



UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN MONOGRÁFICO

Título de Licenciado en Administración Contador – Sector Privado Plan

1990

***Incidencia de las competencias en los programas de empleo
juvenil sobre las variables dependientes del modelo de
Stephen Robbins.***

AUTORES

TUTOR

Mariana Capelli Sisto

Cra. Gabriela Pintos Trías

Mónica Alexandra Hennig Kunze

Montevideo, Uruguay

Agosto, 2010

DEDICATORIA

En primer lugar a Dios porque de Él y para Él son todas las cosas.

A nuestras familias por el apoyo.

A nuestros amigos por estar animándonos.

A todos muchas gracias.

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a todas las personas y a las ONGs que de una u otra manera colaboraron en la realización del presente trabajo, aportando información y/o brindando una entrevista:

Asociación Cristiana de Jóvenes – Lourdes Pepe

El Abrojo – Sandra Ojeda

Fondation Forge – Andrea Spólita

Instituto de Estadística de la Facultad de Ciencias Económicas – Ramón Álvarez

Los Pinos – Lic. Pablo Bartol

Projovent – Fernando Panizza

Además queremos agradecer a la Cra. Gabriela Pintos Trías por habernos guiado en este largo proceso y a nuestros empleadores por permitirnos asistir a las entrevistas durante el horario de trabajo.

RESUMEN

El objetivo perseguido con la realización del presente trabajo monográfico es analizar la incidencia de las competencias sobre las variables dependientes aplicando el modelo de Stephen Robbins de Comportamiento Organizacional en el marco de los programas de empleo juvenil.

En esta investigación revisamos definiciones y clasificaciones de competencias, seleccionamos las competencias de trabajo, adaptamos el Modelo de Stephen Robbins y realizamos el trabajo de campo. Finalmente ante el cumplimiento de las etapas antedichas y no pudiendo lograr el objetivo perseguido proponemos las medidas correctivas para investigaciones sucesivas y planteamos las conclusiones de nuestro trabajo de campo.

INDICE DE GRÁFICOS, ILUSTRACIONES Y TABLAS

Gráfico 1 Número de Jóvenes por ONG	49
Gráfico 2 Distribución por Sexo y ONG	50
Gráfico 3 Distribución por Años de Edad.....	51
Gráfico 4 Número de Jóvenes Trabajando por ONG.....	53
Gráfico 5 Promedio por Competencia	54
Gráfico 6 Promedio por Competencia según Joven Trabajando	55
Gráfico 7 Promedio por Competencia según Sexo	56
Gráfico 8 Desviación Estándar por Competencia.....	57
Gráfico 9 Desviación Estándar por Competencia según Sexo	58
Gráfico 10 Valores Mínimos por Competencia	59
Gráfico 11 Valores Máximos por Competencia	60
Ilustración 1 Modelo de CO Estado I	17
Ilustración 2 Modelo de CO Estado II.....	20

Ilustración 3 Modelo de CO Estado II Adaptado.....	34
Tabla 1 Cronograma de Trabajo	5
Tabla 2 Cronograma de Trabajo (cont.).....	5
Tabla 3 Áreas de Competencias Clave	24
Tabla 4 Ejemplo de Puntuación.....	41
Tabla 5 Correlación de Pearson.....	42
Tabla 6 Alpha de Cronbach	45
Tabla 7 Número de Jóvenes por ONG.....	49
Tabla 8 Distribución por Sexo y ONG	50
Tabla 9 Distribución por Años de Edad.....	51
Tabla 10 Distribución por Años de Edad y ONG	52
Tabla 11 Número de Jóvenes Trabajando por ONG	53
Tabla 12 Porcentaje de Jóvenes Trabajando por ONG	53
Tabla 13 Promedio por Competencia.....	54

Tabla 14 Promedio por Competencia según Joven Trabajando.....	55
Tabla 15 Promedio por Competencia según Sexo.....	56
Tabla 16 Desviación Estándar por Competencia	57
Tabla 17 Desviación Estándar por Competencia según Sexo	58
Tabla 18 Valores Mínimos por Competencia	59
Tabla 19 Valores Máximos por Competencia	60
Tabla 20 Número de Jóvenes por Grados de Desarrollo de Competencia.....	62

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	III
RESUMEN	IV
INDICE DE GRÁFICOS, ILUSTRACIONES Y TABLAS	V
TABLA DE CONTENIDO	VIII
TABLA DE CONTENIDO	VIII
CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 FUNDAMENTACIÓN	1
1.2 OBJETIVO	2
1.3 ALCANCE	3
1.4 METODOLOGÍA	3
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO	8
2.1 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS	8
2.1.1 <i>Definición según diversos autores</i>	8
2.1.2 <i>Definición de trabajo</i>	11
2.2 CLASIFICACIONES DE COMPETENCIAS	11
2.2.1 <i>Clasificación según diversos autores</i>	11
2.2.2 <i>Clasificación de elaboración propia</i>	14
2.3 COMPETENCIAS Y EMPLEABILIDAD	15
	viii

2.4 EL MODELO DE S. ROBBINS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	16
2.5 ELECCIÓN DE COMPETENCIAS DE TRABAJO	21
2.5.1 <i>Competencias desarrolladas en las ONGs</i>	21
2.5.2 <i>Elección propiamente dicha</i>	23
2.5.3 <i>Grados de desarrollo de las competencias</i>	28
2.6 VINCULACIÓN ENTRE EL MODELO Y LAS COMPETENCIAS SELECCIONADAS	31
CAPÍTULO 3 TRABAJO DE CAMPO	35
3.1 METODOLOGÍA PARA EL RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN	35
3.1.1 <i>Objetivo y alcance del trabajo de campo</i>	35
3.1.2 <i>Herramienta para el relevamiento de información</i>	36
3.1.3 <i>Análisis de fiabilidad y consistencia interna</i>	41
3.1.4 <i>Análisis de la herramienta utilizada</i>	47
3.2 ANÁLISIS DE LOS DATOS RELEVADOS	48
CAPÍTULO 4 CONCLUSIONES	63
BIBLIOGRAFÍA	67
ANEXO A DESCRIPCIÓN DE ONGS	70
<i>Asociación Cristiana de Jóvenes</i>	70
<i>Fondation Forge</i>	70
<i>El Abrojo</i>	70
<i>Los Pinos</i>	71

ANEXO B CUESTIONARIO	72
ANEXO C TABLAS DINÁMICAS	75
ANEXO D ENTREVISTAS	81

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

1.1 FUNDAMENTACIÓN

Del análisis de la literatura sobre las competencias encontramos bibliografía extensiva sobre su gestión como parte de la estrategia de recursos humanos de las organizaciones, pero no de la formación en competencias para la empleabilidad en jóvenes provenientes de sectores de bajos ingresos que desertaron los estudios secundarios; siendo éstos el público meta de nuestro estudio.

Estudios recopilados por Cinterfor/OIT (F. Vargas Zúñiga, 2004; C. Jacinto et al., 1998) han vinculado a las competencias claves o transversales con la empleabilidad del público meta. Con nuestra investigación intentaremos identificar si hay competencias transversales cuyo impacto positivo sobre la empleabilidad es mayor que en otras. De esta manera las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) podrían enfatizar en dichas competencias para aumentar la eficacia y eficiencia de las capacitaciones debido a que en el año 2009 sólo un 61% de los 1856 egresados de Projoven lograron insertarse efectivamente en un trabajo (entendiéndose por tal un mínimo de 91 días corridos trabajados). Adicionalmente el costo por alumno capacitado en el año 2009 significó US\$ 1.452 en promedio, valor que asciende a los US\$ 2802 cuando se consideran únicamente las inserciones efectivas.

La inserción de los jóvenes tiene como efecto colateral la disminución del gasto del Estado en el combate a la delincuencia y drogadicción, ya que los jóvenes que

trabajan y/o estudian son menos propensos a caer en este tipo de flagelos (Junta Nacional de Drogas, 2006). Adicionalmente, al estar empleados formalmente, tienen cobertura médica y de seguridad social.

Lo antedicho no solamente beneficia al joven sino también a la sociedad en su conjunto. Por otra parte a nivel empresarial, el logro de las competencias adecuadas para la empleabilidad es de esperar genere empleados productivos, satisfechos, que permanezcan en la empresa. Por ende, nos resultó de interés vincular la formación de competencias adecuadas para la empleabilidad con un modelo global de estudio del comportamiento organizacional, representado en este caso por el Modelo de S. Robbins, ver capítulo 2.4 (El Modelo de Stephen Robbins de Comportamiento Organizacional).

Por lo cual el objetivo de la investigación es el análisis del efecto que la formación en competencias transversales tiene sobre las variables dependientes del modelo de Stephen Robbins, desarrolladas en los programas de empleo juvenil, destinados a jóvenes provenientes de sectores de bajos ingresos.

1.2 OBJETIVO

Para estudiar el objetivo mencionado en el párrafo anterior, establecemos los siguientes subobjetivos. En primer lugar buscamos determinar un conjunto adecuado de competencias transversales cuya adquisición se logre a través de programas de formación. En segunda instancia incorporar al Modelo de Robbins el conjunto de competencias transversales mencionadas anteriormente como variables independientes. Finalmente determinar, para un caso concreto, si la adquisición de

competencias transversales impacta en forma positiva y si hay alguna que se destaca, en dos de las variables dependientes del modelo: ausentismo y rotación.

1.3 ALCANCE

La investigación fue realizada en cuatro ONGs de la ciudad de Montevideo. El motivo por el cual se circunscribe solamente a las mismas es limitar la cantidad de información a procesar, que de lo contrario escaparía a nuestras posibilidades.

Las ONGs fueron seleccionadas por un criterio de accesibilidad y en el Anexo A se describe brevemente a las mismas.

Las conclusiones de la investigación son de carácter descriptivo ya que no se basan en una muestra representativa de todas las ONGs que brindan capacitación a la población objetivo.

1.4 METODOLOGÍA

Iniciamos el trabajo realizando una primera aproximación al tema, mediante la investigación bibliográfica y la realización de algunas entrevistas preliminares, en base a las cuales determinamos el objetivo y los subobjetivos.

Con el fin de cumplir con estos últimos, nos trazamos un plan de trabajo con el cronograma para el cumplimiento de las siguientes etapas:

1. Contactar con ONGs que se dedican a la capacitación de jóvenes mediante programas de empleo. (febrero - marzo 2009).

2. Entrevistas a los encargados y/o directores de las ONGs a los efectos de conocer su funcionamiento, explicarles el objetivo de nuestra investigación y obtener su colaboración. Por otra parte conocer las competencias en que capacitan a los jóvenes. (abril - mayo 2009).
3. Seleccionar las competencias a estudiar y luego ubicarlas en el Modelo de S. Robbins. (junio - julio 2009).
4. Determinar los grados de competencias y elaborar el cuestionario (agosto - setiembre 2009).
5. Entrevistas a Director de Projoven y empresarios (setiembre 2009).
6. Prueba piloto y ajustes al cuestionario (octubre 2009).
7. Aplicar el cuestionario definitivo (noviembre 2009).
8. Recolectar los datos de inserción laboral (febrero 2010).
9. Análisis de los datos y conclusiones (marzo - abril 2010).

Tabla 1 Cronograma de Trabajo

Etapas	02/09	03/09	04/09	05/09	06/09	07/09	08/09	09/09	10/09	11/09	12/09
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 2 Cronograma de Trabajo (cont.)

Etapas	01/10	02/10	03/10	04/10
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al mencionado plan de trabajo, fuimos cumpliendo las etapas de dicho cronograma, aunque no en el tiempo estipulado, debido a que las etapas 3 (Seleccionar las competencias a estudiar y luego ubicarlas en el Modelo de S. Robbins) y 4 (Determinar los grados de competencias y elaborar el cuestionario) nos insumieron más tiempo y esto resultó en el aplazamiento de las etapas posteriores. En consecuencia nos encontramos a fines de noviembre 2009 y nos vimos obligadas en la urgencia de aplicar el cuestionario antes de que los jóvenes finalizaran los cursos y nos fuera imposible localizarlos para completar el

cuestionario, por dicho motivo la etapa 6 (Prueba piloto y ajustes al cuestionario) no la realizamos.

Continuando con la metodología de trabajo, elaboramos un marco teórico de referencia que nos aportara una definición de competencias en base a la cual trabajamos. Es así que definimos “competencias transversales” como las habilidades, actitudes y comportamientos innatos y desarrollados por las personas para el desempeño de diferentes empleos. Posteriormente vinculamos el tema con la empleabilidad, debido a que es la meta de los programas de capacitación y en última instancia de nuestro trabajo, punto 2.3 (Competencias y Empleabilidad)

Establecimos como fundamento el Modelo Básico del Comportamiento Organizacional de Stephen Robbins 2004, punto 2.4 (El Modelo de Stephen Robbins de Comportamiento Organizacional). Si bien las variables dependientes del modelo son: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción y ciudadanía, un estudio pormenorizado del efecto de la capacitación en competencias sobre todas las variables mencionadas escapa totalmente a nuestras posibilidades debido al nivel de complejidad que significaría, y al tiempo que se requeriría para la ubicación de los jóvenes una vez finalizados sus estudios y desvinculados de las ONGs. Aunque en un principio nuestra intención fue incluir el ausentismo en nuestro estudio, dado que en las entrevistas de la etapa dos los directores y encargados consideraron posible el acceso a los datos, al momento de la recolección de los datos nos informaron que no disponían de la información y que tampoco entendían viable acceder a ella. Esto nos obligó a restringir nuestro estudio, al efecto sobre la rotación. Lamentamos profundamente este inconveniente, ya que entendemos que

enriquecería de forma importante los resultados y conclusiones de nuestra investigación.

Luego que consideramos todas las competencias desarrolladas en las ONGs, enfocamos nuestro estudio en: Fluidez en las Comunicaciones, Resolución Creativa de Problemas, Capacidad de Proyectarse, Trabajo en Equipo, Habilidades Interpersonales y Responsabilidad. El criterio mediante el cual nos enfocamos en ellas y sus definiciones se encuentran en el punto 2.5 (Elección de Competencias).

Una vez seleccionadas las competencias, analizamos en qué variables independientes S. Robbins las había considerado en el Modelo, punto 2.6 (Vinculación entre el Modelo y las Competencias Seleccionadas).

En el capítulo 3 (Trabajo de Campo) en primer lugar explicamos la metodología aplicada para el relevamiento de información. La misma consistió en establecer el objetivo y delimitar el alcance del trabajo, definir la herramienta a utilizar, para luego analizar la misma y la consistencia interna de los datos obtenidos. En segundo lugar analizamos los datos obtenidos. Es necesario aclarar que los datos de nuestra investigación tiene una consistencia interna limitada, la cual nos impidió cumplir con el tercer subobjetivo de identificar si existe alguna competencia que incida en forma positiva en las variables dependientes: ausentismo y rotación. Como mencionamos anteriormente no pudimos realizar un cuestionario piloto, el cual nos hubiera advertido de la posible consistencia interna limitada.

Finalmente, en el Capítulo 4, exponemos las conclusiones generales del trabajo de investigación monográfico y sugerencias para futuros estudios del tema.

CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO

2.1 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

2.1.1 Definición según diversos autores

Estudios realizados por McClelland (1973) avivaron el interés por la incidencia de las competencias en el desempeño laboral, a partir de los cuales surgieron diferentes definiciones y clasificaciones.

Boyatzis (1982) define las competencias en términos generales como “las características fundamentales” de un individuo, tanto innatas como adquiridas y el concepto de uno mismo.

CINTERFOR-OIT (1998), ha definido la competencia laboral como “la capacidad real” de un individuo para obtener un resultado en una situación específica y por otra parte, halló tres grandes grupos de competencias:

1. “Aprender a pensar”: Lectoescritura y pensamiento lógico matemático y flexibilidad mental.
2. “Aprender a hacer”: Desarrollo de la disposición a aprender habilidades técnicas, lenguaje tecnológico y adquirir cultura tecnológica.
3. “Aprender a ser”: Desarrollo del autoconcepto y habilidades interpersonales.

Lawshe y Balma (1966) si bien precedieron a McClelland planteaban hace muchos años como:

1. La potencialidad para aprender a realizar un trabajo,
2. La capacidad real, actual, para llevar a cabo el trabajo,
3. La disposición para realizarlo, es decir, su motivación o su interés.

Estos tres aspectos se complementan, ya que es posible que alguien tenga los conocimientos para hacer el trabajo, pero no lo desee hacer; o que tenga el deseo de realizarlo, pero no sepa cómo hacerlo; o no sepa cómo hacerlo, pero esté dispuesto a aprender y tenga las condiciones de hacerlo.

Otra autora, profesora de Psicología del Trabajo de la Universidad René Descartes París V, **Claude Levy-Leboyer** (1997) resume el concepto de competencias como conjuntos de comportamientos que una persona domina mejor que otra y hacen que sea más eficaz en una situación dada.

Estos comportamientos son producto de rasgos de la personalidad, conocimientos adquiridos y aptitudes, siendo observables tanto en el trabajo diario como en situaciones simuladas o test. De esta manera las competencias devienen de las características individuales y cualidades requeridas para desempeñar tareas específicas.

OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2004): Define competencia como la “capacidad” que excede al contenido del conocimiento y las habilidades, la cual incluye:

1. “Competencia cognitiva”, abarca la aplicación de conceptos, conocimientos teóricos y los adquiridos por la experiencia.
2. “Competencia funcional” refiere al saber hacer en un área de trabajo específica.
3. “Competencia personal” refiere a la conducción personal en una situación determinada.
4. “Competencia ética”, refiere a la aplicación de los valores personales y profesionales que el individuo ha incorporado.

Para **Spencer y Spencer** (1993) competencia es “una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación”.

UNESCO (Glosario de Términos de Tecnología Educativa, 1987): Competencia es la estrategia educativa basada en la identificación, la puesta en evidencia y el aprendizaje de los conocimientos, capacidades, actitudes y comportamientos requeridos para desempeñar un papel específico, ejercer una profesión o llevar a cabo una carrera determinada.

Vargas Zúñiga (2004) Un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral

plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.

Según **Woodruffe** (1993), las competencias son un repertorio de conductas visibles de una persona por las cuales se desempeña eficientemente.

2.1.2 Definición de trabajo

Del estudio de las definiciones encontramos los siguientes aspectos comunes:

1. Características personales permanentes y/o comportamientos.
2. Quedan expuestos al desempeñar tareas específicas.
3. Causantes del desempeño superior o exitoso de una tarea.
4. Disposición para aprender.

Definimos entonces a las competencias como conjuntos de comportamientos y características distintivos de una persona que motivan un rendimiento superior a la media al realizar tareas específicas manteniendo la disposición a aprender.

2.2 CLASIFICACIONES DE COMPETENCIAS

2.2.1 Clasificación según diversos autores

CONOCER (2002) hace la siguiente distinción:

- a) “Competencia básica”: Comportamientos elementales asociados a conocimientos adquiridos en la etapa formativa.

- b) “Competencia genérica”: Comportamientos comunes a diferentes trabajos.
- c) “Competencia específica”: Comportamientos que emanan de los conocimientos técnicos asociados a un cierto lenguaje o función productiva.

Por otra parte en el informe de la “**Secretary’s Commission on Achieving Necessary Skills**” (SCANS) las competencias son clasificadas en:

“Competencias básicas:

- Habilidades básicas: lectura, redacción, aritmética y matemáticas, expresión y capacidad de escuchar.
- Aptitudes analíticas: pensar creativamente, tomar decisiones, solucionar problemas, procesar y organizar elementos visuales y otro tipo de información, saber aprender y razonar.
- Cualidades personales: responsabilidad, autoestima, sociabilidad, gestión personal, integridad y honestidad.

Competencias transversales:

- Gestión de recursos: tiempo, dinero, materiales y distribución, personal.
- Relaciones interpersonales: trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio a clientes, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas.
- Gestión de información: buscar y evaluar información, organizar y mantener sistemas de información, interpretar y comunicar, usar computadoras.
- Comprensión sistémica: comprender interrelaciones complejas, entender sistemas, monitorear y corregir desempeño, mejorar o diseñar sistemas.

- Dominio tecnológico: seleccionar tecnologías, aplicar tecnologías en la tarea, dar mantenimiento.”

Clasificación de competencias para **Spencer y Spencer** (1993)

- “Motivación”: Intereses persistentes de un individuo que lo dirigen a la acción persiguiendo un objetivo.
- “Características”: Aptitudes físicas y conductas consistentes a determinadas situaciones.
- “Concepto de uno mismo”: Actitudes y valores que forman la imagen propia de un individuo.
- “Conocimiento”: Información que un individuo adquiere sobre temas específicos. Es preciso aclarar que el conocimiento no es garantía de una aplicación correcta en una situación determinada.
- “Habilidad”: Destreza para desempeñar una determinada tarea física o mental, incluye pensamiento analítico y conceptual.

Para **Spencer y Spencer** las competencias también pueden clasificarse en dos categorías: “punto inicial” y “diferenciales”, según el criterio de desempeño laboral que predicen.

- Competencias de “punto inicial”: Son características esenciales (generalmente conocimiento o habilidades básicas, como la habilidad de leer) que todos necesitan en cualquier empleo para desempeñarse mínimamente bien. Una competencia de punto inicial es, por ejemplo, conocimiento del producto o la capacidad de hacer facturas.

- Competencias “diferenciales”: Estos factores distinguen a las personas de niveles superiores. Por ejemplo orientación a establecer objetivos más altos que los que la organización requiere, es una competencia que distingue a las personas de niveles superiores del personal de ventas.

2.2.2 Clasificación de elaboración propia

Del estudio de las clasificaciones precedentes elaboramos una propia basada en la clasificación hecha por SCANS, CONOCER y Spencer y Spencer.

- Competencias básicas: Habilidades elementales para realizar cualquier tarea, entre las que se destacan: lectoescritura, cálculos matemáticos, expresión oral, toma de decisiones, aprender a razonar, autoestima, responsabilidad, sociabilidad.
- Competencias transversales o genéricas: Comportamientos comunes a diferentes empleos. A saber: administración del tiempo y dinero, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, búsqueda y aplicación de la información, reconocimiento y comprensión de vinculaciones complejas, uso de tecnología informática.
- Competencias específicas: comportamientos relacionados a conocimientos específicos de determinada función técnica, por ejemplo: un cirujano debe tener “pulso” para realizar exitosamente una operación delicada.

Como surge del análisis de las clasificaciones mencionadas anteriormente podemos ver a lo que Spencer y Spencer llama competencias de punto inicial

SCANS y CONOCER hablan de competencias básicas. A las competencias que Spencer y Spencer denomina diferenciales SCANS las llama transversales y CONOCER las subdivide en genéricas y específicas.

2.3 COMPETENCIAS Y EMPLEABILIDAD

Los programas de empleo juvenil tienen por objetivo, aparte de la capacitación técnica, lograr la empleabilidad de los jóvenes. La OIT (2004, citado por F. Vargas Zúñiga, 2004, p.81) define la empleabilidad como “las competencias y cualificaciones transferibles que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y de formación que se les presenten con miras a encontrar y conservar un trabajo decente, progresar en la empresa o al cambiar de empleo y adaptarse a la evolución de la tecnología y de las condiciones del mercado de trabajo. (OIT, Recomendación 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos, 2004).

Existe consenso de que las competencias básicas y transversales influyen en el incremento de las posibilidades de empleo y en la creación de capacidades para adaptarse a los cambios continuos en el mercado de trabajo (F. Vargas Zúñiga, 2004). Es por este motivo que se produjo un cambio en el enfoque de los programas de empleo juvenil respecto a los años ochenta, durante los cuales se enfatizaba el desarrollo de competencias técnicas. Hoy en día el enfoque de los programas de empleo juvenil está centrado en desarrollar las competencias y habilidades de los jóvenes para la empleabilidad.

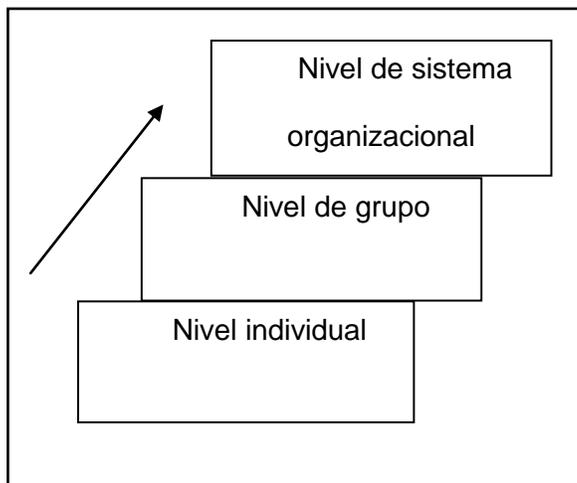
Entendemos que aquellos jóvenes que presenten bajo nivel de ausentismo y que no hayan abandonado el trabajo (salvo en casos de cambiar por un empleo mejor) son los “empleables” habida cuenta de que ya han logrado insertarse laboralmente. En nuestro trabajo pretendemos estudiar si existe alguna competencia cuyo efecto sobre la rotación y por extensión en la empleabilidad se destaque sobre las demás.

2.4 EL MODELO DE S. ROBBINS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Stephen Robbins define al Comportamiento Organizacional (CO) como el campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

Se puede desagregar el estudio del CO en tres niveles: nivel individual, nivel grupal y nivel de sistema organizacional, donde cada uno influirá en la construcción del siguiente.

Ilustración 1 Modelo de CO Estado I



Fuente: Robbins, Stephen, (2004) Comportamiento Organizacional. Ed.10ª, p.22

Por otra parte cada nivel está conformado por múltiples variables independientes, las cuales tienen relación entre ellas y en última instancia determinan las variables dependientes del modelo básico del CO, Estado II.

Las variables independientes del nivel individual son características inherentes a la persona, que influirán en su comportamiento en el trabajo. Ellas son: características biográficas, características de personalidad, valores y actitudes, niveles básicos de habilidades, percepción, motivación, aprendizaje individual y toma de decisiones individual.

Las variables independientes del nivel grupal son comunicación, toma de decisiones en grupo, liderazgo, estructura de grupo, equipos de trabajo, poder y política, conflicto y otros grupos. Éste nivel es influenciado por la suma de los comportamientos de las personas, que para agregarle complejidad al estudio, se

comportan de manera diferente al estar en grupo que individualmente. La variable que los vincula es la comunicación.

Al avanzar al siguiente nivel y agregar la estructura formal de una organización, el comportamiento organizacional alcanza su máximo nivel de complejidad. En el nivel de sistemas de organización encontramos las variables independientes de cultura organizacional, estructuras y diseño de la organización, diseño del trabajo y tecnología y políticas y prácticas de recursos humanos. Éste último nivel se conecta con el anterior a través del liderazgo.

La variable independiente cambio y tensión repercute tanto en el comportamiento individual y grupal como de la organización y fue agregada en la última década debido al vertiginoso cambio en el mundo de las organizaciones.

Este modelo no logra hacer justicia a la complejidad del comportamiento organizacional pero intenta plasmar las variables más importantes para ayudar a los gerentes a comprenderlo y hacer que las organizaciones trabajen de una manera más eficiente.

Por último las variables que se pretende explicar mediante este modelo son: la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción en el trabajo y la ciudadanía. A continuación las explicaremos.

La variable productividad incluye los conceptos de eficacia y eficiencia, siendo una medida del rendimiento. La eficacia es el logro de los objetivos y la eficiencia el hacerlo al menor costo posible. Este modelo pretende explicar qué factores influyen

en la eficacia y eficiencia de la actuación tanto de las personas a nivel individual como grupal y de la organización en general.

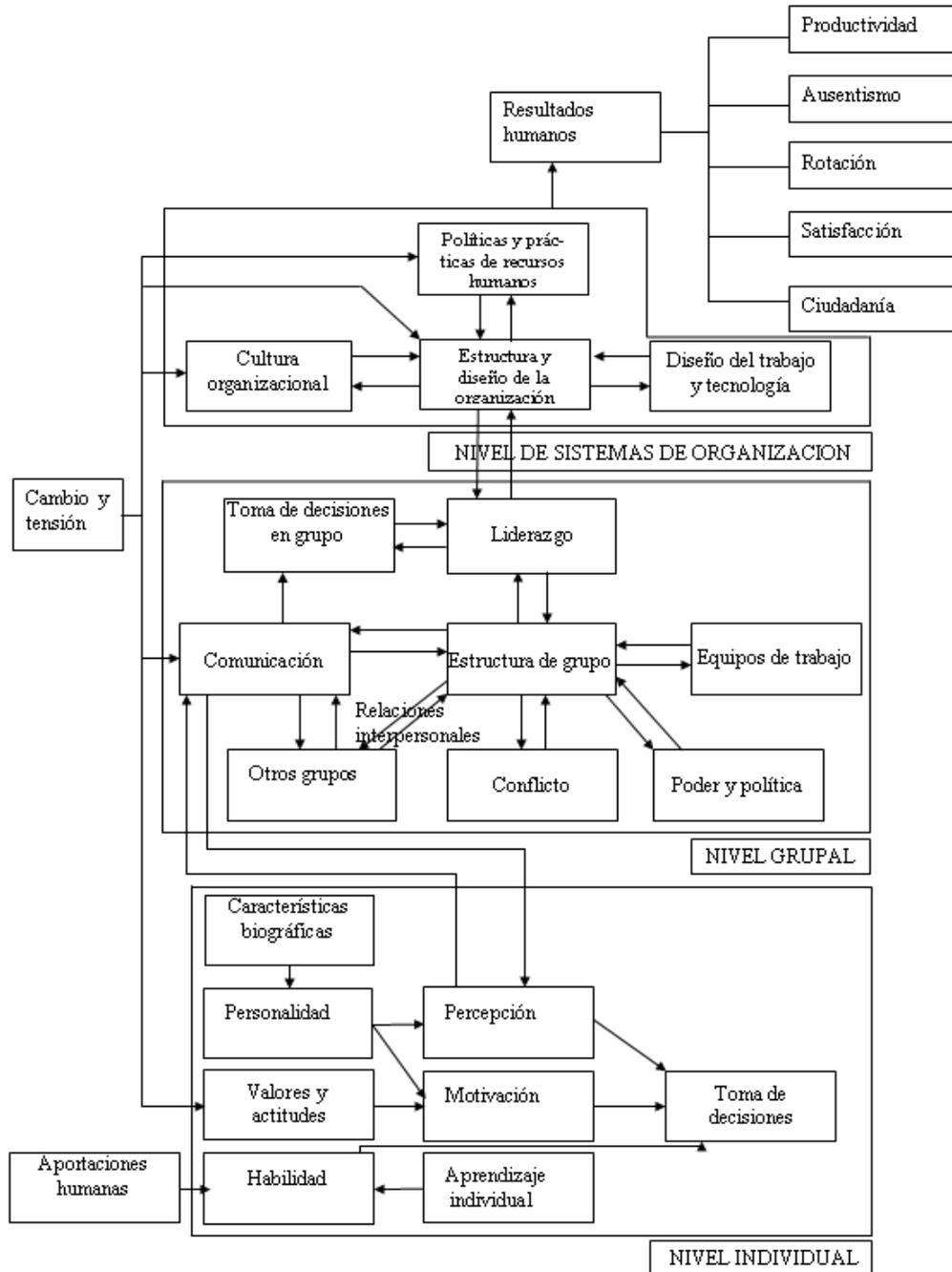
El ausentismo es la inasistencia al trabajo. El ausentismo tiene generalmente un efecto negativo sobre la productividad de la organización, debido a la interrupción en el flujo del trabajo y el aumento de la carga horaria para otros.

La rotación incluye el retiro tanto voluntario como involuntario permanente de la organización. Existe un nivel de rotación sano y aceptable en todas las organizaciones, pero cuando excede este límite, implica un costo no deseado derivado del reclutamiento, selección y entrenamiento de nuevos empleados, que obstruye la eficacia de la organización.

La satisfacción en el trabajo es una actitud que el individuo tiene frente a su trabajo. Se entiende como la diferencia entre la cantidad de recompensas que el individuo recibe y la cantidad que cree merecer. La satisfacción mejora la calidad de vida y por ello es un objetivo legítimo para las organizaciones. Mantiene una relación inversa con el ausentismo y la rotación.

La ciudadanía organizacional es un comportamiento voluntario prudencial que beneficia a la organización. El individuo tiene una disposición positiva frente al trabajo que lo lleva a realizar tareas que exceden a sus deberes incluso es voluntario para hacer tareas extra-laborales. Se trata de personas cuyo desempeño supera lo esperado, animan al grupo de trabajo en situaciones difíciles, son flexibles en la ejecución de nuevas tareas.

Ilustración 2 Modelo de CO Estado II



Fuente: Robbins, S., Comportamiento Organizacional, 2004, p.27.

2.5 ELECCIÓN DE COMPETENCIAS DE TRABAJO

A continuación especificamos el proceso de selección de las competencias de trabajo en las que enfocaremos nuestro trabajo de campo. Los criterios que aplicamos en dicho proceso son la inclusión de al menos una competencia por área de acuerdo al criterio de Rychen Salganik (Tabla 3 Áreas de Competencias Clave) y que sean relevantes para las cuatro ONGs.

2.5.1 Competencias desarrolladas en las ONGs

Tres de las ONG 's con las que trabajamos constituyen Entidades Capacitadoras del programa Projoven (ECAs), cuyo objetivo es mejorar la empleabilidad de los jóvenes a través de capacitaciones técnicas y formación en competencias. Si bien Fondation Forge no pertenece a dicho programa trabaja en términos generales con las mismas competencias.

Las competencias desarrolladas en los cursos impartidos por las ECAs son:

Lectoescritura: Capacidad de leer un texto fluidamente y comprender su contenido. Capacidad de escribir sin faltas de ortografía, en oraciones completas, logrando transmitir la idea.

Cálculos básicos: Habilidad de hacer cálculos (suma, resta, multiplicación y división) manual y mentalmente.

Habilidades interpersonales: habilidad de relacionamiento con pares, superiores y clientes, capacidad de entender, escuchar y tratar con respeto a los demás.

Hábitos y actitudes acorde al ambiente laboral: Grado en que se adapta a las costumbres generalmente aceptadas de la organización. Aspectos de presentación y prolijidad acorde a la tarea o función a realizar.

Adaptación a situaciones nuevas: Flexibilidad o resistencia frente a cambios en la organización o puesto de trabajo. Tiempo que se demora en ajustar a la nueva situación.

Resolución creativa de problemas: Generación de posibles soluciones alternativas a problemas concretos, buscando aplicar la que sea mejor para todos.

Autoestima: Concepto de uno mismo. Auto valoración, consideración de las propias virtudes y defectos.

Fluidez en las comunicaciones: Habilidad de hacerse entender expresándose en oraciones completas y en forma clara y concreta en un lenguaje acorde al ambiente de trabajo.

Informática: Manejo de programas de procesador de texto, planillas de cálculo y correo electrónico.

Manejo de documentación: Habilidad de identificar la documentación y actuar responsablemente siendo conscientes de la importancia que tienen (trascendencia jurídica).

Responsabilidad: compromiso de cumplir las tareas incluso por encima de los intereses personales.

Trabajo en equipo: participar activamente en un grupo de trabajo persiguiendo un objetivo común, relegando el interés personal.

Analizando las competencias incluidas en el programa de las ECAs, detectamos que hay otra competencia no tenida en cuenta que puede ser importante para nuestro estudio, por lo cual la incluimos:

Capacidad de proyectarse: tener perspectiva de futuro, ser proactivo siendo forjador de su destino.

2.5.2 Elección propiamente dicha

Previo a la elección definitiva de las competencias a analizar, las clasificaremos en base al criterio de Rychen Salganik por área (Tabla 3 Áreas de Competencias Clave), de manera que todas estén representadas.

Tabla 3 Áreas de Competencias Clave

Área de Competencia	Contenidos
Cognitiva	Lenguaje, comunicación, pensamiento lógico matemático
Resolución de problemas	Observación, análisis, identificación de componentes del problema, planteo de soluciones creativas, pensamiento crítico, planificación y gestión de proyecto. Adaptación al contexto.
Autoaprendizaje y autoconocimiento	Informarse, motivación hacia el aprendizaje, aprender a aprender, preocuparse por el propio desarrollo, conocimiento de las propias capacidades, transferir conocimientos de un contexto a otro.
Social	Trabajo en equipo, capacidad de negociación, argumentación, interacción. Hacer entender a otros los propios puntos de vista. Autoconfianza, buscar y sostener redes de contacto social.
Motivación hacia el trabajo	Iniciativa, responsabilidad en las tareas, compromiso e interés en las tareas.

Fuente: Adaptado de Defining and Selecting Key Competencies. Rychen Salganik. Competencias Transversales, Masariegos, Sopena y otras. Citado por Vargas Zúñiga, Competencias claves y aprendizaje permanente. CINTERFOR, 2004 p.110.

En base a la clasificación que antecede procedemos a asignar las competencias identificadas y desarrolladas por las ECAs, a cada área.

Cognitiva

- Lectoescritura
- Fluidez en las comunicaciones
- Cálculos básicos

Resolución de problemas

- Resolución creativa de problemas

- Adaptación a situaciones nuevas

Autoaprendizaje y autoconocimiento

- Capacidad de proyectarse

Social

- Autoestima
- Trabajo en equipo
- Habilidades interpersonales

Motivación hacia el trabajo

- Hábitos y actitudes acorde al ambiente laboral
- Informática
- Responsabilidad
- Manejo de documentación

A continuación procedemos a seleccionar como mínimo una competencia correspondiente a cada área de la clasificación precedente con el fin de que todas ellas estén cubiertas, y sean relevantes en las cuatro ONGs. Debido a que un estudio completo de todas las competencias escaparía a nuestras posibilidades, por no contar con el tiempo y dinero necesarios, aplicamos un criterio de alcance restringido y acotamos nuestro trabajo de campo a seis competencias.

Consultando con empresarios, gerentes y encargados de personal sobre la elección realizada, nos comentaron que estaban de acuerdo con la misma,

reafirmando nuestra opinión que las competencias no se presentan en orden jerárquico. Por otra parte algunos incluirían en esta lista la capacidad de esfuerzo, entendiéndose por tal como la disposición a realizar las tareas de la mejor manera posible, dando lo mejor de uno.

Competencias de Trabajo por Áreas:

1. Cognitiva - Fluidez en las Comunicaciones: Habilidad de hacerse entender expresándose en oraciones completas y en forma clara y concreta en un lenguaje acorde al ambiente de trabajo. Entendemos que en todos los trabajos que los jóvenes desempeñarán es necesario saber comunicarse en forma clara y no ambigua y deben ajustar su lenguaje al propio del ambiente laboral. Considerando el entorno del que provienen, esta competencia es importante de medir.
2. Resolución de Problemas - Resolución Creativa de Problemas: Logra identificar los problemas, generando posibles soluciones alternativas, buscando aplicar la que sea mejor para todos. En la vida diaria y laboral los jóvenes tendrán que resolver los problemas a los que se enfrenten. En las ONGs se le da importancia a que compartan sus experiencias para analizar juntos cuál sería la mejor solución a cada problema, para que todos sean enriquecidos.
3. Autoaprendizaje y Autoconocimiento - Capacidad de Proyectarse: tener perspectiva de futuro, ser proactivo siendo forjador de su destino. Creemos, a priori, que esta competencia es el motor del esfuerzo que los jóvenes pondrán para conseguir y mantener y/o avanzar en el empleo o incluso para retomar los estudios.

4. Social - Trabajo en Equipo: participar activamente en un grupo de trabajo, colaborando con terceros persiguiendo un objetivo común, relegando el interés personal. Todos los jóvenes se verán involucrados en algún equipo de trabajo, por lo que deberán adaptarse al funcionamiento del mismo. Deberán desarraigar el impulso de hacer las cosas a su manera.
5. Social - Habilidades Interpersonales: habilidad de relacionamiento con pares, superiores y clientes, capacidad de escuchar, entender, y tratar con respeto a los demás. Consideramos que esta competencia es fundamental para tener un relacionamiento minimizando los roces con terceros. Percibimos que las habilidades interpersonales podrían tener una incidencia sobre la rotación. Cuanto mejor sea el relacionamiento interpersonal, menor será el nivel de rotación.
6. Motivación hacia el Trabajo - Responsabilidad: compromiso de cumplir las tareas incluso por encima de los intereses personales. Actitud frente al trabajo directamente vinculada a la ciudadanía organizacional. La responsabilidad es esencial para mantener un trabajo, ni que hablar de ascender en el trabajo.

2.5.3 Grados de desarrollo de las competencias.

Son las categorizaciones en cada competencia que a continuación presentamos de manera descendente.

Fluidez en las Comunicaciones:

- a) Habla fluidamente, se hace entender fácilmente, utiliza oraciones completas, en un lenguaje acorde al ambiente de trabajo.
- b) Utiliza muletillas, logra hacerse entender pero con esfuerzo, en ocasiones se le desliza alguna palabra no acorde al ambiente laboral.
- c) Se hace entender con gran dificultad, utiliza oraciones inconclusas y un lenguaje no acorde al ambiente laboral.

Resolución Creativa de Problemas:

- a) Logra identificar la raíz del problema, buscando alternativas y adecuándose a la que beneficie a la mayoría.
- b) Ataca los síntomas del problema, demorando más tiempo en llegar a la raíz.
- c) Evita el problema para no enfrentarlo y no propone alternativas de solución.

Capacidad de Proyectarse:

- a) Tiene una visión clara de lo que quiere haber logrado para dentro de cinco años. Reconoce el impacto de las decisiones tomadas hoy, en el futuro. Con su esfuerzo puede lograr lo que se propone.
- b) Se propone metas menos ambiciosas porque se siente limitado por las circunstancias. Realiza esfuerzos moderados.

- c) Se considera víctima de sus circunstancias, no visualiza posibilidades de superarse.

Trabajo en Equipo:

- a) Se involucra activamente en lograr los objetivos comunes, cooperando con terceros, relegando su interés personal al de la organización.
- b) Participa en el trabajo en equipo, respeta las opiniones de terceros mientras no repercutan negativamente en su interés personal.
- c) No logra comprender la dinámica del trabajo en equipo, no se involucra, se mantiene al margen.

Habilidades Interpersonales:

- a) Disposición positiva y proactiva hacia los demás. Escucha con atención, entiende el razonamiento y trata con respeto a los demás fomentando un ambiente cálido, preocupándose por quienes lo rodean.
- b) Disposición positiva hacia los demás, trata con respeto pero tiene dificultades para entender los razonamientos de quienes no piensan como él. Está atento a los demás.
- c) Apático, no busca el contacto con las personas como tampoco lo evita, es respetuoso.

Responsabilidad:

- a) Muy comprometido con la tarea asignada, trabaja con esfuerzo y tenacidad cumpliendo las tareas eficientemente. No tiene problema en trabajar sacrificando su tiempo de ocio.
- b) Comprometido con la tarea, busca cumplir con las mismas en el tiempo establecido. En caso de ser necesario se queda trabajando a cambio de obtener beneficios.
- c) No está comprometido con la tarea, hace la misma sin mucha dedicación, se distrae fácilmente.

A continuación detallamos las competencias que decidimos no incluir en nuestro estudio y su justificación.

Lectoescritura: Todos los jóvenes participantes del programa Projoven finalizaron como mínimo la educación primaria. Esto garantiza un nivel de alfabetización mínimo. Por otro lado la mayoría de los cursos brindados por las ONGs no requieren un nivel de lectoescritura bachillerato. La única ONG que brinda cursos en los que es indispensable el correcto dominio de la lectoescritura, es la misma que sólo capacita a jóvenes que están finalizando los estudios de bachillerato.

Cálculos básicos: Al igual que con la lectoescritura, al haber finalizado la escuela primaria, manejan los cálculos básicos. No creemos que el estudio de esta competencia nos aporte información valiosa en el análisis de su efecto sobre las variables dependientes del modelo de CO de S. Robbins.

Hábitos y actitudes acorde al ambiente laboral: Al finalizar el curso en las ECAs los jóvenes ya habrán incorporado hábitos y actitudes acordes a la ECA, lo que les garantiza un nivel mínimo aceptable a todos ellos y sentará las bases para su adaptación posterior al ambiente laboral.

Adaptación a situaciones nuevas: No es posible su estudio por el horizonte temporal que requiere el mismo.

Informática: No es una competencia que sea necesaria para todos los cursos.

Manejo de documentación: No es una competencia trascendente para todos los cursos.

Autoestima: Aunque la consideramos importante, ya incluimos dos competencias del área social y entendemos que está vinculada con la capacidad de proyectarse. Quien tiene una autoestima baja no se cree capaz modificar su entorno y salir adelante.

De esta manera cumplimos el primer subobjetivo de nuestro trabajo mencionado en el punto 1.2 (Objetivo).

2.6 VINCULACIÓN ENTRE EL MODELO Y LAS COMPETENCIAS SELECCIONADAS

Siguiendo los subobjetivos planteados en la investigación, procederemos a ubicar las competencias seleccionadas en el modelo. Para ello vinculamos las competencias con las variables independientes mencionadas por S. Robbins.

La competencia Responsabilidad está vinculada con la variable independiente motivación debido a que la encontramos en varias teorías de la motivación: teoría X e Y de McGregor y teoría de la motivación-higiene de Herzberg. McGregor (1960, citado por S. Robbins 2004) supone que a los trabajadores pertenecientes a la Teoría Y “les gusta trabajar, son creativos, buscan la responsabilidad y pueden ejercer la autodirección.”

Por otra parte Herzberg (1959, citado por S. Robbins 2004) sostiene que la Responsabilidad forma parte de los factores intrínsecos de las personas, que parecen estar relacionados con la satisfacción en el trabajo.

Uno de los atributos de personalidad de mayor influencia para el CO es el locus de control o lugar de control. Se entiende por el mismo el grado en el cual las personas entienden que son los arquitectos de su propio destino. Se distingue entre locus de control interno (aquella persona arquitecta de su propio destino) y externo (es aquella que cree no poder influir en su propio destino) por lo cual asociamos a la Capacidad de Proyectarse con el locus de control interno.

Vinculamos la Fluidez en las Comunicaciones con la variable independiente comunicación, ya que uno de los aspectos que S. Robbins menciona es la importancia de expresarse correctamente y hacerse entender.

Relacionamos la Resolución Creativa de Problemas con toma de decisiones individual, ya que se toman decisiones frente a una disyuntiva, ideando soluciones alternativas para luego optar por la más beneficiosa tanto para la persona como

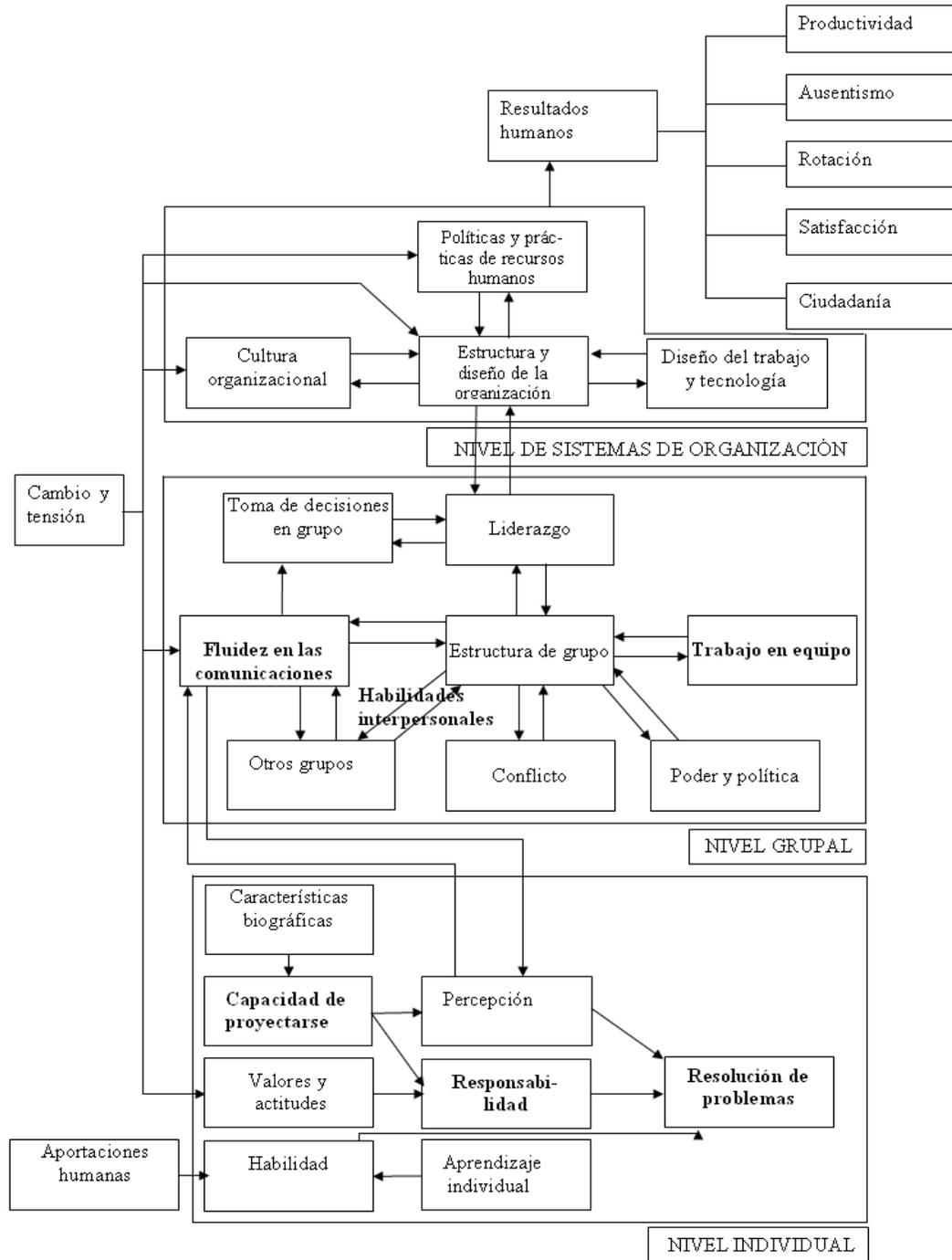
para el grupo del que forma parte. Además ambas consideran los pasos a realizar de manera similar.

Tanto las Habilidades Interpersonales como las relaciones interpersonales refieren a cómo las personas deben tratarse en el lugar de trabajo para mantener la unidad de grupo y un ambiente agradable.

Vinculamos el Trabajo en Equipo con la variable independiente equipos de trabajo, ya que ambos refieren al compromiso conjunto de las personas persiguiendo un propósito común.

A continuación exponemos la ilustración del Modelo de Comportamiento Organizacional de S. Robbins adaptado, cumpliendo así con el segundo subobjetivo de nuestra investigación.

Ilustración 3 Modelo de CO Estado II Adaptado



Fuente: Elaboración propia en base al Modelo de CO Estado II de S. Robbins 2004.10ª.

CAPÍTULO 3 TRABAJO DE CAMPO

3.1 METODOLOGÍA PARA EL RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN

3.1.1 Objetivo y alcance del trabajo de campo

El objetivo del trabajo de campo es relevar información sobre el nivel de desarrollo de las competencias en jóvenes provenientes de sectores de bajos recursos que participan en programas de capacitación brindados por ONGs una vez finalizados los cursos y sobre la inserción laboral transcurridos tres meses.

La determinación de las ONGs en las cuales aplicamos el trabajo de campo fue a través de un criterio de accesibilidad. Ellas son: Asociación Cristiana de Jóvenes (ACJ), El Abrojo, Fondation Forge y Los Pinos. Limitamos nuestro estudio a cinco cursos impartidos por las antedichas ONGs. Ellos son Logística y Administración (ACJ), Auxiliar de Rotisería (El Abrojo), Operario Industrial (Los Pinos), Ventas y Atención al Cliente y Logística 6 (Fondation Forge).

Los programas de empleo juvenil de las ONGs ACJ, “El Abrojo” y “Los Pinos” se encuentran bajo la dirección y el control de Projoven. Este último es un programa del Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional, la Dirección Nacional de Empleo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, y el Instituto Nacional de la Juventud del Ministerio de Desarrollo Social. Por otra parte la ONG “Fondation Forge” funciona de forma independiente y se dedica a jóvenes provenientes de

sectores de bajos ingresos que se encuentren cursando quinto y sexto de liceo, siendo la finalización del bachillerato diversificado la condición para egresar del curso de capacitación.

En contrapartida Projoven apunta a jóvenes entre 18 y 24 años, que hayan abandonado los estudios secundarios y no se hayan insertado al mercado laboral formal.

Para distinguir los jóvenes provenientes de sectores de bajos ingresos se consideran varios factores, tanto sociales como económicos, entre los cuales el ingreso per cápita del hogar no debe superar los \$4000, según la entrevista realizada a Fernando Panizza, director de Projoven.

3.1.2 Herramienta para el relevamiento de información

La herramienta utilizada para el relevamiento de información es el cuestionario diseñado con preguntas cerradas. Las razones por las cuales elegimos dicho instrumento son: el tiempo que insume el completarlo, la facilidad en aplicarlo simultáneamente a un grupo de personas, la facilidad en la interpretación y análisis de los datos.

El cuestionario consiste en 29 preguntas que se responden por medio de una escala de Likert de 5 puntos. Al elaborar las 29 preguntas para el cuestionario, expresamos 13 de ellas por la negativa para disminuir el sesgo en las respuestas, por ello invertimos el puntaje de las respuestas.

Elaboramos el cuestionario en base a las competencias seleccionadas para analizar, punto 2.5 (Elección de Competencias de Trabajo). A continuación exponemos las preguntas por competencias que en el cuestionario se presentan desordenadas para reducir el sesgo como se observa en el Anexo B (Cuestionario).

Fluidez en las Comunicaciones:

1. Todos me dicen que soy bueno explicando y que se entiende bien mi razonamiento.
2. En las conversaciones nunca uso oraciones completas.
3. Generalmente uso muletillas al hablar Ej.: Estee... eh... eh...
4. No se puede usar el mismo vocabulario en el trabajo que con los amigos, yo con mis amigos uso un vocabulario diferente que en el trabajo.
5. Me resulta difícil hablar sin utilizar lenguaje impropio (palabrotas).

Resolución Creativa de Problemas:

6. Cuando se presenta un problema siempre busco el motivo que lo originó.
7. Cuando se presenta un problema nunca se me ocurren soluciones alternativas.
8. Cuando se presenta un problema evito afrontarlo.

Capacidad de Proyectarse:

9. Mi futuro depende de las pequeñas decisiones que tomo cada día.

10. Si me falta dinero para el boleto para ir a estudiar o trabajar voy caminando o en bici.

11. El entorno en el cual me crié limita totalmente mi futura posición económica.

12. Tengo una meta a la que quiero llegar en algunos años.

13. Estoy convencido que con esta capacitación voy a lograr un buen empleo, un empleo mucho mejor al que podría conseguir sólo.

14. Me anoté en este curso porque me obligaron.

Trabajo en Equipo:

15. Al trabajar en equipo me cuesta aceptar la opinión de mis compañeros.

16. Prefiero trabajar sólo antes que en equipo.

17. Pienso que mi participación es importante al trabajar en equipo.

Habilidades Interpersonales

18. Cuando me entero que algún compañero está pasando por dificultades, trato de ayudarlo.

19. En el último año he tenido confrontaciones fuertes con la mayoría de mis compañeros.

20. Cuando me explican algo los dejo terminar antes de preguntar y/o argumentar.

21. Me llevo bien con todos mis compañeros.

22. Siempre soy yo quien toma la iniciativa para relacionarme con mis compañeros.

23. “Soy como soy, al que le guste bien y al que no también”.

Responsabilidad:

24. Estoy dispuesto a sacrificar mi tiempo de ocio para terminar la tarea asignada.

25. Estoy dispuesto a sacrificar mi tiempo de ocio para terminar la tarea asignada sólo a cambio de un beneficio.

26. En los últimos meses cumplí siempre con las tareas asignadas.

27. Tengo una reunión de trabajo en equipo del curso pero ya había programado una salida con mis amigos/as: decido salir igual.

28. Soy perfeccionista en las cosas que hago.

29. Siempre entrego mis tareas a tiempo.

En diciembre de 2009 nos contactamos con las ONGs y aplicamos el cuestionario a 85 jóvenes, aclarando a los entrevistados que el objetivo de nuestro estudio no es realizar un juicio de valor de su persona ni institucional y explicando el objetivo real del trabajo. En ACJ y El Abrojo el contacto fue personalmente con jóvenes y en Fondation Forge y Los Pinos le remitimos el cuestionario a los encargados de la institución debido a las dificultades para coordinar el momento adecuado para aplicarlo a todos los jóvenes.

A continuación pasamos las respuestas a una planilla de cálculo. Los datos incluidos en la misma son: nombre, edad, sexo, curso, ONG, y respuestas. Transcurridos tres meses, principios de marzo del 2010, relevamos la información sobre la inserción laboral de los egresados mediante llamadas telefónicas, correo electrónico y carta. El motivo por el cual esperamos tres meses para obtener esta información es que por un lado debíamos darles tiempo para buscar y conseguir empleo y por el otro se considera inserción efectiva cuando se pasa el período de prueba.

A continuación explicamos la ponderación de las respuestas, para calcular el nivel de presencia de cada competencia en los jóvenes. Para ello sumamos los puntajes que cada joven marcó de la escala de Likert y calculamos un coeficiente cuyo numerador es el puntaje obtenido por competencia y cuyo denominador es el puntaje máximo posible.

Competencia: Trabajo en Equipo

Tabla 4 Ejemplo de Puntuación.

Preguntas	Puntaje	Puntaje invertido	Puntaje a sumar
Al trabajar en equipo me cuesta aceptar la opinión de mis compañeros	1	5	5
Prefiero trabajar sólo antes que en equipo	2	4	4
Pienso que mi participación es importante al trabajar en equipo	4		4
Total			13
Nivel de presencia de la competencia			$13/15=0,87$

Fuente: Elaboración propia.

Asociamos el nivel de presencia de la competencia con el grado de desarrollo descrito en el punto 2.5.3 (Grados de Desarrollo de las Competencias). Para valores entre 0,2 y 0,46, asociamos el grado de desarrollo “c”, para valores mayores a 0,46 y menores o iguales a 0,72 asociamos al grado de desarrollo “b” y por último para valores superiores a 0,72 y menores o iguales a 1 asociamos al grado de desarrollo “a”. Dicha estratificación la realizamos desde 0,2 debido a que nunca puede haber una respuesta que tome valores inferiores a 0,2.

3.1.3 Análisis de fiabilidad y consistencia interna

Para analizar la fiabilidad del cuestionario utilizado nos contactamos con el Instituto de Estadística de la facultad (IESTA). Junto a ellos realizamos un estudio de consistencia interna de las 29 preguntas. El mismo consiste en medir, según

Ponsoda V. et. al. (1999) “el grado en que diferentes subconjuntos de ítems miden un rasgo o comportamiento homogéneo; es decir en que covarían, correlacionan o son consistentes entre sí diferentes partes del cuestionario.” En nuestro cuestionario los subconjuntos están formados por los grupos de preguntas que miden las competencias.

Medimos la correlación interna mediante la correlación tetracórica de Pearson, la cual requiere que las variables sean continuas, normales y relacionadas linealmente y dicotomizadas artificialmente. El programa “R A Language and Environment for Statistical Computing” nos arrojó los siguientes datos:

Tabla 5 Correlación de Pearson

Competencias	f1	F2	f3	f4	f5	f6
f1	1,0000	0,3761	0,0941	0,1174	0,4153	0,3933
f2	0,3761	1,0000	0,1576	0,0850	0,5382	0,3441
f3	0,0941	0,1576	1,0000	0,4888	0,3378	0,1782
f4	0,1174	0,0850	0,4888	1,0000	0,2811	0,1692
f5	0,4153	0,5382	0,3378	0,2811	1,0000	0,2518
f6	0,3933	0,3441	0,1782	0,1692	0,2518	1,0000

Fuente: R: A Language and Environment for Statistical Computing, R Development Core Team, R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria, 2010, ISBN 3-900051-07-0, <http://www.R-project.org>,

Referencias:

f 1= Fluidez en las Comunicaciones

f 2= Resolución Creativa de Problemas

f 3= Capacidad de Proyectarse

f 4= Trabajo en Equipo

f 5= Habilidades Interpersonales

f 6= Responsabilidad

En cada celda de la tabla se muestra la correlación entre las competencias correspondientes. La fórmula mediante la cual medimos es la siguiente:

$$r_{xy} = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}} \sqrt{\frac{\sum (y_i - \bar{y})^2}{n}}}$$

La correlación toma valores entre -1 y 1, y para que sea aceptable debe superar 0,75. Visualizando la tabla anterior observamos que las correlaciones entre las competencias están muy cercanas a cero, por lo cual las relaciones entre las mismas son poco significativas. Esto se puede deber a que existan dentro de los grupos de preguntas algunas que distorsionen los valores, por no estar aportando a medir la competencia del subconjunto que forma parte.

Por ello realizamos un análisis de correlación policórica mediante el coeficiente del Alfa de Cronbach, utilizando la subrutina “Psych: Procedures for Psychological, Psychometric, and Personality Research”. Si bien este método mide prácticamente lo mismo, en una segunda instancia se puede realizar distintas iteraciones eliminando un ítem o pregunta en cada una, para encontrar la pregunta que distorsiona los

datos. Si al eliminar el ítem el Alfa de Cronbach aumenta con respecto al calculado inicialmente, encontramos la pregunta que distorsiona los resultados.

El coeficiente del Alfa de Cronbach toma valores entre 0 y 1, siendo aceptable cuando supera 0,8. Únicamente toma valores negativos cuando el cuestionario está incorrectamente elaborado y/o aplicado.

Tabla 6 Alpha de Cronbach

<p>tAlpha1: raw_alpha 0.43</p> <p>Reliability if an item is dropped:</p> <p>Raw_alpha</p> <p>v1 0,42</p> <p>v7 0,29</p> <p>v12 0,34</p> <p>v18 0,25</p> <p>v22 0,51</p>	<p>tAlpha4 raw_alpha 0.22</p> <p>Reliability if an item is dropped:</p> <p>Raw_alpha</p> <p>v4 0,043</p> <p>v19 -0,263</p> <p>v21 0,403</p>
<p>tAlpha2 raw_alpha 0.33</p> <p>Reliability if an item is dropped:</p> <p>Raw_alpha</p> <p>v2 0,43</p> <p>v8 0,12</p> <p>v25 0,12</p>	<p>tAlpha5 raw_alpha 0.28</p> <p>Reliability if an item is dropped:</p> <p>Raw_alpha</p> <p>v5 0,22</p> <p>v10 0,081</p> <p>v14 0,2</p> <p>v17 0,266</p> <p>v23 0,375</p> <p>v28 0,266</p>
<p>tAlpha3 raw_alpha 0.34</p> <p>Reliability if an item is dropped:</p> <p>Raw_alpha</p> <p>v3 0,35</p> <p>v9 0,32</p> <p>v13 0,23</p> <p>v16 0,38</p> <p>v24 0,21</p> <p>v26 0,29</p>	<p>tAlpha6 raw_alpha 0.51</p> <p>Reliability if an item is dropped:</p> <p>Raw_alpha</p> <p>v6 0,43</p> <p>v11 0,44</p> <p>v15 0,52</p> <p>v20 0,41</p> <p>v27 0,48</p> <p>v29 0,48</p>

Fuente: Psych: Procedures for Psychological, Psychometric, and Personality Research, William Revelle, 2010, R package version 1.0-88, <http://CRAN.R-project.org/package=psych>.

Referencias:

tAlpha1 = Fluidez en las Comunicaciones

tAlpha2 = Resolución Creativa de Problemas

tAlpha3 = Capacidad de Proyectarse

tAlpha4 = Trabajo en Equipo

tAlpha 5 = Habilidades Interpersonales

tAlpha6 = Responsabilidad

Como podemos observar en la tabla precedente los valores de correlación de *raw alpha* no llegan a superar el 0,51, por lo cual la correlación no es significativa. Analizando con más detalle al interior de cada subconjunto el comportamiento del *raw alpha* ante la eliminación de una variable con respecto a las demás, vemos que el problema no radica en que exista alguna pregunta que estuviera mal formulada, o que no esté midiendo estrictamente la competencia que pretendemos medir, sino en algún otro factor que por razones de tiempo y accesibilidad no pudimos determinar.

El único caso en que el *raw alpha* toma un valor superior es al suprimir la v22 y la v15, siendo la correlación de las restantes variables de un 0,51 y 0,52 respectivamente, valores que aún están distantes del 0,8 considerado mínimo para que la misma sea relevante.

En conclusión afirmamos que nuestro trabajo tiene consistencia interna limitada y sugerimos que en sucesivas investigaciones se mejore el instrumento. Como mencionamos en el punto 1.4 (Metodología), y explicaremos con más detalle a continuación, un cuestionario piloto nos hubiera advertido de esto. Pero como los cursos estaban finalizando y era la última instancia en que podíamos aplicar el cuestionario optamos por hacerlo. Esto resultó en una limitante a nuestro trabajo llevando a una relativa falta de consistencia interna.

3.1.4 Análisis de la herramienta utilizada

Una posible causa de los resultados obtenidos radica en la herramienta de análisis utilizada: el cuestionario. Nos damos cuenta que deberíamos haber solicitado asistencia de profesionales de la facultad de psicología para que nos guiaran o elaboraran un cuestionario válido, que realmente midiera las competencias que buscamos analizar y dirigido a nuestro público meta, en términos que ellos comprendan con facilidad; lo cual hubiéramos realizado en caso de haber aplicado el cuestionario en una prueba piloto. El motivo por el cual no pudimos realizarla previamente es por un factor de tiempo, debido a que los cursos estaban finalizando y no teníamos otra oportunidad para que los jóvenes respondan el cuestionario.

Un segundo factor distorsionante pudo haber sido el hecho de haber formulado algunas preguntas por la negativa, por lo cual, al dar vuelta la respuesta para analizar los totales por competencia, se haya alterado el verdadero sentido de la respuesta.

En tercer lugar nos encontramos con la dificultad de que muchos jóvenes han dejado alguna o varias de las respuestas en blanco. Esto también distorsiona los resultados por competencia para cada joven ya que no tenemos suficientes elementos para conocer el grado de desarrollo de la competencia en el joven. En el caso del grupo de preguntas referentes a Habilidades Interpersonales hubieron 15 jóvenes que dejaron alguna respuesta en blanco de un total de 85.

Para realizar un estudio más completo creemos que sería recomendable hacer un estudio de 360° a los jóvenes, quiere decir, completar la información obtenida por un cuestionario elaborado correctamente con una evaluación de los profesores y de los empleadores.

Como mencionábamos con anterioridad el estudio debería ser multidisciplinario con participación de ciencias sociales, psicología y administración para abarcar toda la complejidad del fenómeno.

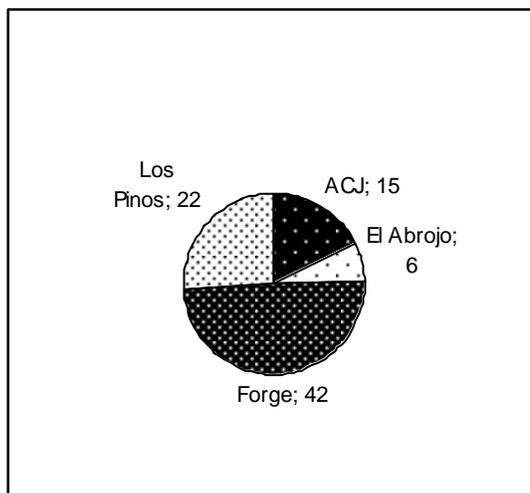
Finalmente otra consideración a destacar es que no tomamos en cuenta ciertas competencias que para los empleadores son trascendentes a la hora de contratar personal, como por ejemplo: hábitos y actitudes acorde al ambiente laboral, esfuerzo por realizar la tarea de la mejor manera, disposición a aprender.

3.2 ANÁLISIS DE LOS DATOS RELEVADOS

El total de jóvenes encuestados fueron 85 distribuidos por ONG según Gráfico 1 (Número de Jóvenes por ONG). Para el análisis de los datos siguientes debemos

precisar que no logramos encuestar a la totalidad de los jóvenes capacitados en los cursos ya que no todos estaban presentes en el momento de la aplicación del cuestionario. De todos modos obtenemos datos interesantes que exponemos y analizamos a continuación.

Gráfico 1 Número de Jóvenes por ONG



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7 Número de Jóvenes por ONG

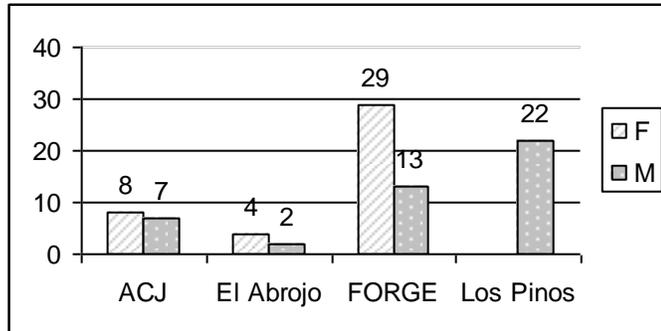
	Jóvenes
ACJ	15
El Abrojo	6
Forge	42
Los Pinos	22
Total	85

Fuente: Elaboración Propia

Respecto a la distribución por sexo y ONG de los jóvenes (Gráfico 2 Distribución por Sexo y ONG), aclaramos que Los Pinos se dedica exclusivamente a la capacitación de varones. Destacamos que en las demás ONGs el número de

mujeres sobrepasa al de hombres. En el caso de Fondation Forge y El Abrojo la cantidad de mujeres excede a la de los hombres en un 50% aproximadamente.

Gráfico 2 Distribución por Sexo y ONG



Fuente: Elaboración Propia

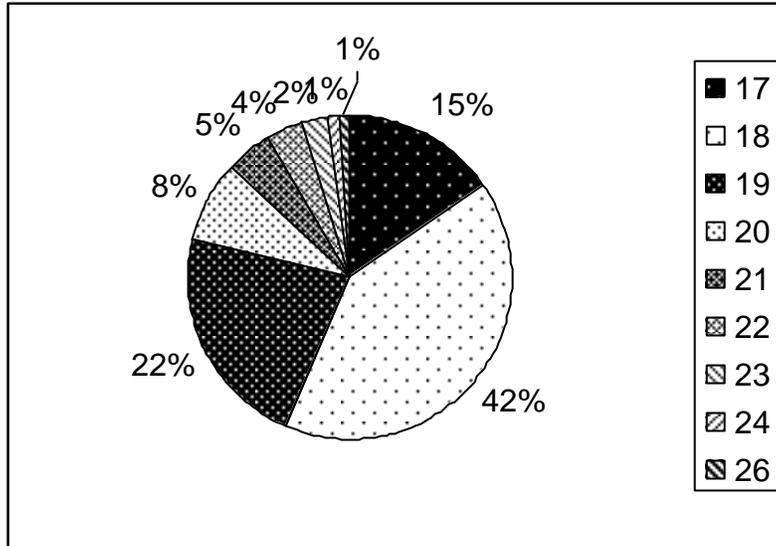
Tabla 8 Distribución por Sexo y ONG

	F	M
ACJ	8	7
El Abrojo	4	2
FORGE	29	13
Los Pinos	0	22

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a la distribución por edades podemos observar en el Gráfico 3 (Distribución por Años de Edad) que priman los jóvenes de 18 años de edad, los siguen los de 19 y de 17 en dicho orden. Esto se debe en parte a que Fondation Forge capacita a jóvenes que estén cursando quinto y sexto año de bachillerato diversificado como lo vemos en la Tabla 10 (Distribución por Años de Edad y ONG).

Gráfico 3 Distribución por Años de Edad



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9 Distribución por Años de Edad

Edad	Cantidad de jóvenes
17	13
18	35
19	19
20	7
21	4
22	3
23	2
24	1
26	1

Fuente: Elaboración Propia

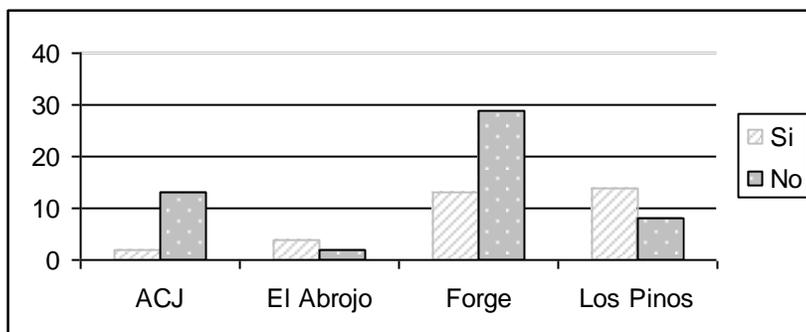
Tabla 10 Distribución por Años de Edad y ONG

Edad por ONG	ACJ	El Abrojo	FORGE	LOS PINOS	Total
17	0	0	13	0	13
18	3	2	20	10	35
19	5	2	6	6	19
20	2	0	3	2	7
21	1	1	0	2	4
22	2	0	0	1	3
23	2	0	0	0	2
24	0	1	0	0	1
26	0	0	0	1	1
Total	15	6	42	22	85

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la inserción laboral de los jóvenes por ONG según la Tabla 12 (Porcentaje de Jóvenes Trabajando por ONG), vemos que de la ACJ el 13% se ha insertado laboralmente, de El Abrojo el 67%, de Fondation Forge el 31% y finalmente de Los Pinos el 64%. Según la Presentación de Resultados de la Encuesta de Seguimiento de Egresados del Llamado 12 (2009) la cifra a agosto del 2009 es 61,4%. En nuestro estudio esta cifra fue menor (39%) debido a que no esperamos el tiempo necesario para que se insertaran laboralmente, aproximadamente 10 meses según el mencionado estudio y recordemos que no estamos trabajando con una muestra estadística.

Gráfico 4 Número de Jóvenes Trabajando por ONG



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11 Número de Jóvenes Trabajando por ONG

Trabajan	Si	No
ACJ	2	13
El Arojo	4	2
Forge	13	29
Los Pinos	14	8

Fuente: Elaboración Propia

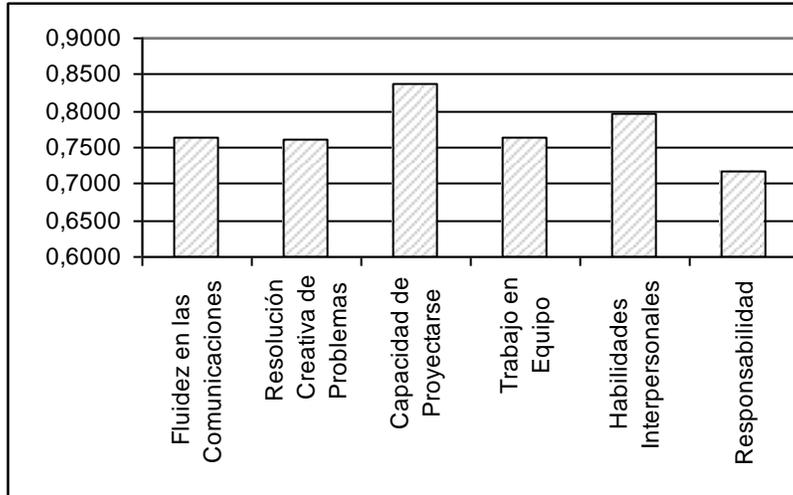
Tabla 12 Porcentaje de Jóvenes Trabajando por ONG

Trabajan	Si	No
ACJ	13%	87%
El Arojo	67%	33%
Forge	31%	69%
Los Pinos	64%	36%

Fuente: Elaboración Propia

Como podemos observar en el Gráfico 5 (Promedio por Competencia) en promedio el nivel de presencia de las competencias en los jóvenes varían de 0,7159 a 0,8384, siendo la Capacidad de Proyectarse la que registra el promedio más alto.

Gráfico 5 Promedio por Competencia



Fuente: Elaboración Propia

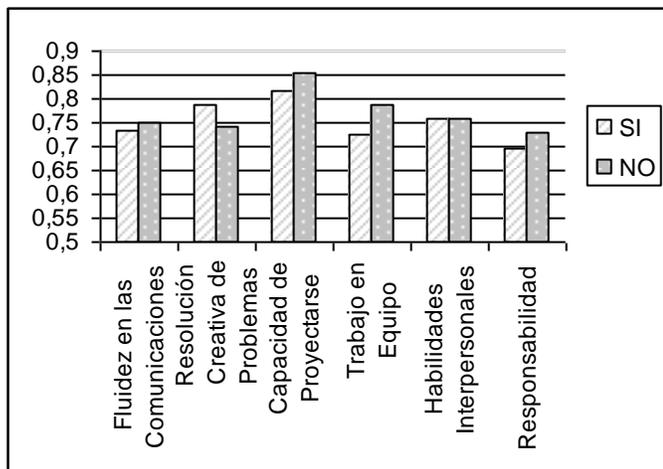
Tabla 13 Promedio por Competencia

Competencias	Valores Promedio
Fluidez en las Comunicaciones	0,7641
Resolución Creativa de Problemas	0,7600
Capacidad de Proyectarse	0,8384
Trabajo en Equipo	0,7627
Habilidades Interpersonales	0,7965
Responsabilidad	0,7159

Fuente: Elaboración Propia

En el Gráfico 6 y en su correspondiente Tabla 14 (Promedio por Competencia según Joven Trabajando) exponemos los promedios por competencias discriminados por situación laboral de los jóvenes. Como podemos observar que en todos los casos el promedio es más alto en aquellos que no trabajan salvo en Resolución Creativa de Problemas.

Gráfico 6 Promedio por Competencia según Joven Trabajando



Fuente: Elaboración Propia

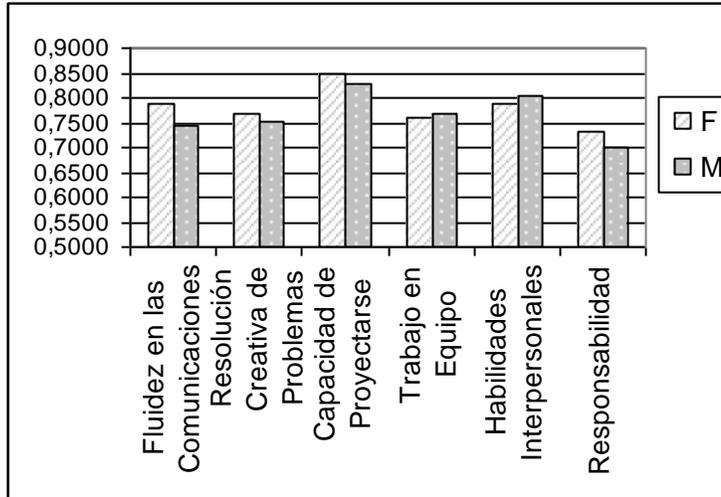
Tabla 14 Promedio por Competencia según Joven Trabajando

	SI	NO
Fluidez en las Comunicaciones	0,7315	0,7487
Resolución Creativa de Problemas	0,7882	0,7412
Capacidad de Proyectarse	0,8167	0,8528
Trabajo en Equipo	0,7255	0,7876
Habilidades Interpersonales	0,7569	0,7588
Responsabilidad	0,6969	0,7286

Fuente: Elaboración Propia

Por otra parte según Gráfico 7 y su correspondiente Tabla 15 (Promedio por Competencia según Sexo) los promedios por competencia para las mujeres oscilan entre 0,7317 y 0,8485; y en el caso de los varones oscilan entre 0,7012 y 0,8289. Cabe destacar que en las mujeres dichos promedios sobrepasan a los de los varones excepto en Trabajo en Equipo y en Habilidades Interpersonales.

Gráfico 7 Promedio por Competencia según Sexo



Fuente: Elaboración Propia

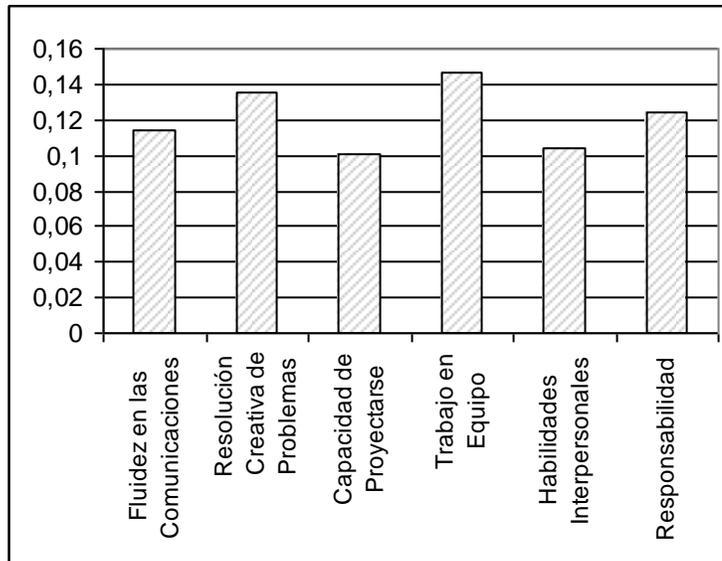
Tabla 15 Promedio por Competencia según Sexo

	F	M
Fluidez en las Comunicaciones	0,7878	0,7420
Resolución Creativa de Problemas	0,7691	0,7515
Capacidad de Proyectarse	0,8485	0,8289
Trabajo en Equipo	0,7585	0,7667
Habilidades Interpersonales	0,7893	0,8032
Responsabilidad	0,7317	0,7012

Fuente: Elaboración Propia

La desviación estándar por competencia varía entre 0,1005 y 0,1465, por lo cual vemos en el Gráfico 8 y su correspondiente Tabla 16 (Desviación Estándar por Competencia) que están concentrados alrededor de su media.

Gráfico 8 Desviación Estándar por Competencia



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 16 Desviación Estándar por Competencia

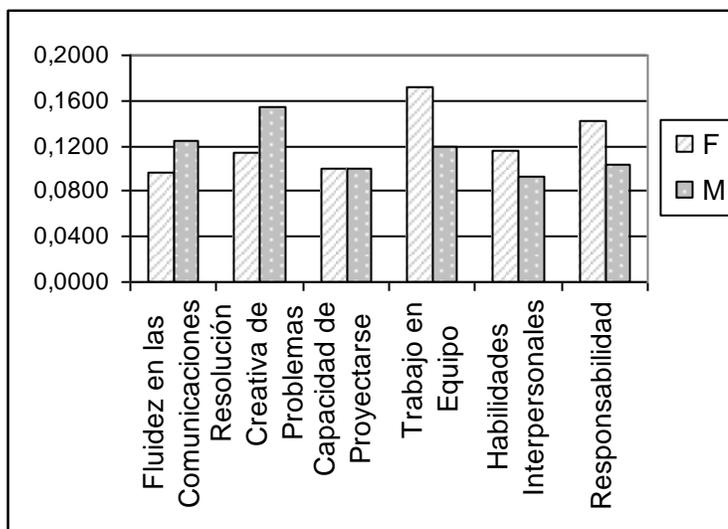
Fluidez en las Comunicaciones	0,1141
Resolución Creativa de Problemas	0,1353
Capacidad de Projectarse	0,1005
Trabajo en Equipo	0,1465
Habilidades Interpersonales	0,1043
Responsabilidad	0,1239

Fuente: Elaboración Propia

Como podemos observar en el Gráfico 9 y su correspondiente Tabla 17 (Desviación Estándar por Competencia según Sexo) la desviación estándar toma valores entre 0,0968 y 0,1720 para las mujeres; y entre 0,0921 y 0,1536 en el caso de los varones. En el caso de las competencias Fluidez en las Comunicaciones, Resolución Creativa de Problemas y Capacidad de Projectarse los varones

registran desviaciones estándar mayores y en contraposición las mujeres lo hacen en Trabajo en Equipo, Habilidades Interpersonales y Responsabilidad.

Gráfico 9 Desviación Estándar por Competencia según Sexo



Fuente: Elaboración Propia

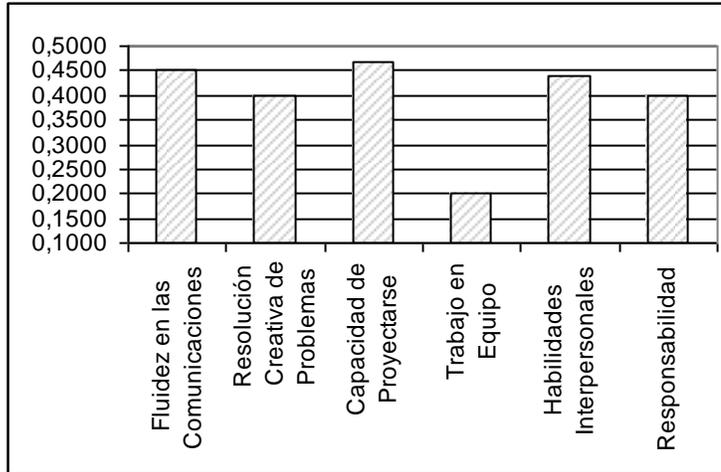
Tabla 17 Desviación Estándar por Competencia según Sexo

	F	M
Fluidez en las Comunicaciones	0,0968	0,1253
Resolución Creativa de Problemas	0,1136	0,1536
Capacidad de Proyectarse	0,1003	0,1009
Trabajo en Equipo	0,1720	0,1199
Habilidades Interpersonales	0,1166	0,0921
Responsabilidad	0,1428	0,1028

Fuente: Elaboración Propia

Con referencia a los valores mínimos por competencia, como podemos observar en el Gráfico 10 y en la Tabla 18 (Valores Mínimos por Competencia) oscilan entre 0,2000 y 0,4667, siendo Trabajo en Equipo la que registra el menor valor y la Capacidad de Proyectarse la que registra el mayor valor.

Gráfico 10 Valores Mínimos por Competencia



Fuente: Elaboración Propia

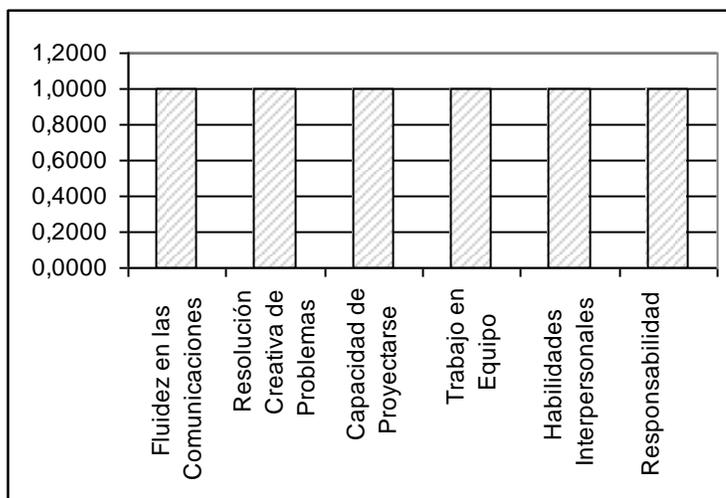
Tabla 18 Valores Mínimos por Competencia

Fluidez en las Comunicaciones	0,4500
Resolución Creativa de Problemas	0,4000
Capacidad de Proyectarse	0,4667
Trabajo en Equipo	0,2000
Habilidades Interpersonales	0,4400
Responsabilidad	0,4000

Fuente: Elaboración Propia

Como podemos observar en el Grafico 11 y la Tabla 19 (Valores Máximos por Competencia) en todas las competencias el valor máximo es 1,0000.

Gráfico 11 Valores Máximos por Competencia



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 19 Valores Máximos por Competencia

Fluidez en las Comunicaciones	1,0000
Resolución Creativa de Problemas	1,0000
Capacidad de Proyectarse	1,0000
Trabajo en Equipo	1,0000
Habilidades Interpersonales	1,0000
Responsabilidad	1,0000

Fuente: Elaboración Propia

Paralelamente analizamos los datos mediante el uso de tablas dinámicas. En el Anexo C se adjuntan las tablas respectivas.

Cruzamos los datos por entorno de edad, trabajo y competencia; aclaramos que los jóvenes de 20 a 26 años los agrupamos en un grupo debido a que en total son solamente 18. Los jóvenes de 17 años registran promedios por competencias menores en comparación al resto, excepto en capacidad de proyectarse. Por otra

parte al interior de las tablas podemos observar que en todas las competencias, salvo Resolución Creativa de Problemas, para todos los entornos de edad el promedio por competencia de los jóvenes que no se encuentran trabajando es mayor que para los que si se encuentran trabajando. En el caso de Resolución Creativa de Problemas los jóvenes que están trabajando siempre califican mejor que los que no.

Analizando los datos por curso, trabajo y competencia; vemos que los jóvenes que asisten al curso de Logística y Administración, dictado por la ACJ, califican en promedio mejor que los demás para el caso de Responsabilidad, Fluidez en las Comunicaciones, Resolución Creativa de Problemas, Trabajo en Equipo y Habilidades Interpersonales. Asimismo los jóvenes que están trabajando califican mejor en las competencias mencionadas anteriormente, salvo en el caso de Trabajo en Equipo.

Al observar los datos de la tabla dinámica que cruza las variables sexo, trabajo y competencia vemos que se combinan los datos de las Tablas 14 (Promedio por Competencia según Joven Trabajando) y 15 (Promedio por Competencia según Sexo) y arribamos a las mismas conclusiones.

Según los datos obtenidos en las tablas dinámicas, podemos observar que en general los jóvenes que trabajan perciben tener las competencias menos desarrolladas en comparación a los que no trabajan.

Por otra parte analizamos los datos de acuerdo al grado de desarrollo de las competencias punto 2.5.3 (Grados de desarrollo de las competencias), indicando la distribución de los jóvenes por grado.

Tabla 20 Número de Jóvenes por Grados de Desarrollo de Competencia

Grados de competencia	a	b	c
Fluidez en las Comunicaciones	42	42	1
Resolución Creativa de Problemas	58	23	4
Capacidad de Proyectarse	79	4	2
Trabajo en Equipo	60	21	4
Habilidades Interpersonales	61	23	1
Responsabilidad	42	42	1

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar en la Tabla 20 (Número de Jóvenes por Grados de Desarrollo de Competencia), el 95% de los jóvenes entrevistados se perciben como pertenecientes a los grados “a” y “b”. Incluso vemos una tendencia a autoevaluarse hacia el grado máximo y en ningún caso la cantidad de jóvenes que se evalúan en el grado “b” supera al “a”.

CAPÍTULO 4 CONCLUSIONES

Si bien no podemos sacar conclusiones con respecto a la incidencia de las competencias en la rotación de trabajo en el marco del Modelo de Robbins, exponemos las conclusiones de nuestra investigación.

Con referencia a los datos obtenidos lo que estamos midiendo es la percepción que los jóvenes tienen respecto de sí mismos y no el grado de desarrollo de las competencias. Con respecto a los grados de desarrollo de las competencias notamos que los jóvenes se autoevalúan con una marcada tendencia hacia el valor máximo.

En términos generales los resultados nos indican que quienes califican mejor en las competencias son aquellos que aún no han conseguido empleo; lo cual estaría indicando que no se sincronizan las expectativas del empleador con la percepción que los jóvenes tienen de sí mismos. Sin embargo en Resolución Creativa de Problemas los jóvenes que trabajan se perciben con la competencia más desarrollada en oposición a los que no trabajan.

Las mujeres se perciben en promedio mejor que los hombres en todas las competencias salvo en Trabajo en Equipo y en Habilidades Interpersonales. Además son las que se capacitan en mayor medida, como lo mencionamos en el capítulo anterior, esto puede deberse a las altas tasas de desempleo que registran las mujeres jóvenes a nivel nacional (Presentación de Resultados de la Encuesta de Seguimiento de Egresados del llamado 12, 2009).

De acuerdo a un estudio realizado por Projoven, el tiempo promedio transcurrido para conseguir un empleo una vez egresados de los cursos es 2,7 meses siendo el porcentaje de inserciones efectivas un 61,4% (Presentación de Resultados de la Encuesta de Seguimiento de Egresados del llamado 12, 2009). En nuestro trabajo de campo la inserción ha sido de un 39% entre la finalización de los cursos hasta la recolección de datos de las inserciones, aproximadamente dos meses y medio.

Finalmente analizando las competencias individualmente podemos sacar algunas conclusiones.

Fluidez en las Comunicaciones

Analizando detenidamente las respuestas al interior de esta competencia vemos que los jóvenes que creen tener dificultades para explicar y aquellos que no usan oraciones completas al hablar, en su mayoría no lograron insertarse laboralmente, siendo en el primer caso el 80% y en el segundo el 63,6%. Esto podría deberse que a la hora de tener una entrevista no se comuniquen aceptablemente y no accedan al empleo.

Resolución Creativa de Problemas

Esta competencia es la única que al aplicar tablas dinámicas en promedio arroja que quienes están trabajando la tienen más desarrollada que los demás. Esto también se cumple al interior del subconjunto de preguntas que integran la competencia. Al analizar cada pregunta nos damos cuenta que ellas plantean los pasos previos a la resolución de un problema pero no miden estrictamente si los

jóvenes realmente logran resolver sus problemas. En principio indicaría que están realizando los pasos previos necesarios para resolver problemas.

Capacidad de Proyectarse

En esta competencia los jóvenes en promedio califican más alto que en las demás, lo cual se refleja en la Tabla 13 (Promedio por Competencia). Para el caso de los jóvenes de ACJ, El Abrojo y Los Pinos es coherente que valúen alto tomando en cuenta que, si bien son jóvenes desertores del sistema educativo formal, han tomado la decisión de capacitarse para ingresar al mercado laboral formal y así progresar. Asimismo en Fondation Forge si bien los jóvenes no han desertaron del sistema educativo, están realizando un doble esfuerzo cursando 5º y 6º de bachillerato y a su vez cursando la capacitación en la ONG.

En contrapartida un dato que resulta interesante es que los jóvenes que se encuentran trabajando tendrían la Capacidad de Proyectarse menos desarrollada, siendo en promedio 0,8167 en comparación a 0,8528. Esto puede deberse a que la interpretación de alguna pregunta sea ambigua, por ejemplo la pregunta respecto a tener una meta a la cual llegar en algunos años, para ellos puede significar la supervivencia y para nosotras el crecimiento personal y económico.

Trabajo en Equipo

Ningún joven cree que su participación en el equipo no sea importante, lo cual parecería ser consecuencia directa de la capacitación recibida en las ONGs debido a que una de las metodologías de trabajo utilizadas es el trabajo en equipo.

Habilidades Interpersonales

Más de la mitad de los jóvenes que no están dispuestos a cambiar su forma de ser y/o actuar no se encuentran trabajando, si bien el margen no es muy importante.

Respecto a ayudar a un compañero en dificultades, el 98% de los jóvenes son solidarios. Esto concuerda con la percepción general de que en Uruguay las personas son solidarias.

Como pensamiento final, nuestra monografía es introductoria al tema, plasmando una base para futuros estudios. El objetivo de nuestra investigación no es demostrar algo sino analizar una realidad, lo cual cumplimos.

BIBLIOGRAFÍA

&11, Chapter 2. Speaking the same language The Role of National Qualification Systems in Promoting Lifelong Learning, december 2004. assessed citado por Unidad Coordinadora y Administradora del Programa para la Formación de Recursos Humanos por Competencias, Diseño de un Modelo para el Desarrollo de Competencias Claves, Análisis de Experiencias Internacionales, México, 2005.

Boyatzis, Richard, El Gerente Competente, (1982) citado por Benavides Espíndola, Olga, Competencias y Competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas. Ed. Mc Graw Hill (2002).

Irigoin, María E., Gestión de la Capacitación en las Organizaciones, Conceptos Básicos, junio 1998.

Jacinto, Claudia; Lasida, Javier; Ruétalo, Jorge; Berruti, Elcira; Formación para el trabajo de jóvenes de sectores de pobreza en América Latina, Cinterfor/OIT, Montevideo, 1998.

Junta Nacional de Drogas, Pasta Base de Cocaína, Prácticas y Gestión de riesgos en adolescentes uruguayos, Montevideo, 2006.

Lasida Javier y Pereira Javier, Projoven: encuentro y negociación entre la capacitación y el mercado, Boletín Cinterfor, N° 139-140, abril-setiembre 1997.

Lawshe, C. H. y Balma, Michael, J. (1966), Principles of personal testing, ed. Mc Graw Hill. Citado por Rodríguez Trujillo, Nelson Ph.D., Selección efectiva de personal basada en

competencias, Escuela de Psicología, Universidad Central de Venezuela. Psico Consult C.A.

Lévy-Leboyer, Claude, La Gestión des Compétences, Les editions d'organisation, Paris, 1996 (tr. Castellana de Thau, sl, Gestión por Competencias, Ed. Gestión 2000, Barcelona 1997).

Página institucional Asociación Cristiana de Jóvenes www.acj-ymca.org, recuperado el 12 de enero de 2010.

Página institucional El Abrojo www.elabrojo.org.uy, recuperado el 10 de marzo de 2009.

Página institucional Los Pinos www.lospinos.org.uy, recuperado el 4 de noviembre de 2009.

Ponsoda Vicente et al., Elaboración de pruebas psicológicas: Aspectos psicométricos. Ponencia: "Psicología Social y Metodología", UdelaR, Montevideo, 1999.

Presentación de Resultados de la Encuesta de Seguimiento de Egresados del llamado 12, Projoven, Montevideo, diciembre 2009.

Psych: Procedures for Psychological, Psychometric, and Personality Research, William Revelle, 2010, R package version 1.0-88, <http://CRAN.R-project.org/package=psych>.

R: A Language and Environment for Statistical Computing, R Development Core Team, R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria, 2010, ISBN 3-900051-07-0, <http://www.R-project.org>.

Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS), 1991.

Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., Competence at Work, Models of Superior Performance. John Wiley & Sons, Inc., Nueva York, 1993. citado por: Alles, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias, Ed. Granica, Buenos Aires, 2008.

Unidad Coordinadora y Administradora del Programa para la Formación de Recursos Humanos por Competencias, Diseño de un Modelo para el Desarrollo de Competencias Claves, Análisis de Experiencias Internacionales, México, 2005.

Vargas Zuñiga, F. 40 preguntas sobre competencia laboral, Cinterfor /OIT, Montevideo, 2004.

Vargas Zúñiga, Fernando, Competencias Clave y Aprendizaje Permanente, Cinterfor/OIT, Montevideo, 2004.

ANEXO A DESCRIPCIÓN DE ONGs

Asociación Cristiana de Jóvenes

Funciona desde el año 1996, desarrollando cursos de capacitación e inserción laboral para jóvenes entre 17 y 24 años de edad. Este programa se desarrolla en el marco del Programa Projoven a través de convenios con el Ministerio de Trabajo y el Instituto Nacional de la Juventud (INJU). Se realizan acuerdos con empresas privadas para generar puestos laborales, se diseñan y desarrollan cursos de tres meses de duración en temáticas que demandan las empresas y luego se acompaña el proceso de inserción laboral. El equipo de trabajo está integrado por asistente social, psicóloga, encargada del vínculo con empresas, encargada del acompañamiento laboral y docentes.

Fondation Forge

Es una Fundación de origen suizo que implementa el programa Formación y Trabajo en diferentes países de Latinoamérica. Comenzó a operar en el año 2007 en Uruguay y su objetivo es que los jóvenes que continúan estudiando la secundaria en la fase de culminación, puedan tener una preparación complementaria para acceder a un trabajo con perspectiva de crecimiento.

El Abrojo

Es una organización no gubernamental, orientada al desarrollo social, fundada en 1988. Entre los programas que brinda destacamos el Programa de Capacitación y Formación Socio- laboral. Debido a que la incorporación al mundo del trabajo es una de las mayores dificultades de integración a las que se ven expuestos quienes provienen de sectores de

menores recursos, el Abrojo diseña e implementa iniciativas basadas en el acompañamiento pedagógico a los procesos de capacitación, formación e inserción laboral.

Los Pinos

“Los Pinos es un emprendimiento social, ubicado en el barrio Casavalle (Montevideo, Uruguay), que pretende elevar el nivel educativo de los niños y jóvenes del barrio a través de programas de apoyo escolar y de capacitación laboral.”

“En el 2004 inicia el Programa de Capacitación Laboral para jóvenes, apoyado por el programa ProJoven del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.” El cual está “dirigido a jóvenes de entre 18 y 24 años que participan en un curso de 7 meses que los forma para incorporarse al sector productivo como operarios industriales.” El curso incluye “talleres con un fuerte énfasis práctico (instalaciones eléctricas, mediciones, operación de maquinarias industriales, mantenimiento básico), normativa de seguridad laboral, prácticas en la empresa e inserción laboral.”

ANEXO B CUESTIONARIO

Nombre:

Edad:

Curso:

ONG:

Trabajas: si no

Empresa:

A continuación encontrarás una serie de oraciones que se refieren a ti en este momento. Te pedimos que marques tu grado de acuerdo o desacuerdo a cada oración. Para ello marca:

1. En caso que estés totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

1. Todos me dicen que soy bueno explicando y que se entiende bien mi razonamiento.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Cuando se presenta un problema siempre busco el motivo que lo originó.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Mi futuro depende de las pequeñas decisiones que tomo cada día.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Al trabajar en equipo me cuesta aceptar la opinión de mis compañeros.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Cuando me entero que algún compañero está pasando por dificultades, trato de ayudarlo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Siempre entrego mis tareas a tiempo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. En las conversaciones nunca uso oraciones completas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Cuando se presenta un problema nunca se me ocurren soluciones alternativas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Si me falta dinero para el boleto para ir a estudiar o trabajar voy caminando o en bici.

10. En el último año he tenido confrontaciones fuertes con la mayoría de mis compañeros.
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
11. Estoy dispuesto a sacrificar mi tiempo de ocio para terminar la tarea asignada.
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
12. Me resulta difícil hablar sin utilizar lenguaje impropio (palabrotas).
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
13. El entorno en el cual me crié limita totalmente mi futura posición económica.
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
14. Cuando me explican algo los dejo terminar antes de preguntar y/o argumentar.
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
15. Estoy dispuesto a sacrificar mi tiempo de ocio para terminar la tarea asignada sólo a cambio de un beneficio.
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
16. Tengo una meta a la que quiero llegar en algunos años.
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
17. Me llevo bien con todos mis compañeros.
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
18. Generalmente uso muletillas al hablar Ej.: Estee... eh... eh...
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
19. Prefiero trabajar sólo antes que en equipo.
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
20. En los últimos meses cumplí siempre con las tareas asignadas.
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
21. Pienso que mi participación es importante al trabajar en equipo.
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
22. No se puede usar el mismo vocabulario en el trabajo que con los amigos, yo con mis amigos uso un vocabulario diferente que en el trabajo.
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
23. Siempre soy yo quien toma la iniciativa para relacionarme con mis compañeros.
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
24. Estoy convencido que con esta capacitación voy a lograr un buen empleo, un empleo mucho mejor al que podría conseguir sólo.
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

25. Cuando se presenta un problema evito afrontarlo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

26. Me anoté en este curso porque me obligaron.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

27. Tengo una reunión de trabajo en equipo del curso pero ya había programado una salida con mis amigos/as: decido salir igual.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

28. "Soy como soy, al que le guste bien y al que no también".

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

29. Soy perfeccionista en las cosas que hago.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

ANEXO C TABLAS DINÁMICAS

Promedio de Responsabilidad		Trabajando		
Entorno de Edad		NO	SI	Total
	17	0,6903	0,5333	0,6662
	18	0,7228	0,7142	0,7189
	19	0,7633	0,6963	0,7316
	20 o +	0,7455	0,7048	0,7296
Total general		0,7286	0,6969	0,7159

Promedio de Fluidez en las Comunicaciones		Trabajando		
Entorno de Edad		NO	SI	Total
	17	0,7773	0,6500	0,7577
	18	0,7789	0,7635	0,7719
	19	0,7700	0,7426	0,7570
	20 o +	0,7864	0,7214	0,7611
Total		0,7784	0,7426	0,7641

Promedio de Resolución Creativa de Problemas		Trabajando		
Entorno de Edad		NO	SI	Total
	17	0,7091	0,8000	0,7231
	18	0,7579	0,7979	0,7762
	19	0,7267	0,7370	0,7316
	20 o +	0,7576	0,8286	0,7852
Total		0,7412	0,7882	0,7600

Promedio de Capacidad de Proyectarse		Trabajando		
Entorno de Edad		NO	SI	Total
	17	0,8758	0,6333	0,8385
	18	0,8519	0,8271	0,8406
	19	0,8367	0,8704	0,8526
	20 o +	0,8461	0,7762	0,8189
Total		0,8528	0,8167	0,8384

Promedio de Trabajo en Equipo		Trabajando		
Entorno de Edad		NO	SI	Total
	17	0,7697	0,6000	0,7436
	18	0,7807	0,7667	0,7743
	19	0,7800	0,7185	0,7509
	20 o +	0,8242	0,6762	0,7667
	Total	0,7876	0,7255	0,7627

Promedio de Habilidades Interpersonales		Trabajando		
Entorno de Edad		NO	SI	Total
	17	0,7791	0,5200	0,7392
	18	0,7863	0,8475	0,8143
	19	0,8270	0,8133	0,8205
	20 o +	0,8306	0,7371	0,7778
	Total	0,7965	0,7965	0,7965

Promedio de Responsabilidad		Trabajando		
Curso		NO	SI	Total
	Auxiliar de Rotisería	0,7333	0,7000	0,7111
	Logística 6	0,7405	0,6111	0,6996
	Logística y Administración	0,7513	0,7667	0,7533
	Operario Industrial	0,7667	0,6951	0,7179
	Ventas y Atención al Cliente	0,6833	0,7524	0,7043
	Total	0,7286	0,6969	0,7159

Promedio de Fluidez en las Comunicaciones		Trabajando		
Curso		NO	SI	Total
	Auxiliar de Rotisería	0,6500	0,7125	0,6917
	Logística 6	0,7846	0,6917	0,7553
	Logística y Administración	0,7885	0,7750	0,7867
	Operario Industrial	0,7500	0,7467	0,7477
	Ventas y Atención al Cliente	0,7938	0,7857	0,7913
	Total	0,7784	0,7426	0,7641

Promedio de Resolución Creativa de Problemas	Trabajando		
Curso	NO	SI	Total
Auxiliar de Rotisería	0,6000	0,8333	0,7556
Logística 6	0,7077	0,8056	0,7386
Logística y Administración	0,7846	0,8667	0,7956
Operario Industrial	0,7524	0,7756	0,7682
Ventas y Atención al Cliente	0,7458	0,7524	0,7478
Total	0,7412	0,7882	0,7600

Promedio de Capacidad de Proyectarse	Trabajando		
Curso	NO	SI	Total
Auxiliar de Rotisería	0,8833	0,8667	0,8722
Logística 6	0,8333	0,7500	0,8070
Logística y Administración	0,8723	0,8333	0,8671
Operario Industrial	0,8610	0,7867	0,8103
Ventas y Atención al Cliente	0,8454	0,9048	0,8635
Total	0,8528	0,8167	0,8384

Promedio de Trabajo en Equipo	Trabajando		
Curso	NO	SI	Total
Auxiliar de Rotisería	0,9000	0,6667	0,7444
Logística 6	0,7308	0,7000	0,7211
Logística y Administración	0,8205	0,8000	0,8178
Operario Industrial	0,7905	0,7200	0,7424
Ventas y Atención al Cliente	0,7917	0,7714	0,7855
Total	0,7876	0,7255	0,7627

Promedio de Habilidades Interpersonales	Trabajando		
Curso	NO	SI	Total
Auxiliar de Rotisería	0,7200	0,7600	0,7467
Logística 6	0,7708	0,7283	0,7574
Logística y Administración	0,8415	0,7800	0,8333
Operario Industrial	0,7986	0,7987	0,7986
Ventas y Atención al Cliente	0,7894	0,8757	0,8157
Total	0,7965	0,7965	0,7965

Promedio de Responsabilidad	Trabajando		
ONG	NO	SI	Total
ACJ	0,7513	0,7667	0,7533
El Abrojo	0,7333	0,7000	0,7111
FORGE	0,7090	0,6872	0,7022
LOS PINOS	0,7667	0,6951	0,7179
Total	0,7286	0,6969	0,7159

Promedio de Fluidez en las Comunicaciones	Trabajando		
ONG	NO	SI	Total
ACJ	0,7875	0,7750	0,7867
El Abrojo	0,6500	0,7125	0,6917
FORGE	0,7897	0,7423	0,7750
LOS PINOS	0,7500	0,7467	0,7477
Total	0,7784	0,7426	0,7641

Promedio de Resolución Creativa de Problemas	Trabajando		
ONG	NO	SI	Total
ACJ	0,7846	0,8667	0,7956
El Abrojo	0,6000	0,8333	0,7556
FORGE	0,7287	0,7769	0,7437
LOS PINOS	0,7524	0,7756	0,7682
Total	0,7412	0,7882	0,7600

Promedio de Capacidad de Proyectarse	Trabajando		
ONG	NO	SI	Total
ACJ	0,8723	0,8333	0,8671
El Abrojo	0,8833	0,8667	0,8722
FORGE	0,8400	0,8333	0,8379
LOS PINOS	0,8610	0,7867	0,8103
Total	0,8528	0,8167	0,8384

Promedio de Trabajo en Equipo	Trabajando		
ONG	NO	SI	Total
ACJ	0,8205	0,8000	0,8178
El Abrojo	0,9000	0,6667	0,7444
FORGE	0,7644	0,7385	0,7563
LOS PINOS	0,7905	0,7200	0,7424
Total	0,7876	0,7255	0,7627

Promedio de Habilidades Interpersonales	Trabajando			
	ONG	NO	SI	Total
ACJ		0,8415	0,7800	0,7833
El Abrojo		0,7200	0,7600	0,7467
FORGE		0,7810	0,8077	0,7893
LOS PINOS		0,7966	0,7987	0,7986
Total		0,7965	0,7965	0,7965

Promedio de Responsabilidad	Trabajando			
	sexo	NO	SI	Total
F		0,7375	0,7111	0,7317
M		0,7137	0,6917	0,7012
Total		0,7286	0,6969	0,7159

Promedio de Fluidez en las Comunicaciones	Trabajando			
	sexo	NO	SI	Total
F		0,7875	0,7889	0,7878
M		0,7632	0,7260	0,7420
Total		0,7784	0,7426	0,7641

Promedio de Resolución Creativa de Problemas	Trabajando			
	sexo	NO	SI	Total
F		0,7542	0,8222	0,7691
M		0,7193	0,7760	0,7515
Total		0,7412	0,7882	0,7600

Promedio de Capacidad de Proyectarse	Trabajando			
	sexo	NO	SI	Total
F		0,8496	0,8444	0,8485
M		0,8582	0,8067	0,8289
Total		0,8528	0,8167	0,8384

Promedio de Trabajo en Equipo	Trabajando			
	sexo	NO	SI	Total
F		0,7781	0,6889	0,7585
M		0,8035	0,7387	0,7667
Total		0,7876	0,7255	0,7627

Promedio de Habilidades Interpersonales	Trabajando		
	NO	SI	Total
F	0,7859	0,8011	0,7893
M	0,8142	0,7948	0,8032
Total	0,7965	0,7965	0,7965

ANEXO D ENTREVISTAS

Bartol, Pablo, Director de Los Pinos, 30 de marzo de 2009.

Caggiano, Valeria, Integrante del Programa Sociolaboral de El Abrojo, 17 de marzo de 2009.

Panizza, Fernando, Director de Projoven, 04 de marzo de 2010.

Pepe, Lourdes, Asistente Social, ACJ, 03 de diciembre de 2009.

Spólita, Andrea, Directora Fondation Forge, 24 de marzo de 2009.