



IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES DE LA EXCELENCIA PROFESIONAL EN BIZKAIA

**Identificación de competencias
transversales de la excelencia
profesional en Bizkaia**

Identificación de competencias transversales de la excelencia profesional en Bizkaia

María Jesús Luengo - Iñaki Periañez

omán ta zabal izan



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

A R G I T A L P E N
Z E R B I T Z U A
SERVICIO EDITORIAL

PROMOTOR

BasquePRO Elkargoak. Red de Colegios Profesionales de Bizkaia

REALIZACIÓN

Universidad del País Vasco

DIRECCIÓN DEL PROYECTO

María Jesús Luengo

INVESTIGADORES

María Jesús Luengo

Iñaki Perriáñez

ALUMNOS COLABORADORES

Irantzu Gil

Agurne Ibarra

Andoni Markaia

Aritz Rodríguez

COLEGIOS PARTICIPANTES

Ilustre Colegio de Abogados de Bizkaia

Colegio Vasco de Economistas

Colegio de Ingenieros de Caminos Canales y Puertos

Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Bizkaia

Colegio de Ingenieros Técnicos de Minas del País Vasco, Navarra, La Rioja y Soria

Colegio Oficial de Médicos de Bizkaia

Colegio Oficial de Psicología de Bizkaia

Colegio Oficial de Trabajo Social de Bizkaia

Colegio Oficial de Ingenieros Técnicos en Topografía

© Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco

ISBN: 978-84-9860-952-3

Depósito legal: BI 374-2014

Índice

Presentación	11
Prólogo	13
Introducción	15
Capítulo 1. Objeto de estudio	19
Capítulo 2. Objetivos	21
Capítulo 3. Metodología	23
Capítulo 4. Fase cualitativa	25
4.1. Resultados de las dinámicas de grupo	26
Capítulo 5. Fase cuantitativa: Encuesta	37
5.1. Metodología	37
5.2. La muestra	38
5.3. Trabajo de campo	39
Capítulo 6. Fase cuantitativa: Análisis de datos	41
Área de técnicas	44
Área de sociales y jurídicas	46
Área de la salud	48
6.1. Análisis univariante: características generales	50
Área de técnicas	56
Área de sociales y jurídicas	59
Área de la salud	60
6.2. Análisis bivariante: relaciones con variables de caracterización	64
Área de técnicas	67
Área de sociales y jurídicas	70
Área de la salud	72

Capítulo 7. Comparativa con las competencias transversales generales de los libros blancos	77
Área de técnicas	77
Área de sociales y jurídicas	78
Área de la salud	79
Capítulo 8. Conclusiones	81
Bibliografía	87

Índice de tablas

Tabla 1: Aspectos transversales valorados en el mundo laboral: Habilidades	28
Tabla 2: Aspectos transversales valorados en el mundo laboral: Actitudes	30
Tabla 3: Distribución de la muestra por áreas de conocimiento.	38
Tabla 4: Distribución de la muestra por área y colegio profesional.	39
Tabla 5: Codificación de las variables.	51

Índice de gráficos

Gráfico 1: Aspectos transversales valorados en el mundo laboral: Habilidades	32
Gráfico 2: Aspectos transversales valorados en el mundo laboral: Actitudes	33
Gráfico 3: Actividad Profesional.	42
Gráfico 4: Distribución de la muestra atendiendo al género	42

Gráfico 5: Distribución de la muestra atendiendo a la edad	43
Gráfico 6: Distribución de la muestra atendiendo a la situación laboral .	43
Gráfico 7: Técnicas: Actividad Profesional	44
Gráfico 8: Técnicas atendiendo al género	44
Gráfico 9: Técnicas atendiendo a la edad	45
Gráfico 10: Técnicas atendiendo a la situación laboral	46
Gráfico 11: Sociales y Jurídicas: Actividad Profesional.	46
Gráfico 12: Sociales y Jurídicas atendiendo al género	47
Gráfico 13: Sociales y Jurídicas atendiendo a la edad	47
Gráfico 14: Sociales y Jurídicas atendiendo a la situación laboral	48
Gráfico 15: Salud: Actividad Profesional	49
Gráfico 16: Salud atendiendo al género	49
Gráfico 17: Salud atendiendo a la edad	50
Gráfico 18: Salud atendiendo a la situación laboral	50
Gráfico 19: Competencias valoradas	53
Gráfico 20: Habilidades valoradas	54
Gráfico 21: Actitudes valoradas	55
Gráfico 22: Conocimientos valorados.	55
Gráfico 23: Valores valorados	56
Gráfico 24: Técnicas: competencias valoradas.	57
Gráfico 25: Técnicas: conocimientos valorados.	58
Gráfico 26: Técnicas: valores valorados.	58
Gráfico 27: Sociales y Jurídicas: competencias valoradas.	59
Gráfico 28: Sociales y Jurídicas: conocimientos valorados	60
Gráfico 29: Salud: competencias valoradas	61
Gráfico 30: Salud: habilidades valoradas	62
Gráfico 31: Salud: actitudes valoradas	63
Gráfico 32: Salud: conocimientos valorados	63
Gráfico 33: Salud: valores valorados	63
Gráfico 34: Perfil profesional atendiendo al género femenino.	64
Gráfico 35: Perfil profesional atendiendo a la edad mayores de 65.	65
Gráfico 36: Perfil profesional atendiendo a la situación laboral de jubilado	66
Gráfico 37: Técnicas: perfil profesional atendiendo al género femenino	67
Gráfico 38: Técnicas: perfil profesional atendiendo a la edad entre 51 y 65.	69
Gráfico 39: Técnicas: perfil profesional atendiendo a la edad más de 65	69
Gráfico 40: Técnicas: perfil profesional atendiendo a la situación laboral de jubilado	70

Gráfico 41: Ciencias Sociales y Jurídicas: perfil profesional atendiendo a la edad menores de 36.	71
Gráfico 42: Ciencias Sociales y Jurídicas: perfil profesional atendiendo a la situación laboral de desempleado.	72
Gráfico 43: Salud: perfil profesional atendiendo a la edad mayores de 65.	73
Gráfico 44: Salud: perfil profesional atendiendo a la situación laboral de jubilado	75

Presentación

La Asociación Bilbao Metropoli-30 realizó un proceso de Reflexión Estratégica en el que se reconocieron una serie de valores como fundamentales para el desarrollo competitivo y sostenible de nuestro entorno, al objeto de culminar con éxito el proceso de revitalización del Bilbao Metropolitano. Este proceso ha servido para consolidar a escala internacional su modelo de desarrollo estratégico, a través del cambio de paradigma de infraestructuras a valores, haciendo consciente al conjunto de la sociedad y a sus líderes de la importancia de los valores para el desarrollo a largo plazo de las ciudades.

La profesionalidad es precisamente uno de los cinco valores identificados (innovación, profesionalidad, identidad, comunidad y apertura), en la medida en que, el nuevo contexto internacional de globalización de la economía, el rápido cambio tecnológico, la importancia creciente de las ciudades y la intensificación de la competencia obliga a poner el énfasis en las personas y sus valores como clave estratégica para el desarrollo futuro.

Éstas no sólo son capaces de hacer y materializar proyectos, sino mucho más importante, son el germen de las ideas. La visión de futuro de nuestro entorno se nutre de un tejido humano formado por personas capaces de soñar y plantearse un futuro en comunidad, por personas con ideas, capacidad y saber hacer para llevarlas a la práctica, es decir, de profesionales que se caracterizan por tener espíritu de: buen hacer, sacrificio, riesgo y trabajo bien hecho.

Así, y con el fin de trabajar en el valor de la profesionalidad, Bilbao Metropoli-30 ha lanzado BasquePRO Elkargoak, como red de Colegios Profesionales que se ha aglutinado con el objetivo de trabajar de forma compartida en proyectos de interés común, en los que la suma de fuerzas les ofrece mayor articulación de la sociedad civil a la que representan, dado su papel como organizaciones con la potencialidad de acompañar a los profesionales durante todo el ciclo de su vida. En el marco de dicha colaboración, se ha desarro-

llado el presente estudio de Identificación de Competencias Transversales de la Excelencia Profesional en Bizkaia contando para ello con la inestimable colaboración de María Jesús Luengo e Iñaki Periañez pertenecientes, respectivamente, al Departamento de Evaluación de la Gestión e Innovación Empresarial y al Departamento de Economía Financiera II de la UPV/EHU y el patrocinio MAPFRE.

D. José Antonio Garrido

Presidente de la Asociación Bilbao Metropoli-30

Prólogo

Uno de los aprendizajes que he sacado desde mi responsabilidad colegial es la enorme importancia de las relaciones entre las diferentes modalidades de actividad profesional para el desarrollo de una profesión.

Esta visión es compartida por los Colegios que actualmente componemos BasquePRO Elkargoak conscientes del papel que nos toca jugar en relación del aporte de valor a la sociedad en la que vivimos.

Es innegable reconocer que el conocimiento está en la base de toda profesión, pero además, existen otras competencias que nos demanda la sociedad bajo el lema de la profesionalidad, entendida como “hacer las cosas bien ejerciendo la actividad con relevante capacidad y aplicación”, cualquiera que sea el sector de actividad en el que se actúe.

Para identificar las competencias que componen la profesionalidad, los Colegios Profesionales hemos realizado el presente estudio. El éxito de esta iniciativa estará en que las competencias que descubre las podrá implantar cada profesional, con el apoyo de su organización colegial y, sobre todo, servirá de guía para la preparación de futuros profesionales, desde la educación de bachillerato y universitaria.

Resulta necesario recordar que las competencias demandadas son algo cambiante que exigen un seguimiento y actualización continua para conseguir que profesionales y sociedad se desarrollen de forma coordinada.

Por último, los distintos Colegios Profesionales con la publicación de éste estudio, queremos contribuir a que las y los profesionales del futuro sean un referente en la PROFESIONALIDAD, en todas y cada una de nuestras áreas de conocimiento.

Iñigo Ocariz Gaubeca

Presidente Colegio Vasco de Economistas

Introducción

El proceso de construcción de un Espacio Europeo de Educación Superior (en adelante EEES) fue iniciado con la Declaración de La Sorbona en 1998. Por iniciativa de las/os ministras/os de Educación de Alemania, Francia, Italia y Reino Unido, en ésta donde decide promover una convergencia de los sistemas de educación superior en Europa. Se subraya el protagonismo de las universidades en el desarrollo de la dimensión cultural europea y comienza un proceso cuyo objetivo se centra en construir un espacio de educación superior, clave tanto para la movilidad de la ciudadanía como para constituir un mercado laboral unificado.

Posteriormente, con la Declaración de Bolonia en 1999 suscrita por 30 estados europeos (países de la Unión Europea, países del Espacio Europeo de Libre Comercio y países del este y centro de Europa), se insta a los Estados miembros de la Unión Europea a adoptar un sistema de titulaciones que sea comprensible y comparable entre ellos y que promueva oportunidades de trabajo por igual a las/os estudiantes, así como una mayor competitividad internacional del sistema educativo europeo. Como conclusión de mayor relevancia cabe mencionar el compromiso de coordinar las políticas en educación superior para alcanzar antes de 2010 los mecanismos claves de la armonización.

En el Comunicado de Berlín de 2003 se enfatizó el deseo de convertir a Europa en la economía mundial más dinámica y competitiva capaz de mantener un crecimiento económico con más y mejores puestos de trabajo y una mayor cohesión social, llamando a los estados a una mayor cooperación en el contexto iniciado en Bolonia. Las/os ministras/os indicaron que se había comenzado con la implantación de un sistema con dos ciclos educativos superiores que se comprometieron a tener listos para el 2005, contando cada uno de ellos con un perfil diferente. El primero, conocido en España como grado, insertaría a la/al egresada/o en el mundo laboral y además daría el acceso a un segundo ciclo que terminaría con estudios doctorales.

En el Estado Español este proceso ha comenzado con el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales. En él podemos ver que los títulos que comprenden el nuevo Catálogo de Títulos deben tener como características:

- i) Objetivos amplios que faculten a la/al egresada/o en conocimientos, aptitudes y destrezas básicas.
- ii) Habilitarán, en su caso, para actividades de carácter profesional: el título debe capacitar para ejercer la profesión, esto es, dota de atribuciones profesionales.
- iii) Relevancia del título para el desarrollo del conocimiento y para el mercado laboral tanto del Estado Español como europeo: el objetivo principal de la titulación de grado ha de ser la inserción en un mercado laboral focalizado; es decir, la empleabilidad.
- iv) El título debe tener un perfil profesional, solucionando la demanda social y empresarial que se le exige a la/al titulada/o, teniendo las suficientes competencias profesionales específicas de su puesto de trabajo.

Uno de los cambios sustanciales que se ha producido con la adaptación de las titulaciones al EEES consiste en pasar de un sistema en el que se evaluaban conocimientos a otro en el que se evalúan competencias. La enseñanza debe hacerse en función de las competencias que se despliegan en la titulación y éstas deben adecuarse a lo que solicita la profesión correspondiente.

En este trabajo identificamos las competencias transversales fundamentales para que las y los profesionales de Bizkaia alcancen la excelencia en el desarrollo de su actividad, cualquiera que sea el sector de actividad en que se desenvuelvan. Dicha identificación nos permitirá conocer las habilidades, actitudes y valores necesarios para liderar el proceso de transformación de las organizaciones del siglo XXI y establecer las necesidades de formación y aprendizaje necesarias para que las y los profesionales puedan generar innovación.

Nos encontramos en la sociedad del conocimiento, en la que adquieren una importancia vital las y los trabajadoras/es del conocimiento¹. Estas per-

¹ Cuando hablamos de trabajador del conocimiento nos referimos al hombre o la mujer que aplica al trabajo productivo ideas, conceptos e información más bien que habilidad manual o fuerza. (Drucker, 1993).

sonas serán quienes con su actividad se ocupen de agregar valor al conocimiento que reciben como insumo, tras una considerable dosis de educación formal y apoyadas por un proceso de aprendizaje continuo que les permita adquirir y aplicar conocimientos teóricos y prácticos. Estas personas resultan cada vez más necesarias pues existe la teoría, sujeta a refutación empírica, de que si la organización cuenta con talento e imaginación su valor puede alcanzar cotas elevadas (Hoopes y Postrel, 1999; Bowles et al., 2001).

En consecuencia, las personas que desempeñan una actividad profesional, cualquiera que sea el sector en que la ejerzan, constituyen un colectivo de especial relevancia en la generación y mantenimiento de la competitividad y del desarrollo socio-económico de un Espacio Regional. Este colectivo, en su profesión, gestionará, entre otros, el recurso más importante, el único con rendimientos de escala crecientes y que resulta ilimitado: las personas y su talento. Tal y como dice Alfonso Vázquez (2008) *“la persona no es el medio, es el fin de la organización, para que sobreviva y prospere como tal. De sus posibilidades, capacidades y prácticas surgen el éxito o el fracaso de cualquier proyecto empresarial. No son los modelos de gestión, ni los sistemas o las tecnologías los que logran los objetivos; son las personas en un escenario cambiante que obliga a esforzarse constantemente en prepararse para el futuro”*.

Todo esto nos lleva a concluir que todas las personas en general y, mucho más aquéllas que se dedican al desarrollo de actividades profesionales, han de adquirir competencias ajustadas a las necesidades de la sociedad actual. Entendiendo por competencias como una combinación de conocimientos, habilidades (intelectuales, manuales, sociales...), actitudes y valores que permiten afrontar con garantías la resolución de problemas o la intervención en un asunto en un contexto profesional.

Las competencias pueden ser clasificadas en:

- *Específicas*: destrezas y conocimientos relativos a cada área de conocimiento o profesión². Estudios realizados (Martínez et al. 2010, en el libro blanco del grado de Economía y Empresa de ANECA, 2005) ponen de manifiesto que lo que valoran las/os profesionales de titulaciones como Administración y Dirección de Empresas (ADE) es que se forme en competencias generales, es decir, enseñanzas que respondan al trabajo en una organización.

² Estas competencias no son objeto de este estudio puesto que se trata de los conocimientos y destrezas profesionales específicos que se han adquirido y adquieren en la formación superior.

– *Transversales*: destrezas y conocimientos compartidos por la mayoría de ámbitos de conocimiento y profesiones.

Algunas competencias transversales incluyen comprender, analizar, relacionar y expresar información; planificar, tomar decisiones y resolver problemas; utilizar destrezas, herramientas y tecnologías; aprender autónomamente e investigar; pensar con iniciativa y creatividad; comunicarse, relacionarse asertivamente y cooperar; o adquirir competencias personales, sociales y emocionales (Periáñez et al., 2009).

Como se puede apreciar, son estas competencias transversales las que se relacionan más con las personas y, en muchos casos, están vinculadas a la inteligencia emocional. Son, por tanto, competencias que, a priori, resultan fundamentales para el desarrollo de la profesión.

Por otra parte, la demanda de las organizaciones ha ido cambiando con el tiempo de tal forma que para cada grupo/clase de trabajadoras/es se estaban requiriendo unas competencias (conocimientos y habilidades) que de haber sido solicitadas y trabajadas previamente, hubieran maximizado la efectividad de la organización (Periáñez, Luengo, Pando, de la Peña y Gómez, 2011).

Las titulaciones superiores fueron diseñadas hace bastantes años bajo una legislación universitaria que permitía poca posibilidad de adaptación ante las nuevas necesidades del entorno socio-económico y laboral (Periáñez et al., 2009) y que estaban enfocadas a transmitir competencias específicas, es decir, conocimientos y destrezas.

Todas estas razones muestran la necesidad de llevar a cabo un estudio centrado en la detección e identificación de las competencias transversales que tanto las organizaciones como la sociedad solicitan a las/os tituladas/os superiores en sus tareas profesionales. De esta manera contribuimos al desarrollo de Euskadi mediante el impulso de la innovación a través de la gestión del talento, con la finalidad de ser un referente en el proceso de transformación empresarial y organizacional, en un entorno global, al contar con el mejor equipo de profesionales.

Capítulo 1

Objeto de estudio

Nuestra acción se centra en la detección de las competencias transversales necesarias para la profesionalidad, entendida como “*hacer las cosas bien ejerciendo la actividad con relevante capacidad y aplicación*”³, cualquiera que sea el sector de actividad en el que se actúe, desde la perspectiva de los colegios profesionales integrados en BasquePRO Elkargoak que han tomado parte en este estudio y que trabajan en los siguientes campos del conocimiento, a saber: medicina, ciencias económicas, ciencias jurídicas, ingeniería técnica industrial, ingeniería industrial, psicología, ingeniería técnica de minas, ingeniería de caminos canales y puertos, trabajo social, biología, física y topografía.

En este sentido, la multisectorialidad y multidisciplinaridad, tan valoradas en la actualidad, aparecen en el universo objeto de estudio: las personas que participaron en el estudio proceden de titulaciones superiores integradas en colegios profesionales que participan en BasquePRO Elkargoak. Esto nos reporta el beneficio de tener un universo más representativo así como más diverso, con la riqueza que esto conlleva.

De esta forma el estudio contribuye a uno de los objetivos que se marca Bilbao Metropoli-30, el de aumentar la empleabilidad de nuestras/os profesionales dotándoles de las habilidades, actitudes y valores que, cada vez más, solicita nuestra sociedad.

³ Definición obtenida del manifiesto para la creación del foro de profesionalidad de Bizkaia, en el seno de la organización Bilbao Metrópoli-30

Capítulo 2

Objetivos

Los objetivos que nos hemos fijado en el presente estudio son:

2.1. OBJETIVO PRINCIPAL O GENERAL:

- Identificación de las competencias transversales para el desarrollo de la profesionalidad en las personas con titulación superior, dotándola así de contenido.

2.2. OBJETIVOS SECUNDARIOS O ESPECÍFICOS:

- Detección de convergencias-divergencias, en los resultados obtenidos, entre las distintas titulaciones.
- Influencia del género en las opiniones sobre necesidades de formación para la correcta profesionalización.
- Influencia de la edad en las opiniones sobre necesidades de competencias para el adecuado ejercicio de la profesión.
- Influencia de la situación laboral en las necesidades de adquisición de habilidades y actitudes para obtener una capacitación profesional excelente.

Capítulo 3

Metodología

Nuestro trabajo se enmarca dentro de un estudio con finalidad explicativa, al tratar de recoger y estructurar las opiniones de mujeres y hombres sobre el perfil deseado para la/el profesional excelente, con el objeto de intentar elaborar un modelo de competencias transversales, lo más general posible, que deberán adquirir nuestras/os profesionales del futuro. Este tipo de investigación se encuentra entre las cuatro aplicaciones principales que, según Rabadán y Ato (2003, p. 24), a partir de otros autores, las técnicas cualitativas pueden tener para la investigación de mercados.

Por otra parte, los más recientes avances neurológicos (Martínez, 2008) nos revelan que un hemisferio cerebral está más especializado en la actividad matemática (cuantitativo), mientras que el otro está más especializado en el lenguaje (cualitativo). Esto implica que la combinación de ambas metodologías (cuantitativa y cualitativa) nos lleva siempre más lejos en nuestras conclusiones, al tener una visión más completa del problema analizado.

En esta línea nos hemos servido tanto de técnicas cualitativas (dinámicas de grupos) como cuantitativas (encuesta telefónica y su posterior análisis), en las diferentes fases del trabajo.

Comenzamos con la fase cualitativa como medio de recoger el mayor número de opiniones sobre las competencias transversales que resultan más importantes para el desarrollo adecuado de la profesión de las/os colegiadas/os integrados en BasquePRO Elkargoak. Para ello, utilizamos la técnica de dinámicas de grupo en reuniones llevadas a cabo en cada uno de los colegios profesionales adscritos a este proyecto. Esto nos permitió obtener la opinión de más de 50 profesionales, lo que consideramos es material suficiente para redactar la encuesta que, posteriormente, en la fase cuantitativa, fue realizada a profesionales de los colegios participantes.

La fase cuantitativa comienza con la recogida de datos que se ha llevado a cabo mediante encuesta telefónica, herramienta ágil que permite un elevado índice de respuesta y un control adecuado de las mismas.

Para el posterior análisis de los datos hemos realizado un análisis univariante en el que se ha analizado cada una de las variables por separado para obtener los resultados básicos del estudio.

Capítulo 4

Fase cualitativa

La Fase Cualitativa resulta, en este estudio, un paso previo e imprescindible para obtener la información necesaria para la elaboración del cuestionario que, posteriormente, responden las personas colegiadas. Para ello hemos empleado la técnica de dinámica de grupos, en el sentido que le dio Kurt Lewin (1890-1947), psicólogo alemán emigrado a los Estados Unidos, que fue el primero en utilizar esta expresión (Zarzar, 1988:8).

“Lewin empezó usando la palabra para designar ciertos fenómenos que tienen lugar en la vida de un grupo. La palabra griega dynamis indica en este contexto la existencia, choque, asimilación y continua combinación de fuerzas que se desarrollan en un grupo en cuanto ‘punto de convergencia’ de interacción de varias personas. Dinámica de grupos designa pura y simplemente las fuerzas desplegadas por el grupo, las cuales ejercen una influencia tanto hacia adentro como hacia afuera del mismo”.

En efecto, nos referimos a lo que ocurre en el grupo como consecuencia de la interacción de sus componentes cuando se reúnen en torno a una tarea común, entendiendo como tarea “*el tema, ocupación o título que hace converger sobre él todo el funcionar de la reunión*” (Bauloeo, 1969:47). En dicha reunión, en la que se aplica una técnica determinada conductora de la misma, a raíz de la interacción del conjunto de participantes (persona que facilita el proceso) aparecen una serie de fuerzas con magnitud y dirección variables (Caparrós y López, 1969:97) que dan como resultado la aparición de una serie de ideas, conceptos, propuestas, etc. que de otra manera no se habrían manifestado.

Los resultados serán más ricos cuanto más heterogéneo sea el grupo y, para que las reuniones resulten eficaces y eficientes, el número de participantes ha de ser entre cinco y diez y su duración máxima dos horas.

De entre todas las técnicas de dinámica de grupos, nos decantamos por la discusión dirigida, por entender que es la más adecuada para nuestro objeto de estudio, ya que consiste en el intercambio de ideas (Matías, 2000) entre las personas miembro del grupo sobre un tema del que todas ellas han tenido conocimiento previo.

Una sesión de discusión dirigida sigue el siguiente guión:

- *Objetivo*: Con anterioridad a la reunión se marca el tema sobre el que se desea obtener información del grupo para que, si es su deseo, las personas que forman parte del mismo puedan profundizar en su conocimiento, con el objeto de que la discusión resulte más dinámica y enriquecedora.
- *Preparación*: La persona facilitadora (coordinador/a, moderador/a) prepara información para exponer en la reunión sobre el tema a tratar que pueda ser de utilidad a las personas del grupo, así como una serie de preguntas guía para facilitar el desarrollo de la reunión y que ésta se encauce en todo momento hacia el tema a tratar.
- *Desarrollo*: Para motivar la participación, la persona facilitadora, tras exponer información aclaratoria sobre el tema, irá lanzando las preguntas guía con posibles respuestas, pidiendo opiniones, concediendo los turnos de palabra y permitiendo las aclaraciones que vayan surgiendo. Al final de la reunión, la persona facilitadora realiza un resumen de lo tratado que expondrá a los participantes para que estos den el visto bueno a las conclusiones de la reunión.

En ocasiones (como en nuestro caso), se solicita a las/os participantes que hagan un resumen de lo tratado con sus conclusiones, priorizando las mismas.

4.1. RESULTADOS DE LAS DINÁMICAS DE GRUPO

Entre el 26 de diciembre de 2012 y el 5 de enero de 2013, se llevaron a cabo distintas dinámicas de grupo en las sedes de parte de los colegios profesionales participantes en este estudio, concretamente, los correspondientes a las siguientes disciplinas: ciencias jurídicas, ingeniería técnica de minas, ingeniería técnica de caminos, canales y puertos, física, ingeniería industrial y ciencias económicas. Con el resto no se pudieron llevar a cabo por problemas de calendario. La composición de dichos grupos fue suficientemente heterogénea, pues participaban mujeres y hombres; profesionales en activo, en

desempleo y jubiladas/os; profesionales liberales y profesionales trabajadoras/es por cuenta ajena; personas de todas las edades. Como resultado, se recogió la opinión de más de cincuenta profesionales colegiadas/os lo que supone un número suficiente para elaborar un primer cuestionario de competencias transversales.

El objetivo de cada una de las reuniones era la *Identificación de competencias transversales para la profesionalidad en Bizkaia*.

Al comienzo de la reunión, la persona facilitadora informaba a las que formaban el grupo de los motivos económico-sociales que inducen la necesidad de la mencionada identificación, esencialmente cómo y por qué se ha llegado a un nuevo modelo económico-social basado en competencias profesionales.

Sentadas estas bases, se proponían las preguntas guía de la dinámica y se ofrecían una serie de respuestas posibles con el objeto de impulsar a las personas que formaban parte del grupo a participar activamente, emitiendo y contrastando opiniones. Las mencionadas preguntas, tras haber definido previamente las características objeto de consulta, eran:

- Aspectos transversales valorados en el mundo laboral: Habilidades
- Aspectos transversales valorados en el mundo laboral: Actitudes

Al fin de cada reunión, se solicitaba a las personas participantes en el grupo que redactaran las habilidades y actitudes que consideraban más relevantes, priorizándolas.

Tras finalizar todas las reuniones, se habían recogido 143 habilidades y 164 actitudes que posteriormente fueron analizadas con el objeto de encontrar similitudes que permitieran refundir en una habilidad o actitud varias de las opiniones emitidas. Este análisis nos permitió sintetizar la información obtenida en 49 habilidades y 56 actitudes, cuya frecuencia de aparición queda reflejada en las tablas 1 y 2 siguientes.

Como se puede apreciar, incluso tras haber realizado una labor de síntesis importante y haber reducido el número de habilidades y competencias extraídas de las reuniones a menos de la mitad, un buen número de ellas tienen una frecuencia de aparición muy baja (una, dos o tres personas de entre las más de cincuenta han sugerido dicha competencia), por lo que de todas ellas, extrajimos las que tenían un mayor número de frecuencia. De este modo, las habilidades y actitudes consideradas más relevantes son las que se muestran en los gráficos 1 y 2 que presentamos a continuación.

Tabla 1

Aspectos transversales valorados en el mundo laboral: Habilidades

Expresión oral fluida. Expresarse en público con eficacia, presentaciones eficaces	23
Interpretación eficaz del lenguaje corporal	19
Expresión escrita fluida	18
Entrenamiento en aplicación del lenguaje corporal	18
Desenvolvimiento de TIC's con criterio para sacar el máximo partido de la información disponible	13
Gestión eficaz del tiempo. Habilidad para organizarse de la mejor manera posible y priorizar adecuadamente. Planificación del tiempo, el trabajo y los costes tanto de uno como del equipo que se gestiona	12
Motivación para el desarrollo de nuevos enfoques y soluciones nuevas de nuevos problemas. Capacidad de tomar decisiones	9
Idiomas no oficiales. Inglés fundamental	9
Trabajo en equipo	9
Análisis y síntesis para comunicar lo esencial. Interpretación del contexto micro y macro	8
Gestión de la presión dentro de entornos fuertemente jerárquicos	8
Inclusión de herramientas de gestión (ERP's, workflows, PDM's, EFQM, gestión del conocimiento, gestión emocional) en el ejercicio diario de la profesión	5
Mostrar liderazgo de forma abierta e inclusiva también en equipos humanos interdisciplinarios	5
Habilidades sociales para relacionarse de manera adecuada con compañeros y clientes. Empatía, asertividad	5
Capacidad para la generación de confianza en su entorno, para relacionarse con él	4
Capacidad de adaptación cultural, empatía en entornos culturales diferenciados en términos de globalización, sexo, cultura, edad, profesión. Comprender comportamientos diferentes por bagajes culturales diferentes	3
Formación permanente con autocapacidad para buscar, dentro del horario laboral, y adaptarse a los cambios: nuevos mercados, tecnologías, diferentes métodos de gestión del tiempo	3
Creatividad, capacidad prospectiva y de identificación de escenarios futuros	3
Asunción de riesgos y responsabilidades	3

Orientación a resultados, a objetivos, a retos	2
Planificación, organización e integración	2
Flexibilidad	2
Capacidad de adaptación	2
Capacidad de evaluar y tomar decisiones para gestionar de forma positiva un conflicto	2
Capacidad de escuchar	2
Capacidad de aprendizaje, formación continua, mantenerse al día	2
Capacidad de toma de decisiones y su correspondiente puesta en común y actuación en consecuencia	2
Transmisión de conocimiento	2
Capacidad de ayudar a las personas en su desarrollo profesional, motivarlas dentro del realismo	2
Orientar la información derivada de la toma de decisiones	1
Autoaprendizaje en entornos fuertemente jerárquicos	1
Emprender dentro de la organización	1
Capacidad de convencer y motivar	1
Autoevaluarse y buscar nuevas estrategias	1
Medir la solidez de la cadena por el eslabón más débil, no por el más fuerte	1
Motivación para la investigación dentro de la organización	1
Lógica, sentido común, capacidad de aplicar conocimientos	1
Formación y renovación continua	1
Capacidad de negociación	1
Proactividad	1
Habilidad para adaptarse al cambio	1
Capacidad de contextualizar el problema. Pensamiento conceptual teniendo en cuenta el entorno en el que se va llevar a cabo	1
Capacidad de dirigir personas	1
Gestionar en la incertidumbre	1
Comunicación en distintos entornos (jefas/es, empleadas/os...)	1
Aprender del error, evaluarlo y tomar nuevas decisiones	1
Configurar nuevos escenarios	1
Elegir bien los canales de comunicación	1
Conocer los problemas antes que las herramientas para solucionarlos	1

Tabla 2

Aspectos transversales valorados en el mundo laboral: Actitudes

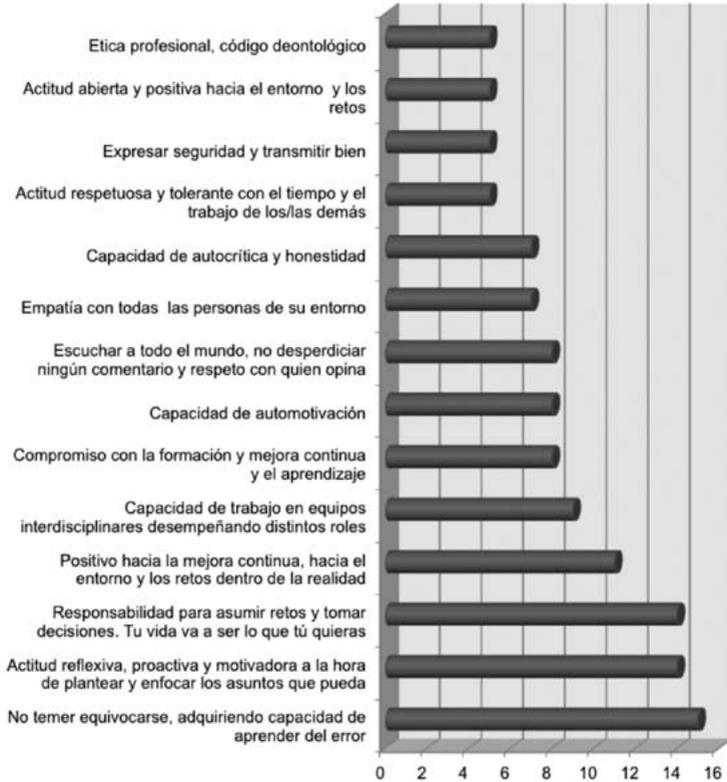
No temer equivocarse, adquiriendo capacidad de aprender del error	15
Actitud reflexiva, proactiva y motivadora a la hora de plantear y enfocar los asuntos que puedan culminar en la innovación	14
Responsabilidad para asumir retos y tomar decisiones (“Tu vida va a ser lo que tú quieras que sea”)	14
Positivo hacia la mejora continua, hacia el entorno y los retos dentro de la realidad	11
Capacidad de trabajo en equipos interdisciplinares desempeñando distintos roles	9
Compromiso con la formación y mejora continua y el aprendizaje	8
Capacidad de automotivación	8
Escuchar a todo el mundo, no desperdiciar ningún comentario y respeto con quien opina aunque no se esté de acuerdo con él. Cultivar la comunicación personal	8
Empatía con todos los miembros de tu entorno	7
Capacidad de autocrítica y honestidad	7
Actitud respetuosa y tolerante con el tiempo y el trabajo de las/os demás	5
Expresar seguridad y transmitir bien	5
Actitud abierta y positiva hacia el entorno y los retos	5
Ética profesional, código deontológico	5
Generar confianza (liderazgo, empatía...)	3
Motivación e ilusión a terceros	3
Optimismo y saber transmitirlo	3
Potenciar nuestras capacidades en otros ambientes fuera de los propios de la titulación e intentar desarrollarlos	3
Compartir	3
Adaptación al cambio	2
Carácter positivo y amable	2
Capacidad para comprometerse con el proyecto	2
Capacidad de liderazgo y toma de decisiones	2
Capacidad de crítica, análisis y mejora del funcionamiento del propio sistema	2
Transmisión de conocimiento tácito y explícito	2
Humildad	2
Integración con diferentes ámbitos de trabajo	2

Orgullo por lo que se hace	2
Visión multidisciplinar, conocer la organización de verdad	2
Gestión del stress	1
Curiosidad	1
Extroversión y buena comunicación	1
Solidaridad	1
Asertividad	1
Equilibrio emocional	1
Afán de superación	1
Compromiso con la excelencia	1
Personalidad equilibrada y bien estructurada	1
Autocrítica y recepción de críticas ajenas	1
Incentivar habilidades de otras/os que nos pueden ayudar, enseñar... llenar nuestras carencias	1
Asumir nuestras carencias	1
Saber delegar	1
Confidencialidad, secreto profesional	1
Coherencia hechos y actos con lo que se predica	1
Flexibilidad y adaptación a las situaciones manteniendo la entereza	1
Discernir utilidad distintos tipos y medios de comunicación	1
Comunicar desde la emoción sin miedo a que se vean nuestras debilidades, miedos...	1
Tratar a las personas de forma madura	1
Globalizar la captura de información	1
Saber dirigir personas	1
Rigor	1
Iniciativa	1
Introducir las emociones en la profesionalidad	1
Introducir la intuición en nuestra profesión	1
Dinamizar	1
Coordinar	1

Gráfico 1

Aspectos transversales valorados en el mundo laboral: Habilidades

Gráfico 2

Aspectos transversales valorados en el mundo laboral: Actitudes

Una vez recogidas las competencias con mayores frecuencias y tras una lectura detallada de las mismas, se detectó que dentro de las habilidades había competencias que se referían a conocimientos específicos y que dentro de las actitudes aparecían competencias que son consideradas valores éticos⁴.

⁴ Los valores éticos son un conjunto de normas establecidas en nuestra mente, este conjunto de valores son la guía que nos ayuda a actuar de manera responsable frente a diversas situaciones, como por ejemplo: integridad, diálogo, tolerancia...

Teniendo en cuenta todo lo expuesto hasta ahora, se procedió a redactar la propuesta de cuestionario siguiente:



IDENTIFICACIÓN COMPETENCIAS TRANSVERSALES PROFESIONALES

Titulación:

Edad: <35; entre 36-50; entre 51-65; más de 65

Situación Laboral: cuenta propia, cuenta ajena, desempleo, jubilada/o

Tener visión multidisciplinar con capacidad de integración en los distintos ámbitos de la organización.

Utilizar nuevas tecnologías, sabiendo que son una herramienta y no la solución al problema.

Conocer herramientas avanzadas de gestión (gestión del conocimiento, gestión emocional, ERP's, workflows, PDM's).

Expresarse fluidamente tanto de forma oral como escrita en inglés y otros idiomas no oficiales.

Perder el temor a equivocarse, admitiendo críticas ajenas y aprendiendo a aprender de los errores.

Mostrar una actitud crítica, reflexiva, creativa y proactiva hacia la mejora continua, el entorno, los retos y la innovación.

Comprometerse con el proyecto, generando confianza, motivación e ilusión en su entorno profesional.

Saber auto-motivarse mostrando una actitud abierta, positiva y de iniciativa hacia nuevos retos.

Liderar desde la confianza, generando empatía y transmitiendo seguridad en su entorno.

Tener capacidad de autocrítica, análisis y mejora de nuestra actividad profesional.

Tener capacidad de mediación, mostrando un liderazgo abierto e inclusivo, en entornos interdisciplinares.

Ser flexibles, adaptarnos a los cambios comprometiéndonos con el aprendizaje y la mejora continua.

Ser responsables mostrándonos coherentes y consecuentes con nuestras decisiones.

Integridad, transmitir confianza y respetar la confidencialidad.

Respetar a las personas, su trabajo y su tiempo.

Demostrar humildad, asumiendo nuestras carencias e incentivando habilidades de otras personas que nos enseñan y complementan.

Tener capacidad de análisis y síntesis para comunicar lo esencial interpretando tanto el contexto micro como macro.

Tener capacidad de adaptación, empatía y comprensión en entornos culturales diferentes en términos de género, cultura, edad y profesión.

Saber comunicarse de forma oral, escrita y corporal eficaz y eficientemente.

Trabajar en equipos disciplinares y multidisciplinarios incluso adoptando distintos roles dentro de ellos.

Ser capaz de organizarse y priorizar, planificando el tiempo, el trabajo y los costes tanto de uno mismo como del equipo que gestiona.

Tomar decisiones en situaciones de riesgo e incertidumbre, gestionando la presión aún en entornos muy jerárquicos.

Mostrar habilidad y motivación para desarrollar nuevos enfoques y soluciones a nuevos problemas.

Ser creativa/o y emprendedor/a con capacidad prospectiva y de identificación de escenarios futuros.

Aplicar y compartir sus conocimientos con el equipo.

Habilidad para medir la solidez de la cadena por el eslabón más débil, no por el más fuerte.

Otros aspectos no recogidos en el cuestionario y que desee destacar

Capítulo 5

Fase cuantitativa: encuesta

Tras testar la propuesta de cuestionario entre cinco colegiadas/os de diversas características de cada uno de los colegios participantes en el proyecto, se procedió a realizar las correcciones oportunas con sus aportaciones y sugerencias, lo que dio paso a la redacción del cuestionario definitivo que se pasó a la muestra identificada.

La encuesta se realizó telefónicamente durante la última quincena de enero y primera quincena de febrero de 2013, utilizando la siguiente metodología.

5.1. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo el estudio, el método de trabajo utilizado se ha basado en una encuesta telefónica dirigida a personas inscritas en los colegios profesionales participantes en el mismo, a través de listados aportados por los propios Colegios y desde sus propias sedes.

Al ser el universo tan heterogéneo tanto por su multidisciplinaridad como por el número de colegiadas/os en cada uno de los colegios, se ha procedido a hacer una segmentación por áreas, para que así, el nivel de representación de cada una de ellas sea el mismo.

Las áreas que hemos definido, a efectos exclusivos de este estudio, son:

- Técnicas: integrada por ingenierías y ciencias físicas.
- Sociales y jurídicas: compuesta por ciencias económicas y jurídicas.
- Salud: formada por medicina, psicología, biología y trabajo social, ya que son profesionales que, fundamentalmente, se dedican a tratar la salud física y psíquica de las personas y a la mejora de su bienestar.

El número total de colegiadas/os que se han tomado como punto de partida de la investigación es de 30.563. Una vez diseñado el cuestionario definitivo y después de realizar un nuevo pretest, se pasó a abordar el trabajo de campo.

5.2. LA MUESTRA

Se ha realizado una muestra representativa de la población objeto de estudio, 519 encuestas válidas, lo que para un universo de 30.563 personas colegiadas y con un nivel de confianza del 95,45%, en las condiciones $P=Q=50\%$, supone un margen de error del 4,36% para su conjunto. En consecuencia, la muestra es significativa pues muestra una confianza superior al 95% con un margen de error inferior al 5% para $P=Q=50\%$, que son las condiciones mínimas que se acostumbra a exigir en estos estudios.

En cuanto al reparto por áreas, al efecto de que ninguna prevaleciera sobre otra debido al número de colegiados adscritos, se ha realizado a partes iguales, aunque en el resultado final, algún área ha obtenido mayor número de respuestas.

Tabla 3
Distribución de la muestra por áreas de conocimiento

Áreas	Universo	Muestra	Error (%)
Técnicas	10.300	171	± 7,59
Sociales y Jurídicas	9.593	178	± 7,44
Salud	10.760	170	± 7,61
Total	30.653	519	± 4,36

El número de colegios participantes difiere mucho según las áreas en las que hemos dividido el universo muestral, por lo que el número de encuestas a realizar en cada uno de ellas se ha calculado atendiendo a la proporción de colegiadas/os que, el colegio a analizar, supone respecto al total de personas colegiadas del área en cuestión.

Tabla 4
Distribución de la muestra por área y colegio profesional

	Colegio Profesional	Universo	Muestra
Técnicas	Ingeniería Técnica Industrial	4.725	78
	Ingeniería Industrial	4.200	58
	Ingeniería Técnica, P. y F. Minas	1.215	17
	Ingeniería de Caminos, Canales y Puertos	850	14
	Ingeniería Técnica en Topografía	90	2
	CC. Físicas	70	2
Soc.- Jur.	CC. Económicas	5.000	94 *
	CC. Jurídicas	4.593	84 *
Salud	Medicina	6.902	109
	Psicología	1.833	32
	Biología	850	15
	Trabajo Social	690	14

Las muestras señaladas con asterisco (*) responden a un número mayor de respuestas de las necesarias. Esto se ha debido a que varios de las/os colegiadas/os, en una primera llamada no podían atender a la persona encuestadora, y cuando estaban disponibles se ponían en contacto con ella para realizar el cuestionario.

Tanto para el total de la muestra como por área y colegio profesional, se ha procedido a efectuar una estratificación mediante las siguientes variables de caracterización: género, edad (cuatro cohortes) y situación laboral (tres cohortes).

La encuesta telefónica, con cuestionario estructurado, se ha llevado a cabo en la sede de cada uno de los colegios participantes, mediante un muestreo aleatorio sobre listado nominal.

5.1. TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo se ha materializado vía encuesta telefónica y como paso previo se realizó un pre-test a 25 personas, de los diferentes colegios,

con el objeto de detectar posibles deficiencias, carencias y dificultades tanto en el cuestionario como en el protocolo de la investigación.

El resultado del pre-test fue el siguiente:

- Buena receptividad de las personas entrevistadas; aunque a veces resultaba difícil su localización por estar inmersas en su jornada laboral. De ahí, que en algunos colegios se hayan recibido más respuestas de las inicialmente necesarias, dado que la persona entrevistada posteriormente llamaba para realizar la encuesta.
- La encuesta tuvo buena acogida, aunque también hay que decir que todas/os las/os colegiadas/os conocían la existencia del estudio y la posibilidad de recibir una llamada telefónica requiriendo su participación en el mismo.
- A la hora de valorar las competencias, hay personas que opinan que todas son muy importantes y les cuesta discernir el nivel de importancia.
- La duración media de la encuesta fue entre 5-7 minutos.
- No se detectan ítems que no se entiendan.
- La muestra realizada en el pre-test se ha segmentado por área de conocimiento y colegio profesional.

Capítulo 6

Fase cuantitativa: análisis de datos

En esta parte, vamos a describir brevemente las características de la muestra utilizada para el estudio y que responde al perfil general de las/os profesionales colegiadas/os tanto en general como por área de conocimiento analizada.

En cuanto a su actividad profesional, cabe destacar que los sectores profesionales más representados son el de medicina (21%), seguido por el de ciencias económicas (18%), ciencias jurídicas (16%) e ingeniería técnica industrial (15%); por otro lado, los que menos peso tienen en la muestra son ciencias físicas y topografía (1%), seguidos de trabajo social (2%) e ingeniería técnica de minas, ingeniería de caminos canales y puertos y biología (3%).

Como ya se ha comentado, el motivo de esta discrepancia se debe tanto a las grandes diferencias existentes entre el número de personas colegiadas en cada colegio profesional como al número de colegios que participa en este estudio por cada área.

Si nos centramos en el género, el 62% de las/os encuestadas/os son hombres mientras que el 38% son mujeres; en consecuencia, los resultados tendrán un sesgo masculino pues es la opinión que más peso tiene en la muestra.

En cualquier caso, es la representación de la realidad existente en los colegios analizados. La distribución se ha realizado en base al porcentaje del número de personas de cada género colegiadas en cada uno de ellos.

Gráfico 3
Actividad Profesional

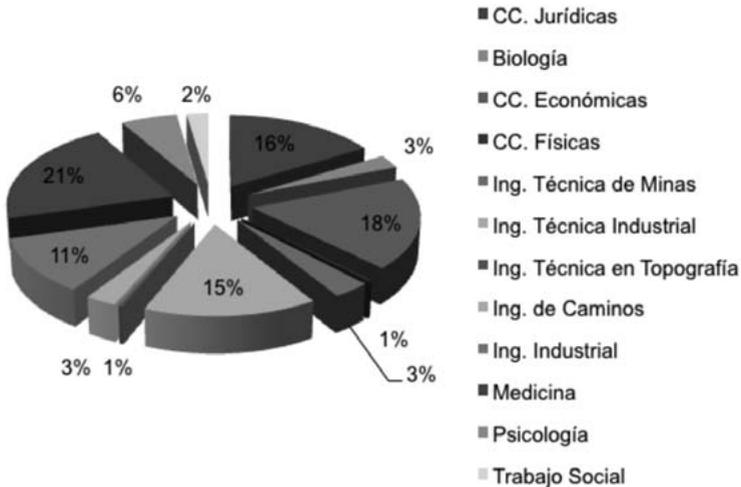
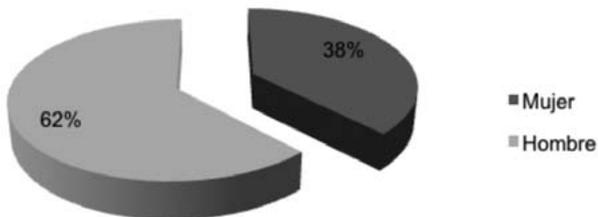


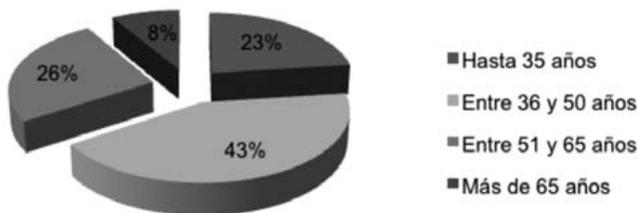
Gráfico 4
Distribución de la muestra atendiendo al género



Cuando nos referimos a la edad de las/os encuestadas/os, observamos que el intervalo que prevalece es el que va entre los 36 y los 50 años (43%), seguido, con bastante diferencia por el de entre 51 y 65 (26%) y menores de 36 (23%), siendo el colectivo de personas jubiladas el más bajo con mucha diferencia (8%). Esto puede deberse al auge, desde hace unos años, de las jubilaciones anticipadas (intervalo de 51 a 65), a que cada vez la formación de las/os profesionales es cada vez más larga y el acceso al mercado de trabajo se ha retrasado (menores de 36) y a que, dada la antigüedad de los

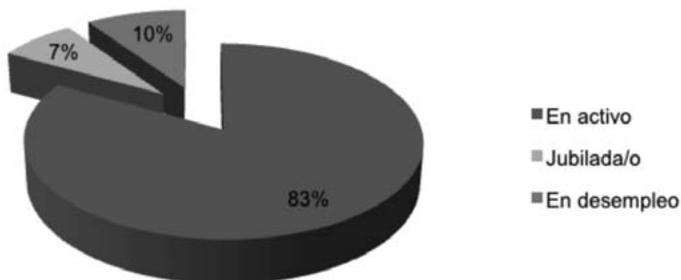
colegios, el colectivo de jubiladas/os es muy pequeño y, además, buena parte de ellas/os abandonan la colegiación una vez que se retiran de la vida profesional.

Gráfico 5
Distribución de la muestra atendiendo a la edad



Por último, la distribución atendiendo a la situación laboral de las/os colegiadas/os nos indica que la mayoría de ellas/os (83%) se encuentran en activo, siendo las proporciones de desempleadas/os (10%) y jubiladas/os (7%) muy similares.

Gráfico 6
Distribución de la muestra atendiendo a la situación laboral



Sin embargo, esta situación general no tiene por qué ser la prevalente en todas las áreas estudiadas. A modo de comprobación, a continuación realizamos el mismo análisis por cada área de agrupación, con el fin de ver las convergencias-divergencias en las variables de caracterización con la muestra global.

Área de técnicas

En el área de técnicas, representada mayoritariamente por distintas ingenierías, comprobamos que el 80% de la muestra se distribuye entre la ingeniería técnica industrial (46%) y la ingeniería industrial (34%); mientras que la presencia de la ingeniería técnica en topografía y de las ciencias físicas es mínima (1% cada uno de los colegios). Por tanto, los resultados de esta área corresponderán, fundamentalmente, a las opiniones recibidas de la ingeniería industrial (técnica y no técnica).

Gráfico 7

Técnicas: Actividad Profesional

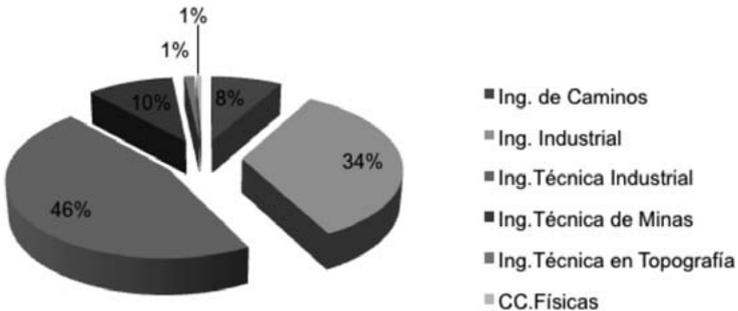
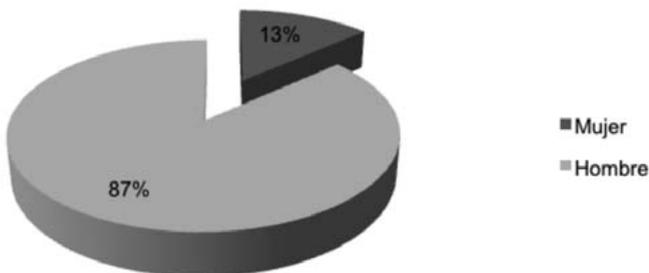


Gráfico 8

Técnicas atendiendo al género

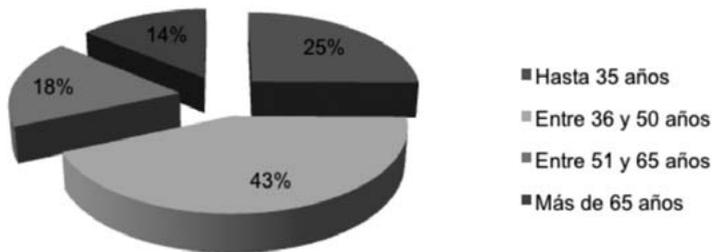


Pasando a la variable género, se aprecia una fuerte divergencia respecto a los resultados globales, puesto que el 87% son hombres (frente al 62% glo-

bal) mientras que el 13% son mujeres (frente al 38% global). Esto se debe a que el área de la ingeniería ha sido típicamente masculina hasta no hace muchos años y, aunque la incorporación de la mujer se va incrementando de forma progresiva, todavía queda mucho camino por recorrer para llegar a una situación equitativa y más aún para lograr un estado de paridad.

Cuando revisamos la distribución según la edad de las personas encuestadas, encontramos divergencias en los colectivos de entre 51 y 65 años (18% frente al 26% global) y de mayores de 65 (14% frente al 8% global). Esto puede ser debido a que el colectivo de entre 51 y 65 años puede estar más afectado por jubilaciones anticipadas y/o que desempeñan puestos de trabajo no relacionados con su titulación (gestión, por ejemplo) por lo que han abandonado la colegiación. En el caso de los mayores de 65 años, no debemos olvidar que las ingenierías han sido las titulaciones por excelencia de Bizkaia, por lo que son de las más, si no, las más antiguas, al igual que sus colegios (el Colegio Oficial de Ingenieros Técnicos Industriales de Bizkaia data de 1948, siendo anterior el Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Bizkaia); este hecho hace que resulte lógico que este colectivo sea significativamente superior al global.

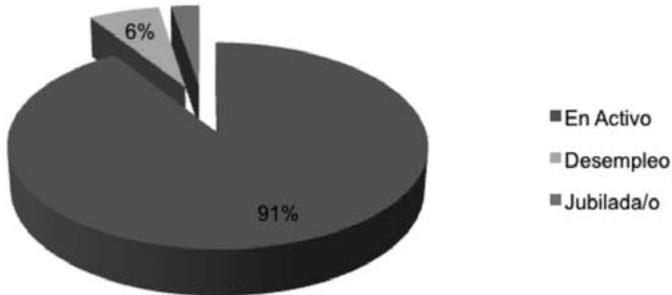
Gráfico 9
Técnicas atendiendo a la edad



En lo que se refiere a la situación laboral de las/os colegiadas/os, se comprueba que existe una clara correlación entre su distribución y la obtenida atendiendo a la edad, lo que parece corroborar las razones que podrían explicar las divergencias de dicha variable con la proporción global. De hecho, se observa una divergencia entre las personas en activo (74% frente a 83%) que relacionamos, fundamentalmente, con el intervalo 35-50 años y una parte, inferior a la general, del intervalo 51-65 y entre las personas jubiladas (17% frente a 10%) que relacionamos, fundamentalmente, con el intervalo de más

de 65 años y buena parte del intervalo 51-65; mientras que apenas existe diferencia en el colectivo en desempleo (9% frente a 7%) que relacionamos, básicamente, con el intervalo de personas menores de 36 años.

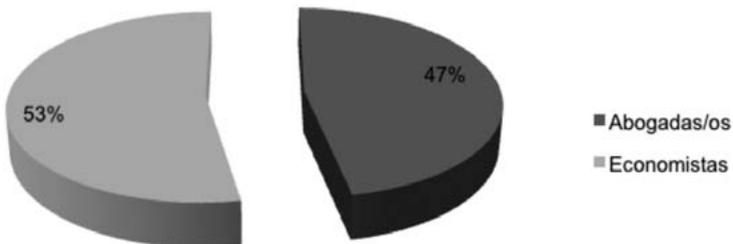
Gráfico 10
Técnicas atendiendo a la situación laboral



Como conclusión podemos decir que las distribuciones por variables de caracterización en el área de titulaciones técnicas, ofrecen diferencias respecto a las obtenidas en la muestra global.

Área de sociales y jurídicas

Gráfico 11
Sociales y Jurídicas: Actividad Profesional



Esta área la hemos integrado con economistas y abogadas/os, siendo su distribución bastante pareja (47%-53%), por lo que entendemos que los resul-

tados son lo suficientemente significativos como para recoger las opiniones de ambas áreas.

La distribución por género no refleja diferencias significativas respecto a la obtenida de la muestra global (60%-62%; 40%-38%), por lo que cualquier divergencia en resultados se deberá a su profesión y no a esta variable de caracterización.

Gráfico 12
Sociales y Jurídicas atendiendo al género

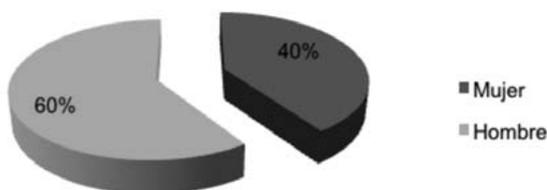
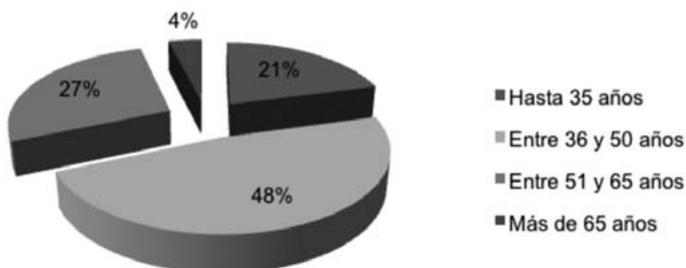


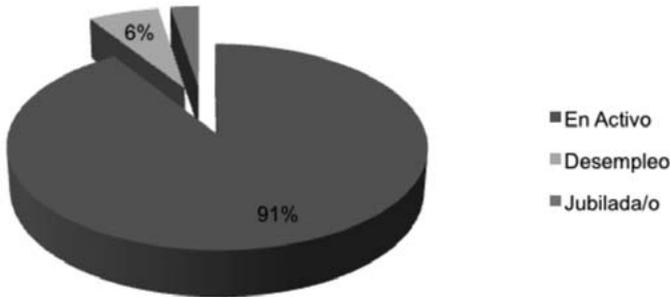
Gráfico 13
Sociales y Jurídicas atendiendo a la edad



En lo que se refiere a la edad, las diferencias más importantes aparecen en el intervalo de 36-50 años, en el que la frecuencia (48%) es sensiblemente superior (43%) y en el de mayores de 65 (4%) cuyo porcentaje es un 50% inferior al global (8%). Esto puede ser debido a que el colegio de economistas es un colegio “joven”, no ocurriendo lo mismo con el de abogadas/os, que cuenta con 170 años. Los intervalos restantes no muestran divergencias apreciables respecto a la muestra total.

La situación laboral ofrece claras diferencias en todos sus intervalos, excepto en lo referente al colectivo de desempleadas/os. Así es la que mayor porcentaje de personas colegiadas en activo presenta (90% frente a 83% global), hecho que puede ser debido a que las/los abogadas/os, para ejercer la profesión deben estar colegiadas/os, ocurriendo, hasta no hace mucho, lo mismo con las/os economistas que quisieran trabajar como profesionales liberales. El porcentaje de jubiladas/os es inferior, en más del 50%, al global (3% frente al 10% global) debido a que, por un lado el colegio de economistas es “joven” y, tiene un colectivo reducido de personas jubiladas y, por otro, a que las/os profesionales liberales tienden a alargar su edad de jubilación.

Gráfico 14
Sociales y Jurídicas atendiendo a la situación laboral



Área de la salud

El área de la salud es la que más discrepancia manifiesta en cuanto al peso de los colegios que incluye. De hecho, la presencia del colegio de médicos es del 65%, siendo el siguiente el de psicólogas/os con un 19%. En consecuencia, los resultados presentarán un fuerte sesgo hacia las respuestas del colegio de médicos.

De la revisión de la variable de caracterización género se deriva que los pesos de cada uno de los colectivos son totalmente contrarios a los de la muestra global, puesto que la presencia de mujeres es del 60% (frente al 38%) y la de hombres es del 40% (frente al 62%). Por tanto, nos encontramos ante un área en la que el género femenino prevalece, incluso en el área de la medicina, siendo los colectivos más relevantes el de psicología (84% de mujeres) y el de trabajo social (92% de mujeres).

Gráfico 15
Salud: Actividad Profesional

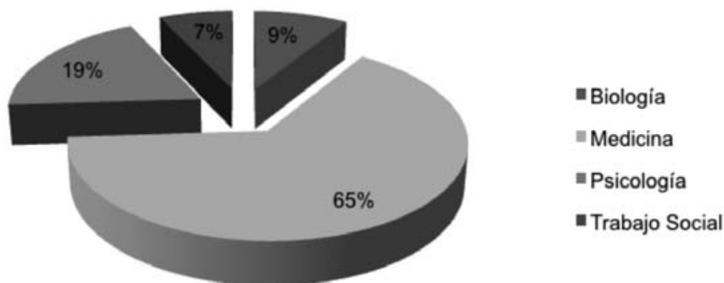
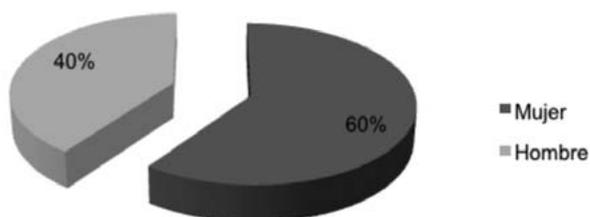


Gráfico 16
Salud atendiendo al género



La distribución por intervalos de edad no presenta importantes diferencias entre ellas, posiblemente porque el colegio de médicos agrupa a todos los profesionales. Sin embargo, se aprecian divergencias respecto a los generales en los intervalos de 36-50 (37% frente al 43% global) que puede ser debido a la emigración, ya que aunque no se disponen de datos fidedignos, sí es un hecho constatado la fuerte emigración de personas que han estudiado medicina, sobre todo desde el inicio de la crisis, a Reino Unido, Alemania, Francia y Suecia, entre otros. La diferencia adquiere signo contrario en el intervalo 51-65 (32% frente al 26% global), lo que puede que se deba al hecho de que el perfil médico ha de colegiarse para ejercer su profesión.

Para finalizar, si nos centramos en la situación laboral de las personas pertenecientes a esta área, apreciamos que no existen apenas divergencias: 85% frente al 83% para las/os colegiadas/os en activo, 6% frente al 7% en las/os desempleadas/os y 9% frente al 10% si hablamos de jubiladas/os. Por lo que concluimos que la distribución es semejante a la global.

Gráfico 17
Salud atendiendo a la edad

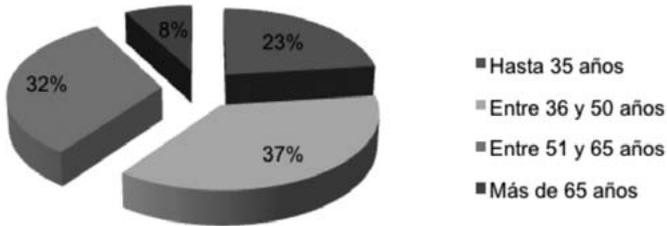
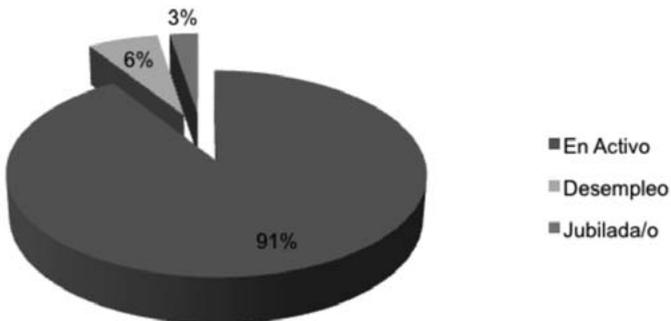


Gráfico 18
Salud atendiendo a la situación laboral



6.1. ANÁLISIS UNIVARIANTE: CARACTERÍSTICAS GENERALES

A continuación, analizamos los principales aspectos descriptivos de las valoraciones dadas por las personas encuestadas a los aspectos planteados tanto para el conjunto de cuestiones realizadas como por la característica principal de las mismas (habilidades, actitudes, conocimientos y valores).

Dicho análisis se ha realizado tanto para la totalidad de la muestra como para cada una de las áreas de conocimiento que la integran, ya que consideramos que examinar las convergencias-divergencias entre áreas y entre área y muestra global otorga una imagen más fiel del perfil explorado.

Para facilitar la lectura de los resultados obtenidos, hemos procedido a la codificación de las preguntas del cuestionario de tal forma que las H se corresponden con las habilidades, las A con las actitudes, las C con los conocimientos y las V con los valores.

Tabla 5
Codificación de las variables

H1	Tener capacidad de análisis y síntesis para comunicar lo esencial interpretando tanto el contexto micro como macro
H2	Aplicar y compartir sus conocimientos con el equipo
H3	Saber comunicarse de forma oral, escrita y corporal eficaz y eficientemente
H4	Trabajar en equipos disciplinares y multidisciplinares incluso adoptando distintos roles en ellos.
H5	Ser capaz de organizarse y priorizar, planificando el tiempo, el trabajo y los costes tanto de uno mismo como del equipo en el que está integrado
H6	Tomar decisiones en situaciones de riesgo e incertidumbre, gestionando la presión aún en entornos muy jerárquicos
H7	Mostrar habilidad y motivación para desarrollar nuevos enfoques y soluciones a nuevos problemas
H8	Ser creativa/o y emprendedor/a con capacidad prospectiva y de identificación de escenarios futuros
H9	Tener capacidad de adaptación, empatía y comprensión, en entornos culturales diferentes, en términos de género, cultura, edad y profesión
H10	La habilidad para medir la solidez de la cadena (equipo) por el eslabón más débil, no por el más fuerte
A1	Perder el temor a equivocarse, admitiendo críticas ajenas y aprendiendo a aprender de los errores
A2	Mostrar actitud crítica, reflexiva, creativa y proactiva hacia la mejora continua, el entorno, los retos y la innovación
A3	Comprometerse con el proyecto, generando confianza, motivación e ilusión en su entorno profesional
A4	Saber automotivarse mostrando una actitud abierta, positiva y de iniciativa hacia nuevos retos
A5	Liderar desde la confianza, generando empatía y transmitiendo seguridad en su entorno
A6	Poseer capacidad de autocrítica, análisis y mejora de nuestra labor profesional

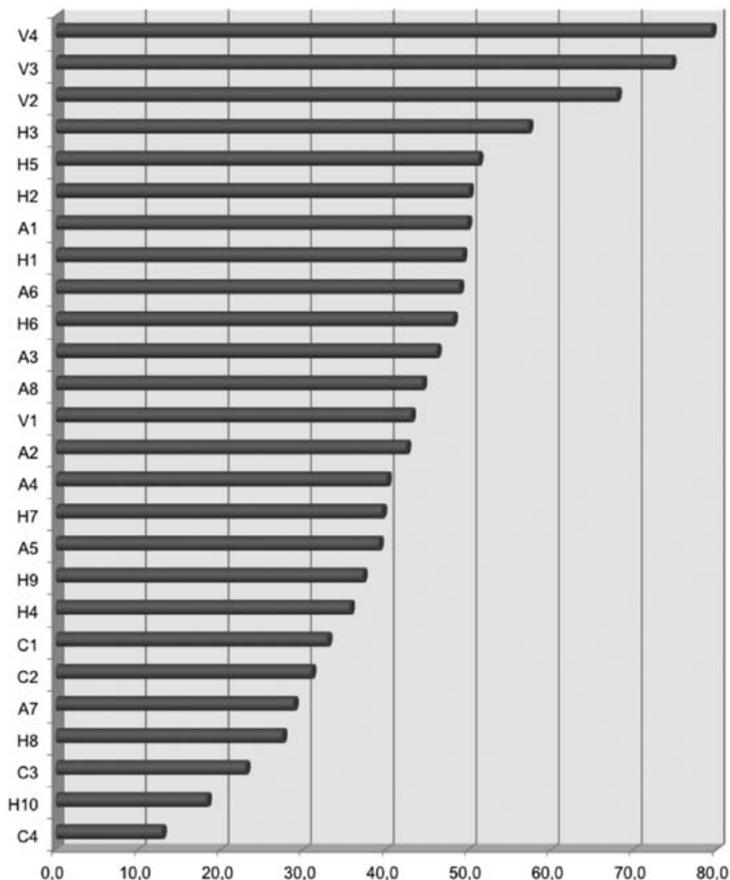
A7	Tener talento para la mediación, mostrando un liderazgo abierto e inclusivo, en entornos interdisciplinares
A8	Ser flexible adaptándose a los cambios y comprometiéndose con el aprendizaje y la mejora continua
C1	Utilizar las nuevas tecnologías, pero sabiendo que son una herramienta y no la solución al problema
C2	Tener visión multidisciplinar con capacidad de integración en los distintos ámbitos de la organización
C3	Expresarse fluidamente tanto de forma oral como escrita en inglés y/u otros idiomas no oficiales
C4	Conocer herramientas avanzadas de gestión (gestión del conocimiento, gestión emocional (ERP's, workflows, PDM's)
V1	Mostrar humildad, asumiendo nuestras carencias e incentivando habilidades de otras/os que nos enseñan y complementan
V2	Ser responsable mostrándose coherente y consecuente con las decisiones tomadas
V3	Respetar a las personas, su trabajo y su tiempo
V4	Ser íntegra, transmitiendo confianza y respetando la confidencialidad

La revisión de las respuestas obtenidas indica que, en general, todas las competencias cuestionadas son muy importantes o imprescindibles, por lo que las diferencias entre medias resultan mínimas. Por este motivo, hemos clasificado la prioridad de las mismas en base a la frecuencia con que aparece la respuesta imprescindible.

Así, en el gráfico 19 se presentan clasificadas de mayor a menor las competencias evaluadas con sus frecuencias en tanto por ciento. Se aprecia una clara preeminencia de los valores (3 de 4 ocupan las tres primeras posiciones), pasando a ocupar el segundo lugar las habilidades (3 de 10 ocupan las tres siguientes posiciones); a continuación aparece un importante grupo en el que se entremezclan habilidades y actitudes, destacando que las competencias relativas a conocimientos aparecen, en su totalidad, en el intervalo que ocupa las últimas posiciones.

Al existir gran cantidad de frecuencias similares entre actitudes y habilidades, entremezclándose en muchos casos, en cuanto a su orden de prioridad, a continuación presentamos la prioridad de competencias según su característica prevalente: habilidad, actitud, conocimiento, valor.

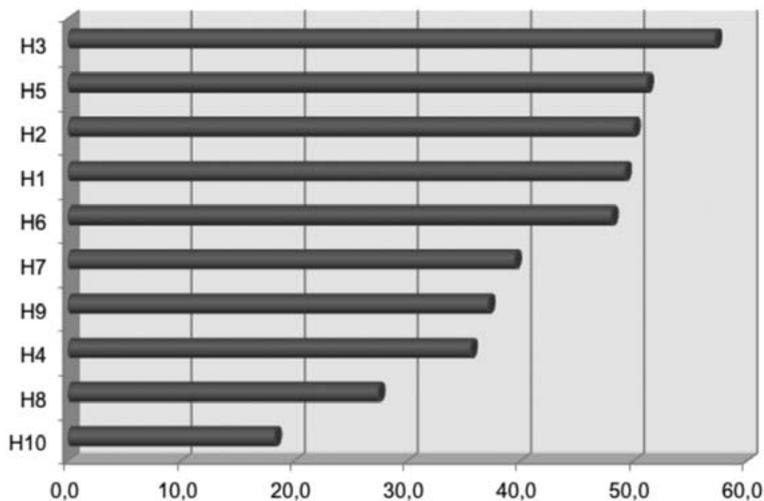
Gráfico 19
Competencias Valoradas



En cuanto a las habilidades, se aprecia una fuerte preferencia por “*saber comunicarse de forma oral, escrita y corporal eficaz y eficientemente*”, siendo las siguientes más valoradas, con frecuencias similares y superiores al 50% “*ser capaz de organizarse y priorizar, planificando el tiempo, el trabajo y los costes tanto de uno mismo como del equipo en el que está integrado*”; “*aplicar y compartir conocimientos con el equipo*”; “*tener capacidad de análisis y síntesis para comunicar lo esencial interpretando tanto el contexto micro*

como macro” y “tomar decisiones en situaciones de riesgo e incertidumbre, gestionando la presión aún en entornos muy jerárquicos”.

Gráfico 20
Habilidades valoradas



En cuanto a las actitudes, aparecen dos con frecuencias muy próximas al 60% “perder el temor a equivocarse, admitiendo críticas ajenas y aprendiendo a aprender de los errores” y “poseer capacidad de autocrítica, análisis y mejora de nuestra labor profesional”. Tras estas, encontramos otras tres cuya frecuencia es superior al 50%; “comprometerse con el proyecto, generando confianza, motivación e ilusión en su entorno profesional”; “ser flexible adaptándose a los cambios y comprometiéndose con el aprendizaje y la mejora continua” y “mostrar actitud crítica, reflexiva, creativa y proactiva hacia la mejora continua, el entorno, los retos y la innovación”

Tal y como puede apreciarse, los conocimientos son los menos valorados, no llegando su frecuencia al 35%, en el mejor de los casos. De entre ellos, los que se manifiestan como más imprescindibles son “utilizar las nuevas tecnologías, pero sabiendo que son una herramienta y no la solución al problema” y “tener visión multidisciplinar con capacidad de integración en los distintos ámbitos de la organización”.

Gráfico 21
Actitudes valoradas

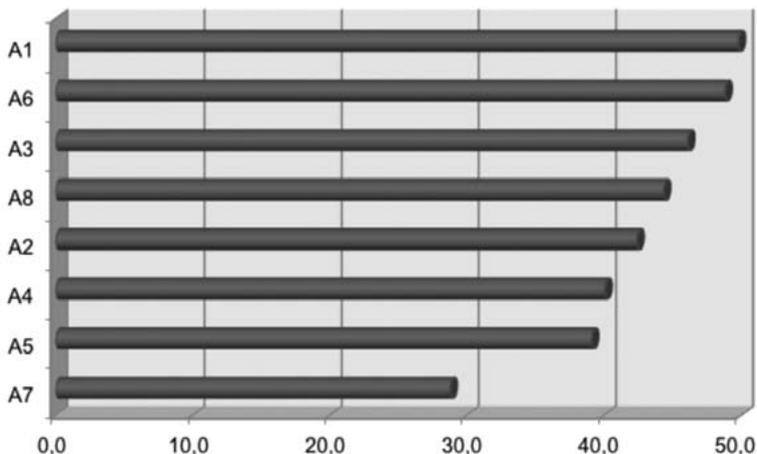
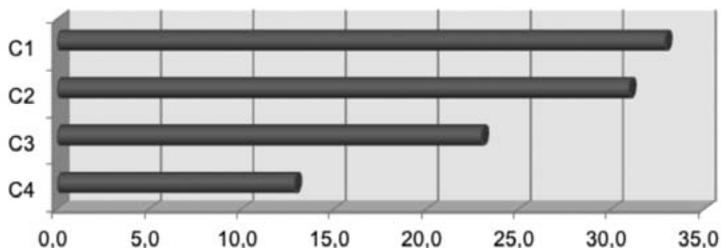


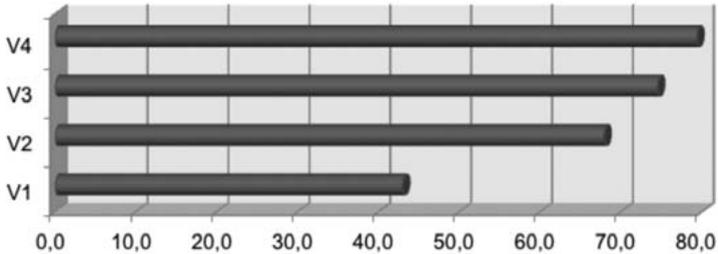
Gráfico 22
Conocimientos valorados



Por último, en cuanto a valores se refiere, se aprecia que, exceptuando uno de ellos, todos los demás adquieren valores muy superiores a los del resto de competencias. La clasificación la encabeza “*ser íntegro/o, transmitiendo confianza y respetando la confidencialidad*”, seguido por “*respetar a las personas, su trabajo y su tiempo*” y “*ser responsable mostrándose coherente y consecuente con las decisiones tomadas*”.

A continuación, pasamos a revisar los resultados por áreas, al objeto de conocer las convergencias-divergencias existentes respecto al estudio general.

Gráfico 23
Valores valorados

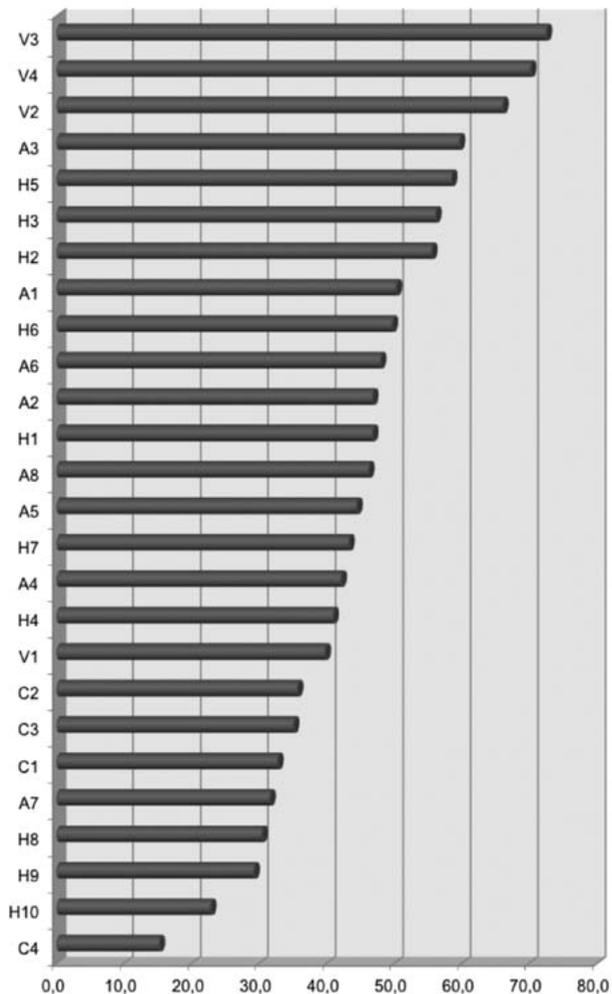


Área de técnicas

El perfil general es similar al obtenido para el total de la muestra, lo único que varía es el orden de aparición de los valores y de las habilidades. Sin embargo, los valores siguen siendo los que prevalecen y continúan las habilidades que coinciden con las del estudio general.

Cabe reseñar que entre los valores y las habilidades aparece una actitud con una frecuencia similar a la de la primera habilidad en orden de importancia. Dicha actitud es “*comprometerse con el proyecto, generando confianza, motivación e ilusión en su entorno profesional*” claramente relacionada con los valores que la preceden y las habilidades que la suceden, por lo que podemos concluir que el perfil profesional del área de ciencias técnicas coincide con el general.

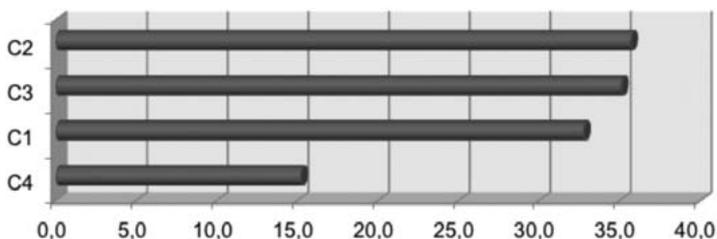
Gráfico 24
Técnicas: competencias valoradas



Al pasar a la revisión de las características que prevalecen en las competencias objeto de debate, nos encontramos con que en lo que se refiere a habilidades y a actitudes, no existen diferencias relevantes entre los resultados de esta área y los generales.

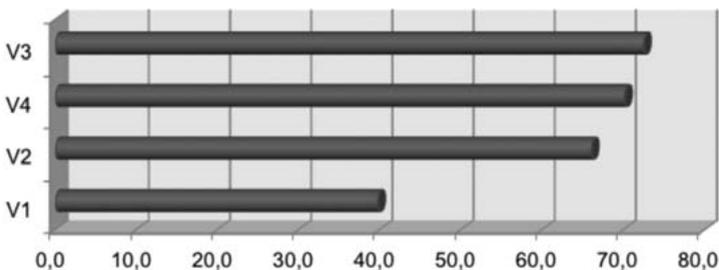
Sin embargo, en el caso de los conocimientos existen diferencias significativas tanto en el orden como en la frecuencia. Efectivamente, tal y como se puede apreciar, aparecen frecuencias superiores al 30% para “*tener visión multidisciplinar con capacidad de integración en los distintos ámbitos de la organización*”; “*expresarse fluidamente tanto de forma oral como escrita en inglés y/u otros idiomas no oficiales*” y “*utilizar las nuevas tecnologías, pero sabiendo que son una herramienta y no la solución al problema*”.

Gráfico 25
Técnicas: conocimientos valorados



En cuanto a los valores, si bien priman los surgidos en la muestra global, resulta destacable que las frecuencias son sensiblemente inferiores, no llegando en ningún caso al 73% de respuestas “*imprescindible*”.

Gráfico 26
Técnicas: valores valorados

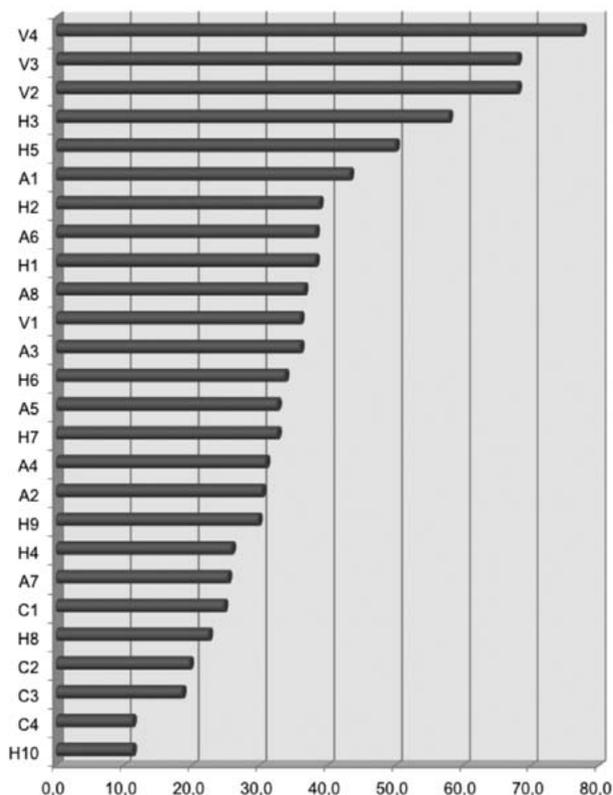


Área de sociales y jurídicas

Existe coincidencia total en la prioridad de los valores y en la de las habilidades. Únicamente aparece entre la segunda y tercera habilidad una actitud que no se presenta en el perfil general, dicha actitud es “*perder el temor a equivocarse, admitiendo críticas ajenas y aprendiendo a aprender de los errores*”, en clara consonancia con el respeto, la responsabilidad y la comunicación.

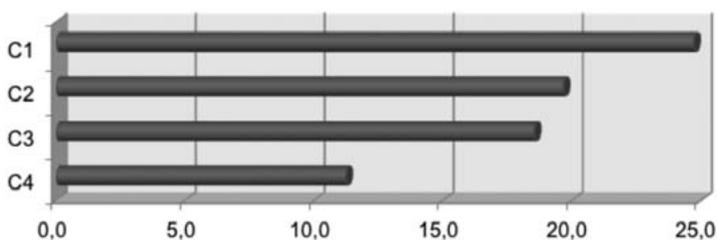
Podemos decir, por tanto, que el perfil profesional del área coincide con el perfil profesional general.

Gráfico 27
Sociales y Jurídicas: competencias valoradas



Como venimos haciendo hasta ahora, se ha procedido a comparar los resultados por característica de la competencia. Una vez realizada ésta, la única diferencia destacable se encuentra en los conocimientos, más concretamente en su frecuencia, pues el orden de prioridad se mantiene. Concretamente, el porcentaje de respuesta imprescindible no llega al 25% en la primera competencia, siendo inferior al 20% en las dos siguientes, lo que nos indica la menor importancia que esta característica tiene para esta área.

Gráfico 28
Sociales y Jurídicas: conocimientos valorados



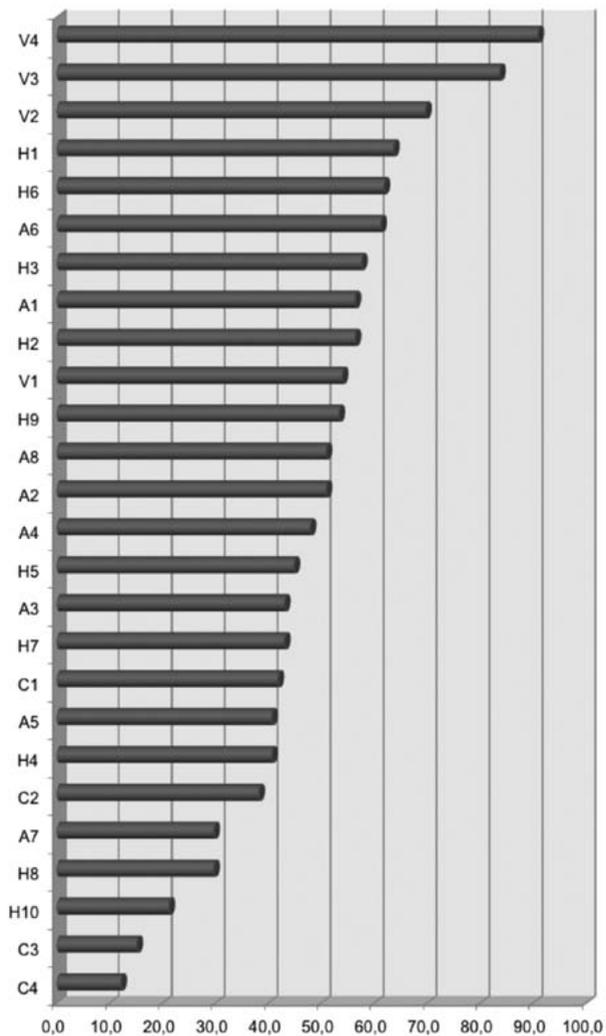
Área de la salud

Como último apartado del análisis univariante, pasamos a analizar el perfil obtenido en el área de la salud con el general.

A pesar de que los valores continúan siendo prioritarios, encontramos divergencia total en las competencias que los siguen, aunque las dos primeras también son habilidades no coinciden con las globales y la tercera es una actitud. Dichas habilidades y actitud son, por orden de aparición “*tener capacidad de análisis y síntesis para comunicar lo esencial interpretando tanto el contexto micro como macro*”; “*tomar decisiones en situaciones de riesgo e incertidumbre, gestionando la presión aún en entornos muy jerárquicos*” y “*poseer capacidad de autocrítica, análisis y mejora de nuestra labor profesional*”.

No cabe duda de que estas diferencias se relacionan directamente con el tipo de actividad que desarrollan los colegios enmarcados en esta área: *el cuidado de las personas en lo relativo a su salud física y psíquica y a su bienestar*.

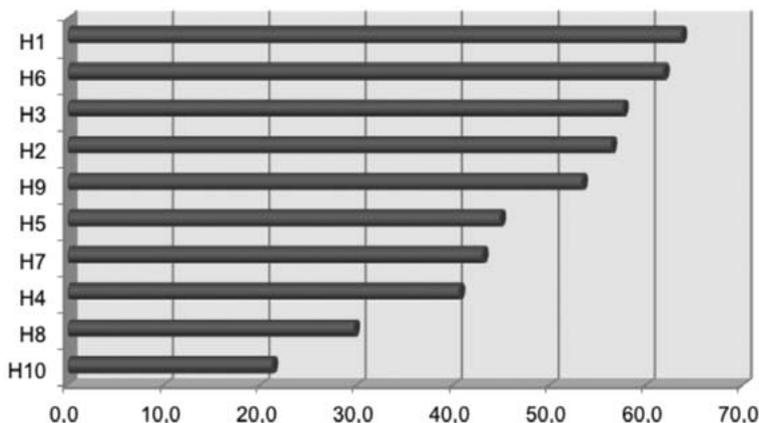
Gráfico 29
Salud: competencias valoradas



La aparición de la anterior discrepancia se ve reflejada también en los resultados de todas las competencias cuando las clasificamos según la característica que prevalece en cada una de ellas.

Así, si nos fijamos en las habilidades, vemos que las prioridades son distintas *“tener capacidad de análisis y síntesis para comunicar lo esencial interpretando tanto el contexto micro como macro”*; *“tomar decisiones en situaciones de riesgo e incertidumbre, gestionando la presión aún en entornos muy jerárquicos”*, frente a las globales y que, además, su frecuencia es sensiblemente mayor, pues superan o rozan el 60% mientras que en la muestra general ninguna llega a este porcentaje de aparición.

Gráfico 30
Salud: habilidades valoradas



Cuando nos centramos en las actitudes observamos que en la que aparece en tercer lugar existe discordancia, dado que para el área en la que nos encontramos la que ocupa este lugar es *“ser flexible, adaptándose a los cambios y comprometiéndose con el aprendizaje y la mejora continua”*, mientras que en el resultado general es *“comprometerse con el proyecto...”*, que en nuestro caso aparece en sexta posición.

Como en el caso anterior, también aquí las frecuencias son superiores a la muestra general oscilando entre el 50%-60%, frente a menos del 50%.

Respecto a los conocimientos y a los valores, la coincidencia a la hora de priorizar las competencias examinadas es total pero cabe destacar que, al igual que con las otras competencias planteadas, las frecuencias son ostensiblemente superiores a las de los resultados generales: alrededor del 40% para los

conocimientos (el global no llega al 35%) y entre el 80% y 90% para los valores (el global no llega al 80%).

Gráfico 31
Salud: actitudes valoradas

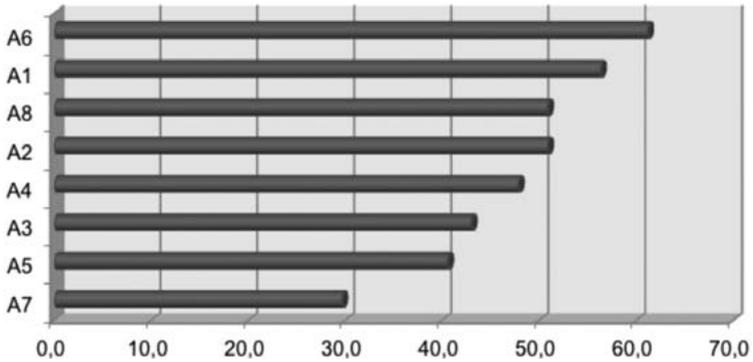


Gráfico 32
Salud: conocimientos valorados

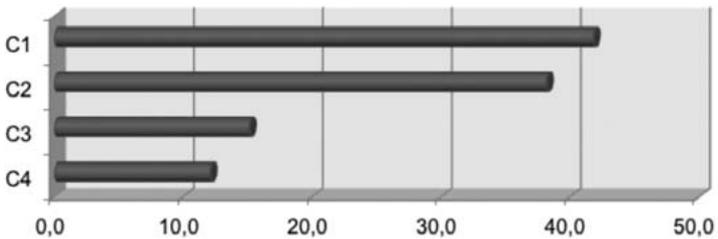
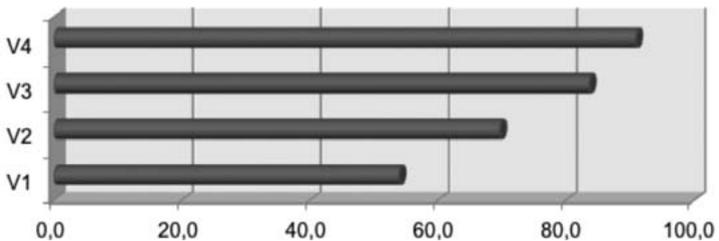


Gráfico 33
Salud: valores valorados



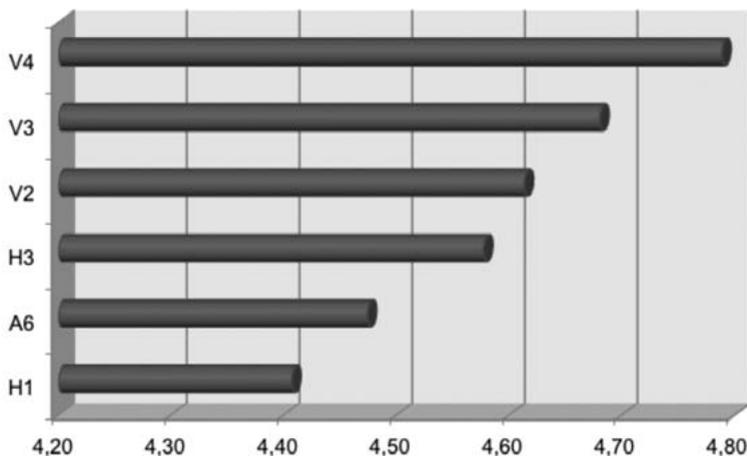
6.2. ANÁLISIS BIVARIANTE: RELACIONES CON VARIABLES DE CARACTERIZACIÓN

Este apartado se destina al contraste de las consultas según las variables de caracterización utilizadas (género, edad y situación laboral) con las globales. Así podremos conocer subperfiles, en caso de que existan, y el o los colectivos en que se encuadra el perfil general.

Al igual que se viene realizando hasta ahora, el contraste se realiza tanto para la totalidad de la muestra como para cada una de las áreas. Sin embargo, para que los gráficos resulten más claros, en lugar de las frecuencias hemos tomado las medias. Evidentemente, los resultados son idénticos para ambos estadísticos.

Contraste con la variable género

Gráfico 34
Perfil profesional atendiendo al género femenino



Del análisis efectuado extraemos la inexistencia de diferencias entre el perfil profesional masculino y el general. Sin embargo, en el caso de las mujeres existen diferencias apreciables, ya que, si bien priorizan los valores y una habilidad, coincidiendo con el modelo general, el resto de competencias son específicas de ese género. Así, en quinto lugar aparece la actitud “*poseer capacidad de autocrítica, análisis y mejora de nuestra labor profesional*”;

para volver a las habilidades *“tener capacidad de análisis y síntesis para comunicar lo esencial interpretando tanto el contexto micro como macro”*.

También cabe destacar que las mujeres puntúan más elevado que los hombres (ver gráfico 34).

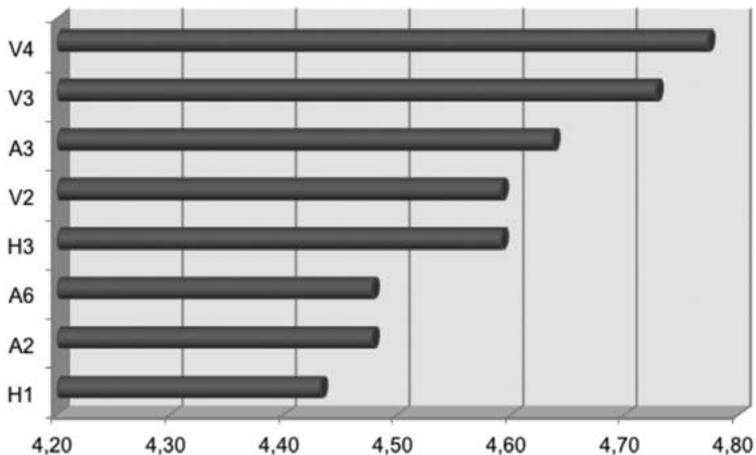
Contraste con la variable edad

Centrándonos en la variable edad, el perfil general extraído coincide absolutamente con el perfil proporcionado por el colectivo de personas que se encuentran entre los 36 y 50 años (prevalente en la muestra), mientras que en el resto surgen diferencias de mayor o menor índole. En lo que todos los intervalos coinciden es en la priorización de los valores.

La diferencia de menor trascendencia está en el intervalo de menores de 36 años, donde aparece como última competencia la actitud *“comprometerse con el proyecto, generando confianza, motivación e ilusión en su entorno profesional”*.

Lo mismo ocurre con el colectivo de entre 51 y 65 años, sólo que en lugar de una actitud aparecen las dos siguientes; *“poseer capacidad de autocrítica, análisis y mejora de nuestra labor profesional”* y *“perder el temor a equivocarse, admitiendo críticas ajenas y aprendiendo a aprender de los errores”*.

Gráfico 35
Perfil profesional atendiendo a la edad mayores de 65



Sin embargo, encontramos una gran discrepancia con el colectivo de mayores de 65 años, en el que sólo aparece una habilidad sobre la que prevalecen actitudes; *“comprometerse con el proyecto, generando confianza, motivación e ilusión en su entorno profesional”* y *“perder el temor a equivocarse, admitiendo críticas ajenas y aprendiendo a aprender de los errores”*.

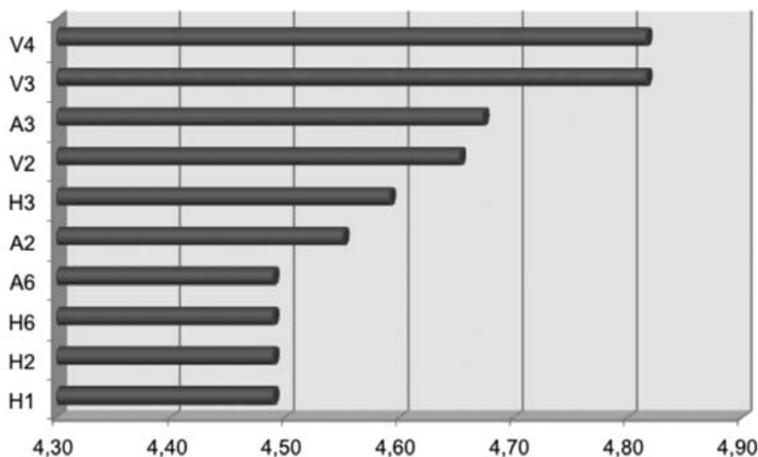
Contraste con la variable situación laboral

La última variable de caracterización con la que trabajamos es la situación laboral de el/la encuestada/o. Como era de esperar, al ser el conjunto de personas en activo el más importante, con diferencia, el perfil general y el perfil de este colectivo son totalmente coincidentes.

El intervalo de personas en desempleo brinda un perfil muy similar, su única diferencia es que permuta la última habilidad por una actitud *“ser flexible adaptándose a los cambios y comprometiéndose con el aprendizaje y la mejora continua”*.

Gráfico 36

Perfil profesional atendiendo a la situación laboral de jubilado



Al igual que en el caso de mayores de 65 años, es en el grupo de personas jubiladas donde se manifiesta la mayor discrepancia, ya que desaparecen las habilidades para dar paso a actitudes *“comprometerse con el proyecto, gene-*

rando confianza, motivación e ilusión en su entorno profesional”; “perder el temor a equivocarse, admitiendo críticas ajenas y aprendiendo a aprender de los errores” y “mostrar actitud crítica, reflexiva, creativa y proactiva hacia la mejora continua, el entorno, los retos y la innovación”.

Área de técnicas

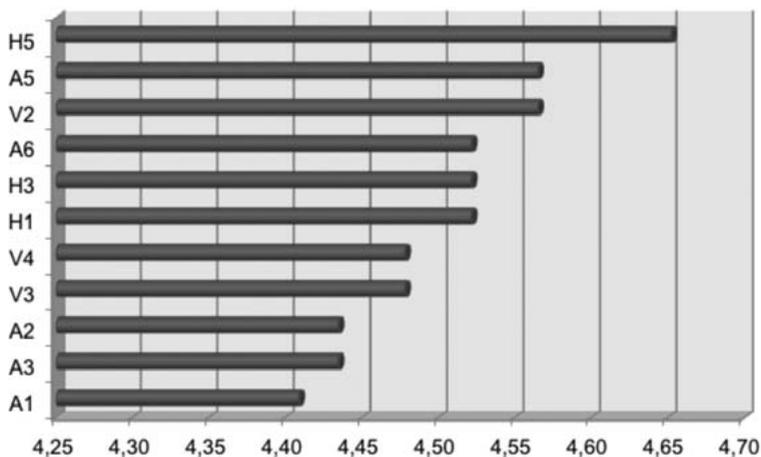
Considerando las variables de caracterización y contrastando los perfiles obtenidos con el perfil profesional del área de ciencias técnicas, nos encontramos con lo siguiente.

Contraste con la variable género

No aparecen diferencias entre el perfil profesional masculino y el general. Sin embargo, en el caso de las mujeres el perfil varía totalmente tanto en lo que se refiere a las competencias como al orden de prioridad de las mismas.

Gráfico 37

Técnicas: perfil profesional atendiendo al género femenino



Para las mujeres las competencias más importantes son las habilidades “saber comunicarse de forma oral, escrita y corporal eficaz y eficientemen-

te”, “*ser capaz de organizarse y priorizar, planificando el tiempo, el trabajo y los costes tanto de uno mismo como del equipo en el que está integrado*”; “*tener capacidad de análisis y síntesis para comunicar lo esencial interpretando tanto el contexto micro como macro*”; en el mismo nivel de importancia que las habilidades se encuentran las actitudes “*liderar desde la confianza, generando empatía y transmitiendo seguridad en su entorno*” y “*poseer capacidad de autocrítica, análisis y mejora de nuestra labor profesional*”; para finalizar con valores “*ser responsable mostrándose coherente y consecuente con las decisiones tomadas*” y “*respetar a las personas, su trabajo y su tiempo*”.

También cabe destacar que, en este área, las mujeres puntúan más bajo que los hombres (ver gráfico 37).

Contraste con la variable edad

Centrándonos en la variable edad, el perfil general extraído coincide con el perfil proporcionado por el intervalo de personas menores de 36 años, mientras que en el resto surgen diferencias de mayor o menor índole. En lo que todos los intervalos coinciden es en la priorización de los valores.

La diferencia de menor trascendencia está en el intervalo de entre 36 y 50 años, pues como última competencia aparece la habilidad “*aplicar y comparar sus conocimientos con el equipo*”.

No ocurre lo mismo con el colectivo de entre 51 y 65 años, en el que las competencias referentes a actitudes y a habilidades, discrepan totalmente del perfil general del área. Así, considera las actitudes “*mostrar actitud crítica, reflexiva, creativa y proactiva hacia la mejora continua, el entorno, los retos y la innovación*” y “*perder el temor a equivocarse, admitiendo críticas ajenas y aprendiendo a aprender de los errores*” y las habilidades “*tener capacidad de análisis y síntesis para comunicar lo esencial interpretando tanto el entorno micro como macro*”.

Lo mismo ocurre con el colectivo de mayores de 65 años, en el que prevalecen actitudes “*liderar desde la confianza, generando empatía y transmitiendo seguridad en su entorno*” y “*ser flexible adaptándose a los cambios y comprometiéndose con el aprendizaje y la mejora continua*” y conocimientos “*utilizar las nuevas tecnologías, pero sabiendo que son una herramienta y no la solución al problema*” y desaparecen las habilidades.

Gráfico 38

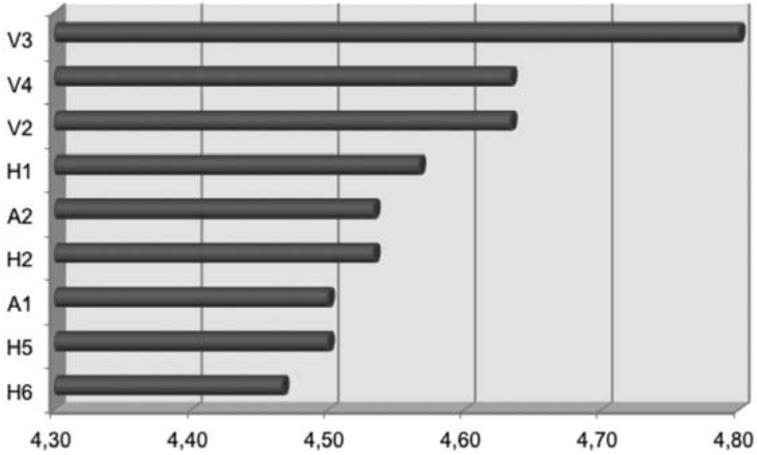
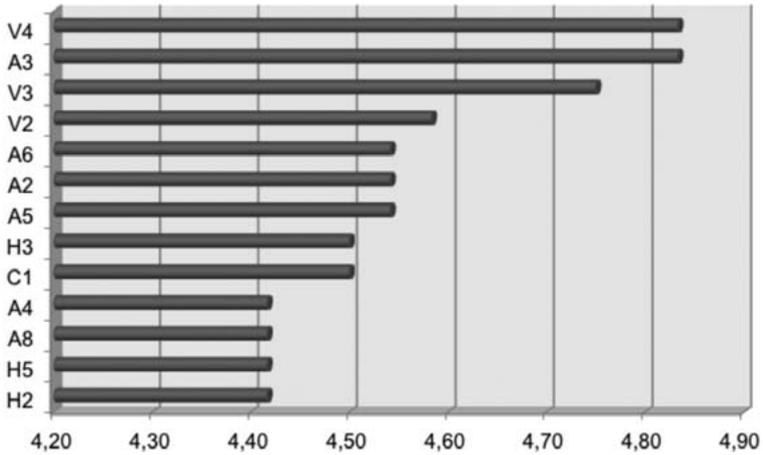
Técnicas: perfil profesional atendiendo a la edad entre 51 y 65

Gráfico 39

Técnicas: perfil profesional atendiendo a la edad más de 65**Contraste con la variable situación laboral**

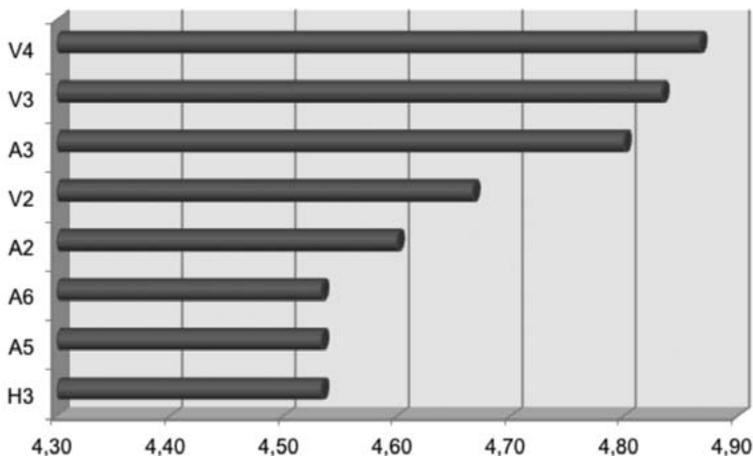
La última variable de caracterización con la que trabajamos es la situación

laboral del/la encuestada/o. El fruto de este contraste nos indica que la única diferencia significativa se encuentra en el conjunto de jubiladas/os, resultando mínimas las encontradas entre las personas en activo y coincidente el de las personas en desempleo.

Así, las personas en activo permutan la actitud por la habilidad “*aplicar y compartir sus conocimientos con el equipo*”, mientras que en el grupo de personas jubiladas desaparecen las habilidades para dar paso a actitudes “*perder el temor a equivocarse, admitiendo críticas ajenas y aprendiendo a aprender de los errores*”; “*mostrar actitud crítica, reflexiva, creativa y proactiva hacia la mejora continua, el entorno, los retos y la innovación*”; “*liderar desde la confianza, generando empatía y transmitiendo seguridad en su entorno*” y “*ser flexible adaptándose a los cambios y comprometiéndose con el aprendizaje y la mejora continua*”.

Gráfico 40

Técnicas: perfil profesional atendiendo a la situación laboral de jubilado



Área de sociales y jurídicas

Las comparaciones realizadas entre los perfiles atendiendo a las variables de caracterización y el perfil general de esta área, demuestran que nos

encontramos ante el área de conocimiento que menos discrepancias presenta.

Contraste con la variable género

Del análisis efectuado extraemos la inexistencia de diferencias entre los perfiles profesionales atendiendo al género y el perfil definido para las ciencias sociales y jurídicas.

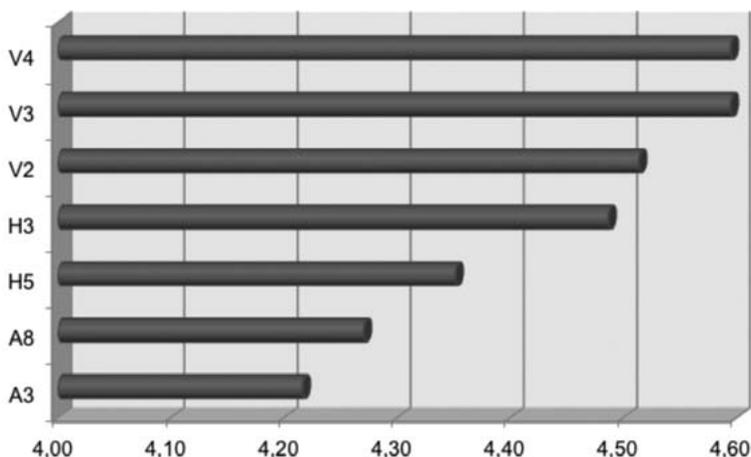
Contraste con la variable edad

Centrándonos en la variable edad, el perfil general extraído coincide absolutamente con el perfil proporcionado por todos los intervalos de edad definidos, excepción hecha de los menores de 36 años en el que las actitudes que se priorizan son diferentes a las que se encuentran en el perfil del área.

Las actitudes seleccionadas por el mencionado intervalo son *“comprometirse con el proyecto, generando confianza, motivación e ilusión en su entorno profesional”* y *“ser flexible adaptándose a los cambios y comprometiéndose con el aprendizaje y la mejora continua”*.

Gráfico 41

Ciencias Sociales y Jurídicas: perfil profesional atendiendo a la edad menores de 36

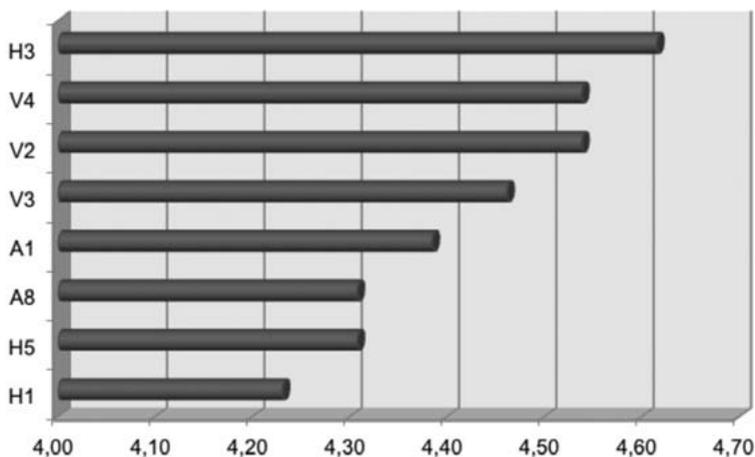


Contraste con la variable situación laboral

Como venimos viendo en esta área, el perfil obtenido según cada variable de caracterización es muy similar al general para las/os economistas y abogadas/os.

Gráfico 42

Ciencias Sociales y Jurídicas: perfil profesional atendiendo a la situación laboral de desempleo



Sin embargo, en el colectivo de profesionales en desempleo, los valores aparecen a partir del segundo lugar, se desecha la habilidad “*saber comunicarse de forma oral, escrita y corporal eficaz y eficientemente*” mientras que se incorporan las actitudes “*perder el temor a equivocarse, admitiendo críticas ajenas y aprendiendo a aprender de los errores*” y “*ser flexible adaptándose a los cambios y comprometiéndose con el aprendizaje y la mejora continua*”, así como las habilidades “*trabajar en equipos disciplinados y multidisciplinares incluso adoptando distintos roles dentro de ellos*” y “*tomar decisiones en situaciones de riesgo e incertidumbre, gestionando la presión aún en entornos muy jerárquicos*”.

Área de la salud

Considerando las variables de caracterización y contrastando los perfiles obtenidos con el perfil profesional del área de ciencias de la salud, nos encontramos con lo siguiente.

Contraste con la variable género

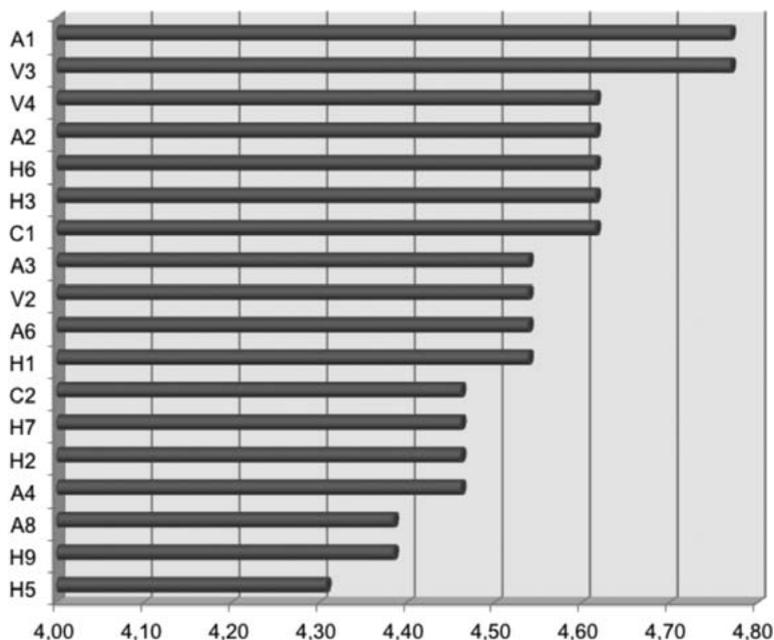
No aparecen diferencias entre el perfil profesional femenino y el general. Lo mismo se puede decir del perfil masculino, con la salvedad de que se incrementa el número de habilidades, al obtener frecuencias iguales. Dichas habilidades son “*saber comunicarse de forma oral, escrita y corporal eficaz y eficientemente*” y “*aplicar y compartir sus conocimientos con el equipo*”.

Contraste con la variable edad

Centrándonos en la variable edad, el perfil general extraído coincide con el perfil proporcionado por el intervalo de personas entre 36 y 50 años, mientras que en el resto surgen diferencias de mayor o menor índole. En lo que todos los intervalos coinciden es en la priorización de los valores.

Gráfico 43

Salud: perfil profesional atendiendo a la edad mayores de 65



La diferencia de menor trascendencia está en el intervalo de entre 51 y 65 años, pues como última competencia aparece la actitud *“liderar desde la confianza, generando empatía y transmitiendo seguridad en su entorno”*.

Al centrarnos en las personas en desempleo, aparecen nuevas habilidades *“poseer capacidad de autocrítica, análisis y mejora de nuestra labor profesional”* y *“aplicar y compartir sus conocimientos con el equipo”*, mientras que desaparecen las actitudes.

Sin embargo, encontramos una gran discrepancia con el colectivo de mayores de 65 años, en el que desaparece uno de los valores y aparecen tanto nuevas actitudes *“perder el temor a equivocarse, admitiendo críticas ajenas y aprendiendo a aprender de los errores”* y *“mostrar actitud crítica, reflexiva, creativa y proactiva hacia la mejora continua, el entorno, los retos y la innovación”* como habilidades *“saber comunicarse de forma oral, escrita y corporal eficaz y eficientemente”*, entre otros. Como se puede apreciar en el gráfico, dan la misma importancia a multitud de actitudes y habilidades.

Contraste con la variable situación laboral

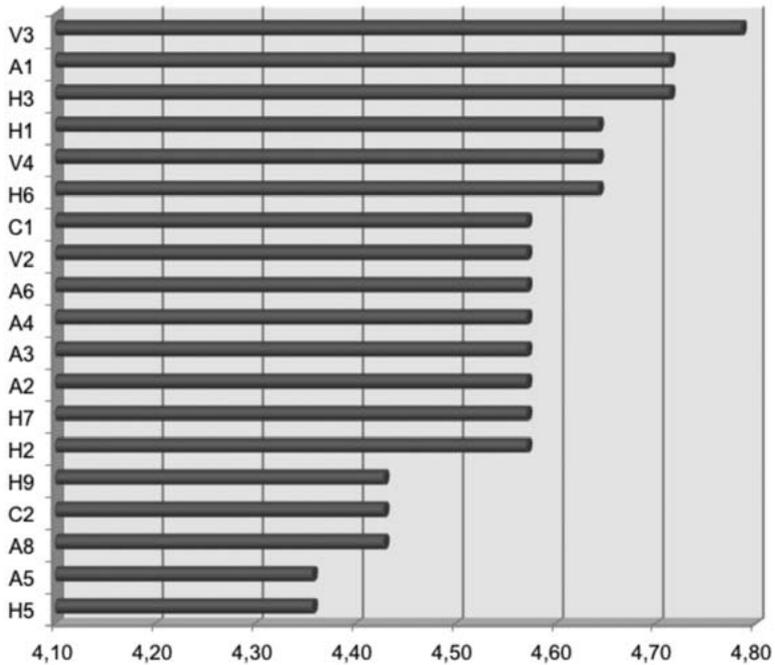
La última variable de caracterización con la que trabajamos es la situación laboral del/la encuestado/a. Como era de esperar, al ser el conjunto de personas en activo el más importante, el perfil general y el perfil de este colectivo son coincidentes.

El intervalo de personas en desempleo brinda un perfil muy similar, su única diferencia es que permuta la última habilidad por una actitud *“mostrar actitud crítica, reflexiva, creativa y proactiva hacia la mejora continua, el entorno, los retos y la innovación”*.

Al igual que en el caso de mayores de 65 años, es en el grupo de personas jubiladas donde se manifiesta la mayor discrepancia, ya que desaparece un valor para dar paso a dos nuevas actitudes *“perder el temor a equivocarse, admitiendo críticas ajenas y aprendiendo a aprender de los errores”*; *“mostrar actitud crítica, reflexiva, creativa y proactiva hacia la mejora continua, el entorno, los retos y la innovación”* y *“saber automotivarse mostrando una actitud abierta, positiva y de iniciativa hacia los nuevos retos”*; añade como habilidades *“aplicar y compartir sus conocimientos con el equipo”* y *“mostrar habilidad y motivación para desarrollar nuevos enfoques y soluciones a nuevos problemas”* e incorpora un conocimiento *“utilizar las nuevas tecnologías, pero sabiendo que son una herramienta y no la solución al problema”*, entre

otros. También en este caso se aprecia la dotación del mismo grado de importancia a multitud de actitudes y habilidades.

Gráfico 44

Salud: perfil profesional atendiendo a la situación laboral de jubilado

Capítulo 7

Comparativa con las competencias transversales generales de los libros blancos

Entre los principales pilares de los nuevos títulos universitarios actuales se encuentran fomentar la empleabilidad y desarrollar un enfoque más aplicado de los estudios universitarios, más adecuado a lo que las empresas y la sociedad necesitan. En este sentido, cabe plantearse si los cambios producidos en los planes de estudio efectivamente consiguen cubrir la demanda del entorno empresarial, que será quién se nutra de los conocimientos y el saber hacer adquirido por los estudiantes en su período de formación universitaria (Calderón et al, 2013).

Con el objeto de realizar una aproximación entre el enfoque académico y el propuesto por los diversos profesionales consultados en nuestro estudio, hemos analizado las competencias referidas a aspectos personales (generales) y necesarios según los libros blancos y las hemos comparado con nuestros resultados para cada una de las áreas en las que hemos dividido el estudio. Para ello, hemos utilizado las relacionadas en los libros blancos de las profesiones que tienen más peso en este estudio (Grado en Economía y Empresa, Ingeniería Industrial, Derecho, Medicina y Psicología) de esta forma podremos observar si existen diferencias sustanciales.

Área de técnicas

Las competencias que a continuación presentamos se han extraído del libro blanco del título grado de la rama de la ingeniería industrial, pues es el que recoge los dos colegios más representativos del área. En el que se mencionan las siguientes competencias, que hemos de aclarar no se encuentran priorizadas:

- Adaptación a nuevas situaciones
- Aprendizaje autónomo
- Capacidad de organización y planificación

- Capacidad para comunicarse con personas no expertas en la materia
- Compromiso ético
- Comunicación oral y escrita
- Conocimiento de otras culturas y costumbres
- Creatividad
- Habilidades en las relaciones interpersonales
- Iniciativa y espíritu emprendedor
- Liderazgo
- Motivación por la calidad y mejora continua
- Razonamiento crítico
- Reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad
- Sensibilidad por temas medioambientales
- Trabajo en equipo
- Trabajo en un contexto internacional.

Cabe destacar que como único valor aparece el compromiso ético, mientras que del estudio realizado se destacan tres valores como prioritarios. En lo que se refiere a las habilidades, en su mayor parte están contenidas en las competencias generales, aunque encontramos diversas puntualizaciones: el libro blanco no contempla la comunicación corporal, habla de habilidades en las relaciones interpersonales que podemos ligar, con cierta reserva, a la habilidad de aplicar y compartir conocimientos con el equipo. Sin embargo, localizamos una actitud prioritaria para esta área en especial “*perder el temor a equivocarse, admitiendo críticas ajenas y aprendiendo a aprender de los errores*” que no vemos claramente explicitada en el libro blanco.

Área de sociales y jurídicas

Tras realizar una revisión de las competencias generales definidas para los grados de economía, empresa y diversas profesiones incluidas en el derecho, hemos extraído las siguientes, por ser las más comunes a todos ellos:

- Capacidad crítica y autocrítica
- Capacidad de adaptación a nuevas situaciones
- Capacidad de análisis y síntesis
- Capacidad para tomar decisiones
- Capacidad de gestión de la información
- Capacidad de organización y planificación
- Capacidad para la resolución de problemas
- Capacidad para trabajar en equipo

- Compromiso ético en el trabajo
- Comunicación oral y escrita en la lengua nativa y en una lengua extranjera
- Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio
- Creatividad
- Habilidad en las relaciones interpersonales
- Motivación por la calidad
- Resolución de problemas
- Sensibilidad hacia temas de la realidad social, económica y medioambiental.
- Trabajar en entornos de presión
- Trabajo en un contexto internacional.

En nuestro estudio se muestra coincidencia bastante alta con la propuesta de los libros blancos de los grados objeto de esta área, si tomamos el compromiso ético en el trabajo como un concepto que refunde todos los valores explicitados por los profesionales consultados. En lo que respecta a las habilidades, comentar que no se hace mención a la comunicación corporal ni a la aplicación y compartición de conocimientos con el equipo, que, como en el caso del área técnica podríamos asimilar, en cierta manera, a la habilidad en las relaciones interpersonales.

Área de la salud

Por último, en el área de la salud hemos tomado como referencia los libros blancos de los títulos de grado en medicina y en psicología, por ser los de mayor peso en esta área definida para este trabajo. Las competencias generales de los mismos son:

- Aprendizaje autónomo
- Capacidad de autocrítica: ser capaz de valorar la propia actuación de forma crítica
- Capacidad de liderazgo
- Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones
- Capacidad para desarrollar y mantener actualizadas las propias competencias, destrezas y conocimientos según los estándares de la profesión
- Capacidad para expresar los propios sentimientos
- Capacidad para pensar de forma creativa y desarrollar nuevas ideas y conceptos
- Capacidad para trabajar en equipos de carácter interdisciplinar

- Capacidad para trabajar en un contexto internacional
- Compromiso ético
- Conocimiento de otras culturas y costumbres
- Creatividad
- Expresión de compromiso social
- Habilidades en las relaciones interpersonales
- Iniciativa y espíritu emprendedor
- Liderazgo
- Mostrar interés por la calidad de la propia actuación y saber desarrollar sistemas para garantizar la calidad de los propios servicios
- Mostrar sensibilidad hacia los problemas de la humanidad
- Reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad
- Relativizar las posibles frustraciones
- Saber interpretar las intenciones de otras personas
- Saber valorar la actuación personal y conocer las propias competencias y limitaciones
- Sensibilidad hacia temas medioambientales
- Trabajo en equipo
- Mostrar sensibilidad ante las injusticias personales, ambientales e institucionales
- Mostrar preocupación por el desarrollo de las personas, las comunidades y los pueblos
- Relaciones profesionales: ser capaz de establecer y mantener relaciones con otras/os profesionales e instituciones relevantes
- Saber desarrollar presentaciones audiovisuales
- Saber obtener información de forma efectiva a partir de libros y revistas especializadas, y de otra documentación
- Ser capaz de obtener información de otras personas de forma efectiva.

En nuestro estudio se muestra que aún siendo prioritarios los valores (con los que ocurre lo mismo que en las áreas anteriores) destacan habilidades que no aparecen reflejadas en las competencias descritas anteriormente y que resultan prioritarias para las/os profesionales encuestadas/os. Dichas habilidades son *“tener capacidad de análisis y síntesis para comunicar lo esencial interpretando tanto el contexto micro como macro”* y *“tomar decisiones en situaciones de riesgo e incertidumbre, gestionando la presión aún en entornos muy jerárquicos”*. En lo referente a las actitudes, la prioritaria se encuentra reflejada entre las competencias generales de los grados analizados.

Capítulo 8

Conclusiones

De las distintas fases del estudio extraemos las siguientes conclusiones:

De las dinámicas de grupos se obtuvieron opiniones suficientes para poder redactar un primer borrador de cuestionario a responder por las/os colegiadas/os. Entre dichas opiniones no sólo había habilidades y actitudes, sino que también se recogieron, con reiteración suficiente, conocimientos y valores. En consecuencia, tanto el borrador de cuestionario como el definitivo recogieron competencias clasificadas según su característica principal fuera: habilidad, actitud, conocimiento o valor. Esto ha permitido dotar de contenido al concepto de profesionalidad en forma de valores y habilidades imprescindibles.

La fase cuantitativa, dio origen, a la encuesta telefónica definitiva, en sus diferentes análisis y a las consiguientes conclusiones que pasamos a comentar:

A la vista de la composición de la muestra global se constata que el perfil extraído tiene un claro sesgo hacia el género masculino y de profesionales en activo que se encuentran entre los 36 y los 50 años, al ser los colectivos que prevalecen según las distintas variables de caracterización empleadas.

Esta composición se mantiene, en mayor o menor medida, en todas las áreas estudiadas, excepto en el área denominada de la salud en la que el perfil tiene un claro sesgo hacia el género femenino y de profesionales en activo que se encuentran entre los 36 y los 50 años.

Cuando nos atenemos al peso que cada colegio profesional tiene dentro de la muestra general, concluimos que al haber uno o dos que prevalecen en cada área, con una muestra bastante similar, ninguno de ellos prevalece a la hora de extraer el perfil general.

No ocurre lo mismo cuando analizamos la composición de las áreas, así en la denominada de ciencias técnicas prevalece la opinión de las/os ingenieras/os técnicas/os industriales e ingenieras/os industriales, lo que queda refle-

jado en el perfil profesional obtenido. En cuanto a la de ciencias sociales y jurídicas, las muestras son muy similares, por lo que el perfil presentado recoge de manera homogénea las opiniones de ambos colegios. Sin embargo, en el área de la salud, prevalece con mucho el colegio de médicos, lo que implica que el perfil profesional definido en esta área tiene un fuerte sesgo hacia la opinión del sector médico.

El análisis univariante global nos dice que las competencias más valoradas, ordenadas de mayor a menor prioridad, son:

1. V4 – Ser íntegro, transmitiendo confianza y respetando la confidencialidad
2. V3 – Respetar a las personas, su trabajo y su tiempo
3. V2 – Ser responsable mostrándose coherente y consecuente con las decisiones tomadas
4. H3 – Saber comunicarse de forma oral, escrita y corporal eficaz y eficientemente
5. H5 – Ser capaz de organizarse y priorizar, planificando el tiempo, el trabajo y los costes tanto de uno mismo como del equipo en el que está integrado
6. H2 – Aplicar y compartir conocimientos con el equipo

En definitiva, el perfil del profesional es una persona con altos valores y con habilidades comunicativas y de organización y planificación.

Si nos fijamos en las características de agrupación de las competencias consultadas, podemos decir que:

- Las habilidades más valoradas son aquellas que se relacionan directa y significativamente con la comunicación y el trabajo en equipo.
- Las actitudes con mayor puntuación están muy relacionadas con valores concernientes a la humildad y la reflexión, en primer lugar, y a la responsabilidad y el compromiso, en segundo lugar.
- Los conocimientos considerados prioritarios son los que hacen referencia a la adaptación al puesto de trabajo.

En las profesiones técnicas y en las relacionadas con ciencias sociales y jurídicas nos encontramos con perfiles profesionales semejantes al general, mientras que el área de las ciencias de la salud encontramos fuertes divergencias en torno a las competencias que siguen a los valores, de tal forma que las competencias 4, 5 y 6 son:

4. H1 – Tener capacidad de análisis y síntesis para comunicar lo esencial interpretando tanto el contexto micro como macro.
5. H6 – Tomar decisiones en situaciones de riesgo e incertidumbre, gestionando la presión aún en entornos muy jerárquicos.
6. A6 – Poseer capacidad de autocrítica, análisis y mejora de nuestra labor profesional.

Todas ellas muy relacionadas con el cuidado óptimo de las personas en lo relativo a su salud física y psíquica.

Cabe destacar que las titulaciones técnicas puntúan más alto los conocimientos y conceden menos importancia a los valores; sin embargo, en lo relativo a los conocimientos las relacionadas con sociales y jurídicas los califican por debajo de la media; para finalizar, las referidas a la salud puntúan más alto que la media todas las competencias.

En consecuencia, esta última área concede más importancia que la media a todas las cuestiones planteadas; mientras que los conocimientos son algo más valorados por las técnicas pero menos por las sociales y jurídicas; siendo los valores los que obtienen frecuencias inferiores a la media en el área técnica.

Teniendo en cuenta las distintas variables de caracterización con las que hemos trabajado concluimos que:

- Las mujeres ofrecen un perfil diferente al general, sobre todo en el caso de las técnicas. Así, si nos centramos en la muestra global en quinto lugar aparece una actitud “*poseer capacidad de autocrítica, análisis y mejora de nuestra labor profesional*”; en el área técnica las competencias más importantes son las habilidades; en el mismo nivel de importancia que las habilidades se encuentran las actitudes; para finalizar con valores.
- Las mujeres puntúan más alto en la muestra global pero sensiblemente más bajo en el área de ciencias técnicas.
- Por intervalos de edad, la única discrepancia destacable la encontramos entre los mayores de 65 años en donde, tras los valores, prevalecen las actitudes. Esta discrepancia es compartida por las relacionadas con la salud en donde para el tramo de mayores de 65 años, desaparece uno de los valores y aparecen tanto nuevas actitudes como habilidades, encontramos divergencias en el intervalo entre 51 y 65 años que considera las actitudes prioritarias tras los valores. Por el contrario, en las ciencias so-

ciales y jurídicas no existen discrepancias, excepción hecha de las personas menores de 36 años en el que se priorizan las actitudes.

- Para concluir con el análisis bivariante, revisamos la variable situación laboral y constatamos que es en el grupo de personas jubiladas donde se manifiesta la mayor discrepancia, ya que desaparecen las habilidades para dar paso a actitudes. Lo mismo ocurre en las técnicas, mientras que las de la salud permutan un valor por dos actitudes.

En lo que se refiere al estudio comparativo entre las competencias generales definidas por los grados preponderantes en cada área y los resultados obtenidos en este estudio, cabe destacar que ninguno de ellos hace referencia a valores profesionales, incluyendo una competencia común a todos a la que denominan compromiso ético. Entendemos que hace referencia a la ética profesional entendida como el conjunto de valores y principios de cada individuo, de entre los que cabe destacar la honestidad, la integridad, la conducta, responsabilidad y respeto, por lo que podríamos concluir que estos valores están incluidos aunque no de forma explícita.

En lo que habilidades respecta, no aparece contemplada en ninguna de las áreas la comunicación corporal, que se incluye con el resto de comunicación en nuestro estudio. Igualmente, no aparece de forma explícita “*aplicar y compartir conocimientos con el equipo*”, cuando es un tema de vital importancia como se puede apreciar en todos los modelos de gestión avanzada actuales. Sin embargo, localizamos una actitud prioritaria para esta área en especial “*perder el temor a equivocarse, admitiendo críticas ajenas y aprendiendo a aprender de los errores*” que no vemos claramente explicitada en el libro blanco.

Así mismo, cabe destacar que en el área de la salud aparecen como prioritarias dos habilidades: “*tener capacidad de análisis y síntesis para comunicar lo esencial interpretando tanto el contexto micro como macro*” y “*tomar decisiones en situaciones de riesgo e incertidumbre, gestionando la presión aún en entornos muy jerárquicos*” que no están contempladas entre las competencias generales definidas en los libros blancos de los grados.

En consecuencia, concluimos que el estudio, además del interés general para el mundo empresarial y laboral, tiene un gran interés para el mundo académico pues se han detectado competencias esenciales para los profesionales que no se encuentran incluidas entre las definidas en los grados, por lo que se ha dado un paso adelante en la adecuación de los grados a las necesidades del entorno económico y social actual.

Para finalizar y, a la vista de los resultados obtenidos, podríamos decir que el/la profesional excelente en Bizkaia será quien reúna las siguientes competencias transversales:

Una persona íntegra que transmite confianza respeta la confidencialidad, las personas, su trabajo y su tiempo; es responsable coherente y consecuente con sus decisiones tomadas; sabe comunicarse de forma eficaz y eficiente organizando, priorizando y planificando su tarea y la del equipo, a la vez que aplica y comparte sus conocimientos.

Bibliografía

- BAULEO, A. (1969), “Grupo operativo”, *Cuadernos de Psicología Concreta*, nº 1, p.47
- BOWLES, S.; Gintis, H. y Osborne, M. (2001) “The Determinants of Earnings: A Behavioral Approach”. *Journal of Economic Literature*, Vol. XXXIX, diciembre, pp. 1137-1176
- CALDERÓN, H. CASASÚS, T y MARTÍNEZ, J.F. (2013) “De la Licenciatura al Grado en Administración y Dirección de Empresas: un análisis comparativo desde las necesidades de las empresas” *Educade*, nº 4, pp: 56-76
- CAPARRÓS, N. y LÓPEZ, S. (1969). “Teoría y práctica de grupos operativos” En *Psicología y sociología de grupos*, compilado por Bauleo, A., p. 97
- CRONBACH, L.I. 1970. *Essentials of psychological testing*. Harper&Row.
- Declaración De La Sorbona (1998). Sorbonne Joint Declaration. Joint declaration on harmonisation of the architecture of the European higher education system.
- Declaración De Bolonia (1999). The Bologna Declaration of 19 June 1999
- DRUCKER, P.F. (1993) *La sociedad postcapitalista*, Apóstrofe, Barcelona.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R. y BLACK, W. (1995). *Multivariate data analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall,
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R. y BLACK, W. (1999). *Análisis multivariante*, 5th edition. Madrid: Prentice Hall.
- HOOPES, D.G. y POSTREL, S. (1999) “Shared knowledge, glitches and product development performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, nº 9, pp. 837-865

- KIM, J-O., y MUELLER, C.W. 1994. "Factor analysis: statistical methods and practical issues. Part II." In: *Factor analysis and related techniques*. Edited by M.S. Lewis-Beck. London: Sage.
- MARTÍNEZ, C.; MUÑOZ, I.; PERALTA, M.J.; CARABIAS, S.; FERNANDEZ, L. y MELARA, P. (2010): "Evaluación del grado de ajuste entre el perfil competencial demandado por las empresas y el obtenido por los estudiantes de ADE". *Investigaciones de Economía de la Educación*, vol. 5, 245-266.
- MARTÍNEZ, P. (2008): Cualitativa-mente, *Los secretos de la investigación cualitativa*, Esic, Madrid.
- PERIÁÑEZ, I.; GÓMEZ, P.M.; LUENGO, M.J.; PANDO, J., DE LA PEÑA, J.I. eta VILLALBA, F.M. (2009) *Estudio para la detección de las competencias profesionales de economistas desde la perspectiva de quienes ofrecen empleo*, Consejo General de Colegios de Economistas de España, Madrid.
- PERIÁÑEZ, I.; LUENGO, M.J.; PANDO, J., DE LA PEÑA J.I. eta GÓMEZ, P. (2011) "El economista del siglo XXI, un estudio para la CAPV" *Ekonomia*, n° 76, 1º cuatrimestre, pp. 331-364. Vitoria- Gasteiz.
- RABADÁN, R. y ATO, M. (2003): Técnicas cualitativas para investigación de mercados, Pirámide, Madrid.
- SALES, M. (2000) "Dinámicas de Grupo: Técnicas de animación grupal". *Dinámicas de Grupo*. UCh
- ZARZAR, C. (1988). *Grupos de aprendizaje*. México: Nueva Imagen,