

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.3015>

## **Caracterización y evaluación de competencias transversales comportamentales en el contexto universitario, como recurso para fomentar la empleabilidad de los estudiantes**

Characterization and evaluation of transversal behavioral competencies in the university context, as a resource to promote student employability

**Sofía Carolina León Carvajal**

[sofi.leon.c@gmail.com](mailto:sofi.leon.c@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0006-8407-6513>

Investigadora independiente

Quito – Ecuador

Artículo recibido: 06 de noviembre de 2024. Aceptado para publicación: 20 de noviembre de 2024.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

### **Resumen**

La investigación presenta una propuesta de caracterización de las principales competencias transversales comportamentales, de mayor demanda en el contexto laboral ecuatoriano y los instrumentos para su evaluación, como recurso en la práctica de la mentoría universitaria para el desarrollo de los estudiantes que cursan el último año, con el objetivo de fomentar su empleabilidad en el Distrito Metropolitano de Quito. Para alcanzar los resultados, se aplicó un enfoque pragmático, utilizando elementos de la metodología cuantitativa descriptiva y metodología cualitativa, en un contexto académico y laboral. El trabajo inició con una investigación exhaustiva de las competencias de mayor demanda laboral a nivel global, regional y local, identificando aquellas más valoradas en el contexto ecuatoriano, para caracterizarlas utilizando un lenguaje académico. Se incluye, además, el diseño de dos instrumentos de evaluación competencial, como es el formulario de autoevaluación de competencias y una guía para la aplicación de centros de evaluación (assessment center) en el entorno académico universitario, que incluye el formulario de registro para la calificación de los observadores. Con la investigación efectuada se puede concluir que, el identificar y caracterizar las competencias transversales comportamentales más demandadas para uso académico, e incorporar instrumentos para su evaluación, proveerá un recurso valioso a docentes y mentores, para favorecer su desarrollo y los niveles de empleabilidad de los alumnos próximos a graduarse, en el Distrito Metropolitano de Quito.


*Palabras clave:* competencias transversales, comportamientos, evaluación de competencias

### **Abstract**

The research presents a proposal for the characterization of the main transversal behavioral competencies, of greater demand in the Ecuadorian labor context and the instruments for their evaluation, as a resource in the practice of elements of the quantitative descriptive methodology and qualitative methodology, in an academic and work context. The work began with an exhaustive investigation of the skills with the highest labor demand at the global, regional and local levels, identifying those most valued in the Ecuadorian context, to characterize them using academic language. It also includes the design of two competency assessment instruments, such as the self-assessment form of competencies and a guide for the application of assessment centers in the university academic environment, which includes the registration form for the qualification of

observers. With the research carried out, it is possible to conclude that identifying and characterizing the most demanded transversal behavioral competencies for academic use, and incorporate instruments for its evaluation, will provide a valuable resource to teachers and mentors, to favor their development and the levels of employability of students about to graduate, in the Metropolitan District of Quito.

*Keywords:* transversal competencies, behaviors, competency assessment

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: León Carvajal, S. C. (2024). Caracterización y evaluación de competencias transversales comportamentales en el contexto universitario, como recurso para fomentar la empleabilidad de los estudiantes. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 5 (6), 377 – 412. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.3015>

## INTRODUCCIÓN

Fenómenos como la globalización, el surgimiento de nuevas tecnologías como la IA, la computación cuántica, el cambio climático, factores políticos, comerciales, entre otros aspectos, han desencadenado una transformación productiva profunda, bautizada como la cuarta revolución industrial (Schwab, 2016), que requiere de un importante proceso adaptativo de las organizaciones y su talento humano, para afrontar los desafíos de esta nueva era. Para este fin, tanto los gobiernos como las organizaciones públicas y privadas, deberán trabajar de manera conjunta con la academia, para preparar a la fuerza laboral en el corto plazo, en las habilidades de mayor demanda.

Respecto a este punto, estudios como los efectuados por la CEPAL (Gontero & Albornoz, 2019, p.7), demuestran que Ecuador se encuentra en una de las regiones con mayor brecha competencial del mundo, siendo parte de las competencias más demandadas, las vinculadas con la comunicación, las relaciones interpersonales, la alfabetización digital, entre otras (Gontero & Albornoz, 2019, p. 24).

Para afrontar estas nuevas realidades, la Organización de Naciones Unidas, se encuentra liderando la ejecución de la Agenda 2030, a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Organización de Naciones Unidas, 2015). En este documento se promueve la empleabilidad de jóvenes y adultos, a través del fortalecimiento de sus competencias técnicas y profesionales, así como el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos (ODS 4 meta 4.4 y ODS 8 meta 8.5). Con lo cual, todos los actores de la sociedad, deben aportar desde su perspectiva al desarrollo competencial de la población económicamente activa, para cerrar las brechas existentes. En el caso de las instituciones de educación superior, esto implica, complementar sus prácticas tradicionales, con el aporte de nuevos modelos y metodologías que permitan incrementar los niveles de desarrollo de las competencias transversales comportamentales de mayor demanda, en los alumnos próximos a incorporarse al mercado laboral.

Para fortalecer la comprensión, cuando se habla del concepto de competencias, Fortea (2019, p. 6) las define como la “capacidad de una persona (conocimientos, destrezas o habilidades y actitudes o valores) para enfrentarse con garantías de éxito a una tarea o situación problemática en un contexto/situación determinada”. Desde el punto de vista empresarial, Alles (2016) define a las competencias como “(...) las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 79).

Al hablar de evaluación de competencias, Fortea (2019, p. 19) introduce un concepto de “evaluación formativa y formadora” que hace referencia a la retroalimentación del proceso evolutivo de las competencias en el alumno y la preparación sobre los criterios que deben aún desarrollar. Por su parte, Alles (2008, pp. 84-92), hace mención de los comportamientos que una persona debe demostrar para tener éxito en un puesto de trabajo, haciendo una diferenciación entre competencias cardinales (transversales) y específicas para cada cargo; y, definiendo, también, a los comportamientos observables como indicadores que permiten medir el nivel competencial.

Por lo tanto, este trabajo de investigación busca responder el cuestionamiento de ¿cómo se puede fortalecer las competencias transversales comportamentales de los alumnos universitarios de último año, para favorecer su empleabilidad dentro del contexto ecuatoriano? El objetivo es identificar y caracterizar las competencias transversales comportamentales más demandadas del contexto laboral local, para que puedan ser evaluadas en el campo académico universitario, previo a los programas de fortalecimiento, en alumnos próximos a finalizar sus estudios de carrera, para incrementar sus niveles de empleabilidad en el Distrito Metropolitano de Quito.

Es importante mencionar, que esta investigación es una parte del trabajo de fin de Máster Universitario en Docencia Superior Universitaria de la Universidad Internacional de La Rioja, que se cita en este documento, del cual se extraen los puntos más relevantes vinculados al tema de esta publicación.

### **METODOLOGÍA**

Esta investigación, en concordancia con lo expuesto en el “Diseño de un programa de mentoría para el desarrollo de competencias transversales” (León Carvajal, 2023, pp. 12, 24-26) se desarrolló desde un enfoque pragmático, utilizando elementos de la metodología cuantitativa descriptiva para la contextualización de la población educativa, la exploración de los varios estudios relativos a las competencias de mayor demanda y valoración tanto en el campo académico como empresarial, así como, revisión de los métodos de evaluación competencial comportamental más aplicados en el entorno académico como laboral; y, metodología cualitativa, con el aporte de expertos en campo laboral de la gestión del talento humano del Distrito Metropolitano de Quito – DMQ, para complementar el conocimiento dentro del contexto del mercado laboral local.

La búsqueda de información relevante y de calidad partió de la comprobación de bases de datos como Scopus Web of Science, Scielo, Dialnet, entre otras, valorando publicaciones de fuentes primarias, menores a cinco años de antigüedad, que cuenten con revisión por pares y haciendo uso de la triangulación de información. Posteriormente, se incorporaron autores de libros de gran relevancia en el tema del estudio. El periodo de verificación bibliográfica, fue de diciembre de 2022 a junio de 2023. Entre los términos que se utilizaron en la búsqueda están: “competencias transversales”, “core skills”, “core competencias”, “desarrollo de competencias”, entre otros (p. 12).

En el marco de la investigación global citada en León Carvajal (2023), los objetivos específicos que guiaron los resultados de este trabajo fueron: “Identificar las competencias transversales comportamentales (habilidades blandas) más demandadas y valoradas en el contexto laboral”, y, “Proponer instrumentos de evaluación accesibles que permitan evaluar las principales competencias transversales comportamentales en estudiantes universitarios” (p. 11), todo esto en el contexto del Distrito Metropolitano de Quito.

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Acorde a lo citado en León Carvajal (2023, pp. 20-21) el estudio parte de la identificación de las competencias transversales comportamentales más demandadas en la sociedad del conocimiento. Para este fin se realizó la triangulación de varias fuentes relevantes tanto del ámbito académico como empresarial, que permita tener una visión real del mercado laboral global, regional como local. En la siguiente figura, se detallan los estudios de mayor relevancia, que fueron la base para la definición y caracterización de las competencias transversales comportamentales seleccionadas:

**Figura 1**

*Estudios referenciales sobre competencias transversales de mayor demanda*

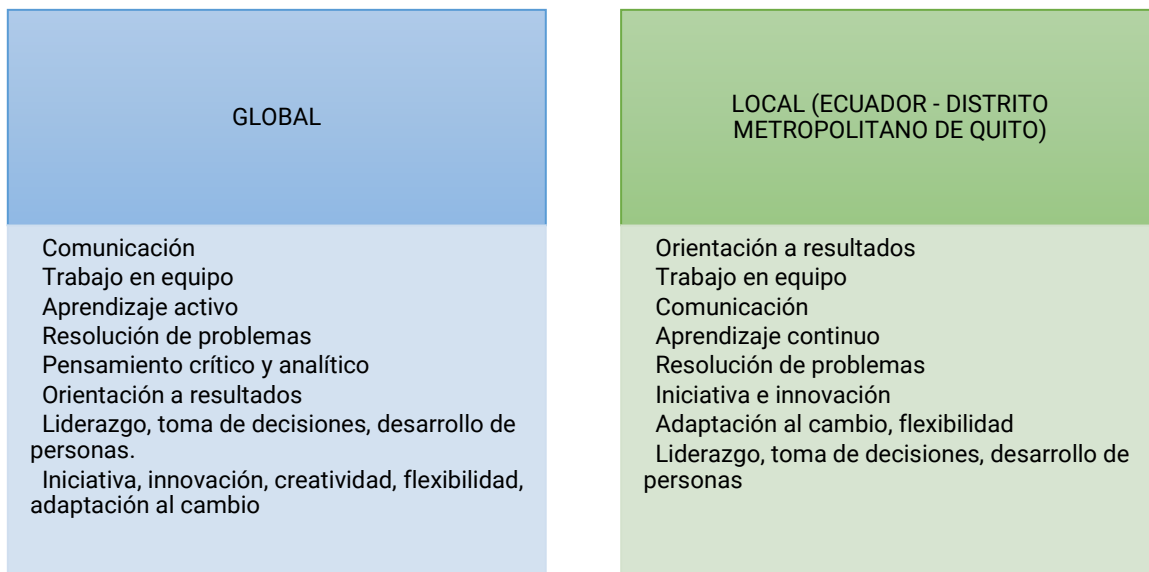
<p><b>2003</b> Proyecto Tuning (González &amp; Wagenaar, 2003) - competencias generales (transversales).</p>	<p><b>2007</b> Proyecto Reflex (ANECA, 2007) - competencias transversales.</p>	<p><b>2015</b> Estudio "New Vision for Education – Unlocking the Potential of Technology. 21<sup>ST</sup> Century Skills" (Foro Económico Mundial, 2015) - conocimientos, competencias y cualidades de carácter de los estudiantes del Siglo XXI.</p>
<p><b>2019</b> Estudio "La identificación y anticipación de brecha de habilidades laborales en América Latina" (Gontero &amp; Albornoz, 2019) - competencias transversales más demandadas en Ecuador.</p>	<p><b>2019</b> Publicación "Habilidades del Siglo XXI: Desarrollo de Habilidades Transversales en América Latina y el Caribe" - BID (Mateo-Berganza, et. al., 2019) - competencias transversales para aprender y adaptarse durante toda la vida.</p>	<p><b>2020</b> Reporte "The Future of Jobs 2020" (Foro Económico Mundial, 2020) - competencias transversales para el 2025.</p>
<p><b>2020</b> Guía "20 Competencias contra la exclusión social en el empleo" (Fundación Adecco, 2020) - competencias transversales para la mejorar la empleabilidad.</p>	<p><b>2021</b> Estudio "Identificación rápida de necesidades de cualificación y recualificación de competencias en Quito, Guayaquil, Macha y Loja" (OIT, 2021) - competencias mas demandadas en ciudades del Ecuador.</p>	<p><b>2021</b> Estudio de la empresa McKinsey &amp; Company "Defining the skills citizens will need in the Future World of Work" (Dondi et al., 2021) - competencias transversales demandadas en el contexto global.</p>

**Fuente:** León Carvajal (2023, p. 20).

Para una mayor comprensión de los conceptos usados en esta investigación, en el Apéndice 1, se incluye un Glosario de Términos. Producto de esta revisión, como se indica en León Carvajal (2023, pp. 26-32) se elaboró un cuadro comparativo donde se enfrentaron las competencias transversales comportamentales de mayor demanda en el contexto actual que pueden encontrarse en el Apéndice 2. A esta información se la complementa con los resultados del cuestionario semiestructurado que se derivó a profesionales especialistas en talento humano del Distrito Metropolitano de Quito, quienes enumeraron las competencias que consideraban de mayor relevancia en el campo laboral, sobre todo en candidatos jóvenes. Esta información está disponible en el Apéndice 3 y 4. Con base en esta información, se identificaron las competencias transversales comportamentales de mayor demanda a nivel global y local, las mismas que se presentan en el siguiente resumen:

**Figura 2**

*Competencias con mayor demanda y valoración*



**Fuente:** León Carvajal (2023, p. 31).

A partir de esta identificación, se realizó la agrupación y caracterización de las competencias, para lo cual fue necesario homologar criterios y consolidar las que tenían un significado afín. Tomando de referencia el estudio de la empresa Mckinsey & Company (Dondi et al., 2021) por la vigencia y claridad en sus definiciones, así como, el Diccionario de Competencia de Alles (2015), por el nivel de socialización de la autora en Hispanoamérica, se fue conceptualizando cada competencia, con un lenguaje sencillo, para uso académico – estudiantil, asignando un solo grupo de comportamientos observables por cada una y se introdujo una valoración cualitativa, ligada a un puntaje cuantitativo, para facilitar su evaluación.

Vale trasladar la aclaración citada en León Carvajal (2023, p. 32), donde indica que la propuesta busca presentar al lector, “presentar al lector una opción de redacción sencilla, que agrupa comportamientos relevantes para la empleabilidad y que facilite la evaluación de los alumnos, considerando los principios del Diseño Universal para la Instrucción”. Se presenta, a continuación, el cuadro resumen:

**Tabla 1**

*Caracterización de las competencias transversales que se utilizarán para los instrumentos de evaluación y desarrollo*

<b>Caracterización de las competencias</b>			
<b>Competencias que se considerarán para la mentoría</b>	<b>Concepto</b>	<b>Comportamientos observables</b>	<b>Frecuencia de observación y puntaje</b>
<p>Adaptación al cambio Incluye: Flexibilidad Predisposición al cambio Aprendizaje activo Adaptación de conocimientos y experiencia a nuevos contextos</p>	<p>Capacidad de identificar, comprender, transformar y actuar de manera efectiva ante los cambios del entorno, para obtener los mejores resultados (Adaptado de Alles, 2015, pp. 136 y 150).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprende y valora posturas distintas a las propias, modificando su propio enfoque a medida que la situación lo requiere.</li> <li>2. Demuestra y promueve una actitud positiva ante el cambio.</li> <li>3. Trabaja con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos, adaptando sus conocimientos y experiencia.</li> <li>4. Demuestra curiosidad e interés, por adquirir nuevos conocimientos y mejorar sus destrezas (Adaptado de Alles, 2015, p. 220 y Mckinsey &amp; Company, 2021, p. 13).</li> </ol>	<p>SIEMPRE (4) CASI SIEMPRE (3) EVENTUALMENTE (2) CASI NUNCA (1) NUNCA (0)</p>
<p>Comunicación Incluye: Escucha activa Capacidad de síntesis Impacto comunicacional Retroalimentación asertiva y efectiva</p>	<p>Capacidad para escuchar, comprender y transmitir, en forma clara, oportuna y asertiva, la información requerida por los demás, con el fin de impactar favorablemente y alcanzar los objetivos propuestos (Adaptado de Alles, 2015, p. 220).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escucha activamente y demuestra comprensión de la información recibida, a través de una retroalimentación oportuna.</li> <li>2. Demuestra predisposición por la comunicación efectiva, manteniendo canales habilitados, acorde a las normas establecidas.</li> <li>3. Transmite de forma sintética y efectiva, utilizando técnicas que impactan de manera favorable en los interlocutores.</li> <li>4. Presenta un estilo positivo y asertivo de retroalimentación, adaptándolo al contexto (Adaptado de Alles, 2015, p. 220 y Mckinsey &amp; Company, 2021, p. 12).</li> </ol>	<p>SIEMPRE (4) CASI SIEMPRE (3) EVENTUALMENTE (2) CASI NUNCA (1) NUNCA (0)</p>
<p>Inteligencia emocional Incluye: Entendimiento de nuestras emociones y desencadenantes Autocontrol y regulación Apreciabilidad</p>	<p>Capacidad de tomar conciencia de nuestras propias emociones y las de los demás, para gestionar mejor nuestros impulsos y relaciones, afianzando nuestro desarrollo personal.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conoce sus propias emociones, fortalezas, limitaciones, motivaciones, valores y objetivos, así como, su impacto sobre los demás.</li> <li>2. Conoce y prevé situaciones que desencadenarán emociones que afectarán su juicio de manera predecible.</li> <li>3. Controla o reorienta las</li> </ol>	<p>SIEMPRE (4) CASI SIEMPRE (3) EVENTUALMENTE (2) CASI NUNCA (1) NUNCA (0)</p>

<p>Automotivación y bienestar Autoconfianza Integridad</p>	<p>(Adaptado de Goleman, 1995).</p>	<p>emociones e impulsos perturbadores. 4. Está motivado para alcanzar el éxito. 5. Tiene en cuenta los sentimientos de otros, en especial cuando toma decisiones. 6. Gestiona las relaciones para dirigirse hacia el objetivo deseado (Adaptado de Goleman et al. 2021, pp. 8-9).</p>	
<p>Iniciativa y logro Incluye: Proactividad e innovación Orientación al logro (perseverancia y decisión) Empoderamiento (responsabilidad) Autodesarrollo Autonomía</p>	<p>Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para buscar el cambio, responder cuando se presenta y aprovecharlo como una oportunidad (Adaptado de Alles, 2015, pp. 154 y 190)</p>	<p>1. Se anticipa a situaciones y prevé opciones y/o cursos de acción eficaces y efectivos. 2. Analiza las situaciones y propone iniciativas con el propósito de aprovechar oportunidades y/o evitar problemas. 3. Busca el cambio, la mejora y la eficiencia, respondiendo de manera exitosa a los mismos. 4. Se empodera de sus propuestas, demostrando autonomía, autodesarrollo y perseverancia, hasta la consecución de las mismas (Adaptado de Alles, 2015, pp.154 y 190 y Mckinsey &amp; Company, 2021, p. 16).</p>	<p>SIEMPRE (4) CASI SIEMPRE (3) EVENTUALMENTE (2) CASI NUNCA (1) NUNCA (0)</p>
<p>Liderazgo y desarrollo de equipos Incluye: Liderazgo situacional Persuasión e influencia social Negociación ganar - ganar Proyectar un modelo a seguir (ética y ejemplo) Desarrollo de personas Toma de decisiones</p>	<p>Capacidad para inspirar, guiar y persuadir el compromiso de las personas para lograr un objetivo. Capacidad para favorecer el desarrollo de su equipo, a través de un comportamiento ético y la generación de un clima de confianza. Capacidad de tomar decisiones fundamentadas y acordes a la visión (Adaptado de Alles, 2015, p. 192, 194 y 198, y Mckinsey &amp;</p>	<p>1. Actúa con honestidad y demuestra sólidos principios, que guían sus decisiones y las del equipo. 2. Adapta su comportamiento, liderazgo y toma de decisiones acorde a la situación, favoreciendo una negociación ganar - ganar. 3. Crea y mantiene un buen ambiente de trabajo, fomentando la confianza, el desarrollo del equipo, el sentido de pertenencia y el empoderamiento. 4. Comunica la visión estratégica de la organización, donde actúa como líder y promotor del cambio (Adaptado de Alles, 2015, p. 192, 194 y 198, y Mckinsey &amp; Company, 2021, p. 15).</p>	<p>SIEMPRE (4) CASI SIEMPRE (3) EVENTUALMENTE (2) CASI NUNCA (1) NUNCA (0)</p>

	Company, 2021, p. 15).		
<p>Orientación al servicio Incluye: Experiencia positiva Preocupación por la calidad y mejora continua Búsqueda de soluciones Sentido de urgencia</p>	<p>Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades del cliente, usuario o beneficiario, para brindarle una experiencia positiva. Implica una vocación de servicio, preocupación por la calidad y mejora continua, sentido de urgencia y búsqueda de soluciones efectivas (Adaptado de Alles, 2015, p. 244).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promueve y defiende la satisfacción y experiencia positiva de los clientes, usuarios o beneficiarios, a fin de establecer una relación a largo plazo con ellos.</li> <li>2. Establece relaciones de confianza con los clientes, usuarios o beneficiarios y se anticipa para dar solución oportuna a sus necesidades.</li> <li>3. Propicia la generación de valor agregado en el servicio y la experiencia del cliente o usuario, a través de la calidad y mejora continua.</li> <li>4. Gestiona los conflictos con el cliente o usuario y promueve una resolución ganar - ganar (Adaptado de Alles, 2015, p. 244).</li> </ol>	<p>SIEMPRE (4) CASI SIEMPRE (3) EVENTUALMENTE (2) CASI NUNCA (1) NUNCA (0)</p>
<p>Planificación y organización Incluye: Pensamiento estratégico Planificación del trabajo Formas de organización ágil Gestión del tiempo</p>	<p>Capacidad para determinar de manera estratégica las metas, prioridades, organización y control de acciones, plazos y recursos, para el logro de los objetivos, acorde al contexto que se presente (Adaptado de Alles, 2015, pp. 212 y 250, y Mckinsey &amp; Company, 2021, p. 13).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es capaz de elaborar planes, con metas, objetivos, estrategias, acciones, indicadores, plazos y recursos requeridos para el logro efectivo de los objetivos.</li> <li>2. Demuestra capacidad de priorizar las acciones, evaluar su importancia y urgencia, para asignarles el tiempo en consecuencia, acorde al contexto.</li> <li>3. Selecciona y aplica mecanismos de seguimiento y control efectivos, con el apoyo de metodologías ágiles y tecnologías de la información.</li> <li>4. Logra, de manera productiva, la consecución de los objetivos planteados, en los tiempos previstos (Adaptado de Alles, 2015, pp. 212 y 250, y Mckinsey &amp; Company, 2021, p. 13).</li> </ol>	<p>SIEMPRE (4) CASI SIEMPRE (3) EVENTUALMENTE (2) CASI NUNCA (1) NUNCA (0)</p>

<p>Resolución de problemas Incluye: Pensamiento crítico Gestión de la información Análisis, abstracción y síntesis Ideación e innovación para la solución de problemas Pensamiento ágil</p>	<p>Capacidad de identificar problemas, información significativa y vínculos en situaciones que no están obviamente conectadas, para proponer soluciones iterativas, desafiando las formas tradicionales de actuación (Adaptado de Alles, 2015, p.156 y 246, 248 y Mckinsey &amp; Company, 2021, pp. 12-13).</p>	<p>1. Demuestra capacidad de identificar información significativa, hechos, argumentos o declaraciones necesarias, para llegar a una conclusión lógica y sustentada. 2. Desafía las formas tradicionales de hacer las cosas, identificando patrones preexistentes y proponiendo alternativas de actuación. 3. Idea nuevas formas de solución a problemas o retos, iterando continuamente, acorde a las necesidades identificadas. 4. Demuestra capacidad de resolución de problemas complejos, con soluciones no obvias, desglosándolas en partes más simples, aplicables al contexto (Adaptado de Alles, 2015, p.156 y 246, 248 y Mckinsey &amp; Company, 2021, pp. 12-13).</p>	<p>SIEMPRE (4) CASI SIEMPRE (3) EVENTUALMENTE (2) CASI NUNCA (1) NUNCA (0)</p>
<p>Trabajo colaborativo Incluye: Respeto a la diversidad Colaboración y generosidad Empoderamiento (responsabilidad) Resolución de conflictos Desarrollo de relaciones</p>	<p>Capacidad de empoderar y movilizar las capacidades personales, en pro de alcanzar los propósitos organizacionales como parte de un equipo. Capacidad de establecer relaciones generosas y colaborativas, con todos los miembros de una organización, manteniendo el respeto por la diversidad y generando un buen clima de trabajo (Adaptado de Alles, 2015, p. 266 y Mckinsey &amp; Company, 2021, pp. 15-16).</p>	<p>1. Cumple con su trabajo de manera efectiva y con las normas de convivencia establecidas para mantener buenas relaciones con el grupo. 2. Promueve y apoya la colaboración, el intercambio de información, experiencias y recursos, para la consecución de los objetivos establecidos. 3. Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar los objetivos a corto y mediano plazo. 4. Demuestra confianza, predisposición por mantener un buen clima de trabajo y resolver conflictos que puedan presentarse en el día a día. 5. Reconoce en la diversidad del grupo una oportunidad y alienta a sus compañeros a trabajar desde sus fortalezas (Adaptado de Alles, 2015, p. 266 y Mckinsey &amp; Company, 2021, pp. 15-16).</p>	<p>SIEMPRE (4) CASI SIEMPRE (3) EVENTUALMENTE (2) CASI NUNCA (1) NUNCA (0)</p>

<p>Competencia digital para la empleabilidad Incluye: Colaboración digital Perfil digital y marca personal RRSS para la empleabilidad Seguridad y ética digital</p>	<p>Capacidad de comunicarse y colaborar de manera efectiva a través de canales digitales y desarrollar un perfil digital que facilite la empleabilidad, a través del uso de redes sociales y herramientas en línea (Adaptado de Mckinsey &amp; Company, 2021, p. 14).</p>	<p>1. Demuestra suficiencia en el uso de canales digitales para trabajar con compañeros y elige los más adecuados. 2. Cumple con los protocolos en línea y toma medidas adicionales, para procurar un uso seguro y ético de los medios y herramientas digitales. 3. Conoce y demuestra interés por profundizar en el uso de herramientas y redes en línea, para mejorar su empleabilidad. 4. Posee un perfil digital profesional, adecuado al contexto laboral para mejorar su posibilidad de empleabilidad (Adaptado de Mckinsey &amp; Company, 2021, p. 14).</p>	<p>SIEMPRE (4) CASI SIEMPRE (3) EVENTUALMENTE (2) CASI NUNCA (1) NUNCA (0)</p>
---	---	--	--

**Fuente:** León Carvajal (2023, pp. 33-36) a partir de Alles (2015), Mckinsey & Company (2021) y Goleman et al. (2021)

Una vez realizada la caracterización, se trabajó en los instrumentos de evaluación de competencias transversales comportamentales. Para este fin, se realizó una investigación de los métodos de evaluación a nivel académico y laboral, seleccionando aquellos que pudieran ser accesibles (bajo costo y aplicables en cualquier contexto), efectivos, de similar aplicación en el ámbito educativo como empresarial, que coloquen al alumno en el centro del proceso y enfocados a mejorar la empleabilidad de los alumnos. Recabando lo citado en León Carvajal (2023, pp. 37,47-49), se tomó de referencia el método de evaluación de 90,180 y 360 grados, según aportes de Alles (2008, pp. 94-96), que guardan similitud con las autoevaluaciones, coevaluaciones y/o heteroevaluaciones (Casanova, 1998) aplicables en el ámbito académico; y, los laboratorios de observación conductual o comportamental, que, en el contexto laboral, se conocen como centros de evaluación o assessment center (ACM).

Concatenando la caracterización competencial y los instrumentos de evaluación, se presenta a continuación, el “Formulario de Autoevaluación de Competencias Transversales”, que puede ser utilizado también para procesos de coevaluación y/o heteroevaluación (Casanova, 1998) a través del apoyo de profesores, compañeros y/o familiares que le darán mayor objetividad al proceso. Esto permitirá identificar los niveles de competencias transversales comportamentales de alumnos universitarios o de postgrado, al iniciar, durante o al finalizar sus estudios, lo cual les dará pautas, para emprender procesos de desarrollo. También, orientará a los docentes, mentores y coach, sobre las acciones que deben ejecutar en su práctica profesional, para acompañar a sus estudiantes en su proceso de mejora.

**Tabla 2**

*Formulario de Autoevaluación (Coevaluación o Heteroevaluación) para la evaluación de competencias transversales*

Formulario de autoevaluación / coevaluación / heteroevaluación			
Evaluación de competencias transversales para fortalecer la empleabilidad			
Nombre evaluado/a:		Nombre evaluador	
Cédula:		Fecha evaluación:	

### Competencias y comportamientos observables

A continuación, encontrará, el detalle de las competencias transversales que tienen gran demanda en el mercado laboral, por lo cual le agradecemos leer con detenimiento cada uno de los comportamientos observables que se describen en cada competencia y seleccionar la Frecuencia de Observación (Siempre = 4, Casi siempre = 3, Eventualmente = 2, Casi nunca = 1 y Nunca = 0) que mejor describa su comportamiento habitual o el de los últimos tres meses. Este análisis le permitirá conocer sus fortalezas y áreas de mejora, para trabajar acciones de desarrollo, que posibiliten incrementar sus oportunidades de empleabilidad en el futuro.

Competencia	Comportamiento observable	Frecuencia de observación
Adaptación al cambio	1. Comprende y valora posturas distintas a las propias, modificando su propio enfoque a medida que la situación lo requiere.	Siempre (4)
	2. Demuestra y promueve una actitud positiva ante el cambio.	Eventualmente (3)
	3. Trabaja con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos, adaptando sus conocimientos y experiencia.	Siempre (4)
	4. Demuestra curiosidad e interés, por adquirir nuevos conocimientos y mejorar sus destrezas.	Casi nunca (1)
	Sumatoria parcial	∑ Parcial (Ej. Sumatoria parcial = 12. Puntaje parcial máximo posible = 16)
Comunicación	1. Escucha activamente y demuestra comprensión de la información recibida, a través de una retroalimentación oportuna.	
	2. Demuestra predisposición por la comunicación efectiva, manteniendo canales habilitados, acorde a las normas establecidas.	
	3. Transmite de forma sintética y efectiva, utilizando técnicas que impactan de manera favorable en los interlocutores.	
	4. Presenta un estilo positivo y asertivo de retroalimentación, adaptándolo al contexto.	
	Sumatoria parcial	∑ Parcial
Inteligencia emocional	1. Conoce sus propias emociones, fortalezas, limitaciones, motivaciones, valores y objetivos, así como, su impacto sobre los demás.	
	2. Conoce y prevé situaciones que desencadenarán emociones que afectarán su juicio de manera predecible.	
	3. Controla o reorienta las emociones e impulsos perturbadores.	
	4. Está motivado para alcanzar el éxito.	

	5. Tiene en cuenta los sentimientos de otros, en especial cuando toma decisiones.	
	6. Gestiona las relaciones para dirigirse hacia el objetivo deseado.	
	Sumatoria parcial	∑ Parcial
Iniciativa y logro	1. Se anticipa a situaciones y prevé opciones y/o cursos de acción eficaces y efectivos.	
	2. Analiza las situaciones y propone iniciativas con el propósito de aprovechar oportunidades y/o evitar problemas.	
	3. Busca el cambio, la mejora y la eficiencia, respondiendo de manera exitosa a los mismos.	
	4. Se empodera de sus propuestas, demostrando autonomía, autodesarrollo y perseverancia, hasta la consecución de las mismas.	
	Sumatoria parcial	∑ Parcial
Liderazgo y desarrollo de equipos	1. Actúa con honestidad y demuestra sólidos principios, que guían sus decisiones y las del equipo.	
	2. Adapta su comportamiento, liderazgo y toma de decisiones acorde a la situación, favoreciendo una negociación ganar - ganar.	
	3. Crea y mantiene un buen ambiente de trabajo, fomentando la confianza, el desarrollo del equipo, el sentido de pertenencia y el empoderamiento.	
	4. Comunica la visión estratégica de la organización, donde actúa como líder y promotor del cambio.	
	Sumatoria parcial	∑ Parcial
Orientación al servicio	1. Promueve y defiende la satisfacción y experiencia positiva de los clientes, usuarios o beneficiarios, a fin de establecer una relación a largo plazo con ellos.	
	2. Establece relaciones de confianza con los clientes, usuarios o beneficiarios y se anticipa para dar solución oportuna a sus necesidades.	
	3. Propicia la generación de valor agregado en el servicio y la experiencia del cliente o usuario, a través de la calidad y mejora continua.	
	4. Gestiona los conflictos con el cliente o usuario y promueve una resolución ganar - ganar.	
	Sumatoria parcial	∑ Parcial
Planificación y organización	1. Es capaz de elaborar planes, con metas, objetivos, estrategias, acciones, indicadores, plazos y	

	recursos requeridos para el logro efectivo de los objetivos.	
	2. Demuestra capacidad de priorizar las acciones, evaluar su importancia y urgencia, para asignarles el tiempo en consecuencia, acorde al contexto.	
	3. Selecciona y aplica mecanismos de seguimiento y control efectivos, con el apoyo de metodologías ágiles y tecnologías de la información.	
	4. Logra, de manera productiva, la consecución de los objetivos planteados, en los tiempos previstos.	
	Sumatoria parcial	∑ Parcial
Resolución de problemas	1. Demuestra capacidad de identificar información significativa, hechos, argumentos o declaraciones necesarias, para llegar a una conclusión lógica y sustentada.	
	2. Desafía las formas tradicionales de hacer las cosas, identificando patrones preexistentes y proponiendo alternativas de actuación.	
	3. Idea nuevas formas de solución a problemas o retos, iterando continuamente, acorde a las necesidades identificadas.	
	4. Demuestra capacidad de resolución de problemas complejos, con soluciones no obvias, desglosándolas en partes más simples, aplicables al contexto.	
	Sumatoria parcial	∑ Parcial
Trabajo colaborativo	1. Cumple con su trabajo de manera efectiva y con las normas de convivencia establecidas para mantener buenas relaciones con el grupo.	
	2. Promueve y apoya la colaboración, el intercambio de información, experiencias y recursos, para la consecución de los objetivos establecidos.	
	3. Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar los objetivos a corto y mediano plazo.	
	4. Demuestra confianza, predisposición por mantener un buen clima de trabajo y resolver conflictos que puedan presentarse en el día a día.	
	5. Reconoce en la diversidad del grupo una oportunidad y alienta a sus compañeros a trabajar desde sus fortalezas.	

	Sumatoria parcial	Σ Parcial
Competencia digital para la empleabilidad	1. Demuestra suficiencia en el uso de canales digitales para trabajar con compañeros y elige los más adecuados.	
	2. Cumple con los protocolos en línea y toma medidas adicionales, para procurar un uso seguro y ético de los medios y herramientas digitales.	
	3. Conoce y demuestra interés por profundizar en el uso de herramientas y redes en línea, para mejorar su empleabilidad.	
	4. Posee un perfil digital profesional, adecuado al contexto laboral para mejorar su posibilidad de empleabilidad.	
	Sumatoria parcial	Σ Parcial
		Σ Total
<b>RESUMEN DE PUNTAJES GENERAL Y POR COMPETENCIA (SOBRE 100 PUNTOS)</b>		
RESULTADO GLOBAL DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES		Pt= (100*Σ total) /Puntaje total máximo posible
ADAPTACIÓN AL CAMBIO		Pp= (100*Σ parcial) / Puntaje parcial máximo posible
COMUNICACIÓN		
INTELIGENCIA EMOCIONAL		
INICIATIVA Y LOGRO		
LIDERAZGO Y DESARROLLO DE EQUIPOS		
ORIENTACIÓN AL SERVICIO		
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN		
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS		
TRABAJO COLABORATIVO		
COMPETENCIA DIGITAL		
<p>RECUERDE: Si Usted presenta un bajo puntaje en alguna de las competencias, no se preocupe. Las competencias se pueden desarrollar con entrenamiento y guía, por lo cual, el conocer su nivel actual, le permitirá emprender acciones para fortalecerlas. Por otro lado, las competencias donde presenta mayor desarrollo, le permitirán identificar sus fortalezas y aprovecharlas para desempeñarse en posiciones donde más destaquen.</p> <p>Ánimo en este nuevo camino de aprendizaje y construcción.</p> <p>Pt = Puntaje total Pp = Puntaje parcial por competencia</p>		

**Fuente:** León Carvajal (2023, pp. 38-40).

León Carvajal (2023, pp. 47-49), recomienda complementar los resultados de este instrumento, con los centros de evaluación o assessment center (ACM), que es un método de evaluación que combina elementos como: la presión, la convivencia, la competencia y el reto, en diferentes contextos, lo cual permite observar con mayor claridad, comportamientos en los alumnos, que normalmente serían difíciles de evaluar. Citando a Alles (2016) "en un ACM los participantes se enfrentan, de manera real o simulada, a situaciones parecidas en sus características y contenido, a aquellas que deberán resolver de forma real en la ejecución de sus tareas" (p. 294). Esto permitirá, además, a los estudiantes, familiarizarse con las prácticas de selección del entorno laboral y prepararlos para afrontar de manera efectiva dichos procesos.

En este marco, se presenta a continuación, la “Guía de aplicación de procesos de assessment center” y el “Formulario guía para el registro de evaluación por assessment center” con un ejemplo de aplicación, adaptados al entorno académico y con base en los aportes de Alles (2016, pp. 294-302).

**Tabla 3**

Formulario guía para el registro de evaluaciones por assessment center (ejemplo)

<b>Formulario de evaluación de observadores assessment center</b>	
<b>Evaluación de competencias transversales comportamentales para fortalecer la empleabilidad</b>	
<b>Nombre del evaluador:</b>	
<b>Fecha de evaluación:</b>	
<b>Nombres de los participantes evaluados</b>	
1	5
2	6
3	7
4	8
<b>Competencias y comportamientos observables</b>	
<p>A continuación, encontrará, las competencias transversales que se van a evaluar en este proceso, a través de una serie de ejercicios que demandarán la presentación de comportamientos observables en los participantes. Le recomendamos familiarizarse previamente con los comportamientos observables que caracterizan cada competencia, para poder valorar su aparición, bajo los siguientes parámetros:  <i>Muy frecuentemente (2), Poco Frecuente (1), No se observa (0)</i>                      Es recomendable, también, tomar apuntes de hechos o situaciones particulares que le hayan llamado la atención, en algún momento del proceso, sobre un determinado participante.                      Éxito en la observación.</p>	

Competencia	Comportamientos observables	Ejercicio	PARTICIPANTES								
			1	2	3	4	5	6	7	8	
Adaptación al cambio Capacidad de identificar, comprender, transformar y actuar de manera efectiva ante los cambios del entorno, para obtener los mejores resultados.	1. Comprende y valora posturas distintas a las propias, modificando su propio enfoque a medida que la situación lo requiere. 2. Demuestra y promueve una actitud positiva ante el cambio. 3. Trabaja con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos, adaptando	A	2	1							
		C	0	0							

	sus conocimientos y experiencia. 4. Demuestra curiosidad e interés, por adquirir nuevos conocimientos y mejorar sus destrezas.																		
Ejercicios observados por competencia	2	Puntaje parcial máximo posible	4	Sumatoria parcial	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Total competencia (Puntaje parcial sobre 100 = $(100 * \sum \text{parcial}) / \text{Puntaje parcial máximo posible}$ )					50	25													
Comunicación Capacidad para escuchar, comprender y transmitir, en forma clara, oportuna y asertiva, la información requerida por los demás, con el fin de impactar favorablemente y alcanzar los objetivos propuestos.	1. Escucha activamente y demuestra comprensión de la información recibida, a través de una retroalimentación oportuna. 2. Demuestra predisposición por la comunicación efectiva, manteniendo canales habilitados, acorde a las normas establecidas. 3. Transmite de forma sintética y efectiva, utilizando técnicas que impactan de manera favorable en los interlocutores. 4. Presenta un estilo positivo y asertivo de retroalimentación, adaptándolo al contexto.			B	2	2													
				D	1	2													
Ejercicios observados por competencia	2	Puntaje parcial máximo posible	4	Sumatoria parcial	3	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Total competencia					75	100													
Inteligencia emocional Capacidad de tomar conciencia de nuestras propias emociones y las de los demás, para gestionar mejor nuestros impulsos y relaciones, afianzando nuestro desarrollo personal.	1. Conoce sus propias emociones, fortalezas, limitaciones, motivaciones, valores y objetivos, así como, su impacto sobre los demás. 2. Conoce y prevé situaciones que			A	2	2													
				B	1	2													

	desencadenarán emociones que afectarán su juicio de manera predecible. 3. Controla o reorienta las emociones e impulsos perturbadores. 4. Está motivado para alcanzar el éxito. 5. Tiene en cuenta los sentimientos de otros, en especial cuando toma decisiones. 6. Gestiona las relaciones para dirigirse hacia el objetivo deseado.														
Ejercicios observados por competencia	2	Puntaje parcial máximo posible	4	Sumatoria parcial	3	4	0	0	0	0	0	0	0		
Total competencia					75	100									
Iniciativa y logro Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para buscar el cambio, responder cuando se presenta y aprovecharlo como una oportunidad.	1. Se anticipa a situaciones y prevé opciones y/o cursos de acción eficaces y efectivos. 2. Analiza las situaciones y propone iniciativas con el propósito de aprovechar oportunidades y/o evitar problemas. 3. Busca el cambio, la mejora y la eficiencia, respondiendo de manera exitosa a los mismos. 4. Se empodera de sus propuestas, demostrando autonomía, autodesarrollo y perseverancia, hasta la consecución de las mismas.			D	2	1									
				E	2	1									
Ejercicios observados por competencia	2	Puntaje parcial máximo posible	4	Sumatoria parcial	4	2	0	0	0	0	0	0	0		
Total competencia					100	50									

<p>Liderazgo y desarrollo de equipos Capacidad para inspirar, guiar y persuadir el compromiso de las personas para lograr un objetivo. Capacidad para favorecer el desarrollo de su equipo, a través de un comportamiento ético y la generación de un clima de confianza. Capacidad de tomar decisiones fundamentadas y acordes a la visión.</p>	<p>1. Actúa con honestidad y demuestra sólidos principios, que guían sus decisiones y las del equipo. 2. Adapta su comportamiento, liderazgo y toma de decisiones acorde a la situación, favoreciendo una negociación ganar - ganar. 3. Crea y mantiene un buen ambiente de trabajo, fomentando la confianza, el desarrollo del equipo, el sentido de pertenencia y el empoderamiento. 4. Comunica la visión estratégica de la organización, donde actúa como líder y promotor del cambio.</p>		B	2	2									
			C	1	0									
Ejercicios observados por competencia	2	Puntaje parcial máximo posible	4	Sumatoria parcial	3	2	0	0	0	0	0	0		
<b>Total competencia</b>					75	50								
<p>Orientación al servicio Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades del cliente, usuario o beneficiario, para brindarle una experiencia positiva. Implica una vocación de servicio, preocupación por la calidad y mejora continua, sentido de urgencia y búsqueda de soluciones efectivas.</p>	<p>1. Promueve y defiende la satisfacción y experiencia positiva de los clientes, usuarios o beneficiarios, a fin de establecer una relación a largo plazo con ellos. 2. Establece relaciones de confianza con los clientes, usuarios o beneficiarios y se anticipa para dar solución oportuna a sus necesidades. 3. Propicia la generación de valor agregado en el servicio y la experiencia del cliente o usuario, a través de la calidad y</p>		E	2	1									

	mejora continua. 4. Gestiona los conflictos con el cliente o usuario y promueve una resolución ganar - ganar.																				
Ejercicios observados por competencia	1	Puntaje parcial máximo posible	2	Sumatoria parcial	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
Total competencia					10	50															
Planificación y organización Capacidad para determinar de manera estratégica las metas, prioridades, organización y control de acciones, plazos y recursos, para el logro de los objetivos, acorde al contexto que se presente.	1. Es capaz de elaborar planes, con metas, objetivos, estrategias, acciones, indicadores, plazos y recursos requeridos para el logro efectivo de los objetivos. 2. Demuestra capacidad de priorizar las acciones, evaluar su importancia y urgencia, para asignarles el tiempo en consecuencia, acorde al contexto. 3. Selecciona y aplica mecanismos de seguimiento y control efectivos, con el apoyo de metodologías ágiles y tecnologías de la información. 4. Logra de manera productiva, la consecución de los objetivos planteados, en los tiempos previstos.			B	2	2															
				C	2	1															
Ejercicios observados por competencia	2	Puntaje parcial máximo posible	4	Sumatoria parcial	4	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
Total competencia					10	75															
Resolución de problemas Capacidad de identificar problemas, información significativa y vínculos en situaciones que no están obviamente conectadas,	1. Demuestra capacidad de identificar información significativa, hechos, argumentos o			B	2	1															
				C	1	0															

<p>para proponer soluciones iterativas, desafiando las formas tradicionales de actuación.</p>	<p>declaraciones necesarias, para llegar a una conclusión lógica y sustentada. 2. Desafía las formas tradicionales de hacer las cosas, identificando patrones preexistentes y proponiendo alternativas de actuación. 3. Idea nuevas formas de solución a problemas o retos, iterando continuamente, acorde a las necesidades identificadas. 4. Demuestra capacidad de resolución de problemas complejos, con soluciones no obvias, desglosándolas en partes más simples, aplicables al contexto.</p>												
<p>Ejercicios observados por competencia</p>	<p>2</p>	<p>Puntaje parcial máximo posible</p>	<p>4</p>	<p>Sumatoria parcial</p>	<p>3</p>	<p>1</p>	<p>0</p>	<p>0</p>	<p>0</p>	<p>0</p>	<p>0</p>	<p>0</p>	<p>0</p>
<p>Total competencia</p>					<p>75</p>	<p>25</p>							
<p>Trabajo colaborativo Capacidad de empoderar y movilizar las capacidades personales, en pro de alcanzar los propósitos organizacionales como parte de un equipo. Capacidad de establecer relaciones generosas y colaborativas, con todos los miembros de una organización, manteniendo el respeto por la diversidad y generando un buen clima de trabajo.</p>	<p>1. Cumple con su trabajo de manera efectiva y con las normas de convivencia establecidas para mantener buenas relaciones con el grupo.</p>			<p>A</p>	<p>2</p>	<p>1</p>							
				<p>B</p>	<p>1</p>	<p>1</p>							
	<p>2. Promueve y apoya la colaboración, el intercambio de información, experiencias y recursos, para la consecución de los objetivos establecidos.</p>												
<p>3. Subordina los intereses personales</p>													

	a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar los objetivos a corto y mediano plazo. 4. Demuestra confianza, predisposición por mantener un buen clima de trabajo y resolver conflictos que puedan presentarse en el día a día. 5. Reconoce en la diversidad del grupo una oportunidad y alienta a sus compañeros a trabajar desde sus fortalezas.												
Ejercicios observados por competencia	2	Puntaje parcial máximo posible	4	Sumatoria parcial	3	2	0	0	0	0	0	0	0
Total competencia					75	50							
PUNTAJE TOTAL OBTENIDO POR PARTICIPANTE													
Observaciones totales realizadas	17	Puntaje parcial máximo posible	34	Sumatoria total	27	20	0	0	0	0	0	0	0
Total global (Puntaje total sobre 100 = $(100 * \sum \text{parcial}) / \text{Puntaje total máximo posible}$ )					79	59							

**Fuente:** León Carvajal (2023, pp. 41-44).

**Tabla 4**

*Guía de aplicación de procesos de assessment center*

**ANTES DE LA APLICACIÓN**

Se deberá diseñar ejercicios o casos adecuados a las circunstancias y en función del objetivo a lograr. También, considerar el nivel de desarrollo de los evaluados. Realizar los ejercicios de forma situacional, es decir, en relación con la tarea actual o futura del evaluado, con una estructura y contenidos que permitan reproducir los comportamientos que desean observarse, acorde a las competencias evaluadas. Al ser competencias transversales comportamentales, se pueden simular casos generales de aplicación en cualquier ámbito.

Los observadores deben tener en sus manos, los formularios de calificación y estar familiarizados con los comportamientos vinculados a cada competencia y a cada ejercicio de evaluación. Se puede utilizar la Tabla 1, como guía de elaboración del formulario de calificación de los observadores.

Armar grupos homogéneos de participantes (niveles similares).

Los observadores deben estar entrenados en la herramienta ACM, de manera previa a las evaluaciones.

Se debe preparar la logística adecuada para cada sesión: lugar, horarios, requerimientos, convocatorias. Se deberá detallar los objetivos del proceso de ACM, la duración, el lugar e indicar que se realizará de manera grupal.

Definir y socializar el objetivo del proceso de evaluación.

Los ejercicios de evaluación pueden combinar distintas competencias, aunque se recomienda poner foco en el análisis de 2 o 3 por ejercicio, para facilitar el registro de datos.

#### **DURANTE LA APLICACIÓN**

Durante la actividad, se deberá explicar nuevamente el objetivo y los pasos de la actividad.

Brindar claramente las consignas sobre el caso a resolver.

Observar los comportamientos de los participantes, que luego serán cotejados con los comportamientos descritos en las competencias de la Tabla 1. Para efectos de este programa, se evaluará la presencia y frecuencia de aparición de los comportamientos descritos para cada competencia, acorde a la situación o caso planteado.

Es común que, en un ACM, figuren al menos tres evaluadores y un grupo de evaluados, que en este caso podrían ser:

Un miembro del departamento de gestión del talento humano, con entrenamiento en evaluación o selección por competencias (administrador del assessment, quien guía el proceso de evaluación y dirige las actividades). De ser el grupo muy grande (más de 6 personas), se recomienda incorporar un miembro adicional, con entrenamiento.

Una autoridad académica o delegado (observador asistente, quien asiste al administrador si fuera requerido).

Un docente asignado (observador pasivo, quien observa fuera de la escena).

Un grupo de evaluados, que será de al menos 4 o 6 personas, aunque puede llegar hasta 12 personas. Se debe contar con un evaluador entrenado, por cada 4 participantes.

Los evaluadores deberán observar a todos los participantes, para lo cual se sugiere definir subgrupos y observar de manera rotativa.

La evaluación de cada participante, se realiza a través de una actividad grupal. Algunos ejercicios pueden contar con una parte individual, para luego promover una discusión colectiva de las soluciones que cada persona presenta.

La duración estimada es de 2 horas a 4 horas. No se recomienda sobrepasar dicho tiempo.

#### **DESPUÉS DE LA APLICACIÓN**

Se debe explicar la continuidad del proceso a los participantes.

Realizar los informes al finalizar cada actividad. Cada observador deberá llenar una ficha similar al formulario de autoevaluación (para facilitar el registro sobre todo de observadores de poca experiencia) y registrar sus observaciones. Posteriormente, se arma una plenaria, donde cada observador expone sus calificaciones y argumentos, para llegar a un consenso y obtener una calificación final.

**Fuente:** León Carvajal (2023, pp. 87-88) a partir de Alles (2016, pp. 299-305).

Para la realización efectiva de este método, se puede incluir reactivos o ejercicios con un lenguaje académico, replicando situaciones que se observan en un entorno laboral real, para familiarizar a los estudiantes con estas prácticas. También, es importante mencionar, que estos ejercicios pueden realizarse en una modalidad presencial o virtual (Tazio, 2023), destacando cada una, ventajas y desventajas que deben considerarse. Sin embargo, para el ámbito académico, y sobre todo, en personal con poca experiencia en este método, es recomendable usar la modalidad presencial, ya que facilita la interacción con los evaluados y la observación directa de varios elementos comportamentales, como el lenguaje no verbal, que son muy valorados para este tipo de evaluaciones.

Citando los aportes de León Carvajal (2023, p. 70), existen ciertas limitaciones que pueden identificarse en la presente investigación, como son: la falta de estudios e investigaciones referenciales, que profundicen en métodos prácticos para el desarrollo de las competencias transversales comportamentales en el ámbito académico y la falta de experticia del personal docente en la evaluación de competencias comportamentales, así como, en el manejo de la complejidad de algunos aspectos que se han propuesto en este trabajo.

Futuros estudios de investigación podrían centrarse en la aplicación práctica de los instrumentos de evaluación de competencias transversales comportamentales en el ámbito académico, para conocer el nivel competencial desde donde parten los alumnos y su nivel de desarrollo final. Esto aportaría valiosa información, para conocer el impacto de la malla curricular y las metodologías didácticas utilizadas, para el desarrollo de dichas competencias, con el objetivo de implementar mejoras, que incrementan los niveles de empleabilidad de los estudiantes al enfrentarse al entorno laboral.

### **CONCLUSIÓN**

Desde los aportes de León Carvajal (2023, pp. 24, 68-69), es posible concluir, que el identificar las competencias transversales comportamentales más demandadas y valoradas en el mercado laboral global, regional y local, permite conocer la realidad a la que se enfrentarán los alumnos que cursan estudios de último año y que están próximos a incorporarse a la fuerza productiva. Esto facilitará su preparación adecuada, con el fin de obtener mejores oportunidades y un mayor nivel de empleabilidad.

El caracterizar las competencias transversales comportamentales de mayor demanda, adaptadas a un lenguaje y uso académico, facilitará el uso de estos conceptos en el campo educativo del Distrito Metropolitano de Quito, familiarizando a los estudiantes con las habilidades que deben fortalecer para mejorar sus oportunidades de ingreso al mercado laboral.

El identificar, diseñar y proponer dos instrumentos para evaluar las competencias transversales comportamentales, adaptando prácticas del mercado laboral al entorno académico, no solo permite a los alumnos familiarizarse con los procesos selectivos a los cuales se enfrentarán, si no permitirá a docentes y mentores, conocer el nivel competencial de sus alumnos, con el propósito de diseñar y aplicar acciones para su desarrollo. Esto, además, proporcionará herramientas al propio estudiante, para continuar con su aprendizaje y mejora continua, más allá de los espacios académicos, con la responsabilidad de incrementar sus propios niveles de empleabilidad.

Finalmente, la búsqueda e identificación de las competencias de mayor demanda del mercado laboral, así como, su caracterización para uso académico y el diseño de instrumentos de evaluación que recogen prácticas empresariales, responden de manera favorable a los objetivos de la investigación.

## REFERENCIAS

Alles, M. (2008). Desempeño por competencias: evaluación 360°. Ediciones Gránica. Tabla 1. Glosario de términos

Alles, M. (2010). Selección por competencias. Ediciones Gránica. <https://bv.unir.net:2769/es/ereader/unir/66656>

Alles, M. (2015). Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias. La trilogía. Tomo 1 (2a. ed.). Ediciones Gránica. <https://bv.unir.net:2769/es/ereader/unir/66790?page=54>

Alles, M. (2015). Diccionario de comportamientos: 1500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas en gestión por competencias. La trilogía. Tomo 2 (2a. ed.). Ediciones Gránica.

Alles, M. (2016). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Vol. 1 (3a. ed.). Ediciones Gránica. <https://bv.unir.net:2769/es/ereader/unir/66750?page=6>

Alles, M. (2016). Selección por competencias (2da. ed.). Ediciones Gránica. <https://bv.unir.net:2769/es/ereader/unir/114189>

ANECA. (2007). El profesional flexible en la Sociedad del Conocimiento. Ministerio de Educación y Ciencia - CEGES - ANECA. <https://ice.unizar.es/sites/ice.unizar.es/files/users/leteo/bibliografia/reflex-anecapdf.pdf>

Casanova, M. (1998). La evaluación educativa: escuela básica. Biblioteca para la actualización del maestro. Secretaría de Educación Pública. [https://ade.edugem.gob.mx/bitstream/handle/acervodigitaledu/34519/ELRQLIB11\\_La%20evaluaci%C3%B3n%20educativa%20escuela%20b%C3%A1sica..pdf?sequence=1](https://ade.edugem.gob.mx/bitstream/handle/acervodigitaledu/34519/ELRQLIB11_La%20evaluaci%C3%B3n%20educativa%20escuela%20b%C3%A1sica..pdf?sequence=1)

Dondi, M., Klier, J., Panier, F. & Schubert, J. (2021). Defining the skills citizens will need in the future world of work. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/defining-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-world-of-work>

Foro Económico Mundial. (2015). New Vision for Education – Unlocking the Potential of Technology. 21ST Century Skills. Foro Económico Mundial. <https://widgets.weforum.org/nve-2015/index.html>

Foro Económico Mundial. (2020). The Future of Jobs Report 2020. Foro Económico Mundial. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/>

Forteza, M. (2019). Metodologías didácticas para la enseñanza/aprendizaje de competencias. Materiales para la docencia universitaria de la Universitat Jaume I, nº 1. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.6035/MDU1>

Fundación Adecco. (2020). 20 Competencias contra la exclusión social en el empleo. Fundación Adecco. <https://fundacionadecco.org/wp-content/uploads/2020/04/guia-2020.pdf>

Goleman, D. (1995). La inteligencia emocional (Trad. ES). BSA.

Goleman, D., Mckee, A. David, S. & Gallo, A. (2021). Inteligencia Emocional. Editorial Reverté. <https://bv.unir.net:2769/es/ereader/unir/209690>

Gontero, S. & Albornoz, S. (2019). La identificación y anticipación de brecha de habilidades laborales en América Latina: Experiencias y lecciones. Serie Macroeconomía del Desarrollo,

199(LC/TS.2019/11),

23-24.

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44437/1/S1900029\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44437/1/S1900029_es.pdf)

González, J. & Wagenaar, R. (2003). Tuning Educational Structures in Europe. Informe Final. Proyecto Piloto, Fase 1. Programa Sócrates. Universidad de Deusto. [http://tuningacademy.org/wp-content/uploads/2014/02/TuningEUI\\_Final-Report\\_SP.pdf](http://tuningacademy.org/wp-content/uploads/2014/02/TuningEUI_Final-Report_SP.pdf)

León Carvajal, S. (2023). Diseño de un programa de mentoría para el desarrollo de competencias transversales. [Trabajo de Fin Master no publicado, Universidad Internacional de La Rioja].

Mateo-Berganza, M., Buenadicha, C., Bustelo, M., Duryea, S., Heredero, E., Rubio-Codina, M., Rucci G. & Becerra, L. (marzo de 2019). Habilidades del Siglo XXI: Desarrollo de Habilidades Transversales en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18235/0001574>

Organización de Naciones Unidas. (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Naciones Unidas: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>

Organización Internacional del Trabajo. (2021). Identificación rápida de necesidades de cualificación y recualificación de competencias en Quito, Guayaquil, Machala y Loja: Efectos de la COVID-19 en la demanda laboral. Oficina de la Organización Internacional del Trabajo para los Países Andinos. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-lima/documents/publication/wcms\\_828570.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-lima/documents/publication/wcms_828570.pdf)

Schwab, K. (2016). La cuarta revolución industrial. Debate. Foro Económico Mundial. [http://40.70.207.114/documentosV2/La%20cuarta%20revolucion%20industrial-Klaus%20Schwab%20\(1\).pdf](http://40.70.207.114/documentosV2/La%20cuarta%20revolucion%20industrial-Klaus%20Schwab%20(1).pdf)

Tazio. (06 de mayo de 2023). Centros de evaluación virtuales: que esperar (Trad. ES). Tazio: <https://www.tazio.io/blog-posts/virtual-assessment-centres-what-to-expect>

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en

este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 

## APÉNDICE

Apéndice y materiales complementarios

**Tabla 1**

*Glosario de términos*

Concepto	Descripción
Assessment Center Method (ACM) o centros de evaluación	Método o herramienta situacional para evaluar competencias mediante el cual, a través de la administración de casos y ejercicios, se plantea a los participantes la resolución práctica de situaciones conflictivas similares a las que deberán enfrentar en sus puestos de trabajo.
Autodesarrollo	Acciones que realiza una persona, por su propia iniciativa, para mejorar.
Behavioral Event Interview (BEI) Entrevista por eventos conductuales o Entrevista por incidentes críticos	Entrevista estructurada que evalúa competencias en profundidad explorando los incidentes críticos y los comportamientos de cada persona.
Brecha	Distancia entre lo requerido y la evaluación de la persona. El término se aplica en relación con los diferentes tipos de capacidades.
Capacidades	El término incluye conocimientos, competencias y experiencia.
Cliente externo	Organización o personas que adquieren los productos o servicios de la organización oferente. Por extensión, se utiliza para denominar a aquellos que reciben un determinado servicio brindado por una ONG, entidad de bien público de cualquier tipo, un organismo del Estado, etcétera.
Cliente interno	Áreas o personas de la misma organización que interactúan con la propia, puede ser en rol de cliente interno estrictamente dicho, recibiendo un producto o servicio, o bien ser un proveedor.
Competencia	Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.
Competencia cardinal	Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.
Competencia específica	Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial.
Comportamiento	Aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso). Sinónimo: conducta.
Comportamiento observable	Aquel comportamiento que puede ser visto (acción física) u oído (en un discurso).
Conocimiento	Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina.
Desarrollo	Acción de hacer crecer algo, por ejemplo, una competencia o un conocimiento.
Desarrollo de competencias	Acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante.
Desempeño	Concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado período de tiempo.
Diccionario de competencias	Documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia.
Evaluación de 360°	Proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores de una organización, con un propósito de desarrollo, en el cual participan múltiples evaluadores. Toma el nombre de 360° en alusión a que una

	persona es evaluada por sus superiores, pares y subordinados, además de por ella misma (autoevaluación). En ocasiones la evaluación incluye la opinión de clientes internos y/o externos.
Evaluación de 180°	Similar a Evaluación de 360°; su propósito es el desarrollo. Toma el nombre de 180° en alusión a que una persona es evaluada por sus superiores y pares, además de realizar su propia autoevaluación. En ocasiones puede incluir la opinión de clientes internos y/o externos.
Evaluación vertical (del desempeño)	Medición del desempeño realizada por el jefe o superior, que se complementa con la autoevaluación del propio colaborador y la revisión del nivel superior al jefe directo ("jefe del jefe").
Evaluación del desempeño	Proceso estructurado para medir el desempeño de los colaboradores.
Experiencia	Práctica prolongada de una actividad (laboral, deportiva, etc.) que permite incorporar nuevos conocimientos e incrementar la eficacia en la aplicación de los conocimientos y las competencias existentes, todo lo cual redundará en la optimización de los resultados de dicha actividad.
Gestión por competencias	Modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en cumplimiento de los objetivos estratégicos.
Mentor	Persona de mayor experiencia que ayuda y aconseja a otros con menos experiencia, por un período de tiempo. Método conjunto de procedimientos ordenados y sistemáticos en relación con un determinado tema. Persona que se ocupa del desarrollo de otra persona.
Mentee	Persona que recibe la acción del mentor.
Mentoring	Acción que desarrolla el mentor sobre el mentee.
Metodología	Conjunto de métodos que se siguen en una determinada disciplina.
Modelo	Conjunto de relaciones basadas en términos lógicos.
Perfil del postulante	Conjunto de capacidades de una persona, incluyendo sus estudios formales, conocimientos, competencias y experiencia, así como su motivación tanto en relación con su carrera como para el cambio laboral.
Retroalimentación	Acción por la cual se le comunica a otro sobre aquello que hace bien y aquello que debe mejorar.
Selección	Es un conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego, elegir con base a criterios preestablecidos (perfil de la búsqueda) a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización.

**Fuente:** León Carvajal (2023, 78-80) a partir de Alles (2015, pp. 45-57), Giménez & Ezcurra (2016, p. 25).

**Tabla 2**

*Competencias transversales requeridas para afrontar el contexto actual*

2003	2007	2015	2019	2019	2020	2020	2021	2021
Competencias Generales (Transversales) Proyecto Tuning Europa Fuente: González & Wagenaar	Competencias Transversales Proyecto Reflex Fuente: Aneca	"New Vision For Education - Unlocking The Potential Of Technology" 21 St. Century Skills Fuente: Foro Económico Mundial	Identificación Y Anticipación De Brechas De Habilidades Laborales En América Latina (Perspectiva Ecuador) Fuente: Cepal	Habilidades Del Siglo Xxi - Desarrollo De Habilidades Transversales En América Latina Y El Caribe Fuente: Bid	El Futuro Del Trabajo - Principales Competencias Para El 2025 Fuente: Foro Económico Mundial	Guía Adecco Contra La Exclusión Social En El Empleo Fuente: Fundación Adecco	Identificación Rápida De Necesidades De Cualificación Y Recualificación De Competencias En Quito, Guayaquil, Machala Y Loja Fuente: Oit	"Defining The Skills Citizens Will Need In The Future World Of Work" Fuente: Mckinsey & Company
	Capacidad para rendir bajo presión.			Auto regulación. Resiliencia.	9. Resiliencia, tolerancia al estrés y flexibilidad. 11. Inteligencia emocional.	Resiliencia. Tolerancia al estrés.		Autoconocimiento y autogestión (auto liderazgo): Entendimiento de nuestras propias emociones y desencadenantes. Autocontrol y regulación. Entendimiento de nuestras fortalezas. Integridad. Automotivación y bienestar. Autoconfianza.
Compromiso ético.				Ética. Compromiso y responsabilidad ambiental. Eficacia. Respeto.				
Comunicación con expertos de otras áreas. Comunicación oral y escrita en la propia lengua.	Capacidad para redactar informes o documentos. Capacidad para presentar en público productos, ideas o	Comunicación	Comunicación. Comunicación oral y escrita.	Comunicación.		Comunicación eficaz.	Comunicación.	Comunicación (Cognitivas): Storytelling y presentaciones en público. Hacer las preguntas correctas. Sintetizar el mensaje. Escucha activa.

	informes. Capacidad para hacerse entender.							
Habilidades interpersonales.			Habilidades interpersonales	Apertura. Empatía.		Empatía. Humanidad.		Desarrollo de relaciones (Interpersonales): Empatía. Inspirar confianza. Humildad. Sociabilidad.
Apreciación de la diversidad y multiculturalidad . Trabajo en equipo. Trabajo en un equipo interdisciplinar.	Capacidad para trabajar en equipo.	Colaboración. Conciencia social y cultural.		Trabajo en equipo. Colaboración. Tolerancia. Resolución de conflictos.		Respeto a la diversidad. Espíritu colaborativo.	Trabajo en equipo. Resolución de conflictos.	Eficacia en el trabajo en equipo (Interpersonal): Fomento de la inclusión. Gestión de diferentes personalidades. Resolución de conflictos. Colaboración. Empoderamiento.
Iniciativa y espíritu emprendedor.		Iniciativa.		Emprendimiento		Iniciativa.	Emprendimiento . Capacidad propositiva.	Emprendimiento (Auto liderazgo): Coraje y asunción de riesgos. Impulsar el cambio y la innovación. Energía, pasión y optimismo. Romper los paradigmas.
Adaptación a nuevas situaciones. Trabajo en contextos internacionales. Conocimiento de culturas y costumbres de otros países. Aplicación de		Adaptabilidad.		Adaptabilidad. Flexibilidad.		Capacidad de adaptación.	Adaptación al equipo y al material nuevo. Agilidad. Flexibilidad. Capacidad de adaptación a nuevas realidades.	Flexibilidad mental (Cognitivas): Creatividad e imaginación. Trasladar el conocimiento a diferentes contextos. Adoptar diferentes perspectivas. Adaptabilidad.

conocimientos en la práctica.								Habilidad para aprender.
Aprendizaje y actualización permanente.	Capacidad para adquirir con rapidez nuevos conocimientos			Aprendizaje continuo.	2. Aprendizaje activo y estrategias de aprendizaje.	Capacidad de aprendizaje.		
Generación de nuevas ideas.	Capacidad para encontrar nuevas ideas y soluciones.	Creatividad. Curiosidad.		Creatividad.	5. Creatividad, originalidad e iniciativa.	Curiosidad. Creatividad.		
Motivación de logro.						Motivación. Orientación a resultados.		Logro de metas (Auto liderazgo): Apropiación y decisión. Orientación al logro. Valor y persistencia. Lidar con la incertidumbre. Autodesarrollo.
		Persistencia y firmeza de carácter.		Perseverancia.		Perseverancia.		
Trabajo autónomo.						Autonomía.		
Análisis, abstracción y síntesis. Habilidad de investigación. Habilidad de gestión de la información.	Pensamiento analítico. Capacidad para detectar nuevas oportunidades.				1. Pensamiento analítico e innovación.			Pensamiento crítico (Cognitivas): Resolución de problemas estructurados. Razonamiento lógico. Comprender los sesgos. Búsqueda de información relevante.
Capacidad crítica y autocrítica.	Predisposición para cuestionar ideas propias o ajenas.	Pensamiento crítico.		Pensamiento crítico.	4. Pensamiento crítico y análisis.		Pensamiento crítico.	
Resolución de problemas (identificar, plantear y resolver).		Resolución de problemas.	Manejo de datos y análisis.	Resolución de problemas.	3. Resolución de problemas complejos. 10. Razonamiento, resolución de problemas e ideación.		Resolución de problemas.	

Organización y planificación.	Capacidad para coordinar actividades. Capacidad para usar el tiempo de forma efectiva.		Planificación y estrategia.	Manejo del Tiempo.		Planificación.	Planificación. Organización. Gestión. Ejecución.	Planificación y formas de trabajar (Cognitivas): Desarrollo de plan de trabajo. Manejo y priorización del tiempo. Pensamiento ágil.
Toma de decisiones.	Capacidad para hacer valer tu autoridad. Capacidad para movilizar las capacidades de otros.	Liderazgo.	Manejo de personal y grupos.		6. Liderazgo e influencia social.	Liderazgo. Lealtad organizacional	Liderazgo.	Sistemas de movilización (Interpersonales): Proyectar un modelo a seguir. Negociación ganar - ganar. Visión inspiradora. Conciencia organizacional.
	Capacidad para negociar de forma eficaz.				15. Persuasión y negociación.			
Preocupación por la calidad.					13. Orientación sobre servicios. 12. Resolución de problemas y experiencia de usuario.		Prestación de servicio al cliente (marketing y ventas).	
Manejo del ordenador.	Capacidad para utilizar herramientas informáticas.	Tecnologías de la información.	Habilidades de computación.	Digitales.	7. Uso, monitoreo y control de la tecnología.	Competencias digitales.	Trabajo en entornos virtuales. Alfabetización digital. Habilidades digitales: Manejo de RRSS.	Fluidez y ciudadanía digital (Digital): Alfabetización digital. Aprendizaje digital. Colaboración digital. Ética digital.
					8. Diseño y programación de tecnología.		Creación de aplicaciones. Gestión de	Uso y desarrollo de software (Digital): Alfabetización en programación.

							aplicaciones. Diseño gráfico.	Análisis de datos y estadísticas. Pensamiento computacional y algorítmico.
					7. Uso, monitoreo y control de la tecnología. 14. Análisis y evaluación de sistemas.		Automatización de procesos.	Comprensión de los sistemas digitales (Digital): Alfabetización de datos. Sistemas inteligentes. Alfabetización en ciberseguridad. Traducción y habilitación de tecnología.

**Fuente:** León Carvajal (2023, pp. 27-30).

**Figura 1**

*Cuestionario de levantamiento de apreciaciones sobre competencias transversales en el campo laboral del Distrito Metropolitano de Quito*

The image shows a Google Forms questionnaire with the following content:

**Cuestionario sobre apreciaciones respecto a las competencias transversales en el campo laboral**

Este cuestionario tiene el propósito de conocer, desde su experiencia, las principales competencias transversales o generales (cardinales) que son requeridas en el ámbito laboral en el contexto del Distrito Metropolitano de Quito, para desempeñar un trabajo competente y mejorar las posibilidades de empleabilidad.

Esta información será de gran utilidad para el diseño de un programa de mentoría para el desarrollo de competencias transversales, como parte de un trabajo de fin de master en docencia universitaria, por lo que agradecemos de antemano su autorización para el uso y socialización de la información contenida.

\* Indica que la pregunta es obligatoria.

1. Nombres y Apellidos \*

2. Cargo actual \*

3. Años de experiencia laboral \*

Marca solo un óvalo.

Menor a 5 años

De 5 años a 10 años

Mayor a 10 años

4. Campo de experiencia laboral \*

Seleccione todos los que correspondan.

Gestión de Talento Humano

Emprendimiento - administración negocio propio

Otro: \_\_\_\_\_

5. Ciudad en la que reside actualmente \*

Marca solo un óvalo.

Distrito Metropolitano de Quito

Otra ciudad del Ecuador

Otro país

6. ¿Cuáles considera son las cinco competencias transversales (generales) o cardinales, más apreciadas por el mercado laboral Ecuatoriano al día de hoy? \*

7. En su experiencia, ¿Cuáles son las competencias transversales (generales) o cardinales, que ha observado con menor desarrollo en profesionales recién graduados que se vinculan al mercado laboral. Mencione al menos cinco competencias? \*

8. ¿Qué competencias transversales (generales) o cardinales, considera que deberían ser desarrolladas en el ámbito universitario, fuera de las específicas de cada carrera?. Mencione al menos cinco competencias \*

9. ¿Cuáles son las competencias del "colaborador estrella"? \*

10. ¿Cuáles son las competencias del "líder estrella"? \*

Con el envío del formulario, autorizo el uso y socialización de las respuestas contenidas en este documento.  
Agradecemos nuevamente su tiempo y participación.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

**Fuente:** León Carvajal (2023, pp. 81-83).

**Figura 2**

*Respuestas al cuestionario sobre apreciaciones respecto a las competencias transversales en el campo laboral*

The figure displays 12 individual survey responses, each from a different participant. Each response includes the following information:

- Header:** 'Cuestionario sobre apreciaciones respecto a las competencias transversales en el campo laboral'.
- Introduction:** A paragraph explaining the survey's purpose: to identify key transversal competencies (general and cardinal) required in the labor market and to assess their development in university versus the labor market.
- Participant Information:**
  - Nombre y Apellidos:** Javier Sendobal, Edison Galarrza, María de Lourdes Ávila Zambrano.
  - Cargo actual:** Analista de Evaluación, Analista de Gestión, Subgerente de Administración de Talento Humano.
  - Años de experiencia laboral:** De 5 años a 10 años, Mayor a 10 años.
- Field of Experience:**
  - Selected: **Gestión de Talento Humano**.
  - Other options: Emprendimiento - administración negocio propio, Selección y Contratación de Personal.
- City:** Distrito Metropolitano de Quito.
- Perceived Competencies (General/Cardinal):**
  - Participant 1: Comunicación, Trabajo en Equipo, Integridad, Tolerancia a la Frustración y Enfoque a Resultados.
  - Participant 2: Pensamiento Crítico y Analítico, Resolución de Problemas, Creatividad, Aprendizaje Activo.
  - Participant 3: Liderazgo, trabajo en equipo, iniciativa, toma de decisiones, solución de problemas.
- Development in University vs. Labor Market:**
  - Participant 1: 'Tolerancia a la Frustración, Servicio al Cliente, Enfoque a Resultados, Trabajo en Equipo y adaptabilidad al cambio.'
  - Participant 2: 'Pensamiento Crítico y Analítico, Resolución de Problemas, Creatividad, Aprendizaje Activo.'
  - Participant 3: 'Pensamiento analítico, solución de problemas.'
- Additional Comments:**
  - Participant 1: '¿Qué competencias transversales (generales) o cardinales, considera que deberían ser desarrolladas en el ámbito universitario, fuera de las específicas de cada carrera? Mencione al menos cinco competencias.' Answer: 'Iniciativa, Liderazgo, Impacto e influencia, pensamiento analítico.'
  - Participant 2: '¿Qué competencias transversales (generales) o cardinales, considera que deberían ser desarrolladas en el ámbito universitario, fuera de las específicas de cada carrera? Mencione al menos cinco competencias.' Answer: 'Pensamiento Crítico y Analítico, Resolución de Problemas, Creatividad, Aprendizaje Activo.'
  - Participant 3: '¿Qué competencias transversales (generales) o cardinales, considera que deberían ser desarrolladas en el ámbito universitario, fuera de las específicas de cada carrera? Mencione al menos cinco competencias.' Answer: 'Creatividad, Impacto e influencia.'
- Footer:** 'Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. Google Formularios'.

150231\_634 Cuestionario sobre apreciaciones respecto a las competencias transversales en el campo laboral

**Questionario sobre apreciaciones respecto a las competencias transversales en el campo laboral**

Este cuestionario tiene el propósito de conocer, desde su experiencia, las principales competencias transversales o generales (cardinales) que son requeridas en el ámbito laboral en el contexto del Distrito Metropolitano de Quito, para desempeñar un trabajo competente y mejorar las posibilidades de empleabilidad.

Esta información será de gran utilidad para el diseño de un programa de mentoría para el desarrollo de competencias transversales, como parte de un trabajo de fin de maestría en docencia universitaria, por lo que agradecemos de antemano su autorización para el uso y socialización de la información contenida.

**Nombres y Apellidos \***  
Augusta Zúñiga

**Cargo actual \***  
Directora Talento Humano

**Años de experiencia laboral \***  
Mayor a 10 años

[https://docs.google.com/forms/d/1u7LcV7W6Z238y5AA6L53u1qFm0D9\\_0TgpaW8Wagwvms](https://docs.google.com/forms/d/1u7LcV7W6Z238y5AA6L53u1qFm0D9_0TgpaW8Wagwvms) 150231

150231\_634 Cuestionario sobre apreciaciones respecto a las competencias transversales en el campo laboral

**Campo de experiencia laboral \***

Gestión de Talento Humano  
 Emprendimiento - administración negocio propio  
 Otro: \_\_\_\_\_

**Ciudad en la que reside actualmente \***  
Distrito Metropolitano de Quito

**¿Cuáles considera son las cinco competencias transversales (generales) o cardinales, más apreciadas por el mercado laboral Ecuatoriano al día de hoy?**  
Trabajo en Equipo, Comunicación Asertiva, Flexibilidad, Orientación a resultados, Planificación.

**En su experiencia, ¿Cuáles son las competencias transversales (generales) o cardinales, que ha observado con menor desarrollo en profesionales recién graduados que se vinculan al mercado laboral. Mencione al menos cinco competencias?**  
Comunicación, Orientación a resultados, Planificación, Innovación, Aprendizaje continuo, Iniciativa.

**¿Qué competencias transversales (generales) o cardinales, considera que deberían ser desarrolladas en el ámbito universitario, fuera de las específicas de cada carrera? Mencione al menos cinco competencias.**  
Trabajo en Equipo, Orientación a Resultados, Iniciativa, Innovación.

[https://docs.google.com/forms/d/1u7LcV7W6Z238y5AA6L53u1qFm0D9\\_0TgpaW8Wagwvms](https://docs.google.com/forms/d/1u7LcV7W6Z238y5AA6L53u1qFm0D9_0TgpaW8Wagwvms) 150231

150231\_634 Cuestionario sobre apreciaciones respecto a las competencias transversales en el campo laboral

**¿Cuáles son las competencias del "colaborador estrella"?**  
Comunicación, Aprendizaje continuo, trabajo en Equipo, Orientación a los resultados, Orientación a la Calidad, Innovación.

**¿Cuáles son las competencias del "líder estrella"?**  
Liderazgo, Empatía, Planificación Estratégica, Creatividad, Comunicación, Desarrollo de personas.

Con el envío del formulario, autorizo el uso y socialización de las respuestas contenidas en este documento.  
Agradecemos nuevamente su tiempo y participación.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.  
Google Formularios

[https://docs.google.com/forms/d/1u7LcV7W6Z238y5AA6L53u1qFm0D9\\_0TgpaW8Wagwvms](https://docs.google.com/forms/d/1u7LcV7W6Z238y5AA6L53u1qFm0D9_0TgpaW8Wagwvms) 150231

150231\_634 Cuestionario sobre apreciaciones respecto a las competencias transversales en el campo laboral

**Questionario sobre apreciaciones respecto a las competencias transversales en el campo laboral**

Este cuestionario tiene el propósito de conocer, desde su experiencia, las principales competencias transversales o generales (cardinales) que son requeridas en el ámbito laboral en el contexto del Distrito Metropolitano de Quito, para desempeñar un trabajo competente y mejorar las posibilidades de empleabilidad.

Esta información será de gran utilidad para el diseño de un programa de mentoría para el desarrollo de competencias transversales, como parte de un trabajo de fin de maestría en docencia universitaria, por lo que agradecemos de antemano su autorización para el uso y socialización de la información contenida.

**Nombres y Apellidos \***  
Paulina Elizabeth Romero Muñoz

**Cargo actual \***  
Especialista Estratégico de Gestión Empresarial y TH

**Años de experiencia laboral \***  
Mayor a 10 años

[https://docs.google.com/forms/d/1u7LcV7W6Z238y5AA6L53u1qFm0D9\\_0TgpaW8Wagwvms](https://docs.google.com/forms/d/1u7LcV7W6Z238y5AA6L53u1qFm0D9_0TgpaW8Wagwvms) 150231

150231\_634 Cuestionario sobre apreciaciones respecto a las competencias transversales en el campo laboral

**Campo de experiencia laboral \***

Gestión de Talento Humano  
 Emprendimiento - administración negocio propio  
 Otro: \_\_\_\_\_

**Ciudad en la que reside actualmente \***  
Distrito Metropolitano de Quito

**¿Cuáles considera son las cinco competencias transversales (generales) o cardinales, más apreciadas por el mercado laboral Ecuatoriano al día de hoy?**  
Adaptación al cambio \* Pensamiento crítico \* Orientación a resultados \* Comunicación efectiva \* Liderazgo.

**En su experiencia, ¿Cuáles son las competencias transversales (generales) o cardinales, que ha observado con menor desarrollo en profesionales recién graduados que se vinculan al mercado laboral. Mencione al menos cinco competencias?**  
Adaptación al cambio.

**¿Qué competencias transversales (generales) o cardinales, considera que deberían ser desarrolladas en el ámbito universitario, fuera de las específicas de cada carrera? Mencione al menos cinco competencias.**  
Habilidades de comunicación \* Pensamiento crítico \* Adaptación al cambio.

[https://docs.google.com/forms/d/1u7LcV7W6Z238y5AA6L53u1qFm0D9\\_0TgpaW8Wagwvms](https://docs.google.com/forms/d/1u7LcV7W6Z238y5AA6L53u1qFm0D9_0TgpaW8Wagwvms) 150231

150231\_634 Cuestionario sobre apreciaciones respecto a las competencias transversales en el campo laboral

**¿Cuáles son las competencias del "colaborador estrella"?**  
Adaptación al cambio \* Pensamiento crítico.

**¿Cuáles son las competencias del "líder estrella"?**  
Comunicación efectiva \* orientación a resultados.

Con el envío del formulario, autorizo el uso y socialización de las respuestas contenidas en este documento.  
Agradecemos nuevamente su tiempo y participación.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.  
Google Formularios

[https://docs.google.com/forms/d/1u7LcV7W6Z238y5AA6L53u1qFm0D9\\_0TgpaW8Wagwvms](https://docs.google.com/forms/d/1u7LcV7W6Z238y5AA6L53u1qFm0D9_0TgpaW8Wagwvms) 150231

Fuente: León Carvajal (2023, pp. 84-86).