

# 12

---

## **Evaluación del grado de ajuste entre el perfil competencial demandado por las empresas y el obtenido por los estudiantes de ADE**

Carlos Martínez de Ibarreta Zorita<sup>1</sup>  
Isabel Muñoz San Roque<sup>2</sup>

María Josefa Peralta Astudillo<sup>1</sup>  
Susana Carabias López<sup>1</sup>  
Lourdes Fernández Rodríguez<sup>1</sup>

Pilar Melara San Román<sup>3</sup>

*1: Departamento de Métodos Cuantitativos, Universidad Pontificia Comillas (ICAI-ICADE)*

*2: Departamento de Educación, Métodos de Investigación y Evaluación,  
Universidad Pontificia Comillas (ICAI-ICADE)*

*3: Departamento de Marketing, Universidad Pontificia Comillas (ICAI-ICADE)*

charlie@cee.upcomillas.es



## **Evaluación del grado de ajuste entre el perfil competencial demandado por las empresas y el obtenido por los estudiantes de ADE**

Carlos Martínez de Ibarreta Zorita<sup>1</sup>

Isabel Muñoz San Roque<sup>2</sup>

María Josefa Peralta Astudillo<sup>1</sup>

Susana Carabias López<sup>1</sup>

Lourdes Fernández Rodríguez<sup>1</sup>

Pilar Melara San Román<sup>3</sup>

*1: Departamento de Métodos Cuantitativos, Universidad Pontificia Comillas (ICAI-ICADE)*

*2: Departamento de Educación, Métodos de Investigación y Evaluación, Universidad Pontificia Comillas (ICAI-ICADE)*

*3: Departamento de Marketing, Universidad Pontificia Comillas (ICAI-ICADE)*

[charlie@cee.upcomillas.es](mailto:charlie@cee.upcomillas.es)

La adecuación entre lo demandado por el Mercado laboral y la formación recibida por los estudiantes en la Universidad es un objetivo cada vez más importante en el sistema educativo universitario español, ahora más reforzado con la entrada en el Espacio Europeo de Educación Superior surgido en el Proceso de Bolonia, en el que uno de sus pilares básicos es fomentar la empleabilidad y el enfoque más aplicado de los estudios universitarios. En esta comunicación se presenta un análisis empírico acerca de la situación actual de adecuación entre lo demandado por las empresas y lo logrado por los alumnos de la Licenciatura en ADE de la Universidad Pontificia Comillas (ICADE). Para este fin se ha empleado un enfoque basado en la evaluación de competencias, tanto genéricas como específicas, que una vez medidas se han agrupado en un número menor de dimensiones mediante el empleo de técnicas estadísticas multivariantes. A partir de las puntuaciones que le otorgan los alumnos por una parte y los empleados y empleadores por otra, se han obtenido los perfiles competenciales profesionales demandados por el mundo de la empresa y ofrecidos por el sistema formativo universitario. La comparación de dichos perfiles permite valorar el grado de ajuste entre oferta y demanda y encontrar los puntos fuertes y débiles de la formación universitaria en el campo de la administración y dirección de empresas.

## **1 Introducción**

El cambio del sistema universitario español como consecuencia del proceso iniciado con la Declaración de Bolonia en 1998, persigue, como uno de sus objetivos, una mayor adecuación entre los requerimientos profesionales del mercado laboral y la formación impartida en las universidades.

En esta comunicación se presenta una medición empírica de la situación actual, previa a la implantación de los nuevos planes de estudio, del ajuste entre lo ofrecido por la Universidad y lo demandado desde el lado de la empresa en el área de la Administración y Dirección de Empresas (ADE). Esto se hace mediante la obtención, medición y comparación de perfiles competenciales de diferentes colectivos (profesionales, alumnos y profesores) lo que permite poder evaluar diferentes objetivos de ajuste entre oferta y demanda formativa.

Así, la comparación entre el nivel de desarrollo competencial alcanzado por los titulados en sus estudios y lo que requiere el mundo profesional permite medir el grado de ajuste entre la aptitud del titulado con la demanda de mercado. Por otra parte, relacionar la importancia que el alumno, de forma subjetiva, cree que la universidad ha concedido a cada una de las competencias y el perfil competencial profesional permite comparar el perfil percibido de la titulación y el demandado por el mercado. Finalmente comparando el perfil que los profesores piensan que debe tener el título universitario con el perfil de mercado posibilita comparar la formación potencialmente perseguida con la efectivamente requerida.

Por lo tanto, queda claro que en este trabajo el enfoque empleado para la medición de los perfiles profesionales es el basado en competencias. Aunque no hay acuerdo general en la definición de competencia, sí lo hay en incluir tres elementos que se integran en las mismas: conocimientos, habilidades o destrezas y actitudes. La competencia es una combinación de estos tres elementos con la mirada puesta en el desempeño profesional. Según LASNIER (2000) “Competencia es un saber hacer complejo resultado de la integración de capacidades y habilidades y de conocimientos utilizados eficazmente en situaciones que tengan un carácter común”.

El enfoque de competencias es un modo de gestionar eficazmente los recursos humanos que se introduce en el ámbito empresarial como proceso de evaluación y mejora de la propia organización y de las personas que se integran en ella. Este nuevo enfoque supone un avance respecto del anteriormente vigente, por distintas razones, entre las que se destacan (GUERRERO, 1999):

- Las conductas observables predicen mejor el desempeño profesional
- La medida de las conductas es más objetiva
- Acorta la distancia entre la formación y el empleo.

Las competencias profesionales se identifican en función de un puesto de trabajo o un perfil profesional. En este segundo caso, las competencias son las que un individuo en formación en un

centro educativo ha de desarrollar con el fin de obtener una cualificación que le permita trabajar en una determinada área profesional. A esta formación y a su diseño por parte de los centros educativos es a la que debe aplicarse el diseño curricular basado en competencias (OLIVEROS, 2006).

El resto de la comunicación se organiza de la siguiente manera: en el segundo epígrafe se describe la metodología empleada para identificar las competencias y obtener la información empírica de los diferentes colectivos (profesionales, alumnos y profesores), en el tercero se describe la composición de las muestras, en el cuarto los principales resultados obtenidos, presentándose finalmente un apartado de conclusiones.

## **2 Método**

El estudio empírico se ha realizado en dos fases: en la primera se ha procedido a identificar el listado de competencias específicas y genéricas relevantes para la titulación de ADE y a la definición de los diferentes niveles de desarrollo o dominio de cada una de ellas. Para tal fin se ha acudido a diversas fuentes de información como: libros blancos, planes de estudio de diferentes universidades así como dinámicas de grupo con profesionales de la empresa pertenecientes a diferentes sectores, para identificar las principales competencias que se buscan en un recién licenciado.

La segunda fase ha consistido en la recogida de información de los diferentes colectivos (alumnos, profesionales y profesores) mediante la respuesta a cuestionarios debidamente elaborados y estructurados ad hoc en función del destinatario y de las distintas valoraciones pretendidas en el mismo en las que se debían valorar diferentes cuestiones en torno al conjunto de competencias asociadas a la formación en ADE. En concreto, el cuestionario se ha administrado a profesionales (tanto empleados como empleadores) que desempeñan su labor profesional en los distintos sectores a los que pueden acceder los titulados de ADE (N=114), alumnos de último curso de licenciatura de Administración y Dirección de Empresas (N=174) y profesores de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales que imparten asignaturas en las diferentes especialidades de ADE en dicha Universidad (N=44).

El estudio está centrado en los estudiantes y profesores de la Universidad Pontificia Comillas de Madrid (ICADE) así como en los profesionales de las empresas donde mayoritariamente trabajan los egresados de dicha universidad. Por lo tanto, las conclusiones del estudio pueden generalizarse, en primer lugar, a los perfiles competenciales específicos de esta universidad y su mercado laboral al que se orientan mayoritariamente los estudiantes, y en un menor grado, al mercado genérico (oferta y demanda de titulados de ADE). En todo caso, la metodología de este trabajo es aplicable a cualquier tipo de estudios universitarios.

Los diferentes cuestionarios fueron administrados al final del curso académico 2008-2009. Puesto que se desea que los resultados de los análisis sean objeto de generalización a la población en su conjunto y no sólo aplicables a los datos concretos de la muestra, es preciso aunque sea de manera somera, verificar el grado de representatividad de los individuos que han cumplimentado los cuestionarios respecto a los rasgos generales y composición de sus poblaciones respectivas.

Respecto a la muestra de profesionales, esta se ha obtenido enviando el cuestionario a una amplia base de datos de antiguos alumnos. Habida cuenta del bajo porcentaje de respuesta obtenido (inferior al 20%) se corría el riesgo de haber obtenido una muestra sesgada, de tal manera que determinados sectores de actividad estuvieran sobre o infrarrepresentados. Por tal motivo se ha considerado relevante considerar los sectores (áreas funcionales) en los que habitual e históricamente trabajan los profesionales egresados de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas y comparar los porcentajes históricos (facilitados por la Unidad de Calidad y Prospectiva de la Universidad), relativos a sendos estudios de inserción profesional de alumnos de las promociones 2002/2003, 2003/2004 y 2004/2005. La información facilitada proviene de un total de 103 alumnos de ADE (E2) y 176 alumnos de la doble licenciatura ADE y Derecho (E3) y para su comparación con los datos muestrales, se ha agrupado en cinco sectores (áreas) profesionales.

La Tabla 1 presenta los porcentajes sectoriales (áreas funcionales) que resultan de los datos contenidos en los estudios mencionados (denominada “población”) junto con los obtenidos en la muestra de profesionales (uniendo empleados y empleadores) obtenida en el presente trabajo, donde puede apreciarse que, en general, no hay demasiadas diferencias entre ambos, por lo que puede considerarse que la muestra es representativa.

**Tabla 1. Porcentajes por sectores (áreas funcionales) de profesionales en población y muestra**

Sector (área funcional)	Población	muestra
Finanzas y contabilidad	45	33
Marketing	18	14
Auditoría y consultoría	24	27
Organización y RRHH	11	27
Comercio Exterior (Economía)	2	13
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Respecto a la representatividad de la muestra de profesores obtenida, se ha considerado interesante analizar su representatividad con referencia al departamento al que pertenecen. Ya que su opinión reflejará de forma agregada la opinión del claustro docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas.

La Tabla 2 ofrece la composición porcentual por departamentos del número de profesores tanto en el global de la facultad como en la muestra obtenida para este trabajo, distinguiendo

asimismo entre profesores con dedicación y profesores totales (con dedicación y por horas). Puede apreciarse, asimismo que no hay grandes diferencias entre la muestra empleada y la población de referencia.

**Tabla 2. Porcentaje de profesores por departamentos en la facultad y en la muestra**

Departamento	Facultad CCEE y EE			Muestra
	Total	Dedicación	dedicación/total	
Gestión empresarial	22%	16%	26%	18%
Gestión financiera	33%	22%	27%	25%
Economía	13%	21%	59%	16%
Marketing	14%	16%	44%	16%
Métodos cuantitativos	18%	25%	52%	25%

Finalmente, puede afirmarse sin lugar a dudas que la muestra de alumnos empleada es representativa de los alumnos que finalizan la licenciatura de ADE, puesto que los datos se recogieron durante la celebración de algunos de los exámenes finales realizados, no habiendo en consecuencia ningún segmento de alumnos que haya quedado sin representación o infra-representado en la muestra<sup>1</sup>.

Respecto al detalle de los cuestionarios administrados hay que señalar que se aplicaron los siguientes:

- Cuestionario 1. Dirigido a empleadores  
El cuestionario se distribuyó en las empresas, organismos o entidades de otro tipo que eran empleadores habituales de los titulados de referencia. El interés perseguido es la valoración de las competencias en dos aspectos:
  - *Nivel de dominio (EMPLEADORES ND)*: es el nivel requerido<sup>2</sup> para un adecuado desempeño del puesto de trabajo de sus empleados
  - *Relevancia (R)*: es el grado en que considera relevante la competencia para este desempeño profesional
- Cuestionario 2. Dirigido a empleados

<sup>1</sup> Aún cuando el número total de respuestas (N=174) no corresponde al total de los alumnos que en el curso 2008/09 finalizaban sus estudios, sí es la práctica totalidad de los que realizaron exámenes en dicha convocatoria. El resto de los alumnos o bien habían disfrutado de un intercambio Erasmus y no tenían, en consecuencia, la obligación de rendir examen o bien, en aplicación de normas de evaluación continua en algunas de las asignaturas, no habían de realizar dicho examen al tener la asignatura superada previamente

<sup>2</sup> En general, para este y el resto de cuestionarios se ha presentado la definición general de cada competencia y los niveles de progresión definidos. El Nivel 1 es el nivel de dominio básico de la competencia y se van aumentando estos niveles hasta llegar al nivel más avanzado. Se asume que cada nivel incluye el desarrollo de los anteriores. Se solicita que se indique el nivel requerido para un adecuado desempeño del puesto de trabajo de sus empleados. Si considerase que para dichos puestos no es necesaria la competencia, puede seleccionar la opción "No aplicable", también incluida.

Se aplicó a egresados de la titulación de las cuatro o cinco últimas promociones. El interés perseguido es la valoración de las competencias en los mismos aspectos que para los empleadores. Hay que señalar que, al analizar los resultados no se han apreciado diferencias significativas entre empleadores y empleados, se ha pasado a denominar conjuntamente a estos como “*profesionales*”, de los cuales se obtiene el perfil llamado GLOBAL.

- Cuestionario 3. Dirigido a estudiantes de últimos cursos de la titulación  
Se aplicó a alumnos del último curso de la titulación, en los diferentes grupos y/o itinerarios de especialización existentes, a fin de recabar información lo más completa posible de la titulación en su totalidad. El interés perseguido es la valoración de las competencias en dos aspectos:
  - *Nivel de desarrollo (ALUMN D)* que considera posee en la competencia
  - *Importancia (ALUMN I)* que, a su juicio, se le ha dado al desarrollo de la competencia por parte de los profesores y en el plan de estudios.
- Cuestionario 4. Dirigido a profesores de la titulación  
Se aplicó a profesores de la titulación, a fin de recabar información lo más completa posible de la titulación en su totalidad respecto al nivel de desarrollo (PROF D) e importancia (PROF I) de las competencias.

### 3 Descripción de la muestra

A continuación se exponen de manera simple los rasgos más elementales de las muestras, en relación a su composición en función de algunas de las características que como aspectos socio-académicos-laborales se recogen en las primeras preguntas de los distintos cuestionarios.

La muestra de profesionales a los que se aplicaron los cuestionarios está compuesta por un total de 114 personas que desempeñan su labor profesional en sectores a los que acceden los titulados de ADE. Un 43% son empleadores de profesionales con formación ADE y un 57% son empleados con formación ADE que no tienen más de 5 años de experiencia profesional. Un total de 70 profesionales son hombres y 44 son mujeres. El 51% han estudiado la especialidad de ADE en Comillas-ICADE, un 22% han estudiado la especialidad de ADE + Derecho y un 27% han recibido la formación de ADE en otra universidad. Un 29% al sector Finanzas, 24% de la muestra pertenecen al sector de Auditoría, un 24% al sector de Organización, un 12% al sector de Marketing y un 11% al sector de Economía. 31 profesionales tienen una experiencia de menos de 3 años, 46 tienen una experiencia de entre 3 y 5 años, 15 profesionales tienen una experiencia de entre 6 y 10 años, 14 tienen una experiencia de entre 11 y 20 años y 8 profesionales tienen una experiencia de más de 20 años. La experiencia media del grupo de profesionales es de 6,86 años (desviación típica=7,53).



La muestra de alumnos de último curso de ADE que han contestado al cuestionario está compuesta por un total de 174 sujetos, 84 personas hombres y 90 mujeres. El 44% pertenecen a la especialidad de ADE, mientras que el 56% están cursando ADE + DERECHO. Si se analiza la distribución de los alumnos en función de la nota estimada que van a obtener en ADE, podemos comprobar que un 31% de los alumnos que responden creen que obtendrán un aprobado, un 64% un notable y un 5% estiman un sobresaliente como nota media de su expediente en ADE. Hay un 34% de alumnos que no han realizado prácticas en empresas del sector frente a un 66% de los alumnos que han contestado que sí las han realizado. Un 50% de alumnos que no han realizado estancias de estudio en el extranjero, mientras que un 50% sí han realizado parte de sus estudios de ADE fuera de España.

La muestra de profesores está compuesta por un total de 44 profesores que imparten asignaturas en las diferentes especialidades de ADE en la Universidad Pontificia Comillas de Madrid. La muestra está compuesta por 18 hombres y 26 mujeres. Entre los profesores que componen esta muestra, 7 tienen entre 0 y 6 años de experiencia docente, 9 entre 7 y 12 años, 16 entre 13 y 20 años y 12 más de 20 años. La experiencia media es de 16,7 años (desviación típica=9,25).

La tabla 3 presenta un resumen porcentual de las principales características de las muestras de alumnos, profesionales y profesores comentadas en esta sección del trabajo y no contenidas en tablas anteriores.

**Tabla 3. Resumen porcentual de las características de las muestras y tamaños muestrales.**

		ALUMNOS	PROFESORES	PROFESIONALES
Formación	ADE	44		51
	ADE+Derecho	56		22
	En otra univ.			27
Género	Hombres	48	41	61
	Mujeres	52	59	39
	Prácticas	66		
	Intercambio	50		
Nota	Aprobado	31		
	Notable	64		
	Sobresaliente	5		
Experiencia	docente (profesional)			
	0-6 (0-5)		16	68
	7-12 (6-10)		21	13
	13-20 (11-20)		36	12
	>20		27	7
	N	174	44	114

## 4 Resultados

Si analizamos de forma simultánea todas la valoración realizada por los diferentes colectivos a todas las competencias asociadas a la titulación de ADE, tanto genéricas (24) como específicas (34), se hace bastante difícil obtener una visión global de los perfiles competenciales profesionales demandados, tanto global como por sectores, así como su comparación con los ofertados desde el mundo de la Universidad. En general, resulta muy difícil formarse una visión general de los perfiles si no se procede previamente a un proceso de resumen y simplificación de la información proporcionada por el conjunto de competencias genéricas y específicas.

Por otro lado hay que tener en cuenta que existe un grado de redundancia relativamente elevado en el conjunto competencial empleado; en otras palabras, muchas de las competencias van a estar fuertemente correlacionadas con otras, de manera que el perfil de ADE, en este caso, no presenta realmente 58 dimensiones diferentes, sino que puede caracterizarse mediante un número bastante menor de dimensiones. Muy posiblemente las competencias identificadas expresamente en este trabajo de aplicación y medidas en los diferentes cuestionarios, son manifestaciones de unas meta-competencias latentes o inobservables, que definen una estructura más profunda del mapa competencial.

En consecuencia, se hace necesario resumir la información aportada por las competencias individuales de forma que, aun cuando se pierda algo de información, esta pérdida quede compensada por la ganancia en simplicidad de manejo, interpretación y visualización de los resultados obtenidos. Para lograr este fin se ha procedido a la agrupación de los conjuntos de competencias genéricas y específicas en un número mucho menor de factores, mediante la aplicación de la técnica estadística denominada Análisis Factorial (AF).

Se han realizado dos Análisis Factoriales que permiten detectar la estructura: uno para las competencias genéricas y otro para las específicas, que se detallan a continuación.

### 4.1 Estructura factorial de las competencias genéricas

Respecto al análisis factorial realizado para el conjunto de las puntuaciones asignadas al nivel de desarrollo de las 24 competencias genéricas analizadas, se han extraído seis factores, que explican conjuntamente un 61,32% de la variabilidad original. La Tabla 1 muestra la matriz de cargas factoriales (correlaciones entre cada factor o componente y la variable original), una vez realizada las rotación factorial, a fin de simplificar la interpretación de los factores.

Se ha nombrado a cada uno de los factores de acuerdo con las competencias genéricas que presentan mayor correlación con él.

- F1: “Comunicación” integra competencias relacionadas con la comunicación oral y escrita en lengua materna, escucha, debate y argumentación y sentido crítico.

- F2: “*Actitudes y Valores grupales*” integra competencias relacionadas con el respeto a la diversidad, la orientación hacia el aprendizaje, el compromiso organizacional, el sentido ético, el trabajo en equipo, la adaptación a los cambios y la inteligencia emocional.
- F3: “*Ejecución individual*” agrupa las competencias de toma de decisiones, liderazgo, aplicación de términos analíticos, planificación, organización y gestión de proyectos, utilización de las TIC, gestión del tiempo y resolución de problemas.
- F4: “*Habilidades propias de análisis*” agrupa a las competencias de autonomía, iniciativa y espíritu emprendedor, aplicación de conceptos y análisis y síntesis.
- F5: “*Idioma*” se refiere tanto a la expresión como a la comprensión de una lengua extranjera.
- F6: *Gestión de la Información*.

**Tabla 4. Matriz factorial rotada de competencias genéricas.**

Competencia genérica	Factores					
	Comunicación	Actitudes Valores en grupo	Ejecución individual	Habilidad es propias de análisis	Idioma	Gestión información
Comunicación escrita en lengua materna	0,774					
Comunicación oral en lengua materna	0,749					
Sentido crítico y autocrítico	0,712					
Gestión del tiempo	0,597		0,423			
Habilidad para la escucha y debate	0,492	0,315		0,377		
Respeto a la diversidad		0,749				
Orientación al aprendizaje		0,607				
Compromiso organizacional		0,577				
Compromiso ético		0,554		0,3		-0,359
Trabajo en equipo		0,546				
Adaptación a los cambios		0,478		0,463		
Utilización de las TIC		0,467	0,424			
Inteligencia Emocional	0,403	0,441				0,364
Toma de decisiones			0,722			
Liderazgo			0,681			
Aplicación términos analíticos y cuantitativos			0,609			
Planificación, organización, gestión proyectos			0,601	0,386		
Resolución de problemas			0,569	0,318		
Autonomía y espíritu emprendedor				0,686		
Aplicación de conceptos y teorías				0,657		
Análisis y síntesis				0,524		0,471
Comprensión de una lengua extranjera					0,918	
Expresión en lengua extranjera					0,914	
Gestión de la información						0,725

#### 4.2 Estructura factorial de las competencias específicas

Respecto al análisis factorial realizado para el conjunto de las 34 competencias específicas analizadas, se han extraído cinco factores, que explican conjuntamente un 63,57% de la variabilidad original. La Tabla 2 muestra la matriz rotada de cargas factoriales. En este caso ha resultado que la estructura factorial resultante responde a un agrupamiento de competencias específicas que responde a un **enfoque de áreas funcionales** de la empresa. Así, puede identificarse:

- el primer factor con la función financiera de la empresa o *Finanzas*
- el segundo con la función de *Marketing*,
- el tercero con la función de *Análisis de información* de todo tipo,
- el cuarto con el empleo de tecnologías de información y comunicación o *TIC*
- el quinto con la función de *Recursos humanos*

#### 4.3 Descripción de los perfiles competenciales factoriales

Una vez resumida y agrupada la información en los factores es posible tener una visión conjunta. De esta manera, la Tabla 6 así como su representación gráfica en el Gráfico 1 muestran las evaluaciones medias de los factores y, consecuentemente, los perfiles resultantes por parte de los diferentes colectivos. Estos resultados son la piedra angular de la comunicación, al permitir la comparación pretendida entre las demandas del mercado y la oferta de las universidades en la formación de los titulados.

Se observa que son los profesores los que puntúan con valoraciones más altas a todos los factores analizados. Los alumnos son los que ofrecen puntuaciones medias más bajas en los factores analizados. En general todos los colectivos valoran de forma más alta los factores referidos a competencias genéricas frente a los referidos a las específicas, excepto los alumnos que siguen una valoración media parecida en factores referidos a competencias genéricas y específicas. De forma más detallada:

- Profesionales y profesores valoran mucho más alto los factores genéricos que los específicos. Todos los factores de competencias genéricas obtienen una puntuación media entre 6,4 y 8,66, frente a los factores referidos a las competencias específicas que son valorados de forma más baja por todos los colectivos (valores medios entre 5,4 y 7,6). Esto puede deberse al menos a la concurrencia de estas circunstancias:
- En el perfil ideal de ADE tienen mucho más peso las competencias genéricas que las específicas. Es posible que lo requerido del recién licenciado consista más en un conjunto de capacidades generales orientadas al trabajo en una organización que conocimientos especializados. Estos últimos son un presupuesto básico en alumnos que han recibido una formación en ADE y su mayor desarrollo, posibilitado en parte por el dominio de

competencias genéricas, se irá adquiriendo en el desempeño del puesto de trabajo de que se trate. Esta causa explicaría sobre todo la mayor valoración de las competencias genéricas por parte de los profesionales.

- Los profesores y profesionales pertenecen a diferentes sectores y departamentos académicos y puede resultar lógico que en su agregación como colectivo resulte más valorado lo común a todos (los factores genéricos) que lo especializado de cada uno (los factores específicos).
- Las valoraciones de los alumnos, tanto de su nivel de desarrollo como de su percepción de la importancia otorgada por la universidad a cada factor presentan para casi todos los factores un nivel medio inferior al otorgado por los profesionales y los profesores, especialmente en los genéricos. Como explicación tentativa de este hecho puede apuntarse la posibilidad de que los alumnos, efectivamente, sean críticos tanto consigo mismos como con el sistema educativo y consideren que su nivel de formación y lo que les ofrece la universidad no alcanza los valores máximos que podría alcanzar.
- Otro rasgo general a destacar es, sobre todo en los factores genéricos, que la valoración del nivel de desarrollo alcanzado por los alumnos es superior a la importancia que la universidad da a los mismos. Esto puede ser debido a que, especialmente en los factores genéricos, los alumnos pueden haber obtenido parte de su desarrollo por vías diferentes a la formación universitaria (capacidades innatas, desarrollo previo, realización de otros cursos y prácticas, etc.)
- Además de la comparación de medias en los diferentes factores entre unos y otros perfiles, es interesante analizar su grado de correlación, a fin de comprobar, obviando los diferentes niveles medios de cada colectivo, si lo que más valoran los profesionales (en su escala de valoración) es también lo que más tienden a valorar los alumnos y profesores, en el caso de que la correlación sea significativamente alta y positiva.
- Con este fin la Tabla 7 presenta las correlaciones existentes entre los diferentes perfiles, obteniéndose alta correlación ( $r > 0,85$ ) entre el perfil profesional global y el de desarrollo de alumnos y el de importancia según profesores. Sin embargo, es de destacar la ausencia de correlación significativa (o negativa, en su caso) entre el perfil de importancia otorgada en la universidad según los alumnos y el resto de perfiles. De esta forma, los factores más y menos valorados por los profesionales o los profesores no guardan relación con su propio nivel de desarrollo ni con la importancia que, desde el punto de vista de los alumnos, la universidad concede a los mismos. Una posibilidad explicativa a este resultado podría estar en el carácter crítico de los alumnos de último curso hacia el sistema educativo que han seguido y están a punto de abandonar.

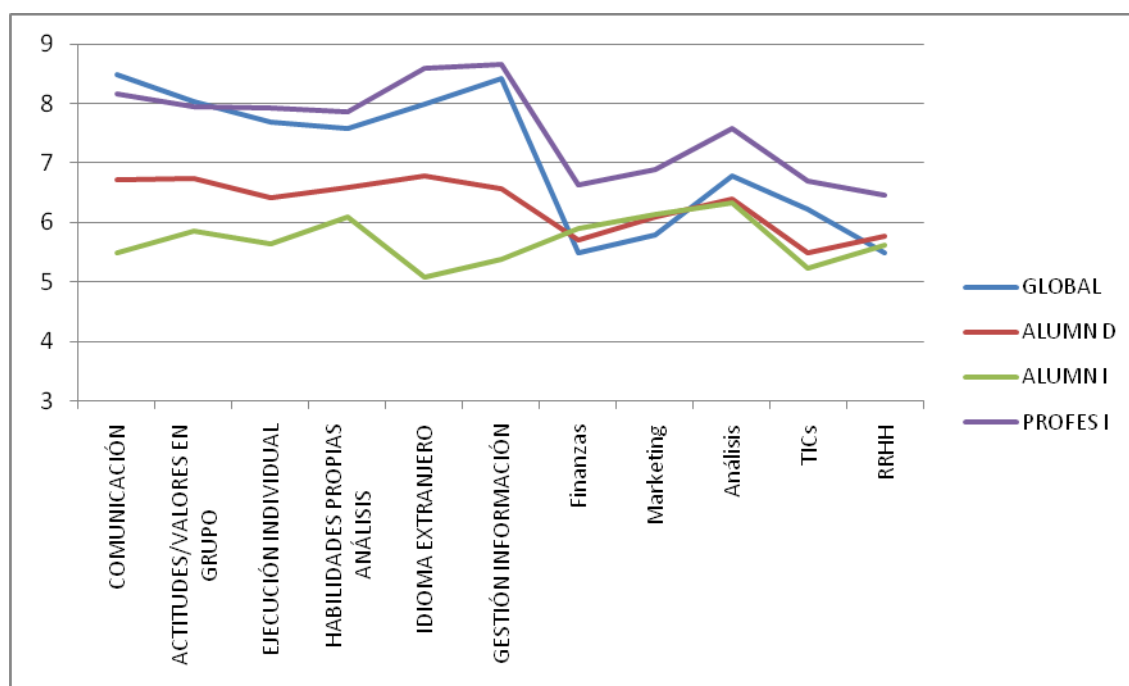
**Tabla 5. Matriz factorial rotada de competencias específicas.**

Competencia específica	Factores				
	Finanzas	Marketing	Análisis	TIC	RRHH
Aplicar principios y normas contables	0,834				
Aplicar técnicas de auditoría	0,805				
Aplicar herramientas de análisis y gestión de riesgos	0,788				
Analizar las repercusiones fiscales	0,77				
Utilizar activos financieros de diferentes mercados	0,723				
Aplicar técnicas de control de calidad	0,704				
Conocer los principios de las operaciones societarias	0,691		0,416		
Diseñar y gestionar modelos presupuestarios.	0,69				
Aplicar valoración de instrumentos financieros	0,657		0,523		
Analizar la asignación de costes y procesos	0,642				
Búsqueda de normativa nacional e internacional	0,511			0,445	
Utilizar normativa laboral vigente	0,503	0,482			
Diseñar, planificar y organizar procesos	0,419	0,401			
Elaborar un plan estratégico de marketing		0,861			
Identificar las variables de marketing-mix		0,825			
Aplicar técnicas de la investigación comercial		0,804			
Diseñar, realizar, y controlar investigación comercial		0,785			
Aplicar técnicas de segmentación y posicionamiento		0,769			
Elaborar plan integral de comunicación		0,734			
Aplicar herramientas de análisis de mercado		0,685			
Aplicar herramientas de análisis de estrategia		0,661			
Reconocer y coordinar actividades logísticas		0,579			
Habilidad en gestión de personas y equipos		0,571			
Analizar información pública de mercados y empresas	0,427		0,755		
Analizar estados financieros	0,477		0,722		
Gestión de la información económico-contable			0,682		
Analizar factores económicos y legales			0,614		
Reconocer las implicaciones contexto internacional		0,427	0,493		
Conocer diseño y gestión de bases de datos				0,662	
Utilizar aplicaciones ofimáticas				0,661	
Aplicar y gestionar e-elementos		0,42		0,545	
Aplicar herramientas de entrevistas de selección					0,707
Analizar la estructura organizativa de la empresa			0,427		0,673
Identificar los elementos de planificación de RRHH		0,461			0,62

**Tabla 6. Puntuaciones factoriales medias en los diferentes colectivos**

	GLOBAL	ALUMN D	ALUMN I	PROF I
MEDIAS EN FACTORES DE COMPETENCIAS GENÉRICAS				
COMUNICACIÓN	8,49	6,72	5,49	8,16
ACTITUDES/VALORES EN GRUPO	8,03	6,74	5,85	7,94
EJECUCIÓN INDIVIDUAL	7,69	6,42	5,65	7,93
HABILIDADES PROPIAS ANÁLISIS	7,59	6,58	6,09	7,86
IDIOMA EXTRANJERO	7,98	6,79	5,09	8,6
GESTIÓN INFORMACIÓN	8,42	6,57	5,39	8,66
MEDIAS EN FACTORES DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
FINANZAS	5,49	5,71	5,91	6,64
MARKETING	5,79	6,09	6,14	6,9
ANÁLISIS	6,79	6,4	6,33	7,58
TIC	6,22	5,5	5,23	6,7
RRHH	5,48	5,77	5,61	6,47
N	114	174	174	44

**Gráfico 1. Perfiles profesionales medios según factores y colectivos**



- Un último rasgo general a destacar es que el grado de ajuste entre los diferentes perfiles es mayor en el campo de los factores específicos que en el de los genéricos; en definitiva, la oferta (universidad y alumnos) se ajusta mejor a la demanda del mercado (profesionales) en lo específico que en lo genérico, lo que cabe interpretar en varias direcciones:

- En el perfil profesional tiene más valor en términos globales lo genérico que lo específico de ADE, mientras que la universidad está más centrada en el desarrollo de lo específico.
- El desarrollo pleno de algunos factores genéricos no es sólo tarea de la universidad, debido en algunos casos a su carácter más transversal e intangible, pero es necesario que la oferta complemente el nivel exigido por otras vías incluyendo la propia experiencia laboral y vital.

**Tabla 7. Correlaciones entre perfiles según factores (genéricos + específicos)**

	Global	Alumn D	Alumn I	Profes I
Global	1			
Alumn D	0,88	1		
Alumn I	-0,32	-0,02	1	
Profes I	0,95	0,91	-0,29	1

#### **4.4 Análisis de la distancia en la valoración de las competencias genéricas entre los diferentes colectivos respecto al perfil profesional GLOBAL**

Una vez descritas las diferencias en los perfiles factoriales, nos proponemos a continuación analizar y valorar los mayores ajustes y desajustes de los perfiles.

A tal fin, para detectar en qué competencias hay mayores discrepancias entre lo demandado por las empresas y lo ofrecido por la universidad o lo desarrollado por los estudiantes es interesante presentar la tabla 8, en la que aparecen las diferencias entre la valoración media otorgada a cada una de las competencias genéricas por los diferentes colectivos (corregidas según la media de cada colectivo) y la otorgada por los profesionales en su conjunto (GLOBAL), ordenadas de acuerdo con el orden de valoración de estos últimos.

Las diferencias positivas indican, en consecuencia, que el colectivo de que se trate está otorgando en media una mayor importancia a la competencia que la que está reclamando el mercado, mientras que, por el contrario, las diferencias negativas indican que se está valorando la competencia por debajo de la valoración o importancia que otorgan los profesionales a la misma.

En una situación de ajuste ideal se esperaría que las diferencias estuvieran próximas a cero, mientras que las diferencias negativas indicarían que, en general, en el desarrollo competencial alcanzado por los alumnos, u ofrecido por el sistema educativo (ya sea en la visión subjetiva desde el punto de vista de los alumnos o de los profesores), existen “déficits” de formación en las mismas con respecto a los requerimientos medios del mercado profesional y los puestos de trabajo ofertados. Por otra parte, la presencia de diferencias positivas está indicando una situación contraria, que puede ser interpretada como “sobre formación” o “sobre importancia” concedida a



una competencia con respecto al nivel de desarrollo que requiere el mercado profesional. Si bien esta última es una situación no óptima, sin embargo parece menos grave que la situación contraria.

La última fila de la tabla recoge el coeficiente de correlación existente entre la magnitud de las diferencias para cada colectivo y los valores medios otorgados por el mercado (GLOBAL). La intuición que motiva este cálculo es la siguiente: ¿hasta qué punto los “déficits” o “sobre formación” están ocurriendo de forma aleatoria entre competencias o, es precisamente en las competencias más importantes (según el global de los profesionales) donde se producen los déficits (correlación negativa) o en las menos (correlación positiva)? Parece claro que sería deseable que las correlaciones fuesen nulas o positivas, ya que correlaciones intensas y negativas estarían acentuando la problemática de los desajustes entre los perfiles demandados por el mercado y los proporcionados por el sistema universitario, ya que faltaría más donde se considera más importante.

En este caso puede apreciarse que los grados de correlación son negativos, especialmente si se considera el caso del desarrollo alcanzado por los alumnos en las diversas competencias ( $r = -0,73$ ).

En los resultados detallados de la tabla hay que destacar los siguientes aspectos:

- Comparación perfil ALUMN D con GLOBAL
  - Las mayores brechas entre el desarrollo alcanzado y lo requerido globalmente por la empresa se dan respecto a las competencias de escucha, debate y argumentación (-0,81), sentido crítico y autocrítico (-0,76) y orientación al aprendizaje (-0,74)
  - Los principales “excesos de capacidad” en el desarrollo competencial alcanzado por los alumnos están sobre todo en las competencias de autonomía e iniciativa (0,6), aplicación de conceptos teóricos (0,59) y compromiso ético (0,58)
- Comparación ALMUN I con GLOBAL
  - Desde el punto de vista de los alumnos, la universidad presenta déficits de formación sobre todo en las competencias de inteligencia emocional (-1,12), escucha, debate y argumentación (-1,02) y gestión del tiempo (-1,01).
  - Por el contrario, según los alumnos, el sistema educativo otorga mayor importancia que la que está pidiendo el mercado a las competencias de trabajo en equipo (1,82) y aplicación de conceptos (1,69).
- Comparación PROFES I con GLOBAL
  - Considerada la actividad formativa desde el punto de vista de los profesores, las mayores discrepancias con respecto al mundo profesional en cuanto a déficit de formación vienen dadas en las competencias de aplicación de términos analíticos (-2,02), orientación al aprendizaje (-1,18) y sentido crítico (-0,98).

- Respecto a aquellas competencias en las que el sistema educativo (desde el punto de vista de los profesores) ofrece más formación competencial que la requerida por el mercado destaca la referente a la utilización de las TIC (1,75).
- Resulta interesante destacar que no existe correlación significativa ( $r=0,01$ ) entre las columnas de diferencias ALUMN I y PROF I.

**Tabla 8. Distancia en la valoración de las competencias genéricas entre colectivos**

	ALUMN D	ALUMN I	PROF I	GLOBAL
Comunicación escrita en lengua materna	-0,2	-0,33	-0,36	8,77
Sentido crítico y autocrítico	-0,76	-1,12	-0,98	8,46
Análisis y síntesis	-0,2	0,13	0,48	8,42
Gestión de la información	-0,51	-0,75	0,16	8,42
Orientación al aprendizaje	-0,74	-0,56	-1,18	8,42
Comunicación oral en lengua materna	0,08	-0,38	0,29	8,38
Trabajo en equipo	0,29	1,82	0,01	8,38
Gestión del tiempo	-0,57	-1,01	0,02	8,33
CG14 escucha, debate, argumentación	-0,81	-1,02	-0,56	8,33
Inteligencia emocional	-0,45	-1,12	0,43	8,18
Comprensión de una lengua extranjera	0,24	-0,67	0,53	8,11
Resolución de problemas	0,2	0,55	0,73	8,05
Respeto a la diversidad	0,23	-0,33	-0,69	8,05
Adaptación a los cambios	0,09	-0,05	0,17	8,05
Aplicación términos analíticos y cuantitativos	-0,53	0,75	-2,02	7,92
Expresión en lengua extranjera	0,07	-0,56	0,56	7,85
Toma de decisiones	0,23	0,43	0,65	7,74
Compromiso organizacional	0,32	0,33	-0,43	7,68
Planificación, organización, gestión proyectos	0,21	0,36	0,27	7,63
Compromiso ético	0,58	0,59	0,47	7,46
Liderazgo	0,48	0,81	-0,29	7,26
Aplicación de conceptos y teorías	0,59	1,69	-0,39	7,24
Autonomía y espíritu emprendedor	0,6	0,53	0,48	7,11
Utilización de las TIC	0,45	-0,19	1,75	6,89
N	174	174	44	114
<b>Correlación con Global</b>	-0,73	-0,48	-0,35	

#### **4.5 Análisis de la distancia en la valoración de las competencias específicas entre los diferentes colectivos respecto al perfil profesional GLOBAL**

Con una interpretación similar de diferencias y correlaciones a la realizada para las competencias genéricas, del análisis de la tabla 9 puede concluirse que aquellas competencias en las que hay “déficits” de formación tienden a ser aquellas con mayor valoración media global por parte de los profesionales, mientras que los “excesos de formación” tienden en general a aparecer en las competencias a las cuales el global de los profesionales da menor importancia en términos medios. Esta conclusión se aprecia gráficamente viendo que la trama de las casillas es más oscura hacia la parte superior de la tabla (valores negativos de las diferencias) y más clara en su parte inferior (diferencias positivas) y analíticamente viendo el valor y signo de la correlación entre cada una de las columnas y la de valoración media global. Si se desciende al detalle pueden realizarse los siguientes comentarios:

- Comparación perfil ALUMN D con GLOBAL
  - Las mayores brechas entre el desarrollo alcanzado y lo requerido globalmente por la empresa se dan respecto a las competencias de utilizar aplicaciones ofimáticas (-1,64), diseño de procesos en función de productos y objetivos (-1,24) y análisis de información económica y contable (-1,04)
  - Los principales “excesos de capacidad” en el desarrollo competencial alcanzado por los alumnos están sobre todo en las competencias relativas a la identificación de las variables del marketing-mix (1,14), la elaboración de un plan estratégico de marketing (1,09) y el diseño, realización y control de una investigación comercial (0,87), competencias todas ellas englobadas en el factor funcional denominado “marketing”.
- Comparación perfil ALUMN I con GLOBAL
  - Desde el punto de vista de los alumnos, la universidad presenta déficits de formación sobre todo en las competencias de uso de aplicaciones informáticas (-1,68), gestión de personas (-1,60) y diseño de procesos en función de productos y objetivos (-1,38)
  - Por el contrario, según los alumnos, el sistema educativo otorga mayor importancia que la que está pidiendo el mercado a las competencias de marketing en las cuales también presentan en términos medios mayor formación que la que está requiriendo el mercado profesional globalmente considerado (identificación de las variables del marketing-mix (1,42), la elaboración de un plan estratégico de marketing (1,30) y el diseño, realización y control de una investigación comercial (1,08)

**Tabla 9. Distancia en la valoración de las competencias específicas entre colectivos**

	ALUMN D	ALUMN I	PROF I	GLOBAL
Utilizar aplicaciones ofimáticas	-1,64	-1,68	-0,53	7,59
Gestión de la información económico-contable	-1,04	-0,98	-0,46	7,54
Analizar factores económicos y legales	-0,61	-1	-1,44	7,21
Aplicar herramientas de análisis de mercado	-0,58	-0,53	-0,48	7,15
Analizar estados financieros	-0,35	-0,21	0,31	6,93
Habilidad en gestión de personas y equipos	-0,76	-1,6	-0,1	6,82
Diseñar, planificar y organizar procesos	-1,24	-1,38	-1,2	6,73
Analizar la estructura organizativa de la empresa	-0,45	-0,52	-0,99	6,64
Analizar la asignación de costes y procesos	-0,25	0,25	0,18	6,6
Búsqueda de normativa nacional e internacional	-0,51	-0,92	-0,72	6,49
Aplicar herramientas de análisis de estrategia	0,19	0,38	-0,33	6,47
Aplicar técnicas de segmentación y posicionamiento	0,31	0,38	-0,1	6,29
Aplicar valoración de instrumentos financieros	-0,11	0,32	-0,52	6,25
Analizar información pública de mercados y empresas	-0,31	-0,34	0,2	6,23
Reconocer las implicaciones contexto internacional	-0,06	-0,38	0,29	6,03
Diseñar y gestionar modelos presupuestarios	-0,07	0,12	0,12	5,9
Aplicar herramientas de análisis y gestión de riesgos	0,18	0,36	-0,37	5,81
Aplicar principios y normas contables	0,44	1	0,44	5,81
Identificar las variables de marketing-mix	1,14	1,42	0,39	5,81
Conocer diseño y gestión de bases de datos	-0,53	-0,84	-0,78	5,68
Aplicar técnicas de la investigación comercial	0,4	0,6	0,1	5,57
Conocer los principios de las operaciones societarias	0,13	0,1	-0,35	5,5
Aplicar y gestionar e-elementos	-0,23	-0,8	-0,27	5,39
Identificar los elementos de planificación de RRHH	0,55	0,55	0,75	5,26
Analizar las repercusiones fiscales	0,44	0,27	0,76	5,2
Elaborar un plan estratégico de marketing	1,09	1,3	1,2	5
Diseñar, realizar, y controlar investigación comercial	0,87	1,08	0,35	4,98
Utilizar activos financieros de diferentes mercados	0,22	0,67	0,44	4,89
Utilizar normativa laboral vigente	0,47	-0,04	0,55	4,63
Elaborar plan integral de comunicación	0,69	0,77	0,88	4,56
Aplicar herramientas de entrevistas de selección	0,55	0,02	0,19	4,52
Aplicar técnicas de auditoría	0,14	0,67	1,13	4,43
Aplicar técnicas de control de calidad	0,58	0,77	-0,02	4,36
Reconocer y coordinar actividades logísticas	0,37	0,21	0,39	4,25
N	174	174	44	114
<b>Correlación con Global</b>	-0,77	-0,65	-0,66	

- Comparación perfil PROFES I con GLOBAL
  - Considerada la actividad formativa desde el punto de vista de los profesores, las mayores discrepancias con respecto al mundo profesional en cuanto a déficit de formación vienen dadas en las competencias de análisis de los factores económicos y legales del entorno (-1,44), el diseño de procesos en función de productos y objetivos (-1,20) y el análisis de la estructura organizativa de la empresa (-0,99)
  - Los puntos en los que la universidad otorga una importancia superior a la que demanda el mercado profesional y que por tanto indican una cierta “sobre-formación” se refieren a la elaboración del plan estratégico de marketing (1,20) y a las técnicas de auditoría (1,13)
  - Al contrario que en las competencias genéricas, en este caso la correlación entre las diferencias correspondientes a ALUMN I y PROFES I es significativamente positiva y de magnitud notable (0,68), señalando un mayor acuerdo en sus valoraciones.

Resulta interesante hacer notar que los principales déficits detectados aparecen en competencias específicas con un carácter más general y sistémico (ofimática, gestión de personas, diseño de procesos) más que en competencias de conocimientos especializados específicos. Esto podría interpretarse en el sentido de que, si bien lo realmente técnico y específico del título que reclama el mercado está suficientemente desarrollado en los alumnos e implantado en el sistema docente, sin embargo el perfil profesional del título reclama competencias y habilidades de carácter más transversal que el ciclo formativo no parece cubrir completamente; la idea del mayor peso que en el perfil profesional tiene lo genérico sobre lo específico vuelve a aparecer una vez más.

## **5 Conclusiones**

En el proceso de análisis de la convergencia entre los perfiles de formación de los titulados en ADE y lo que requiere el mercado laboral en estas áreas, hemos considerado importante contar con la información de los diferentes colectivos implicados (profesionales, alumnos y profesores) ya que permite tener información basada en la realidad de todo el proceso de formación-empleo.

Pensamos que la metodología de análisis empleada es extensible a la comparación de perfiles para cualquier otro área o grado universitario.

En cuanto a los resultados obtenidos que consideramos más destacables puede señalarse fundamentalmente que:

- En general todos los colectivos valoran de forma más alta los factores referidos a competencias genéricas frente a los referidos a las específicas, excepto los alumnos que siguen una valoración media parecida en factores referidos a competencias genéricas y específicas.

- Sin embargo, el grado de ajuste entre los diferentes perfiles es mayor en el campo de los factores específicos que en el de los genéricos; en definitiva, la oferta (universidad y alumnos) se ajusta mejor a la demanda del mercado (profesionales) en lo específico que en lo genérico.
- También es de destacar la ausencia de correlación significativa (o negativa, en su caso) entre el perfil de importancia otorgada en la universidad según los alumnos y el resto de perfiles. De esta forma, los factores más y menos valorados por los profesionales o los profesores no guardan relación con su propio nivel de desarrollo ni con la importancia que, desde el punto de vista de los alumnos, la universidad concede a los mismos.

## **6 Referencias**

- Commission of the European Communities (2005). Proposal for a recommendation of the European Parliament and of the Council on key competences for lifelong learning. Recuperado el 2 de Mayo de 2008, de:  
[http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/keyrec\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/keyrec_en.pdf)
- Cortada, R. et al. (2006). Percepciones del profesorado ante la incorporación de las competencias genéricas en la formación universitaria. *Revista de Educación*, 341, 301-336.
- Cuervo, A. (1994). *Introducción a la administración de empresas*. Civitas: Madrid.
- Guerrero, A. (1999). El enfoque de las competencias profesionales: una solución conflictiva a la relación entre formación y empleo. *Revista Complutense de Educación*, 10(1), 335-360.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (1999). *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice Hall.
- Hué, C. (Coord.) (2008) *Competencias genéricas y transversales de los titulados universitarios*. Zaragoza: Universidad de Zaragoza.
- Lasnier, F. (2000). *Réussir la formation par compétences*. Montreal: Guérin.
- Oliveros, L. (2006). Identificación de competencias: una estrategia para la formación en el Espacio Europeo de Educación Superior. *Revista Complutense de Educación*, 17(1), 101-118.