



## **EMPLEABILIDAD, COMPETENCIAS PSICOSOCIALES Y DE GESTION: UN ANALISIS COMPARATIVO EN TRES POBLACIONES DE UNIVERSITARIOS**

**Dra. Miriam APARICIO**

CONICET – Argentina. Investigadora Superior  
Universidad Nacional de Cuyo. Profesora Emérita  
[miriamapar@yahoo.com](mailto:miriamapar@yahoo.com)

### **RESUMEN:**

La globalización y los rápidos cambios en el mundo del trabajo, mucho más luego de la pandemia, exigen la formación de competencias distintas a las disciplinares, que permitan hacer frente a las nuevas exigencias del mundo del trabajo, favoreciendo la empleabilidad. En este artículo, se presentan resultados respecto de las representaciones compartidas sobre el rol del liderazgo, una competencia psicosocial y de gestión central en el nuevo escenario. Los mismos surgen de 3 investigaciones: a) un estudio efectuado en Paraguay con 3 muestras (ingenieros graduados 2006-2014<sup>1</sup>, responsables empresariales y de universidades), b) una investigación efectuada en Argentina, en 4 Facultades de la UNCuyo con doctores, profesores y administrativos; c) un grupo de estudiantes y graduados argentinos que participaban de programas de Internacionalización en Francia. Las tres investigaciones remiten a la Calidad de la formación universitaria en su articulación con el mundo laboral; las tres develan carencias de los sistemas de formación. La metodología fue cuanti-cualitativa. Los resultados muestran: a) la escasa importancia acordada a la variable abordada, más marcada en los grupos que proceden de las ciencias blandas; b) las convergencias y divergencias intra e intergrupos; c) los reclamos dirigidos a la universidad de cara a los desafíos del futuro.

**Palabras clave:** Universidad, Internacionalización, Empleabilidad, Competencias psicosociales y de gestión, Liderazgo

---

<sup>1</sup> Reúne tres (3) Proyectos: 1) **Empleabilidad de los graduados de las carreras de Ingeniería en los sectores industriales y la construcción. Un estudio del Área Metropolitana de Asunción, Encarnación y Ciudad del Este (2006-2014)**. Proyecto PINV-15-0876. Universidad del Cono Sur de las Américas (UCSA) – Ministerio de Educación y Ciencias (MEC). Cofinanciado por el CONACYT, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, Paraguay. 2) **PICTO** (Proyectos Investigación, Ciencia y Tecnología Orientados, Agencia Nacional de Ciencia y Tecnología, Argentina, 2016-2021. **Trayectorias académicas, Empleabilidad y Profesionalización**; 3) **Internacionalización y factores asociados: un estudio comparativo en estudiantes argentinos y de diferentes contextos**, CONICET-CIRNEF, 2016-2021.

## 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La globalización y el avance del conocimiento científico-tecnológico a ritmos casi impensables, como es conocido, exige movilidad geográfica y profesional. Para facilitar la misma, a través del proceso de Bolonia<sup>2</sup> y, en lo que nos ocupa, particularmente, desde el proyecto Alfa Tuning América Latina (2004-2007 y 2011-2013), a través de la colaboración inter universidades, se buscó alcanzar una cierta homogeneidad entre la educación de las universidades de Europa y Latinoamérica, procurando una mayor competitividad en el desarrollo del estudiante y graduado para la vida laboral, sobre la base de la formación de competencias genéricas y específicas.

No es nuestro propósito detenernos aquí en el proceso de Bolonia<sup>3</sup>, su evolución y consecuencias; tampoco sobre el conocido Proyecto Tuning América Latina; un proyecto de gran impacto creado por las universidades europeas para responder al desafío planteado en la Declaración de Bolonia y al Comunicado de Praga.

Alfa Tuning distingue competencias *genéricas* o capacidades que todo sujeto necesita poner en acto para resolver, de manera eficaz situaciones de la vida personal y profesional, siendo comunes a cualquier título universitario (capacidad de aprender, de resolver problemas, de tomar decisiones, capacidades interpersonales) y *específicas* de cada área temática (para un análisis de las 27 competencias genéricas y de las específicas, de sus descriptores e indicadores, cf. BENEITONE, 2007; GLAVINICH, APARICIO, DUARTE et al, 2020).

Tampoco nos detendremos en este artículo en los diferentes enfoques respecto de las competencias ni en los vaivenes que ha conocido su formación desde los años '80 por cuanto existe una vasta literatura (Declaración de Bolonia, 1999; INFORME DELORS, 1996; Declaración de la UNESCO, 2009, OECD (2018<sup>a</sup>, b, c, d), LÉVY-LEBOYER, 2003; LE BOTERF, 2001. Aquí adoptamos la noción de PERRENOUD (1999, 2008) y, particularmente la de KALLIOINEN (2010) por enmarcarse en el contexto de creación del *European Higher Education Area*, y el proyecto Tuning (2007), en donde las competencias están vinculadas a una

---

<sup>2</sup> El Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) es un ámbito de organización educativo iniciado en 1999 con el Proceso de Bolonia que quiere armonizar los distintos sistemas educativos de la Unión Europea y proporcionar una forma eficaz de intercambio entre todos los estudiantes, así como dotar de una dimensión y de una agilidad sin precedentes al proceso de cambio emprendido por las universidades europeas. En 1998, los representantes de los gobiernos de Alemania, Francia, Italia y Reino Unido firmaron la Declaración de Sorbona. En este documento se reconoció la necesidad de crear un espacio común de educación superior. En 1999, con la firma de la Declaración de Bolonia, se formalizó la creación del EEES. Se pactó la constitución de un sistema universitario flexible para facilitar mayores posibilidades de formación y empleo, mediante el reconocimiento de las titulaciones obtenidas en otros países.

<sup>3</sup>El verbo “*to tune*” significa en inglés, afinar, acordar, refiriéndose a instrumentos musicales; también significa prepararse, actualizarse. Tuning, usado en gerundio, deja entrever que se trata de un proceso dinámico y no de un resultado por cuanto la educación, más aún en la era del conocimiento y ante los crecientess avances tecnológicos, deberá estar siempre en diálogo con las necesidades de los contextos socioculturales.

educación superior de calidad que provee a estudiantes aprendizajes relevantes para su vida laboral<sup>4</sup>.

Sí nos interesa conocer algo más acerca de las *competencias efectivamente formadas* en los países latinoamericanos y, particularmente, las no disciplinares (saber saber); la formación de los saberes de la acción (SHÖN, 1983, 1992, ARGIRYS, 1982, ...), saberes procedimentales (saber hacer), saberes para vivir juntos (saber ser), competencias sociales y meta competencias para la gestión. Entre estas últimas, en la literatura internacional, se destaca el rol del liderazgo.

Nuestro objetivo es conocer si dicha competencia es reconocida y valorada por nuestros graduados tanto como por los graduados de Paraguay como central en los nuevos escenarios profesionales y en qué medida lo vinculan a desarrollo personal, organizacional y nacional (innovación).

En este sentido, en Argentina, Aparicio investiga la problemática desde los años 2000 (cf. Publicaciones/producción, link CONICET. Muchas de ellas conciernen a las competencias sociales). En particular, sobre este respecto (2016-2021) ha dirigido tres (3) investigaciones, a las que remitimos en este artículo. Los hallazgos, por el hecho de haber apelado a una metodología similar y a técnicas que incorporan ítems comunes, permiten efectuar inter e intra comparaciones entre las poblaciones/muestras respectivas y observar las convergencias y divergencias; en el caso que nos ocupa, en materia de formación y/o valoración de las llamadas por Aparicio “competencias sociales y de gestión”. Estas investigaciones fueron:

-Un estudio con ingenieros, graduados en Paraguay en tres polos de desarrollo: Asunción, Encarnación y Ciudad del Este. Cinco (5) fueron las universidades que participaron : Universidad Nacional de Asunción, Universidad Católica de Asunción, Universidad del Cono Sur de las Américas, Universidad Nacional de Itapúa y Universidad Nacional del Este. Además, intervino la Unión Industrial Paraguaya y la Cámara Paraguaya de la Construcción a efectos de conformar la base de empresas que absorben ingenieros (en adelante INVPAR).

-Un estudio efectuado en Argentina, con tres (3) actores de la Universidad Nacional de Cuyo –docentes, científicos y administrativos/personal de apoyo académico– a efectos de observar las fortalezas y debilidades del sistema según sus percepciones / representaciones compartidas y, especialmente, los reclamos con miras a la implementación de programas de mejora continua (en adelante, PICTO).

---

<sup>4</sup> El desarrollo de competencias centrales no implica la mera adquisición de conocimientos, sino el uso operativo en espacios culturales, de interacción social y desarrollo profesional en particular, esto es, el desarrollo de capacidades para la creación de nuevos conocimientos. En este sentido, las competencias son entendidas aquí, y de una manera genérica, como una amplia gama de conocimientos, habilidades y aptitudes, que ilustran la capacidad de una persona para desarrollar su tarea profesional. Esto es, demostrada capacidad para resolver problemas, cognitivos, prácticos, personales y sociales en un área especializada de trabajo o estudio (KALLIONEN, 2010).

-Este se complementa con otro realizado en Europa con estudiantes y graduados universitarios argentinos y extranjeros que participan de programas de Internacionalización y Cooperación bilateral, bajo la hipótesis de que, por el paso por otra cultura y, además, por haber superado instancias de selección en donde se evaluaron competencias que superan las disciplinares, podrían presentar algunas competencias psicosociales en otro nivel de desarrollo, en adelante, IAM – International Academic Mobility (APARICIO, 2019, 2020 a, b, c).

Por lo demás, la Movilidad es objeto de estudio por parte de Aparicio desde los años '80 (cf. link CONICET; 2015-2021). Primero abordó la Movilidad intergeneracional (primera investigación en el mundo con 3 generaciones reales en la misma línea: encuesta a graduados, padres y abuelos en domicilio, 1.129 grupos familiares).

Luego, desde los años '90 –ante la globalización creciente y los desajustes estructurales que generaron la caída de puestos de trabajo y desempleo estructural (particularmente en Argentina, en 2001-2002)– realizó nuevos estudios con graduados, desertores y sujetos demorados (1983- 2004/2014). En cuanto a la Movilidad, se pasó a analizar la Movilidad de carrera a partir del estudio comparativo franco-argentino cuyo eje son las Trayectorias académico-profesionales (hoy un término extendido) y los factores que impactan en ellas. Dichas investigaciones, que comportan seguimiento en terreno, se efectuaron con múltiples poblaciones: universitarios, científicos, personal estatal, de salud, *decision makers*, entre otros.

Desde aquel momento comienza a trabajar con cohortes que cubren más de dos décadas de las tres poblaciones en dos (2) universidades nacionales de Argentina: Universidad Nacional de Cuyo (UNCuyo) y Universidad Tecnológica Nacional, Regional Mendoza (FRM, UTN). Genera múltiples estudios complementarios en los que analiza, entre otros aspectos, la articulación o desfase entre Educación y Trabajo; los factores que influyen en el logro/trayectorias de universitarios (de base, socioculturales, pedagógico-institucionales, psicosociales y estructurales) y las competencias de diferente índole, muchas veces *quasi* ausentes, para desenvolverse en el mundo del trabajo actual (APARICIO, 2000, 2003; 2004 2005, 2007<sup>a</sup> y b; 2015, 2016 y muchos otros artículos referidos a trayectorias (2019; 2020,a,b,c; 2021. Cf. link CONICET).

Por último, hay un tercer aspecto abordado aquí entre las competencias sociales y de gestión: el liderazgo, por ser considerada una variable muy importante de cara al cambio efectivo. No podemos detenernos aquí en orden a la brevedad. La literatura internacional es abundante al respecto. Digamos solo que nos ha interesado, particularmente, el concepto de Liderazgo transformacional y transaccional, siguiendo *Modelo de Liderazgo de Rango Total*, (en adelante MLTRT) o *Full Range Leadership Model* de Avolio y Bass (2004). El mismo, con sus potencialidades y puntos críticos, se funda en las investigaciones de Burns (1978), quien distinguió por primera vez entre líderes que actuaban a través de modelos de intercambio, denominándolos *líderes transaccionales* y aquellos cuyos comportamientos parecían trascender

el egoísmo individual, a los que calificó como *líderes transformadores* (DE VRIES; ROE; TAILLIEU, 1997; LIEVENS; VAN GEIT; COETSIER, 1997; YULK, 1999; entre otros)<sup>5</sup>.

Luego de delinear el encuadre teórico relativo a competencias en un marco de globalización e internacionalización de la educación superior creciente y, entre ellas, el liderazgo, señalamos los objetivos, preguntas centrales que nos orientaron y establecemos el Plan de desarrollo.

En cuanto a las *variables-eje* abordadas fueron:

-competencias asociadas a logro profesional y, particularmente, las vinculadas al saber ser, competencias sociales y de gestión;

-los reclamos que, los graduados universitarios de las tres (3) investigaciones, dirigen a las instituciones de educación superior.

### 1.1. OBJETIVOS

-Observar la importancia que los diferentes grupos de universitarios, conceden a las competencias sociales y de gestión entre los factores de logro que priorizan de cara a las exigencias profesionales y, en particular, al liderazgo.

-Conocer sus representaciones compartidas respecto de la articulación o desfase de la formación universitaria actual en relación con las demandas laborales y los rápidos cambios.

### 1.2. HIPÓTESIS GENERAL

Los universitarios no reconocen suficientemente el rol de las competencias no disciplinares y, particularmente, del liderazgo, existiendo diferencias institucionales, según carreras y contextos.

---

<sup>5</sup> Estos últimos se hallan orientados a afianzar un compromiso mutuo con sus seguidores y elevar la motivación y la moralidad, a trabajar en la identificación de metas superiores y a despertar la credibilidad y el entusiasmo en sus seguidores. El liderazgo transformacional incluye cuatro dimensiones: *Consideración Individual, Estimulación Intelectual, Motivación Inspiracional, Influencia Idealizada*.

### 1.3. PREGUNTAS ORIENTADORAS (INVPAR, PICTO y IAM)

-¿Existen diferencias respecto de la valoración acordada al liderazgo y aspectos asociados en los diferentes grupos abordados?

- ¿Con qué fuerza emerge el Liderazgo como factor asociado a logro académico-profesional en los grupos y en relación con la innovación organizacional y macro nacional? (GAGLIO, 2011; ALTER, 1999; ALKRICH; LATOUR; CALLON, 2006).

### 1.4. PLAN DE DESARROLLO

-No nos detendremos en el análisis de todos los ítems/preguntas incorporados en las respectivas investigaciones relativos a competencias sociales y de gestión. Teniendo en cuenta nuestro objetivo, mostraremos qué importancia otorgan estos grupos de universitarios al liderazgo y aspectos conexos (la capacidad de decisión, de resolución de problemas, de adaptación a cambios, flexibilidad), recurriendo a la técnica de evocaciones jerarquizadas

Ella permite captar hasta dónde existe consciencia del rol que tiene esta variable actualmente entre los universitarios Sus representaciones ponen al descubierto, también, qué competencias consideran que habría que reforzar, prioritariamente. Cabe señalar, que se analizarán tanto las respuestas como los “silencios” por cuanto los “silencios”, como tales, no existen: hablan por sí mismos de desconocimiento y carencias, entre otros aspectos. No conocer qué competencias deberían priorizarse –conforme a la experiencia de los países que encabezan el ranking de aprendizajes– ya es preocupante en momentos en que la “nueva normalidad” exigirá muchísima capacidad de adaptación y de toma de decisiones (OECD, ops. cits),

-Concretamente, abordaremos solo un ítem cualitativo muy representativo en alguna de las investigaciones; en otras, en orden a la brevedad, resumiremos el resultado que muestra la importancia acordada a las competencias sociales y de gestión y, entre ellas, al liderazgo.

-Se presenta tanto la metodología como los resultados en este orden: primero el estudio efectuado en Paraguay (INVPAR); luego, el estudio realizado en la UNCuyo (PICTO) y, por último, el realizado con intercambistas que completaban especializaciones en Francia (IAM).

## 2. DECISIONES EMPÍRICO-METODOLÓGICAS

Se consignan, brevemente, tres aspectos: 2.1. Metodología; 2.2. Muestras; 2.3. Técnica específica empleada en el análisis cualitativo (evocaciones jerarquizadas).

## 2.1. METODOLOGÍA

Se decidió incorporar metodología cualitativa a la investigación, además de la parte cuantitativa-descriptiva, por cuanto se estimó relevante acceder a lo que piensan y valoran *in situ* los actores involucrados en la relación Formación-Trabajo en sus aspectos centrales.

En tal instancia cualitativa, el eje está puesto en la valoración, no solo de las competencias genéricas o del “saber-saber” sino, particularmente, de las relativas al “saber procedimental” y “saber ser / vivir juntos”: competencias sociales y de gestión.

Por lo demás, la revisión de la producción científica en la materia, muestra la *quasi* inexistencia de investigaciones en terreno que superen el aspecto cuantitativo. Esto es, la mayoría aporta resultados en cifras, estadísticas o porcentajes (metodología cuantitativa-descriptiva); en cambio, son escasos los estudios que alcanzan modelos predictivos y, menos aún, los de índole cualitativa.

Con todo, desde la perspectiva de la autora, si bien los porcentajes proporcionan un *diagnóstico de situación* que pone al descubierto las problemáticas en sus puntos clave (urgencias, vacancias, prioridades, ejes transversales,...), no permiten observar el “sentido” que adquieren ciertas formaciones y comportamientos a la vista de los cambios contextuales; los que impactan en las posibilidades de logro de los sujetos, en el nivel de desarrollo de sus trayectorias profesionales y en sus oportunidades de inserción, permanencia y promoción dentro del campo laboral. Un campo que, ya previo COVID-19, mostraba transformaciones muy notables, que exigen, por un lado, una mayor efectividad y competitividad y, por otro, la formación de otras competencias no muy desarrolladas en nuestros países. De hecho, globalmente, en América Latina predomina la formación “disciplinar”, el “saber-saber”. Por el contrario, el saber “procedimental”, los “saberes de y para la acción, el cambio y la innovación” están muy poco extendidos. Lo mismo cabe decir de los “saberes para la vida”, para “ser” y “convivir juntos”, hoy indispensables (OECD, PISA 2017 y 2018).

De allí que en la investigación se procurara superar la larga enumeración de “competencias genéricas y específicas” propuestas por Tuning para indagar cuáles eran, *en la realidad cotidiana de los distintos grupos de universitarios así como en las empresas e instituciones de educación superior*, las preocupaciones centrales, las fortalezas, las vacancias, las competencias más valoradas y las competencias “ausentes”. Cuáles eran consideradas esenciales hoy, en momentos en que se exige una gran capacidad para la toma de decisiones frente a la incertidumbre, para la que no siempre estamos preparados y teniendo en cuenta que el “clima laboral” no siempre es favorable. Dichos aspectos solo pueden ser alcanzados a partir de metodologías cualitativas.

## 2.2. POBLACIÓN/MUESTRAS

### 2.2.1. Investigación en Paraguay (INVPAR)

Previo a describir las poblaciones/muestras es preciso decir que no se trata de muestras representativas por cuanto se solicitó, en todos los casos, consentimiento informado. La participación fue voluntaria.

En Paraguay, las tres (3) **muestras** se conformaron como sigue: a) Ingenieros Graduados de todas las Universidades de Paraguay con carreras acreditadas (2006-2014): Universidad Nacional de Asunción (UNA), Universidad Católica de Asunción (UCA), Universidad del Cono Sur de las Américas (UCSA), Universidad Nacional de Itapúa (UNI) y Universidad Nacional del Este (UNE). Las mismas se hallan emplazadas en tres (3) Polos: Asunción, Encarnación y Ciudad del Este. b) Gerentes o Responsables de Empresas por Sectores de Actividad, mandos altos y medios (Industria y Construcción). c) Responsables de las universidades citadas, que dirigen los programas de formación y propician, en mayor o menor medida, la articulación con el contexto social y productivo.

### 2.2.2. Investigaciones en Argentina

#### 2.2.2.2. *PICTO*

La muestra estuvo constituida por tres (3) actores del sistema universitario: profesores, doctores/científicos y personal de apoyo académico de cuatro (4) Facultades de la UNCuyo: Ciencias Básicas y Naturales, Ingeniería, Economía y Filosofía y Letras.

#### 2.2.2.3. *IAM*

La muestra está constituida por universitarios que participan de programas de intercambio universitario o empresarial, desde 2018, en París. Se trabajó con distintas cohortes (2002-2003; 2013-2014 y 2018-2019) (plano cuantitativo descriptivo / porcentajes) y en el plano cualitativo, en el último período (2018-2019), cara a cara, con los voluntarios (20% del total). En este último grupo se incluyeron extranjeros que habitaban allí por intercambios internos (*brassage*). Ello aportó otras miradas y perspectivas, influidas tanto por la formación como por la impronta contextual.

## 2.3. TÉCNICAS

Se aplicaron las mismas técnicas en las tres (3) investigaciones, manteniendo algunos ítems comunes cuando ello resultaba pertinente a efectos de favorecer, como se ha dicho, la comparación inter e intra grupos.

Dichos ítems remiten al Liderazgo visto ya como una Fortaleza de la formación recibida, ya como un reclamo hacia las instituciones formadoras y a la vista de las competencias privilegiadas por los Responsables empresariales (cf. Aparicio, Informe cualitativo, 2018. El mismo se halla en forma reducida en Glavinich, Aparicio, Duarte et al., 2020).

La técnica cuantitativa central fue una encuesta semiestructurada. Apelamos, también, a *listings* institucionales y empresariales.

Las técnicas cualitativas fueron: a) entrevistas semiestructuradas, con frases abiertas que permitieron hablar a los tres grupos de actores, tanto en la investigación efectuada en Paraguay (INVPAR) como en los tres grupos del PICTO y grupos de graduados que participaron de Programas de internacionalización (IAM). b) La evocación jerarquizada. Esta técnica fue aplicada a Nodos / Ítems cualitativos incorporados a la encuesta semiestructurada de las 3 investigaciones. Dentro de ellos, se destacaron (por su presencia o por su ausencia/silencios) algunas palabras, incorporadas a 4 categorías englobantes. En otros términos, estas palabras fueron más repetidas y/o más importantes o ambos aspectos a la vez. En nuestro caso – repitámoslo– nos centramos en la categoría Social/Relacional y, observamos particularmente la relevancia del Liderazgo.

La técnica fue seleccionada, en primer lugar, porque permite conocer, estrictamente, la opinión *directa* o representaciones sociales de los actores involucrados, evitando sesgos de interpretación (MOSCOVICI, 1961). Dichas representaciones, compartidas por grupos, son decisivas porque a toda práctica, estrategia o acción –aquí en el mundo de la educación y del trabajo–, subyace una representación acerca de “algo” o “alguien” (APARICIO, 2005, link CONICET)<sup>6</sup>. En nuestro caso, permitieron acceder a la priorización de determinadas problemáticas. No es necesario señalar que ello es relevante por cuanto tiene efectos en el plano micro individual, en el de la calidad institucional universitaria, en las organizaciones del mundo del trabajo e, indirectamente, en el desarrollo macro nacional de forma autosustentada (APARICIO, 2015 a y b).

Además, permite captar la estructura de la representación: su corazón o “núcleo central” (como lo llama Abric, 1991) y los elementos periféricos; sea porque las palabras citadas por los actores respectivos son menos frecuentes; sea porque han sido nombradas en un orden de importancia menos relevante, sea porque la combinación de frecuencia e importancia de las

---

<sup>6</sup> Poniendo 2 ejemplos, dependiendo de lo que el consultor que recluta, valore como central para el desempeño de una función, serán las competencias que exija a la hora de la selección y el éxito que obtenga o no el sujeto. Otro ejemplo: dependiendo de lo que un profesor valore como esencial en una evaluación, será la prueba que construya; prueba que puede afectar ampliamente el rendimiento del alumno.

palabras dichas, cambia el lugar de las categorías en la Tabla de Síntesis y en el Gráfico de cuatro (4) cuadrantes y 3D, evidenciando cuáles aspectos resultan decisivos (ubican en el núcleo o P2) y cuáles son secundarios (ubican en las periferias: P3, P4,P1).

Seguidamente mostramos los 4 cuadrantes que resultan de tal combinación.

El eje de las abscisas, corresponde a la frecuencia de las palabras evocadas y el eje de las ordenadas, corresponde al orden de importancia de estos términos, según lo sustentado por los actores que respondieron a las encuestas con partes abiertas.

P 1 (-+)	P 2 (++)
P 3 (--)	P 4(+/-)

-P2 (++): cuadrante superior derecho, es el que reúne las categorías de mayor frecuencia y de mayor importancia. Es el núcleo o corazón de la representación social compartida por los actores acerca de un tema o problema (expresado en un ítem).

-P3 (+/-): cuadrante inferior derecho, es el que reúne las categorías de mayor frecuencia y de menor importancia. Se trata de la primera periferia o periferia más importante.

-P4 (--): cuadrante menos importante o menos significativo. Ubica en la parte inferior izquierda y reúne las palabras de menor frecuencia (las menos dichas) y de menor importancia (las ubicadas en los lugares menos relevantes).

-P1 (-+): cuadrante llamado de Contraste. Ubica en la parte superior izquierda y reúne las representaciones que han sido menos frecuentes pero que han tenido una alta importancia para algunos.

Brevemente: conforme a la posición alcanzada por las categorías emergentes según cuadrante, es la importancia que reviste cada categoría para cada grupo.

Por último, la técnica elegida ha permitido develar las trazas comunes, las convergencias y las divergencias entre las representaciones compartidas de 3 grupos de actores nacionales – INVPAV, PICTO y IAM–, limitándonos aquí a comparar la relevancia (importancia + frecuencia) asignada a una competencia social en particular: el liderazgo.

### 3. RESULTADOS

Dado que el estudio incluye varios actores, varias universidades y, en el caso de INVPAV, también empresas emplazadas en distintos polos geográficos así como grupos de ingenieros según carreras, se hace necesario seguir el esquema general de análisis delineado *supra* en 1.4, *Plan de desarrollo*, a efectos de facilitar su lectura y comparación.

En lo que nos ocupa, a **los graduados (INVPAV, PICTO, IAM)**, entre otros aspectos, se les preguntó acerca de los siguientes Nodos/Ítems: a) Qué competencias reclaman a la Universidad); b) Fortalezas de la formación de su Universidad; c) Qué solicitaría refuerce su Universidad<sup>7</sup>. Cabe señalar, por último, que vinculadas a la problemática abordada, se observaron, también, las siguientes dimensiones cualitativas<sup>8</sup>:

#### 3.1. INVPAV

Señalemos, previo a sintetizar los hallazgos, que para cada ítem surge la Tabla de síntesis, el Gráfico de 4 cuadrantes (P1, P2, P3, P4) y el Gráfico en 3D. En orden a la brevedad, solo en este caso, presentamos los tres (3). En otros ítems se presenta solo el resultado que remarca que, al núcleo de la representación, ingresa la categoría “Relacional-Motivacional” o similar, en donde ubica el Liderazgo.

#### Categoría «21.B<sup>9</sup> - ¿Qué reclamaría usted en materia de competencias a la Universidad?»

<b>Sujetos</b>		235	
<b>Sub-categorías</b>		4	
<b>Frecuencia</b>	<b>Máximo</b>	<b>940</b>	100%
	<b>Alto</b>	235,00	25%

<sup>7</sup> También incluimos aspectos tales como: 1 ¿Qué competencias valoran más las empresas que reclutan universitarios de las ciencias duras?; 2 ¿Qué competencias valoran prioritariamente las empresas de universitarios de las ciencias blandas?; 3 ¿Qué competencias valoran las Universidades de universitarios insertos en el ámbito de las ciencias duras?; 4 ¿Qué competencias valoran las Universidades de universitarios formados en el ámbito de las ciencias blandas?

<sup>8</sup> Entre ellas: Innovación, Creatividad, Satisfacción, Influencia de la Automatización y la Robótica (positiva y negativa); Cambios prioritarios que introduciría en el Sistema de Formación y en el Sistema de empleo.

<sup>9</sup> Indica el n° de ítem de la encuesta respectiva.

<b>Importancia</b>	<b>Máximo</b>	2350	100%
	<b>Alto</b>	450	19%

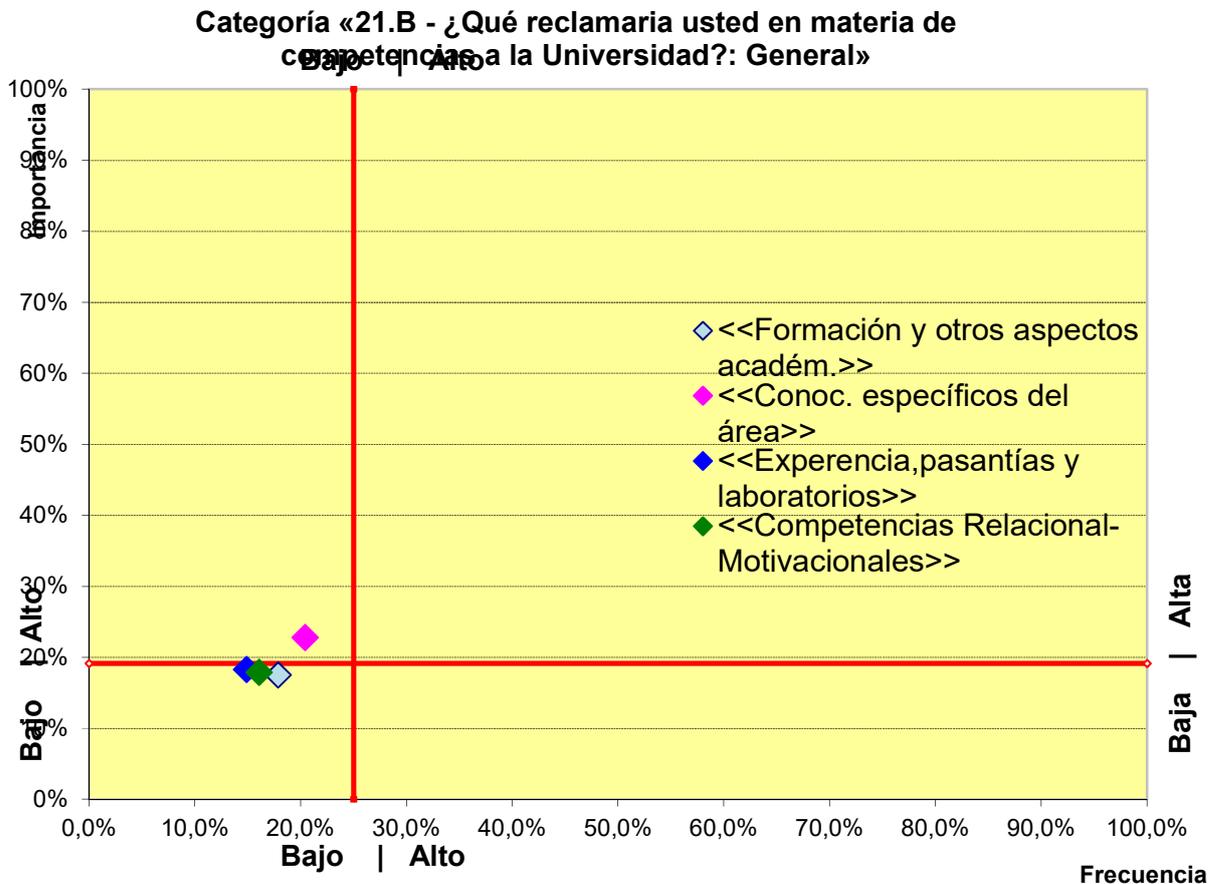
7

<b>Importancia</b>	<b>&lt;&lt;Formación y otros aspectos académ.&gt;&gt;</b>	<b>&lt;&lt;Conoc. específicos del área&gt;&gt;</b>	<b>&lt;&lt;Experiencia, pasantías y laboratorios&gt;&gt;</b>	<b>&lt;&lt;Competencias Relacional-Motivacionales&gt;&gt;</b>
1	4,8%	6,4%	5,7%	5,2%
2	3,5%	6,4%	5,4%	4,7%
3	4,6%	4,7%	2,8%	3,7%
4	5,0%	3,0%	1,0%	2,4%
<b>Frecuencia</b>	168	192	140	151
	17,9%	20,4%	14,9%	16,1%
	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
<b>Importancia</b>	412	536	430	421
	18%	23%	18%	18%
	Bajo	Alto	Bajo	Bajo

651  
69,3%

1799

Fuente: elaboración propia.



Fuente: elaboración propia.

Si se observa, los graduados no reclaman al sistema universitario la formación de competencias sociales y de gestión (que ingresan en la categoría Relacional-Motivacional, en donde ubica el Liderazgo). Sí dan mucha importancia al Liderazgo en el espacio empresarial y entre los Responsables universitarios pero detenernos excede a las posibilidades. Concretamente, dentro de las competencias específicas, los graduados resaltan, la “administración de los recursos materiales y equipos”; los representantes de empresas la “dirección y liderazgo de recursos humanos”; y los representantes de universidades la “aplicación de conocimientos de las ciencias básicas y ciencias de las ingenierías” y “las competencias de gestión”

### 3.2. PICTO (PROFESIONALES y PROFESORES UNCuyo)

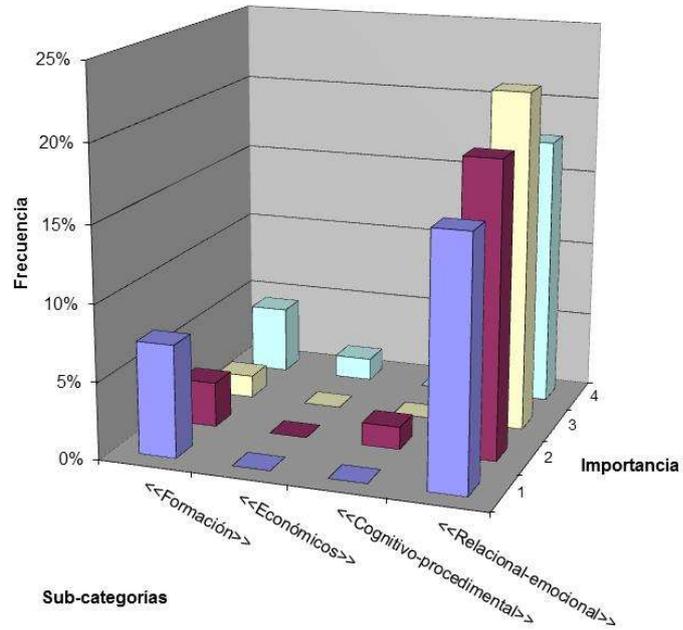
Recuperamos aquí varios ítems en los que la categoría “Competencias relacionales y para la gestión” ingresan en el núcleo; esto es, son muy relevantes (muy nombradas las palabras asociadas y ocupan un lugar alto en importancia).

Sin embargo, si se recorren todas las palabras evocadas, solo 1 vez aparece Liderazgo.

Por razones de brevedad, solo se resume lo central y se ofrece un Gráfico en 3D.

### Categoría «Item 47a. Factores a los que atribuye el éxito laboral»

Categoría «Item 47a.FACTORES A LOS QUE ATRIBUYE EL EXITO LABORAL»

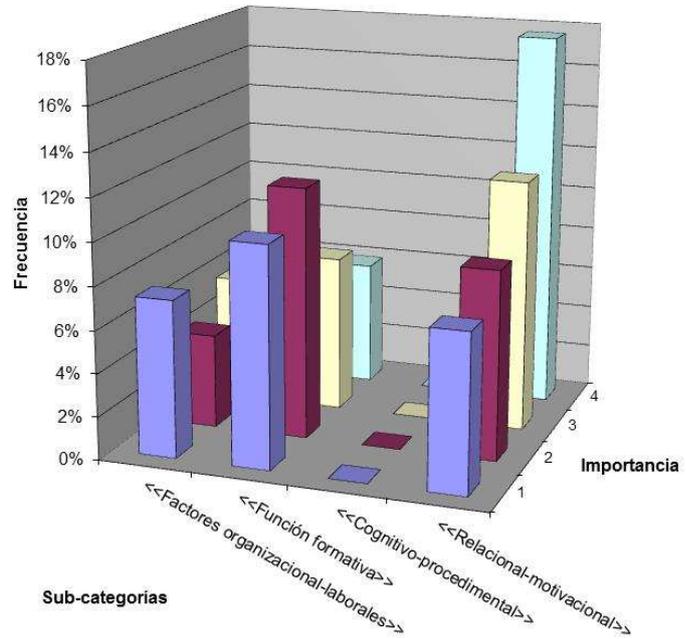


Fuente: elaboración propia.

Como puede verse, solo ingresa en el núcleo de la representación relativa a Factores de logro, el factor Relacional-emocional. Es, pues, considerado relevante.

### Categoría «Item 50a.Palabras que asocia a puntos fuertes en su profesión»

**Categoría «Ítem 50a. PUNTOS FUERTES EN SU PROFESIÓN»**

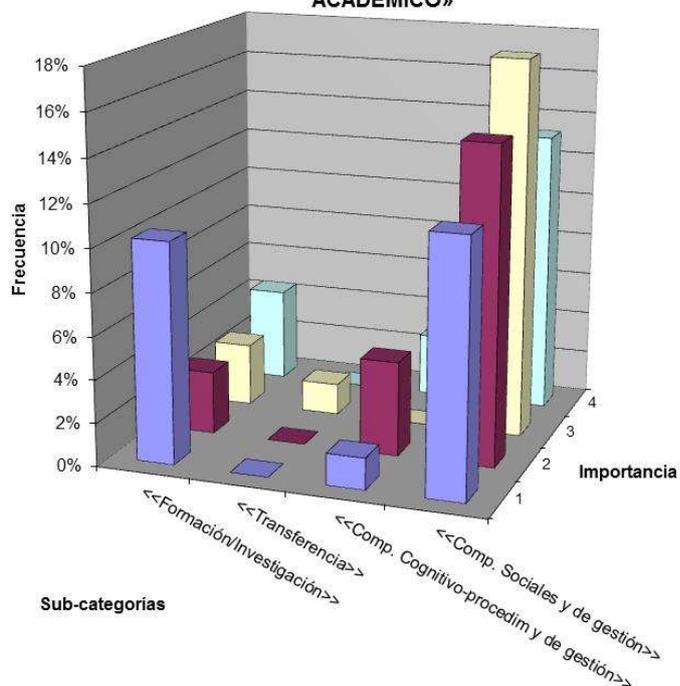


Fuente: elaboración propia.

Nuevamente ingresa en el núcleo (P2) el factor Relacional-emocional, seguido por la Formación.

**Categoría «Item 54. ¿Qué competencias cree usted que valora, fundamentalmente, el sistema académico?»**

**Categoría «Item 54. COMPETENCIAS QUE VALORA, FUNDAMENTALMENTE, el SISTEMA ACADÉMICO»**

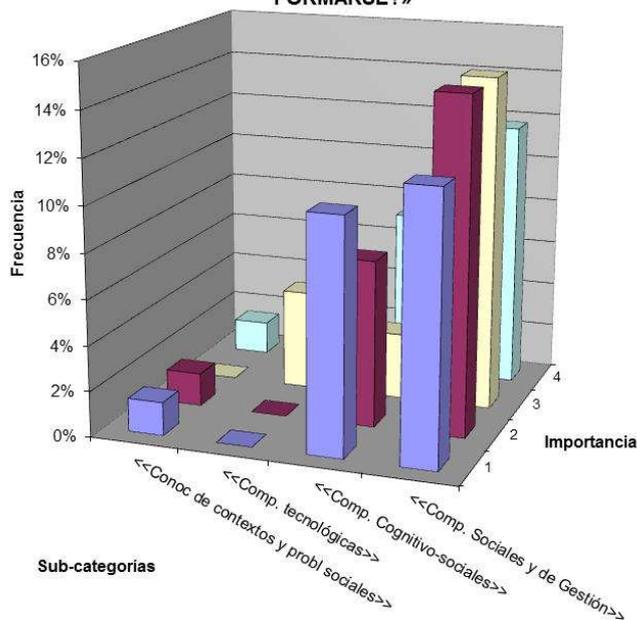


Fuente: elaboración propia.

Se reitera lo observado: solo la categoría “Competencias sociales y de gestión” ingresa en el núcleo de la representación (alta frecuencia, en adelante FA= 57,4%; alta importancia, en adelante IA= 58%).

**Categoría «Ítem 500.e.e) En la formación de los estudiantes ¿qué competencias deberían comenzar a formarse?» (Reclamos)**

**Categoría «Ítem 500.e.e) COMPETENCIAS ¿QUE UD. CREE DEBERÍAN COMENZAR A FORMARSE?»**



Fuente: elaboración propia.

Los resultados van en la misma línea: solo entran al núcleo la categoría “Competencias sociales y de gestión” (FA, 52, 9%; IA= 59%), seguida por “Competencias cognitivas” (FA, 27, 9% ; IA= 31%) .

**Categoría «Ítem 500.d Competencias más importantes a formar según cambios futuros del trabajo»**

Nuevamente, solo ingresa al núcleo P2, la categoría “Competencias sociales y de gestión” (FA, 52,9%; IA= 54%)

**3.3. IAM**

**Categoría «Item 500.d. Competencias a desarrollar en estudiantes»**

Los sujetos que participaban del intercambio internacional mencionaron al Factor Relacional-Motivacional, 29 veces en total, seguido por el Factor Socio-cognitivo. Esto es,

reconocieron su importancia de cara a la empleabilidad y el futuro, mencionando diferentes términos que ingresan en las competencias sociales y para la gestión. No obstante, no alcanzaron a ingresar al núcleo.

Lo que deseamos destacar es que solo un (1) sujeto mencionó el término Liderazgo. El mismo procede de una universidad de punta y es Ingeniero.

#### 4. CONCLUSIÓN

-En Paraguay se halla más desarrollada la conciencia de que el liderazgo es una fortaleza de las instituciones y de los graduados, existiendo diferencias según las universidades citadas y polos de desarrollo: Asunción, Encarnación y Ciudad del Este (cf. Informe Análisis cualitativo, Proyecto cit. *supra*). Esto se advierte cuando se analizan las respuestas de los Responsables de universidades y empresariales (mandos altos y medios). No obstante, cuando se pregunta a los graduados qué reclamarían en materia de formación de competencias a su Universidad, el rol de las competencias sociales y de gestión se diluye y cede paso a reclamos en el plano de la formación y, especialmente, de la formación de base teórica y tecnológica.

-Entre los universitarios argentinos (PICTO –pese a que reconocen la importancia de las competencias psicosociales y relacionales, entre otros factores a desarrollar o a priorizar mirando a la empleabilidad– el liderazgo como tal no es mencionado. Si se analiza según Carrera, la conciencia de su importancia (aunque sea a través de factores asociados al Liderazgo), aumenta en el marco de carreras vinculadas a las ciencias exactas y naturales y a la ingeniería.

-Entre los argentinos intercambistas que participan de programas de movilidad académica internacional (IAM), solo fue citada una vez la palabra y esta fue manifestada por un graduado que procedía de una de las universidades consideradas de excelencia en el país.

Ello indica una baja conciencia de su importancia en el contexto laboral actual, vista desde las representaciones compartidas/sociales de los sujetos (plano micro).

Y, vinculado a ello, baja conciencia inferida de las instituciones de formación (plano meso) por cuanto la inserción del estudiante y graduado en su contexto institucional / organizacional es dinámica y se retroalimentaría, según la teoría de la autora, fundada en más de 40 años de investigaciones empíricas (APARICIO, 2016: se ofrece una síntesis de resultados que muestran la retroalimentación desde 2005).

Los hallazgos no dejan de sorprendernos por cuanto, en los debates académicos y en la misma vida cotidiana, este factor es vinculado con frecuencia a logro e innovación en el plano micro, meso y macro nacional.

## REFERENCIAS

ABRIC, Jean-Claude. **Prácticas sociales y representaciones**. México: Coyoacán, 2001.

ALFA TUNING AMERICA LATINA. Disponible en:

[http://tuning.unideusto.org/tuningal/index.php?option=com\\_docman&Itemid=191&task=view\\_category&catid=22&order=dmdate\\_published&ascdesc=DESC](http://tuning.unideusto.org/tuningal/index.php?option=com_docman&Itemid=191&task=view_category&catid=22&order=dmdate_published&ascdesc=DESC)

ALTER, Michael. **La gestion du désordre en entreprise**. Paris: L'Harmattan, 1999.

AKRICH, Madelaine; LATOUR, Bruno; CALLON, Michel (Ed.) **Sociología de la traducción: textos fundadores**. París: Minas Paris, 2006.

APARICIO, Miriam. CONICET Link producción científica. [https://www.conicet.gov.ar/new\\_scp/detalle.php?keywords=&id=20428&datos\\_academicos=yes](https://www.conicet.gov.ar/new_scp/detalle.php?keywords=&id=20428&datos_academicos=yes)

\_\_\_\_\_. Le chômage structurel. Réponses psychosociales d'après deux 'patterns' d'inconsistance de statut. In: B. Gangloff. **Satisfactions et souffrances dans le travail**. Paris: L'Harmattan, p. 7-15, 2000.

\_\_\_\_\_. **Calidad y Universidad. Un estudio sobre graduados a la luz de un modelo multidimensional (1985-2002)**. UTN. FRM. Mendoza: ZETA, 2003, 186 p.

\_\_\_\_\_. La psychologie de sous-emploi structurel. Une étude dans des organisations à la lumière de modèles attributionnels. In: A. Lancry; C. Lemoine. **La personne et ses rapports au travail**. Paris: L'Harmattan, p.49-68, 2004.

\_\_\_\_\_. **Les facteurs psychosociaux en relation avec la réussite universitaire et professionnelle**. 2<sup>e</sup> thèse de doctorat. Paris: Université René Descartes, Sorbonne, 2005. Publié Lille: ANRT, 2009.

\_\_\_\_\_. **Les facteurs psychosociaux à la base de la réussite universitaire et professionnelle: aspects psychologiques et organisationnels**. HDR en Psychologie. Lille: Université de Lille3, 2007a.

\_\_\_\_\_. **Mobilité et réussite universitaires et professionnelles. Du niveau macro au niveau micro**. HDR en Sciences de l'éducation. Paris: Université Paris X, Nanterre, 2007b.

\_\_\_\_\_. Trajectoires universitaires/professionnelles et identité. In: CLENET, J. (org.). **Formations et professionnalisations : à l'épreuve de la complexité**. Paris: L'Harmattan, 2012, p.195-229.

\_\_\_\_\_. Towards a sui generis Systemic Theory: The Three-Dimensional Spiral of Sense. A Study in Argentina Applied to Identity and Professionalization (Part I). **Asian Academic Research Journal an Social Science and Humanities**, v.2, n.8, 2015a, p.246-282.

\_\_\_\_\_. The Theory of the Three-Dimensional Spiral of Sense: An Application with special Reference to Identity and Professionalization in other Disciplinary Areas (Part 2). **Asian Academic Research Journal of Social Sciences & Humanities**, v.2, n.8, 2015b, p.194-245.

\_\_\_\_\_. Mohamed Cherkaoui: His Thoughts and His Impact and Validity in Argentina In: GEMASS; G. MANZO (Ed.). **Paradoxes, Mechanisms, Consequences: Essay in honor of Mohamed Cherkaoui**. University of Oxford: Bardell Press, 2015c.

\_\_\_\_\_. **Les facteurs psychosociaux à la base de la réussite universitaire et professionnelle. Aspects psychologiques et organisationnels**. Dusseldorf: EUE. OmniScriptum GmbH & Co.KG., 2016, 481 p. Se publicó en 8 lenguas.

\_\_\_\_\_. Professionalization and Identity. A Study in Relation to Achievement at University at the Light of a New Paradigm: The Spiral Three Dimensional of Sens. **European Journal of Interdisciplinary Studies**, v.1, n.3, 2016a, p.126-131.

\_\_\_\_\_. L'articulation entre formation et monde du travail et sa relation avec les trajectoires et les identités des docteurs selon une approche systémique. **Acta Europeana Systemica**, n. 8, 2019, p. 353-364.

\_\_\_\_\_. University Pathways of Graduate Students: Professionalization, Innovation and Identity. A French-Argentine Comparative Study. **European Journal of Social Science, Education and Research**, v.7, n.1, 2020a, 99-112 p.

\_\_\_\_\_. Resilience: A "Psychosocial" Competency and Its Role in the Pathways of University Students in Intercultural Research (Pre and Post-COVID 19). **European Journal of Interdisciplinary Studies**, v.6, n. 2, 2020b, p. 32-51.

\_\_\_\_\_. Les «compétences absentes». Une analyse depuis une perspective psychosociale à la lumière de résultats empiriques et d'un nouveau paradigme systémico-compréhensif pour faire face à la 'Nouvelle normalité' Post-Covid-19 ». **Acta Europeana Systemica**, n.10, 2020c, 206-240 p.

\_\_\_\_\_. Informe cualitativo. **Empleabilidad de los graduados de las carreras de Ingeniería en los sectores industriales y la construcción. Un estudio del Área Metropolitana de Asunción, Encarnación y Ciudad del Este (2006-2014)**. Proyecto PINV-15-0876. UCSA – MEC. Cofinanciado por el CONACYT, Asunción, 2020d, 670p.

\_\_\_\_\_. **Mobilité éducative intergénérationnelle. Une analyse depuis deux recherches empiriques parmi des universitaires**. Paris: Editions Lucas Lambert (sous presse). 2021.

\_\_\_\_\_. PICTO. Proyectos Investigación, Ciencia y Tecnología Orientados, Agencia Nacional de Ciencia y Tecnología, Argentina, **Trayectorias académicas, Empleabilidad y Profesionalización**. 2016-2021.

\_\_\_\_\_. **Internacionalización y factores asociados: un estudio comparativo en estudiantes argentinos y de diferentes contextos**, CONICET-CIRNEF, 2016-2021.

ARGYRIS, Cris. **Learning and Action: Individual and Organizational**. San Francisco: Jossey-Bass, 499 p., 1982.

AVOLIO, B.; BASS, B. **Multifactor leadership questionnaire. Manual and sampler set (3a Ed.)**. California: Mind Garden, Inc., 2004.

BENEITONE, Pablo (Coord). Proyecto Final ALFA TUNING AMERICA LATINA. **Reflexiones y Perspectivas de la Educación Superior en América Latina**, Informe Final 2004-2007, Universidad de Deusto y Universidad de Tiburg, 432 p., 2007.

BURNS, James. **Leadership**. Nueva York: Harper & Rowe, 1978.

DE VRIES Reinaut; ROE Robert; TAILLIEU Tharsi. On Charisma and Need for Leadership. **Workshop on Transformational Leadership**, Tiburg, 1997.

LÉVY-LEBOYER, Claude. **Gestión de las Competencias**. Barcelona: Ediciones Gestión, 2003.

LE BOTERF, Guy. **Ingeniería de las Competencias**. Barcelona: Gestión. 2001, 462 p.

GAGLIO, Gérard. **Sociologie de l'innovation**. Paris: PUF, 2012, 128 p.

GLAVINICH, Nidia; APARICIO, Miriam; Duarte, Matilde et al. **Empleabilidad de los graduados de las carreras de Ingeniería en los sectores industriales y la construcción. Un estudio del Área Metropolitana de Asunción, Encarnación y Ciudad del Este (2006-2014)**. Proyecto PINV-15-0876. UCSA – MEC. Cofinanciado por el CONACYT, Asunción: UCSA, 2020, 160 p.

LIEVENS, Filip; VAN GEIT, Pascal; COETSIER, Pol. Identification of transformational leadership qualities: An examination of potential biases. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v.4, 1997, p. 415-430.

KALLIOINEN, Outi. Defining and Comparing Generic Competences in Higher Education, **European Educational Research Journal**, v9, n1, 2007, p. 56-68.

MOSCOVICI, Serge. **La psychanalyse, son image et son public**. Paris: PUF, 1961.

OECD. PISA. <http://www.oecd.org/pisa/pisaenespaol.htm>/consultado 2 mai 2018. 2018a.

OECD (2018 b). World Economic Forum “**Futur of job report**”. <https://www.infobae.com/educacion/2018/01/14/cuales-son-los-paises-que-mejor-se-preparan-para-el-trabajo-del-futuro/> Consultado el 2/05/2018.

OECD. PISA. Disponible: <http://www.oecd.org/pisa/pisaenespaol.htm/consultado/2/05/2018>.2018c.

OECD. World Economic Forum “**Futur of job report**”. <https://www.infobae.com/educacion/2018/01/14/cuales-son-los-paises-que-mejor-se-preparan-para-el-trabajo-del-futuro/> Consultado 2/05/2018 (2018d).

PERRENOUD, Philippe. **Construir competencias desde la escuela**. Santiago: Noreste, 2008.

SHÖN, Donald. **La formación de profesionales reflexivos. Hacia un diseño de la enseñanza-aprendizaje en las profesiones**. Madrid: Paidós Ibérica, 1992.

UNESCO. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior 2009. La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo Tuning Education Structures in Europe <http://www.unideusto.org/tuningeu/>

YULK, Gary. An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. **Leadership Quarterly**, v.10, 1999, p. 285-305.