



# La perspectiva cualitativa en la elaboración de un mapa de competencias para los titulados en ADE y Economía



**Javier Barrycoa Martínez**

Co-director del Observatorio Laboral de la Universitat Abat Oliba CEU  
[jbarrayc@uao.es](mailto:jbarrayc@uao.es)



**Olga Lasaga Millet**

Co-directora del Observatorio Laboral de la Universitat Abat Oliba CEU  
[olasaga@uao.es](mailto:olasaga@uao.es)

| Fecha presentación: 12/02/2010 | Aceptación: 22/03/2010 | Publicación: 04/06/2010

## Resumen

La importancia de las competencias en el proceso formativo y en el mercado laboral hace imprescindible complementar los estudios cuantitativos con análisis cualitativos que permitan concretar y redimensionar el valor de las mismas en los procesos de selección. En el presente artículo se analizan los discursos de los empleadores de grandes empresas y pymes respecto de las competencias que requieren de los recién licenciados de ADE y Economía. Ello permite analizar la estructura de jerarquización subyacente y elaborar sendos mapas de competencias en los que se plasman las asociaciones que realizan.

**Palabras clave:** competencias, metodología cualitativa, mapas de competencias, empleadores

## Resum

La importància de les competències en el procés formatiu i en el mercat laboral fa imprescindible complementar els estudis quantitius amb anàlisis qualitatives que permetin concretar i redimensionar el valor d'aquestes en els processos de selecció. En el present article s'analitzen els discursos dels empleadors de grans empreses i pimes pel que fa a les competències que requereixen dels acabats de llicenciar en ADE i Economia. Això permet analitzar l'estructura de jerarquitziació subjacent i elaborar ambdós mapes de competències en els que es fan paleses les associacions que realitzen.

**Paraules clau:** competències, metodologia qualitativa, mapes de competències, empleadors

## Abstract

The relevance of skills in the training process and in the labour market makes it crucial to complement the quantitative studies with qualitative ones that make it possible to specify the value of such skills in the process of selection. This paper analyzed the discourse of employers from big companies and SMEs regarding the skills required from Economics graduates. This makes it possible to analyse the underlying hierarchical structure and to draw two skill maps in which the associations that they establish are made visible.

**Keywords:** skills, qualitative methodology, skill maps, employers



## 1. Introducción

El proceso de convergencia hacia un Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), que se inició en 1998 con la Declaración de la Sorbona, plantea, como uno de los objetivos a alcanzar, la necesidad de incorporar a los planes de estudio criterios competenciales y de cualificación profesional. Ello ha dado lugar a la proliferación de estudios de carácter fundamentalmente cuantitativo y excesivamente genérico. Se ha ido creando una cultura en torno a las competencias que se ha transferido de las instituciones académicas a los empleadores. Con esta dinámica se ha ido configurando una jerarquización estandarizada de las competencias más valoradas. Ello ha causado lo que se conoce en sociología como el *efecto Mateo* (el que tiene, tendrá más y el que no tiene, cada vez tendrá menos). Esto es, las competencias más valoradas son las que acaban apareciendo en los cuestionarios y se tornan así omnipresentes. Para contrarrestar este efecto y poder redimensionar el valor de las competencias para los empleadores, conviene acudir a estudios cualitativos. Los discursos de los responsables de recursos humanos (RR.HH.) son mucho más ricos y plurales que los listados de competencias que aparecen en las encuestas. Además, en estos discursos se realizan múltiples asociaciones que contribuyen a enriquecer el conocimiento de las competencias y su peso real en los procesos de selección. Las competencias no son elementos aislados, sino que muchas veces unas potencian a otras. De esta dinámica surge lo que se denomina en este estudio *mapas de competencias*.

En el presente artículo, en primer lugar, se constata la divergencia terminológica y conceptual en torno a las competencias, habilidades, capacidades y actitudes. A continuación, se establecen relaciones y asociaciones entre dichos términos. Se analiza la jerarquización de competencias comparando el estudio Reflex, de carácter cuantitativo, con los resultados del estudio cualitativo incluido en *Competencias e inserción laboral: un análisis de la empleabilidad de los recién licenciados en Ade y Economía* (Barraycoa y Lasaga 2009). Esta comparación de un estudio cuantitativo con otro cualitativo ya es de por sí novedosa. Por último, se propone como método innovador la elaboración de mapas de competencias, a partir de un análisis del discurso segmentado en función de la dimensión de la empresa. Con ello se demuestra la diferencia de la asociación conceptual y valoración que los empleadores realizan sobre las competencias y, a su vez, redimensiona la jerarquización de las mismas. Los resultados de esta investigación tienen una aplicación concreta de cara a la orientación profesional.

## 2. Retos de un análisis del discurso

Toda investigación cualitativa pretende, en el fondo, comprender las complejas relaciones entre todos los elementos de un fenómeno social (Stake 1999). Además, debe acometer el análisis de la naturaleza profunda de las realidades socio-culturales y sus estructuras dinámicas, buscando la comprensión holística (Martínez 1999; Ferrarotti 1993). El acercamiento a la complejidad social debe desarrollarse de manera gradual, a partir del estudio de los grupos concretos que interactúan en un determinado fenómeno. La comprensión de esos grupos específicos puede realizarse principalmente partiendo del discurso de los propios actores (Goetz y LeCompte

1988), y desde ahí se generan y perfeccionan esquemas, constructos, mapas cognitivos y desarrollos teóricos cada vez más sólidos (Glasser y Strauss 1967; Strauss y Corbin 1998). La aplicación de la metodología cualitativa al ámbito de las competencias profesionales permite adentrarse en unos discursos de por sí complejos.

### 2.1. Divergencias entre la terminología institucional, académica y la de los empleadores

Cuando se aborda el estudio de las competencias profesionales se deben confrontar diversos discursos que surgen en torno a las mismas. Al comparar la terminología utilizada por los informes Reflex (2007) y Tuning (2005) y por los propios empleadores, sorprende comprobar que las diferencias cognitivas se evidencian ya desde la propia definición de competencia. Por tanto, adentrarse en el concepto de competencia es una labor ardua y compleja, ya que comprende multiplicidad de aspectos, que abarcan desde rasgos de la personalidad hasta conocimientos técnicos. Además, como se señala en el proyecto Tuning: “algunos términos como capacidad, atributo, habilidad, destreza, competencia se usan a veces el uno por el otro y tienen cierto grado de coincidencia en los significados. Todos se relacionan con la persona y con lo que ésta es capaz de lograr. Pero tienen también significados más específicos”. A esta complejidad se añade la circunstancia de que tanto los estudios europeos como los académicos, tienen un carácter excesivamente genérico al referirse, normalmente, a la totalidad de las titulaciones. Los empleadores, por el contrario, definen las competencias en base a su experiencia cotidiana y a perfiles profesionales concretos.

En orden a un intento de aproximación de los diferentes discursos de los agentes implicados en la empleabilidad de los licenciados, conviene:

- a) Distinguir y ordenar el sentido que se atribuye a los términos competencias, capacidades, actitudes y habilidades. Los diferentes agentes suelen utilizar estos términos sin excesivo rigor, a pesar de no ser sinónimos. Por eso, un estudio en profundidad de las competencias debe acometer, en primer lugar, qué relaciones se establecen entre los términos competencias, capacidades, actitudes y habilidades. En segundo lugar, conviene investigar si en los distintos discursos se produce una determinada asociación entre tipos de competencias y los términos capacidades, actitudes o habilidades.
- b) Analizar las estructuras de jerarquización de las competencias. Los principales estudios realizados sobre competencias son de carácter cuantitativo. Ello implica que la posible categorización y valoración de competencias se limite a una jerarquización en función de puntuaciones y que, con frecuencia, se refieren a multiplicidad de titulaciones. Cuando se cotejan los estudios genéricos con otros más específicos centrados en una titulación (Barraycoa y Lasaga 2009; Jurse y Tominc 2008), la estructura de jerarquización cambia notablemente. Es necesario, por tanto, incorporar una metodología cualitativa que permita completar la explicación de este fenómeno.
- c) Profundizar en el estudio de las correlaciones de competencias del discurso de los agentes implicados. La relación entre competencias no puede reducirse a

una simple jerarquización como la que se trasluce en los estudios cuantitativos. Al profundizar en los diferentes discursos de los agentes implicados se intuye la existencia de asociaciones entre competencias. La utilización de metodología cualitativa facilita la objetivación de las mismas y la emergencia de una estructura conceptual asociativa.

### 2.2. Decisiones metodológicas.

En este artículo se acomete el análisis del discurso sobre las competencias de los recién licenciados en ADE y Economía utilizado por los empleadores. Se compara su jerarquización de competencias con la del estudio Reflex y se elaboran mapas de competencias. A la hora de acometer este estudio se han tomado las siguientes decisiones metodológicas:

- a) Entre los diferentes agentes implicados se han escogido las autoevaluaciones de los recién egresados recogidas en el informe Reflex y la valoración de los empleadores, tanto cuantitativa como cualitativa del estudio *Competencias e inserción laboral: un análisis de la empleabilidad de los recién licenciados en Ade y Economía* (Barraycoa y Lasaga, 2009).
- b) Los discursos han sido extraídos de dos *focus group* realizados en marzo de 2009 en la Universitat Abat Oliba CEU. En sendas sesiones de dos horas participaron trece empleadores de grandes empresas y nueve de pequeñas y medianas empresas (pymes). Esta distinción se establece al intuir que la dimensión de la empresa es una variable relevante en la configuración del discurso.
- c) Como paso previo a la realización del *focus group* se envía a las empresas participantes un cuestionario. Éste, básicamente, consta de una relación de competencias genéricas (instrumentales, sociales y personales) para ponderar la opinión de los empleadores respecto a en qué grado las dominan y deberían dominarlas los recién graduados. Ello permite elaborar el guión de preguntas que se vierten a lo largo del *focus group*. Ello convierte a este tipo de reunión grupal en una entrevista semiestructurada y dirigida.
- d) Para establecer la comparación de los discursos entre la gran empresa y la pyme se ha utilizado el programa de análisis cualitativo Atlas.ti. Esta decisión tiene una doble finalidad: por un lado, profundizar en un discurso complejo de por sí y, por otro, descubrir asociaciones conceptuales que permitan elaborar mapas de competencias.

### 3. Relaciones y asociaciones entre los términos competencias, capacidades, actitudes y habilidades

Uno de los primeros problemas a afrontar en un análisis cualitativo de estas características es establecer la lógica subyacente en el uso de la variada terminología respecto a las competencias. Con carácter general, en el discurso sobre las competencias de los recién egresados se observa una mayor utilización del término “capacidad” que el de “competencia”. Tampoco se excluye el uso de terminología relacionada con actitudes, habilidades y valores que varía según se trate del discurso de la gran empresa o de la pyme. En el discurso de la gran empresa es frecuente el uso del término capacidad aplicado a competencias sociales y personales. La gran empresa, siendo consciente de que el recién egresado es un ju-

nior, valora especialmente su potencialidad y actitud para adquirir las competencias:

“Capacidad para aprender tienen, otra cosa es que la hayan trabajado o se les haya estimulado.” (E1, 7).  
 “Se puede entender qué es lo que pedimos, que a nivel global de junior sea alguien con capacidad de aprendizaje... porque, cada vez más, las empresas somos parte formadora, que aunque se requiere que venga con unos conocimientos, también es cierto que si pueden venir con esa formación más completa, pues mejor. Hay una serie de competencias que si las pueden ya traer, mucho mejor.” (E1, 5).

Con frecuencia, el término competencia se reserva para las competencias instrumentales (informática e idiomas) que según los empleadores han de tener asumidas previamente al proceso de selección:

“Las competencias instrumentales se dan por hechas y han de venir con ellas.” (E2, 13).

En síntesis, en el discurso de la gran empresa se denomina competencia a aquellos conocimientos y habilidades ya adquiridos antes del proceso de selección. Por capacidad se entiende y valora la potencialidad para desarrollar competencias a cuya adquisición contribuirá la propia empresa.

Al contrario que la gran empresa, el discurso de la pyme es más valorativo y utiliza en menor medida los términos capacidad y competencia. Además, en su discurso, no asumen un papel activo como formadores, sino que delegan esta responsabilidad en la familia, la sociedad y las instituciones educativas:

“Si la gente es así, si los que salen de las universidades son así, si los jóvenes tienen estos valores, pues bueno, las empresas se han de adaptar. Algunas lo han hecho en épocas en que costaba mucho encontrar candidatos, me adapto porque sino no vendrán a trabajar conmigo, se irán a la competencia. Esto ha cambiado. Pero además hay otra cosa que lo rompe. El tema del valor, de la dedicación del esfuerzo, del sacrificio convive en muchas generaciones.” (E1, 11).  
 “Después, en cuanto a la capacidad de aprendizaje, el trabajo en equipo y el espíritu emprendedor, es un tema en el que la universidad poco puede hacer. Porque es un tema de temperamento de personalidad. Me diréis que el trabajo en equipo se puede fomentar en la universidad y se fomenta pero si no hay predisposición y ganas no se conseguirá demasiado.” (E2, 8).

La pyme no se vuelca tanto en la formación de las competencias, sino que busca mecanismos de adaptación al entorno sociolaboral y al entramado valorativo de la cultura dominante.

### 4. Comparación de jerarquización de competencias

Partiendo del informe Reflex, se compara la valoración que realizan los egresados de las competencias que creen que poseen y de las que utilizan realmente para el desempeño de su puesto de trabajo. A su vez, esta jerarquización se contrasta con la que realizan los empleadores participantes en el estudio *Competencias e inserción laboral: un análisis de la empleabilidad de los recién licenciados en Ade y Economía* (Barraycoa y Lasaga 2009), acerca de

Competencias del egresado según su valoración	Valoración	Competencias requeridas según el egresado	Valoración	Competencias del egresado según el empleador	Valoración	Competencias necesarias según el empleador	Valoración
Capacidad para trabajar en equipo	5,8	Capacidad para hacerte entender	5,6	Capacidad de aprendizaje	5,6	Competencia trabajo en equipo	6,3
Capacidad para adquirir con rapidez nuevos conocimientos	5,7	Capacidad para trabajar en equipo	5,4	Comunicación eficaz de forma oral en lenguas propias	5,6	Capacidad de aprendizaje	6,3
Capacidad para utilizar herramientas informáticas	5,5	Capacidad para coordinar actividades	5,2	Comunicación eficaz de forma escrita en lenguas propias	4,9	Comunicación eficaz de forma oral en lenguas propias	6,3
Capacidad para hacerte entender	5,5	Capacidad para adquirir con rapidez nuevos conocimientos	5,1	Competencia trabajo en equipo	4,2	Comunicación eficaz de forma escrita en lenguas propias	6,3
Capacidad para redactar informes o documentos	5,5	Capacidad para utilizar herramientas informáticas	5,1	Competencia informática	4,2	Competencia comunicación	6,3
Capacidad para coordinar actividades	5,4	Capacidad para redactar informes o documentos	5,1	Competencia de planificación y organización	4,2	Espíritu emprendedor	6,3
Capacidad para encontrar nuevas ideas y soluciones	5,3	Capacidad para encontrar nuevas ideas y soluciones	5,1	Competencia imaginación y creatividad	4,2	Competencia de planificación y organización	6
Pensamiento analítico	5,0	Pensamiento analítico	4,7	Habilidades de análisis	4,2	Competencia imaginación y creatividad	5,6
Capacidad para presentar en público productos, ideas o informes	4,8	Capacidad para presentar en público productos, ideas o informes	4,6	Competencia comunicación	4,2	Habilidades de análisis	5,6
Capacidad para detectar nuevas oportunidades	4,7	Capacidad para negociar de forma eficaz	4,5	Espíritu emprendedor	3,8	Competencia idiomas	5,6
Capacidad para negociar de forma eficaz	4,6	Capacidad para detectar nuevas oportunidades	4,3	Habilidades de negociación	3,5	Competencia informática	5,4
Capacidad para escribir y hablar en idiomas extranjeros	3,8	Capacidad para escribir y hablar en idiomas extranjeros	3,3	Competencia idiomas	3,5	Habilidades de negociación	4,9

Tabla 1. Jerarquizaciones cuantitativas en Reflex y encuesta previa focus Group

su percepción de las competencias que tienen los egresados y las que deberían tener. Según esta comparación y tomando las competencias más valoradas, se aprecia una coincidencia significativa, destacando el trabajo en equipo, la capacidad de aprendizaje y la comunicación en todos sus aspectos. Igualmente, se observa una concordancia entre las competencias en las que los egresados manifiestan estar menos formados y las que los empleadores consideran menos necesarias (conocimiento de idiomas extranjeros y habilidades de negociación). Esta correlación sólo se ve alterada por las diferentes puntuaciones que recibe la competencia de informática. Ello se explica por el reconocimiento de los empleadores de la capacidad de dominio de la misma que ya poseen los egresados. Los empleadores la dan por supuesta y, por lo tanto, no la someten a valoración como las demás com-

petencias. Ello podría llevar a concluir erróneamente que no hay una gran disonancia entre la preparación universitaria en competencias y los requerimientos del mercado laboral (véase Tabla 1). Nada más lejos de la realidad, ya que, al adentrarse en el análisis del discurso, se evidencia que la jerarquización que hacen los empleadores de las competencias de los egresados, varía respecto de la puntuación cuantitativa que realizaron previa al *focus group* y que se recoge en la Tabla 1.

Al analizar el discurso generado en los *focus group*, se detecta que los empleadores cuestionan y reconfiguran, desde el inicio, la jerarquización que ellos mismos habían realizado en la encuesta previa:

“(…) una de las cosas que me sorprendió es que si bien damos por hecho que tienen capacidad para

Encuesta previa cuantitativa	Valoración cualitativa gran empresa	Valoración cualitativa pyme
Competencia trabajo en equipo	Comunicación (en todas sus dimensiones)	Comunicación (en todas sus dimensiones)
Capacidad de aprendizaje	Orientación comercial	Espíritu emprendedor
Comunicación eficaz de forma oral en lenguas propias	Espíritu emprendedor	Responsabilidad
Comunicación eficaz de forma escrita en lenguas propias	Resolución de problemas	Resolución de problemas
Competencia comunicación	Trabajo en equipo	Idiomas extranjeros
Espíritu emprendedor	Capacidad de aprendizaje	Trabajo en equipo
Planificación y organización	Capacidad de análisis	Capacidad de aprendizaje

Tabla 2. Competencias necesarias según el empleador.

aprender, estamos hablando y calificando sus habilidades y análisis y capacidad para resolver problemas con una puntuación significativamente más baja, y esto son competencias que van muy ligadas al potencial que tiene que tener esta gente.” (E1,1).  
 “(...) en nuestro caso también las hemos colocado en último lugar [las competencias instrumentales] y ello precisamente porque para nosotros, las personales y sociales son prioritarias. ¿Por qué? Porque simplemente entendemos que hay una, la responsabilidad, que de alguna forma nos podría solucionar muchos otros déficits. Si esta competencia funcionara adecuadamente sería la vía de solución de cualquier otra deficiencia.” (E1,1).

Además la valoración de las competencias difiere notablemente en el discurso de la gran empresa y de la pyme. En la Tabla 2 se recogen comparativamente las competencias más valoradas, tanto en la encuesta cuantitativa previa al *focus group* como las resultantes del análisis cualitativo del discurso.

En la nueva jerarquización destacan los siguientes aspectos:

1. Caída de la competencia de trabajo en equipo. Ello es debido a la mayor relevancia que cobran otras competencias en los debates. En la mayoría de estudios (Reflex y Tuning) la competencia trabajo en equipo está muy valorada, ya que forma parte de la cultura empresarial. Sin embargo, ni en el análisis de las ofertas concretas de empleo (Barraycoa y Lasaga, 2009), ni en los discursos generados en los *focus group* aparece como prioritaria.
2. Caída de la competencia capacidad de aprendizaje. Los empleadores, en sus discursos, acaban confiando menos importancia a esta competencia al considerarla inherente a su condición de licenciados. En cambio se centran más en aquellas que consideran críticas para el desempeño del puesto de trabajo.
3. Priorización de la comunicación. Gran empresa y pyme coinciden en destacar tanto la necesidad como la

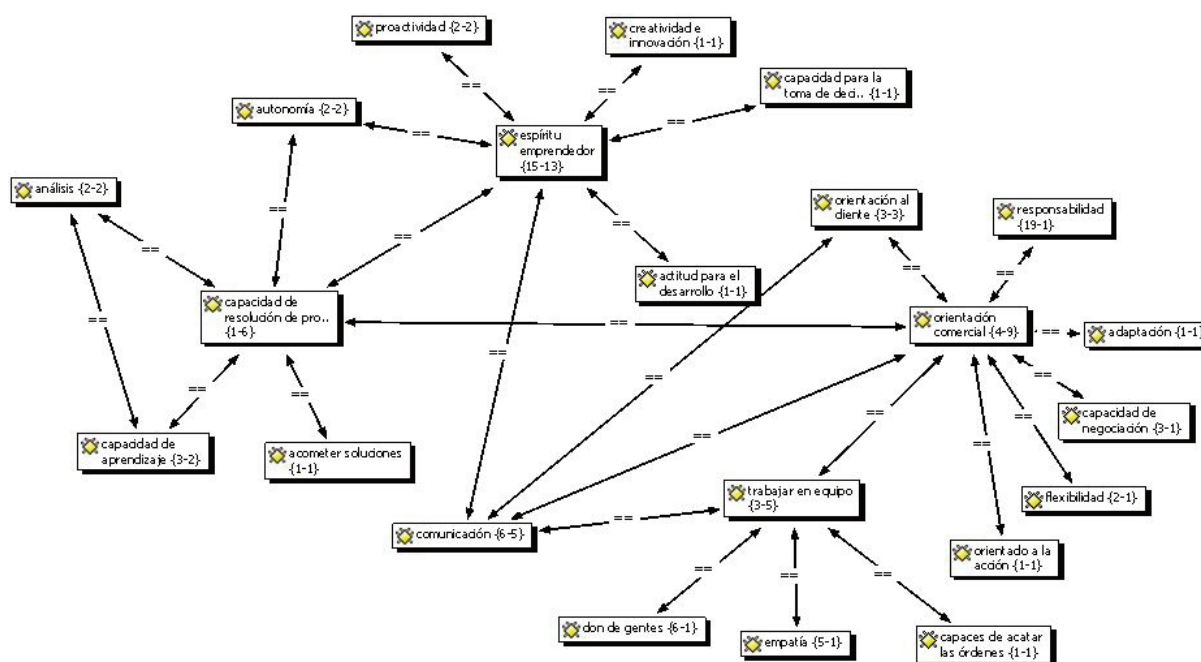


Gráfico 1. Mapa de competencias gran empresa.

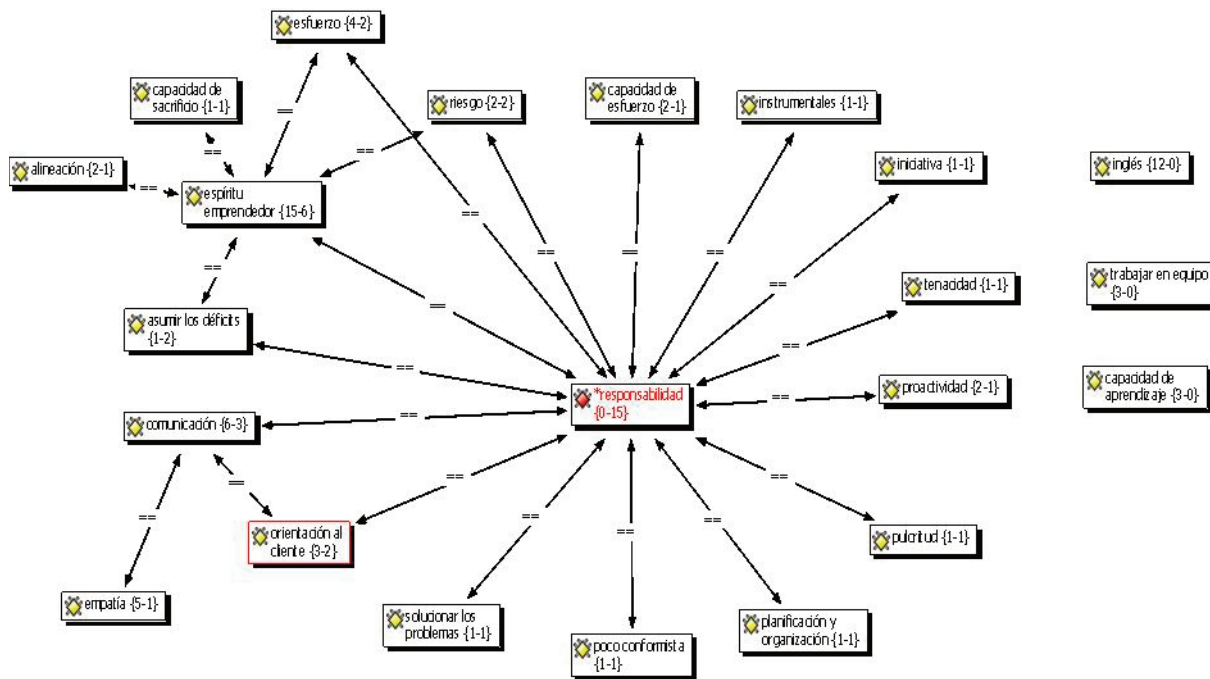


Gráfico 2. Mapa de competencias pyme.

deficiencia de esta competencia. En la Tabla 2 se ha agrupado la comunicación en lenguas propias, tanto oral como escrita, y la capacidad de transmitir ideas, presentar proyectos, debatir y argumentar propuestas.

4. Revalorización del espíritu emprendedor. Analizando en profundidad los discursos se detecta que el sentido conferido a esta competencia difiere en los dos tipos de empresa. Para la pyme es una competencia asociada a la responsabilidad y en la gran empresa está más vinculada al aprovechamiento de las oportunidades y al desarrollo dentro de la organización.

5. Emergencia de la orientación al cliente en la gran empresa y la responsabilidad en la pyme. La decisión metodológica de separar pyme y gran empresa revela una importante diferencia respecto a la valoración de las competencias. Dada la relevancia de estas competencias se abordará su definición y asociación con otras en el siguiente apartado.

6. Aparición de resolución de problemas. Es una competencia valorada tanto por la gran empresa como por la pyme. Su asociación con otras competencias será objeto de análisis en el siguiente apartado.

7. Sobrevaloración de la competencia del conocimiento de inglés en el discurso de la pyme. Se produce un fenómeno paradójico al comprobarse que se solicita incluso para posiciones que no lo requieren. A menudo aparece en un discurso en clave de futuro y no tanto como una necesidad inmediata ligada al puesto de trabajo.

De este análisis se desprenden no sólo diferencias en la jerarquización de las competencias, sino también una capacidad de los empleadores para establecer asociaciones entre ellas.

### 5. Mapas de competencias: correlaciones y redefiniciones

Alejados de la terminología académica, los empleadores utilizan múltiples y diversas expresiones para referirse a las competencias más valoradas. Además, con frecuencia, esta-

blecen relaciones entre ellas. Estas asociaciones presentan singularidades significativas al segmentar el discurso entre gran empresa y pyme. A partir del análisis del discurso mediante técnicas cualitativas, con el soporte del programa Atlas.ti, se pueden establecer asociaciones terminológicas y conceptuales. Éstas se presentan en forma de lo que denominaremos *mapa de competencias*. La finalidad de este ejercicio innovador es la de visualizar la complejidad cognitiva y discursiva de los empleadores respecto a las competencias. Ello es fundamental a la hora de comprender los procesos de selección y orientar a los recién egresados en su toma de decisiones acerca de su inserción laboral en función del tipo de empresa. Por lo tanto, se han elaborado dos mapas de competencias, correspondientes a gran empresa y pyme, atendiendo a las competencias más valoradas. Respecto a éstas no se ha tomado la denominación académica, sino que se ha mantenido la multiplicidad terminológica del discurso. En los Gráficos 1 y 2 se recogen las asociaciones de competencias, y entre paréntesis se establece el número de relaciones, tanto conceptuales como de familias. A través de los mapas de competencias se pretende descubrir el peso real de algunas competencias que no necesariamente aparecen como prioritarias en la jerarquización de las puntuaciones.

#### 5.1. Correlaciones de competencias en el discurso de gran empresa

Todas las competencias escogidas están interrelacionadas. Los responsables de RR.HH. de la gran empresa demuestran una gran capacidad para asociarlas y establecer una cierta jerarquización. Las cinco primeras competencias que aparecen en la valoración cualitativa de la Tabla 2, se mantienen como goznes vertebradores del resto de competencias, llegando a establecer una red de redes. En el mapa de competencias elaborado se observan las siguientes particularidades:

1. La comunicación en sentido general, al ser un término más unívoco, presenta menos expresiones asociadas y

directamente se relaciona con las restantes competencias principales (orientación comercial, trabajo en equipo y espíritu emprendedor). Ello denota su peso estratégico en el mapa de competencias.

2. La orientación comercial es la competencia más conectada, tanto con las principales competencias (trabajo en equipo, comunicación y capacidad de resolución de problemas) como con expresiones asociadas (orientación al cliente, orientado a la acción y capacidad de negociación, entre otras). Esta riqueza terminológica y asociativa revela que estamos ante una competencia crítica sobre la que se centran las expectativas de los empleadores.

3. El espíritu emprendedor está especialmente asociado a la autonomía, la capacidad para resolver problemas y la comunicación. La importancia conferida a la iniciativa, siempre y cuando se integre en las dinámicas de la organización, es fruto de la búsqueda de perfiles junior sobre los que se pueda proyectar un itinerario profesional.

4. El análisis de la competencia resolución de problemas confirma lo expuesto en el punto anterior, toda vez que está conectada con espíritu emprendedor y la orientación comercial. A través de la resolución de problemas se vehiculan las dos últimas competencias de la Tabla 2, capacidad de aprendizaje y de análisis, con el resto del mapa de competencias.

5. El trabajo en equipo está directamente conectado con comunicación y orientación comercial. Asimismo se relaciona con determinadas habilidades sociales, tales como empatía, don de gentes y capacidad de acatar órdenes. Ello desvela un peculiar sentido de esta competencia en su dimensión corporativa y relacional.

### 5.2. Correlaciones de competencias en el discurso de las pymes.

El mapa de competencias de la pyme revela una menor capacidad asociativa entre las principales competencias jerarquizadas. Todo el mapa es concéntrico en torno a la competencia responsabilidad, convirtiéndose en el eje vertebrador de su discurso. En el mapa de competencias se observan las siguientes particularidades:

1. La competencia responsabilidad no aparece en la encuesta cuantitativa previa al *focus group*, sino que emerge en el discurso, ocupando el tercer lugar de la jerarquización. Sin embargo, atendiendo a las asociaciones establecidas en el análisis cualitativo, se transforma en la competencia nuclear. El análisis del discurso permite que aflore esta competencia que nunca se recoge en las encuestas institucionales y académicas. En el fondo, la responsabilidad tiene un fuerte componente moral y valorativo que explica su ausencia en los discursos académicos. Sin embargo, para los empleadores de la pyme es la catalizadora y activadora de las restantes que la correlacionan con el éxito profesional.

2. Por el contrario, en el mapa de competencias, la comunicación pierde peso específico al carecer prácticamente de asociaciones, alterando la jerarquización cualitativa de la Tabla 2. Así, vuelve a la posición que ocupaba en la encuesta cuantitativa previa. Esta alteración se explica porque la importancia conferida en el discurso proviene de su preocupación por los déficits en la expresión oral y escrita, y los problemas que

de ello se derivan para la empresa. En el mapa, por el contrario, no es una competencia potenciadora de otras.

3. El espíritu emprendedor mantiene un nivel asociativo más alto y se vincula principalmente a la responsabilidad. El resto de asociaciones presentan características individuales tales como capacidad de esfuerzo, sacrificio, asunción de riesgos y asunción de los propios déficits. Todo ello denota que esta competencia no tiene un carácter relacional, organizativo o corporativo, sino que los empleadores valoran determinados aspectos de la personalidad del candidato.

4. Por último, pero no menos significativo, es que el mapa de competencias aparece parcialmente disgregado, al no asociarse competencias fundamentales como trabajo en equipo o capacidad de aprendizaje. Ello evidencia que la cultura de las competencias no está tan arraigada en el entorno de la pyme.

### 5.3. Comparación

Al comparar las asociaciones de competencias que realizan en su discurso los empleadores de grandes empresas y pymes, se constata una estructura cognitiva diferenciada y una semántica, hasta cierto punto, propia. Esta diferencia tiene su máximo exponente en el papel preponderante de la responsabilidad en la pyme y su ausencia en el discurso de la gran empresa. Un representante de la pyme llega a afirmar:

“la responsabilidad, de alguna forma, nos podría solucionar muchos otros déficits. Si esta competencia funcionara adecuadamente sería la vía de solución de cualquier otra deficiencia y desde nuestra experiencia, desde la experiencia de nuestra empresa, consideramos que no funciona.” (E2, 16).

Todo ello reafirma la conveniencia de incluir en los estudios sobre competencias este tipo de segmentación, así como de metodología. Si a la diferente estructura asociativa le añadimos el análisis contextual, se perfila con bastante profundidad el alcance del sentido que confieren los empleadores a las competencias. A modo de ejemplo, se puede observar el diferente tratamiento de la competencia trabajo en equipo. Por un lado, en la pyme es una competencia que queda aislada de las otras competencias principales y aparecen menos referencias en su discurso. Aparece como una competencia esencialmente organizativa, donde el equipo acaba identificándose con la propia organización empresarial. Poseer esta competencia implica la capacidad de integración en la empresa:

“Pienso que el trabajo en equipo es saber organizarse con diferentes personas, es decir, una sola persona en una organización no lo puede hacer todo, y dentro de un mismo proyecto o en un mismo trabajo, seguramente trabajar en equipo significa que tengas la habilidad de coordinarte con la persona que lleva otra función y otro que lleva una tercera, y de todo esto al final redunda en que salga un resultado. Trabajar en equipo significa tener capacidad para organizarse y colaborar con las demás personas de la organización.” (E2, 13).

Por otro lado, en la gran empresa el trabajo en equipo está asociado a otras dos de las principales competencias

(comunicación y orientación comercial) y a otras competencias de carácter social como la empatía, el don de gentes y la capacidad de acatar órdenes. Se descubre así una dimensión pragmática de esta competencia que se orienta a la obtención de resultados:

“Para nosotros el trabajo en equipo es colaborar en un proyecto común y que cada uno aporte sus ideas, y que se discuta y que se llegue a un punto común no que cada uno haga un trocico.” (E1, 9).

“Cada vez más, potenciamos la formación del trabajo en equipo, y por ello potenciamos la comunicación para que aprendan a hablar en público.” (E1, 9).

Otra competencia que adquiere diferente connotación en uno y otro discurso es el espíritu emprendedor. En este caso el nivel cuantitativo de asociación es similar pero difiere notablemente en su conceptualización. En la pyme esta competencia queda asociada al sacrificio de la individualidad por el bien del grupo (esfuerzo, capacidad de sacrificio y alineación con la organización):

“[respecto al espíritu emprendedor] Yo lo que detecto, es que es una de las cosas que se echa en falta en los jóvenes y lo asociamos al valor del esfuerzo.” (E2, 3).

“Lo que yo entiendo por emprendedor cuando tengo un candidato delante es lo que decía él, mucho sacrificio, volvemos a lo de responsabilidad, porque si no tienes un sueldo fijo ni un jefe directo, pues el sentido de la responsabilidad sí que es totalmente tuyo.” (E2, 3).

En tanto que en la gran empresa se asocia a una serie de rasgos potenciadores de la individualidad (proactividad, autonomía, creatividad e imaginación, capacidad para la toma de decisiones) siempre y cuando favorezca los objetivos de la organización:

“En el espíritu emprendedor, ahí confluyen bastantes de las que utilizamos, como por ejemplo la iniciativa, autonomía, la capacidad para resolver problemas, pero sobre todo, la capacidad para la toma de decisiones y que haya interés por querer evolucionar dentro de la compañía, como actitud para el desarrollo. Y lógicamente, muy enlazado a añadir valor a la compañía, los temas de creatividad e innovación estarían dentro.” (E1, 4).

Este tipo de análisis y de comparación podría extenderse en futuras investigaciones al resto de competencias, contribuyendo a profundizar en su conocimiento.

## 6. Conclusiones

Los numerosos estudios cuantitativos son insuficientes para alcanzar una correcta comprensión de la valoración de las competencias que realizan tanto las instituciones académicas como los empleadores.

Todo tipo de jerarquización de competencias resultante de estudios cuantitativos debe ser completado con análisis cualitativos que establezcan, por un lado, el verdadero significado conferido a las mismas y, por otro, sus posibles asociaciones.

Los estudios genéricos presentan jerarquizaciones excesivamente alejadas de la realidad. Por ello, es recomendable que este tipo de investigaciones se centren en titulaciones específicas, e incluso atiendan a perfiles profesionales.

En el presente estudio, centrado en las titulaciones de ADE y Economía, se evidencia la importancia de segmentar el análisis de los discursos en función del tamaño de la empresa, lo cual permite descubrir estructuras cognitivas muy diferenciadas.

De los mapas de competencias resultantes del análisis, se descubren dimensiones fundamentales de las competencias que permitirán una mejor preparación, por parte de las instituciones académicas, en aras a una eficaz inserción laboral.

## 7. Bibliografía

- AA.VV. (2007). *Informe Reflex: el profesional flexible en la sociedad del conocimiento* en *Observatorio Universitario de Inserción Laboral*. <http://www.insercionlaboral.net>.
- ANECA (2004). *Las empresas y la inserción laboral de los universitarios*. Madrid: ANECA.
- ANECA (2009). *Los procesos de inserción laboral de los titulados universitarios en España: Factores de facilitación y obstaculización*. Madrid: ANECA.
- Alonso, Luis Enrique; Fernández Rodríguez, Carlos J.; Nyssen, José M<sup>a</sup>. (2008). *El debate sobre las competencias. Una investigación cualitativa en torno a la educación superior y el mercado de trabajo en España*. Madrid: ANECA.
- Barraycoa, Javier; Lasaga, Olga (2009). *Competencias e inserción laboral: un análisis de la empleabilidad en los recién licenciados en Ade y Economía*. Madrid: CEU Ediciones.
- Ferrarotti, Franco (1983) “Sobre la autonomía del método biográfico”. En Miguel Marinas y Cristina Santamaría (Ed.). *La Historia Oral: Métodos y Experiencias*. Madrid: Debate.
- Fundación Universidad Carlos III (2005). *Estudio sobre la identificación de los valores y competencias demandados en el mercado profesional a Titulados Universitarios*. Madrid: Universidad Carlos III.
- Glasser, Barney; Strauss, Anselm (1967). *The discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine.
- Goetz, J.P. ; LeCompte M.S. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid: Morata.
- Jurse, Milan; Tominc Polona (2008). Professional competences of graduates as a labour market mechanism for aligning business school curriculum reform with the Bologna declaration principles. *Management*. Vol. 13, 1, pp.17-36.
- Lévy-Leboyer, Claude (2001): *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000 Ediciones.
- Marín Hernández, Salvador; Antón Renart, Marcos; Palacios manzano, Mercedes (2008). El Espacio Europeo de Educación Superior: estudio empírico sobre los nuevos títulos de grado y la profesión de economista. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. XXXVII, 139pp.541-587. <http://www.univnova.org/documentos/2.pdf>.
- Martínez Miguélez, Miguel. (1999). *La Nueva Ciencia: Su desafío, lógica y método*. México: Trillas.
- Stake, Robert (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- Strauss, Anselm; Corbin, Juliet (1998). *Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing Grounded Theory*. London: SAGE publications.
- Strauss, Anselm; Corbin, Juliet (1994). Grounded Theory Methodology, An overview. IEn Norman K.



Denzin y Yvonna S.Lincoln (1994). *Handbook of Qualitative Research*. New York: Sage Publications.  
Tuning Educational Structures in Europe (2005).  
<http://www.tuning.unideusto.org/tuningeu>.

**| Cita recomendada de este artículo**

Barraycoa Martínez, Javier y Lasaga Millet, Olga (2010). La perspectiva cualitativa en la elaboración de un mapa de competencias para los titulados en ADE y Economía. @tic. revista d'innovació educativa. (4). [Artículos] URL. Fecha de consulta, dd/mm/aaaa.