

RESUMEN

Esta investigación se realizó con el objetivo de evaluar el perfil de competencias profesionales de los graduados de la Licenciatura en Administración de Empresas, bajo un diseño de correlación descriptivo, con enfoque cualitativo-cuantitativo. A través de un cuestionario estandarizado y entrevistando a una muestra de estudiantes, profesores y graduados; los resultados obtenidos muestran un nivel bajo de desempeño de las competencias profesionales que es causado por la inadecuada correlación del proceso de enseñanza-aprendizaje de acuerdo a los requerimientos del sector productivo en el que laborarán los graduados una vez concluidos sus estudios. La investigación provee una serie de lineamientos con el fin de reestructurar los planes de estudio de Administración de Empresas, para que su contenido, las estrategias didácticas, las incubadoras de negocios y la competencias profesionales del alumno estén todos, en correlación a las demandas del sector productivo, con las oportunidades que emergen en el mismo y, en paralelo, con la consolidación de conocimiento, a través de experiencia y práctica en el contexto real.

PALABRAS CLAVE: administración, competencias, egresados.

ABSTRACT

This research was carried out with the objective of evaluating the profile of professional competences of the graduates of the Degree in Business Administration under a descriptive correlation design, with a qualitative-quantitative approach. Through a standardized questionnaire and interviewing a sample of students, professors and graduates, the results obtained show a low level of performance of professional skills that is caused by the inadequate correlation of the teaching-learning process with the requirements of the productive sector in which the graduates work after completing their studies. The research provides a series of guidelines in order to restructure the curricula of Business Administration, so that its content, teaching strategies, business incubators and student professional skills are all in line with the demands of the sector productive, with the opportunities that emerge in it and, in parallel, with the consolidation of knowledge through experience and practice in the real context.

KEYWORDS: administration, competencies, graduates.

Doctor José Manuel Ceja-Flores. Doctor en Educación Basada en Competencias, Profesor de la Universidad Autónoma de Occidente. Domicilio: Boulevard Lola Beltrán y Rolando Arjona sin número, Colonia 4 de Marzo, Código Postal 80120, Culiacán, Sinaloa México. Teléfono: 667 759 1300. Correo electrónico: jmcejaflores@gmail.com



LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES DE LOS EGRESADOS DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

THE PROFESSIONAL COMPETENCIES OF THE GRADUATES OF THE DEGREE IN BUSINESS ADMINISTRATION

Fecha de recepción: 20/09/2017 Fecha de aceptación: 18/11/2017

José Manuel Ceja-Flores

INTRODUCCIÓN

La investigación se orientó con base en la pregunta general ¿Hasta qué grado los egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas poseen las competencias profesionales establecidas en el perfil de egreso y, cuáles son los principales problemas en el desarrollo de dichas competencias?, así como a las preguntas específicas: ¿Hasta qué grado los egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas cuentan con los atributos de conocimientos, capacidades y habilidades que señalan las competencias profesionales?, ¿Cuáles son los principales problemas en el desarrollo de competencias profesionales de los alumnos de la Licenciatura en Administración de Empresas? y, ¿Cuáles áreas de la formación profesional se tienen que fortalecer en el currículo de la Licenciatura en Administración de empresas?

Con relación a las preguntas anteriores, la hipótesis general planteada por el investigador fue “Los egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas tienen desarrolladas insuficientemente las competencias profesionales enunciadas en el perfil de egreso”, y las hipótesis específicas: “Los egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas tienen desarrollados parcialmente los

atributos de conocimientos, capacidades y habilidades señalados en las competencias profesionales”, “Los alumnos de la Licenciatura en Administración de Empresas presentan graves problemas en el desarrollo de sus competencias profesionales” y “Las áreas de formación profesional de la Licenciatura en Administración de Empresas requieren ser fortalecidas mediante un rediseño curricular.

La Justificación para el desarrollo de esta investigación es por el poco interés que se observa de parte de directivos y docentes por informarse sobre la situación de los egresados con respecto a las competencias profesionales que portan y su nivel de desempeño profesional en el campo laboral.

El aporte educativo de esta investigación es que la recomendación y la propuesta de rediseñar el currículo de la Licenciatura en Administración de Empresas se orientan a que la calidad del servicio educativo que ofrezcan las universidades sea producto de la capacidad y, sobre todo de ajustarse a los cambios en los ámbitos disciplinarios y en los perfiles profesionales, así como en las nuevas exigencias de formación profesional que se van delineando en el mercado de trabajo al que se enfrentan los egresados. Y en la medida que se reconozca la capacidad de los egresados, en esa medida será reconocida la universidad por su nivel de calidad en los servicios educativos que ofrece.

Sin embargo, el aporte social es que las universidades se crearon para servir a la sociedad, por tal razón, su labor tiene una gran trascendencia social y esta investigación contribuirá a ello, puesto que los beneficiados con los resultados serán directamente los estudiantes e indirectamente los profesores, la institución en general, la sociedad y el sector empresarial por ser el destinatario de los egresados.

Cabe señalar, que los hallazgos más sobresalientes en relación al tema investigado son que los egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas cuentan con bajos conocimientos, capacidades y habilidades con relación a las competencias profesionales enunciadas en el perfil de egreso; tienen un bajo desempeño laboral, como consecuencia de su insuficiente competencia profesional, lo cual les dificulta su desarrollo profesional y el currículo de la licenciatura debe ser rediseñado como consecuencia de la baja competencia y desempeño profesional de los egresados de ella.

OBJETIVOS

Objetivo general

Evaluar las competencias profesionales que han desarrolladas los egresados en función al perfil de egreso de la Licenciatura en Administración de Empresas, para la formulación de recomendaciones de mejora de los procesos educativos

y que eleven los niveles de aprendizaje de los estudiantes y, las competencias de los egresados.

Objetivos específicos

1. Evaluar los atributos de conocimientos, capacidades y habilidades señalados en las competencias profesionales, que tienen los egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas.
2. Describir los principales problemas en el desarrollo de competencias profesionales de los alumnos de la Licenciatura en Administración de Empresas.
3. Determinar las áreas de la formación profesional que se tienen que fortalecer en el currículo de la Licenciatura en Administración de Empresas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La insuficiente competencia profesional de los egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas ha sido corroborada por representantes del mercado de trabajo, quienes han manifestado la existencia de una insuficiencia profesional en dichos egresados, la cual consiste en dificultad para comprender y apropiarse de los procesos de trabajo y obteniendo un deficiente desempeño profesional.

El problema que se atiende con esta investigación es *Un bajo nivel de logro de competencias profesionales en los egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas, con relación al perfil de egreso establecido y las necesidades laborales de las empresas, lo que impacta negativamente en su desempeño profesional.*

Este problema imposibilita a las universidades a analizar la pertinencia de las competencias en el perfil de egreso, porque antes es necesario tener siempre una visión clara del tipo de formación requerido por el mercado laboral, sobre todo, considerando que el sector empresarial es dinámico y el cambio en las estrategias y técnicas empresariales siempre va por delante de la actualización de los currículos universitarios.

Esta investigación remite a las competencias planteadas en el perfil de egreso de la licenciatura, las cuales pueden ser modificadas con base en estos resultados.

LAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS

Se sintetiza el contexto general en el cual se ubican las competencias profesionales en administración, lo cual orienta a comprender el estado actual del problema.

Las perspectivas teóricas se desarrollan en orden secuencial para mejor comprensión de su relación con el tema de investigación. Primero se presentan las *Competencias Profesionales en el área de Administración* en la que se explican los enfoques y modelos de formación de administradores por competencias, propuestos por Rodrigo Varela V. (2008), siendo el único autor del campo de la administración que dedica una obra a este tipo de propuestas.

Después se presenta la propuesta de *La Administración Aplicada por Competencias por varios autores* e instituciones como el Colegio de Administradores. Las perspectivas tercera a la octava corresponden a las competencias que generalmente integran el perfil de egreso de la Licenciatura en Administración y, la última perspectiva teórica es una propuesta de instrumentos para observar y evaluar las competencias profesionales de los egresados.

Competencias profesionales en el área de Administración

Esta perspectiva teórica permite tener una visión inicial e integral sobre los enfoques educativos para formar administradores, los modelos de desarrollo de administradores basado en competencias y, las ideas pedagógicas sobre la formación de administradores que se han desarrollado en México. Estas aportaciones facilitan hacer interpretaciones y juicios en el proceso de evaluación de las competencias de los egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas.

Enfoque educativo para formar administradores

Referente a ello, Varela (2008), expone que los últimos años del siglo anterior mostraron una tendencia significativa y favorable hacia la modificación de los patrones educacionales, porque el presente exige personas diferentes en conductas, valores, normas éticas, habilidades y conocimientos y, que nuestras vidas están regidas por la filosofía de aprender y reaprender para poder desarrollar una variedad de trabajos a lo largo de nuestra vida, con la finalidad de encontrar nichos de mercados para nuestras habilidades y conocimientos.

En este contexto, el sistema educativo, mediante el rediseño curricular debe responder a los requerimientos que la sociedad le va formulando para que se ajuste a las nuevas características y para preparar personas con las competencias que demanda el ejercicio profesional. Con este objetivo, se deben plantear y responder a las preguntas: ¿Qué competencias son las que deben adquirir los estudiantes en los diversos ciclos de formación? ¿Cómo lograr que los profesores tradicionales se adapten a las nuevas estrategias

educativas?, puesto que éste cambio exige una educación muy diferente en términos de proceso, contenido, objetivos, metodologías, resultados, ambiente de aprendizaje, recursos, estrategias, sistemas de evaluación, es decir, todo lo que el término educación implica.

La educación para administradores ocurre en un marco cultural específico y un medio ambiente real, por lo que no se pueden trasladar las ideas, métodos, conceptos, teorías y herramientas desarrollados para culturas diferentes a la local.

Tabla 1. Enfoques educativos en la formación de administradores.

<i>Educación tradicional</i>	<i>Educación para administradores</i>
Ejecutivos, funcionarios, burócratas	Líderes empresariales
Organizaciones grandes y adultas	Organizaciones en sus diversas etapas de desarrollo y en sus variados tamaños
Empresas establecidas	Crear empresas
Adeptos y seguidores dependientes	Líderes e innovadores independientes
Buscadores de seguridad	Capaces de correr riesgos moderados
Conocimientos	Conocimientos y virtudes humanas
Empleo	Trabajo
Dependientes	Independientes
Consumidores de empleo	Productores de empleo, Productores de riqueza, Productores de satisfacción
Parte del problema	Parte de la solución

Fuente: Varela (2008). Innovación empresarial, p.576.

Según Gibbs (2005), el sector educativo se concentra en el pasado, haciendo énfasis en ideas, conceptos y síntesis de conocimientos previos, se orienta a ofrecer conocimientos a una audiencia pasiva y válida el nivel de aprendizaje mediante exámenes y pruebas escritas. Que en contraste, el mundo de la administración está muy lejos de estos patrones y que la comprensión de los fenómenos se deriva de experiencias laborales, apropia el conocimiento mediante la acción y es a través de los resultados de ella que se evalúa.

Tabla 2. Diferencias en enfoques educativos.

<i>Educación tradicional</i>	<i>Educación para administradores</i>
El pasado	El futuro
Análisis crítico	Creatividad
Conocimiento	Discernimiento

Continuación tabla 2...

Aprendizaje pasivo	Aprendizaje activo
Ausencia de compromiso	Compromiso emocional
Manipulación de símbolos	Manipulación de eventos
Comunicación escrita y neutra	Comunicación personal y con influencia
Conceptos	Problemas y oportunidades

Fuente: Varela, (2008) Innovación empresarial, p.576.

Algunas otras recomendaciones de Gibb (2005) son las siguientes:

- El aprendizaje se da por la solución de problemas, por la apropiación de oportunidades, por experimentar y hacer que las cosas ocurran, por cometer errores y por hacer.
- La educación debe ser integral y no fragmentada, debe analizar en forma integral, pragmática y racional los diversos elementos de la actividad empresarial mirando las sinergias que puedan existir.
- Se debe utilizar aprendizaje por experiencia y por ello aprendizaje basado en problemas, aplicación práctica, casos vivos con empresarios reales, visitas a empresas, simulaciones, ejercicios, competencias empresariales, concursos, simulaciones de nuevas empresas, etc.
- Los cursos deben ser flexibles en su contenido y concentrarse en el desarrollo de las competencias.
- Se debe buscar que generen soluciones innovadoras bajo condiciones de ambigüedad y riesgo, que es el ámbito normal de empresas.

Modelo de desarrollo de administradores basado en competencias

El diseño de un modelo para la formación de administradores debe considerar metodologías probadas para permitir los niveles de desarrollo de las competencias profesionales que se buscan en el proceso. El modelo debe tener en cuenta los siguientes componentes: a) el modelo de transformación y el concepto de espíritu empresarial; b) el concepto de cultura empresarial; c) el concepto de líder empresarial; d) el proceso de transformación en empresarios; y, e) los componentes y las etapas del proceso empresarial.

“Se define el concepto de competencia empresarial como el conjunto de atributos (motivaciones, actitudes, valores, autoconceptos, conocimientos, habilidades) de una persona que se manifiesta en comportamientos definibles, observables y medibles y que están casualmente vinculados con un desempeño superior en la acción empresarial” (Varela, 2008, p. 587).

La definición de competencia que presenta Varela en esta cita, es una definición de empresarios. Por otra parte, cada institución educativa elabora su propia definición de competencia profesional, con base en esta determina los contenidos disciplinares de Administración. Por eso los mapas curriculares de ella distan mucho de una institución a otra, teniendo como consecuencia egresados con competencias muy desiguales y sin congruencia con los requerimientos del sector productivo. Entonces la solución es la vinculación de las instituciones con los empresarios para la unificación de criterios educativos.

El desarrollo de cada una de estas competencias implica el desarrollo de elementos de tipo personal y conceptual. El modelo básico considera el componente de conocimiento y el componente personal de cada competencia bajo la noción de un continuo, con el desarrollo de una serie particular de competencias específicas y labores de reforzamiento y de complementación según el proceso.

- *La primera etapa.* Denominada “Espíritu empresarial, empresario y carrera empresarial”. Busca generar una actitud positiva hacia ella, identificar las competencias y recursos que tiene y cuáles le falta para llegar a ser un empresario exitoso; redefinir sus objetivos empresariales de mediano plazo y la secuencia de acciones y decisiones que debe tomar para llegar a ser empresario; entender lo que implica ser empresario, actuar con espíritu empresarial y ser parte de una cultura empresarial.
- *La segunda etapa.* “Generación y evaluación de ideas de empresa”. Esta orientada fundamentalmente, a la identificación de oportunidades de empresa.
- *La tercera etapa.* “Estructuración y evaluación de la oportunidad de empresa”, se orienta a que los estudiantes estén en condiciones de estructurar una verdadera oportunidad de empresa.
- *La cuarta etapa.* “Elaboración de un plan de empresa integral”. Tiene como propósito capacitar a los estudiantes en la elaboración detallada de un plan integral de empresa.
- *La quinta etapa.* “El proceso de arranque”. Esta orientada al arranque efectivo de la empresa.
- *Sexta etapa.* Está orientada al “Crecimiento y desarrollo de la empresa”.

Los recursos que deben ponerse a disposición del programa para lograr su éxito son: formadores, asesores, movilidad empresarial, incubadoras de empresa, *software* de plan de empresa, recursos de plan de empresa, ferias empresariales, contactos con organismos de financiación y con centro de apoyo no financiero.

Ideas pedagógicas sobre la formación de administradores

Por su parte, Varela (2008) plantea las siguientes ideas que como elementos adicionales los formadores deben tomar en cuenta durante los procesos educativos:

- Centrar la educación en el estudiante, enfocarla en la excelencia, integrarla a la realidad, dirigirla al desarrollo de competencias personales y profesionales.
- Contribuir al desarrollo del ser humano mediante el aporte de contenidos y conocimientos, formas de pensamiento, cualidades personales y habilidades de adaptación.
- Mantener la idea de que el centro de su acción es la persona en toda su extensión y que luego, como segunda finalidad, está el quehacer.
- Exige el desarrollo de virtudes humanas.
- Permitir desarrollar una cultura empresarial.
- Promover nuevas actitudes.
- Orientar a la solución de problemas, a la ejecución de proyectos, a participar en los diversos aspectos de cada área de conocimiento de la administración.
- Preparar para aprovechar oportunidades.
- Tratar temas como: espíritu y proceso empresarial, evaluación de oportunidades, mercadeo y comercialización de innovaciones, liderazgo y creatividad, profesionalización de empresas, planeación financiera, estrategia empresarial y mecanismos de apoyo.
- Aplicar estrategias que permitan mejorar la comunicación, aprender a aprender, racionalizar, priorizar, planear, decidir, observar, sintetizar, implementar, organizar y controlar.
- Priorizar la información como elemento básico de los procesos empresariales.

La Administración aplicada por competencias

Esta perspectiva teórica permite conocer las aportaciones y propuestas de diversos autores especialistas en administración sobre las competencias generales administrativas y el perfil del licenciado en Administración que se deben de impulsar en las instituciones educativas. Así mismo, las Competencias del Licenciado en Administración de Empresas requeridas por el Sector Productivo y las que demanda el campo laboral a los profesionales en administración.

Estas aportaciones facilitarán hacer interpretaciones y juicios en el proceso de evaluación de las competencias de los egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas.

Competencias generales administrativas

Según Bernal y Sierra (2008), el nuevo ambiente de las organizaciones demanda personas competentes para el desempeño de sus funciones; por consiguiente, presenta las competencias generales que necesitan los administradores:

Las competencias básicas son las que requiere desarrollar toda persona que se forme y se desempeñe como administrador:

- *Técnicas.* Se refieren a la capacidad o destreza que toda persona tiene en cuanto a las técnicas y herramientas administrativas para su desempeño laboral.
- *Interpersonales.* Son las habilidades que tiene el administrador para entender el comportamiento humano, para comunicarse de forma asertiva, para motivar, facultar y retroalimentar a sus colaboradores y, para relacionarse de forma efectiva con personas de otras organizaciones.
- *Conceptuales.* Son las capacidades de los administradores de expresarse de forma adecuada con la terminología de la disciplina administrativa y, las capacidades de sus interlocutores de entender dicho lenguaje en el desempeño de sus funciones administrativas.
- *Para la administración global.* Son las capacidades o habilidades que deben tener los administradores para desempeñarse en distintos entornos culturales, derivados de los procesos de la internacionalización y la mundialización.

Las competencias especializadas son las que los administradores necesitan desarrollar como consecuencia de los nuevos retos que, día a día, tienen que enfrentar las organizaciones.

Las competencias avanzadas son un requisito para los profesionales en administración.

Perfil del Licenciado en Administración

El Colegio Nacional de Licenciados en Administración (CONLA) define al licenciado en administración como “el profesionista con los conocimientos, habilidades y actitudes que las organizaciones requieren en sus diferentes etapas de funcionalidad para el logro de sus objetivos, mediante la aplicación ética y científica de la planeación, organización, dirección y control; con una visión integral que mantiene el equilibrio y la armonía de los factores que la conforman, siendo productivo, competitivo, humano y socialmente comprometido”.

En sus documentos señala que el perfil se integra por *conocimientos* generales del proceso administrativo, específicos de las áreas de la empresa, así como humanísticos como participación gremial; por *habilidades* técnicas en administración, como por ejemplo toma de decisiones, interpersonales como trabajo en equipo e intelectuales como aprender a aprender; por *actitudes* personales, por ejemplo, apertura al cambio y, sociales como compromiso y responsabilidad.

Asimismo, analizando diversos autores se determina que el perfil general del egresado de la licenciatura en administración está compuesto por *actitudes*: personales, por ejemplo, superación permanente y, sociales como servicio a los demás; por *habilidades* administrativas, como crear y desarrollar organizaciones, interpersonales como las de negociación e, intelectuales como investigar y solucionar problemas.

Las Competencias del Licenciado en Administración de Empresas requeridas por el Sector Productivo

El enfoque pedagógico basado en competencias tiene su origen en el mundo empresarial con una marcada orientación a la individualización del trabajador. Sin embargo, las nuevas competencias requeridas por las organizaciones no son sólo individuales, aparece el concepto de competencia colectiva, con mayor importancia e incidencia que la competencia individual. De ahí que las estrategias de desarrollo de recursos humanos consideren la importancia del grupo en el desarrollo de la “organización que aprende”. Esta nueva lógica competencial viene a evidenciar la importancia de las competencias individuales relacionales, sociales y participativas.

En el año 2008, Romero T. y Rangel B. investigaron en seis empresas transnacionales las nuevas competencias que los reclutadores buscan en los jóvenes recién egresados. Requisitos como el título universitario y el inglés, son indispensables para poder trabajar en una gran empresa; sin embargo, los empleados cada vez valoran más otras características profesionales y personales que difícilmente pueden comprobarse con un documento: innovación, adaptabilidad al cambio, liderazgo, saber trabajar en equipo, materializar proyectos, tomar decisiones y ser propositivos.

De acuerdo a lo anterior, Bunk (1994) afirma que el mercado laboral actual requiere de cualificaciones que no envejezcan e incluyen la autonomía de pensamiento y de acción, la flexibilidad metodológica y la capacidad de reacción, de comunicación y de previsión en las diferentes situaciones.

Por su parte, Tobón (2006) menciona las siguientes como las principales competencias genéricas requeridas por las empresas: emprendimiento, gestión

de recursos, trabajo en equipo, gestión de información, comprensión sistémica, resolución de problemas y planificación del trabajo.

De estos y otros planteamientos, se incluye en el “Proyecto Alfa Tuning de América Latina”, donde participaron 62 universidades de Latinoamérica, una lista de competencias genéricas para esta región, las cuales se presentan a continuación:

Tabla 3. Competencias genéricas Proyecto Alfa Tuning de América Latina.	
Competencias genéricas	
1. Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.	2. Capacidad para tomar decisiones.
3. Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.	4. Capacidad de trabajo en equipo.
5. Capacidad para organizar y planificar el tiempo.	6. Habilidades interpersonales.
7. Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión.	8. Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.
9. Responsabilidad social y compromiso ciudadano.	10. Compromiso con la preservación del medio ambiente.
11. Capacidad de comunicación oral y escrita.	12. Compromiso con su medio socio-cultural.
13. Capacidad de comunicación en un segundo idioma.	14. Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad.
15. Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.	16. Habilidad para trabajar en contextos internacionales.
17. Capacidad de investigación.	18. Habilidad para trabajar en forma autónoma.
19. Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.	20. Capacidad para formular y gestionar proyectos.
21. Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuerzas diversas.	22. Compromiso ético.
23. Capacidad crítica y autocrítica.	24. Compromiso con la calidad.
25. Capacidad para actuar en nuevas situaciones.	26. Capacidad creativa.
27. Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas.	

Fuente: Proyecto Alfa Tuning de América Latina.

Para México se establecieron las siguientes habilidades básicas, como sustento para el desarrollo de otras habilidades más complejas: lectura, escritura, comunicación oral, matemáticas, localización de información, tecnologías aplicadas, relaciones interpersonales, entorno organizacional y toma de decisiones.

Competencias profesionales

Con base en análisis de estudios de egresados y consulta directa con directivos y empresarios, este investigador a determinado que las competencias profesionales que deben portar los egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas son las siguientes:

- Comprender muy bien que la estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, puesto que permite establecer funciones, departamentos, autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas, roles y un adecuado control para alcanzar metas y objetivos.
- Tener claro que la organización cuenta con procesos de trabajo, de conducta y de cambio. Conocer que el poder, el conflicto, el liderazgo, la toma de decisiones, las comunicaciones, el cambio y la innovación son los procesos específicos más importantes de la empresa y, que la organización misma es un proceso.
- Saber aplicar procedimientos y técnicas para apoyar el logro de las metas de la organización en la que labore: conocer el proceso de organización, comprender el propósito de las metas y los objetivos, saber el propósito de los manuales de organización y saber utilizarlos.
- Entender que la política organizacional es la que orienta las acciones de la empresa, asimismo, conocer la metodología más recomendada para el diseño de las políticas y los elementos básicos que deben de contemplar.
- Comprender muy bien que los escenarios son instrumentos para conocer mejor la posible evolución de la empresa y, que pueden ser las consecuencias de las decisiones estratégicas actuales.
- Diferenciar en la planeación estratégica los diferentes escenarios que permiten evaluar la calidad y la productividad organizacional.
- Identifica la misión, visión y filosofía de la organización y comprender que son de suma importancia para gestionar la estrategia adecuada al desarrollo de la empresa.
- Tener la capacidad de identificar y analizar la cadena de valor de la organización y estar de acuerdo en que es fundamental para determinar y establecer ventaja competitiva en la empresa.
- Conocer y ser capaces de aplicar al proceso del análisis FODA. Saber cómo operarlo según el tipo de empresa y su tamaño. Debe compren-

der que este análisis es propio de cada empresa y que no se deben generalizar las situaciones a todas ellas.

- Estar de acuerdo en la importancia y, tener la capacidad de definir correctamente los objetivos de la empresa, las estrategias para lograrlos y las acciones específicas para el desarrollo de dichas estrategias. Sólo así, la empresa avanzará por el camino correcto.
- Comprender que el plan estratégico es el elemento fundamental con que cuenta la empresa para el logro de sus objetivos a largo plazo en cumplimiento de su visión. Por lo tanto, deben ser capaces no solo de su elaboración, sino de su evaluación, porque un plan no evaluado, simplemente no es seguro de que oriente de acuerdo a lo que la empresa se debe enfocar, como a normalizar sus procesos para reducir la variedad de productos, incrementar los niveles de calidad, agilizar los pedidos y mejorar la comercialización. Lo anterior sin excepción, en las empresas de nueva creación por expansión.
- Estar convencidos de que se debe establecer en las empresas un sistema de gestión de la calidad según el modelo establecido en las normas ISO 9000, que se fundamenta en principios que tienen como objeto conducir a una organización hacia el éxito a largo plazo. Deben ser capaces de identificar los sistemas de gestión de calidad: el modelo europeo EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad), el modelo establecido en la norma “ONG con calidad” y otros que existen en el mercado (Carta de Servicios, Premio Deming, Premio Malcom Balbrige, Premio Príncipe Felipe a la Excelencia empresarial y Marca de Garantía Madrid Excelente).
- Tener la habilidad para identificar la vinculación recíproca que existe entre la cultura organizacional, el cambio y, el impacto de la tecnología. Comprender que a la concordancia cada vez mayor entre tecnología y cultura corresponden mayores niveles de productividad, eficacia y rendimiento. Deben estar convencidos de que la cultura organizacional es propiciadora de una adecuada introducción de tecnología en la empresa.
- Ser capaces de promover e implementar en la empresa cambios que incluyan el uso de tecnologías, en función de que la innovación radical de tecnología incrementa las capacidades de la empresa a un nivel donde puede ser considerada como una nueva entidad; la empresa para estar actualizada requiere permanentemente de realizar mejoras a su tecnología; la inclusión de nuevas medidas tecnológicas permite la reducción del costo de producción.
- Consultar a los miembros de la organización para medir los diversos aspectos del clima y tomar en cuenta los factores de motivación, relaciones interpersonales, satisfacción de necesidades, beneficios adicio-

nales, identificación con la empresa, salario, horario, instalaciones, plan de carrera, comunicación, seguridad en el trabajo, estabilidad laboral, responsabilidad, toma de decisiones, y reconocimiento; ya que se puede medir el clima organizacional por medio de las dimensiones de las actitudes hacia diversos elementos motivantes.

- Tener la habilidad para comprender que las tendencias que modelan la cultura organizacional son la competitividad, flexibilidad, formación permanente, mejora continua, conciencia medioambiental, comunicación, trabajo en equipos multidisciplinarios y sociedad; que la creación de una sinergia cultural fomenta ambientes de apertura y confianza indispensables para el logro de la productividad empresarial.
- Comprender que la estrategia debe ser congruente con la cultura de la organización, puesto que son dos elementos que constituyen un sistema de relaciones dependientes uno de otro; que el diseño estructural es un reflejo de los valores fundamentales de su cultura organizacional; que la cultura refuerza la estrategia y el diseño estructural que la organización necesita para su efectividad dentro de su ambiente; que la relación correcta entre los valores culturales, la estrategia organizacional y el ambiente de negocios puede mejorar el desempeño de la organización.
- Comprender que los factores que influyen en la conformidad del clima organizacional son externos e internos; que las dimensiones del clima en la empresa son estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad; que los tipos de clima organizacional son el autoritario y el participativo.
- Tener la habilidad para promover, establecer y mantener un clima organizacional que funcione como una especie de carretera para el logro armonioso de los objetivos y metas de la empresa

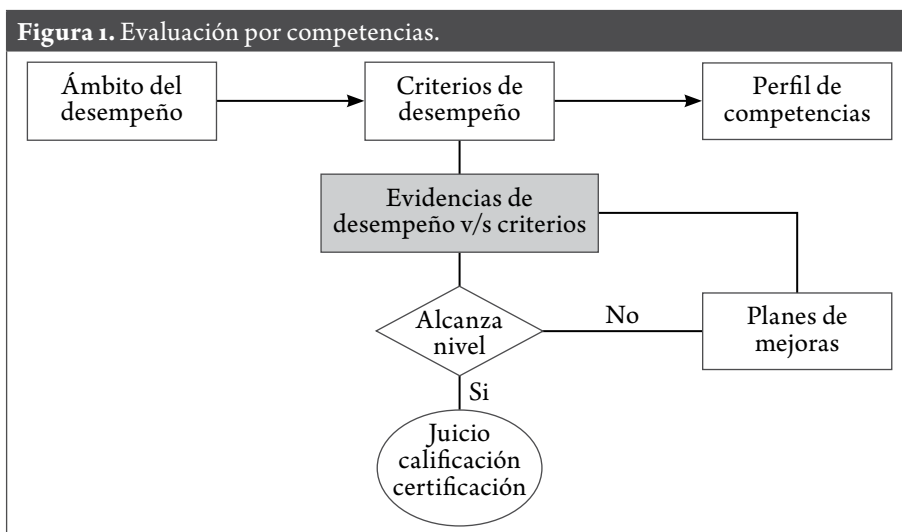
Modelo de evaluación de las competencias profesionales de los egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas

Esta perspectiva teórica orienta a que la evaluación de competencias es un proceso complejo, que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales. Que es necesario establecer los instrumentos de medición que den cuenta de las demostraciones o evidencias de cada una de estas competencias, pero vistas desde una perspectiva balanceada e integral.

Po su parte, Gonczi (1997) propone un modelo de evaluación integrador dirigido a los atributos —capacidades más genéricas— de un profesional que señala su desempeño. Los métodos de evaluación usados con más frecuencia en

el ámbito de las competencias son: observación directa en el ámbito laboral y valoración de productos terminados o en proceso.

En un sistema de evaluación basado en competencias, se hacen juicios apoyados en los desempeños, sobre si un individuo logra los criterios especificados en los estándares de competencia en una profesión de acuerdo a la figura 1.



Fuente: González, M. (2008). Evaluación de competencias profesionales y formación profesional.

Proceso de evaluación por competencias

El proceso de evaluación por competencias es una secuencia de acciones y eventos que consiste en:

- Definir requerimientos u objetivos de evaluación.
- Definir las competencias a evaluar.
- Elegir un modelo de evaluación.
- Seleccionar y diseñar instrumentos adecuados.
- Entrenamiento de evaluadores.
- Medir evidencias.
- Comparar evidencias con los requerimientos u objetivos.
- Retroalimentación.
- Establecer un plan de mejora.
- Evaluar logros.

Debe hacerse en el sitio de trabajo, planear la evaluación en el contexto basado en la competitividad no significativa, es un proceso continuo, el plan se revisará periódicamente y se actualizará a medida que los individuos se

desarrollen y logren competencias (CEDEFOR, 2001). El tipo de evaluación varía según el nivel de competencia, por lo cual existen diversos modelos para evaluarlas de acuerdo a la tabla 4.

Tabla 4. Modelos de evaluación de competencias.

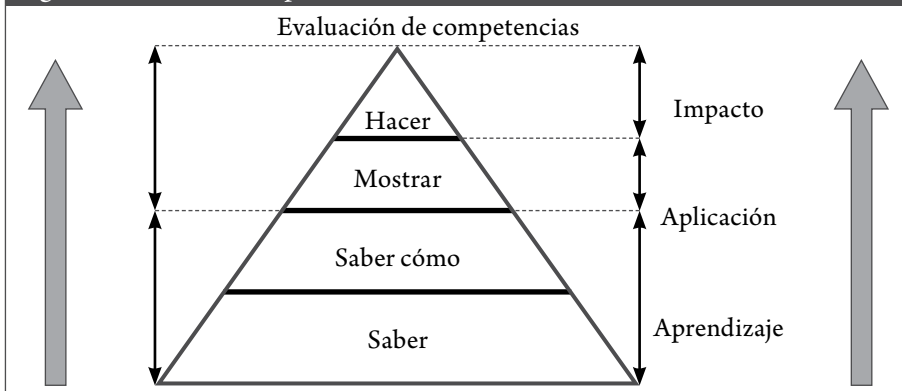
Comportamental	Holístico	Portafolio de evidencias	Incidentes críticos
Basado en estándares de desempeño frente a criterio por cada elemento de unidad de competencia Ámbito real de trabajo Indicadores cuantitativos fundamentalmente	Basado en la persona, considerada en un ámbito determinado Posible simulación Permite inferencia Utiliza evaluación cualitativa	Basado en el evaluador Son determinantes los instrumentos de evaluación El evaluado participa activa y selectivamente según competencias a evaluar o validar	Eventos de singular importancia críticos para la actividad descrita en relación con el logro del objetivo propuesto, bien que se haya permitido alcanzarlo o no

Fuente: González, M. (2008) Evaluación de competencias profesionales y formación profesional.

Se han identificado tres principios básicos para llegar a una evaluación apropiada de la competencia profesional (Guerrero, 2005):

1. Es preciso seleccionar los métodos directamente relacionados y los más relevantes para el tipo de desempeño a evaluar, por ejemplo: técnicas de preguntas, simulaciones, pruebas de habilidades, observación directa.
2. Cuanto más estrecha sea la base de evidencias, menos generalizables serán los resultados. Para el desempeño de otras tareas, se recomienda por lo tanto, utilizar una mezcla de métodos que permitan la inferencia de la competencia.

Figura 2. Niveles de competencia.



Fuente: Miler, (1990). *The assesment of clirical skill s/competence/performance*

3. Para poder cubrir varios elementos de competencia, conviene utilizar modelos holísticos de evaluación, esto permite que se alcance mayor grado de validez y eficacia. Para poder evaluar competencias profesionales se requiere que el aprendiz posea niveles de competencia de acuerdo a la figura 2.
 - El nivel de conocimientos “saber”.
 - Nivel de conocimiento del “saber cómo hacer”.
 - Demostración de que “sabe hacer” en condiciones laborales dentro de la esfera del centro formador.
 - El “hace solo” en situaciones reales de trabajo.

Los métodos de evaluación más utilizados para competencias profesionales son:

- Observación directa en el ámbito laboral.
- Simulación de situaciones.
- Valoración de productos terminados o en proceso.
- Formulación de preguntas.

Instrumentos de medición

Para la medición de las competencias profesionales es indispensable desarrollar instrumentos objetivos y válidos que aseguren la confiabilidad y exigencia de la actividad productiva en cuanto a habilidades y conocimientos indispensables para ejecutar las tareas propias de una ocupación.

Existen diferentes tipos de pruebas que pueden clasificarse según su finalidad en pruebas ocupacionales; su contenido está íntimamente ligado a las exigencias del trabajo y, por tanto, el resultado indica el conocimiento tecnológico y las habilidades que poseen los profesionales para desempeñar un puesto de trabajo determinado, con independencia del proceso de aprendizaje seguido para lograr dichas habilidades y conocimientos. Las pruebas ocupacionales están integradas por dos componentes: tecnológico y práctico.

- *Pruebas de conocimiento tecnológico.* La medición de algunos aspectos del rendimiento de los profesionales se hace por medio de pruebas escritas, las cuales pueden ser de tipo objetivo o subjetivo. Las pruebas subjetivas (o de ensayo) son las que abarcan pocos aspectos del área que se pretende medir, con un número reducido de preguntas formuladas, por lo general en el momento del examen y exigen respuestas largas. Las pruebas objetivas poseen mayor número de preguntas que permiten abarcar un área de conocimientos más amplio, exigen respuestas breves o preguntas

- previamente determinadas en forma y contenido. Con la prueba objetiva es posible hacer un muestreo adecuado respecto al contenido del área.
- *Pruebas prácticas.* Consisten en ejercicios que abarcan una tarea o su representación estructural. Deben construirse, de tal manera que sean el reflejo real del trabajo que se medirá, es decir, estar basadas en el estudio de la ocupación, tomando de estas las características fundamentales de los puestos de trabajo como son las tareas y funciones reales en las diferentes empresas, y las exigencias relativas a calidad, precisión y normas de seguridad requeridas. El contenido de las pruebas se estructura en función de un objetivo, y sus elementos son elaborados para apreciar los aspectos fundamentales de un programa de formación o de las exigencias de una profesión, lográndose así constatar el dominio de lo enseñado y exigido.
 - *Observación.* Si bien, la evaluación por competencias se ha transformado dándole un peso al desempeño en el área de trabajo especificado en criterios de desempeño y en las evidencias para juzgarlo, aún se debe considerar la objetividad y efectividad de los mecanismos de evaluación que se deben utilizar.

MÉTODOS

Para probar las hipótesis se usó un diseño de correlación descriptivo, con enfoque cualitativo-cuantitativo, utilizando la medición exhaustiva y controlada de la información recabada, intentando buscar la certeza y objetividad de los resultados. Se detalló el objeto estudiado básicamente, a través de la medición de sus atributos: conocimientos, capacidades y habilidades.

Con el enfoque cualitativo se enfatizó la validez de la investigación a través de la proximidad a la realidad empírica. El investigador tuvo información en la interacción con los sujetos estudiados (estudiantes, profesores y graduados) mediante observaciones y entrevistas, así como por medio de un cuestionario estandarizado.

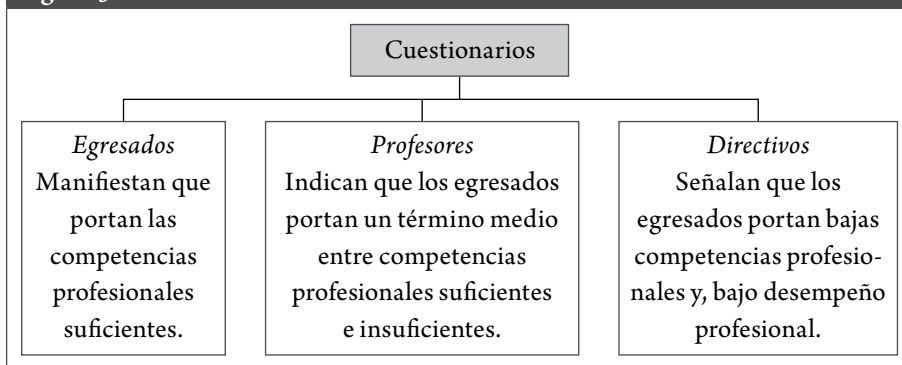
RESULTADOS

Resultados de los cuestionarios

Se logró contactar a 64 egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas de entre las generaciones 2011 y 2016, que laboran en diferentes empresas del estado, los cuales contestaron el cuestionario. Asimismo, a 15 profesores y a 20 directivos de las siguientes empresas: Starbucks, Fincamex, Sukarne, Office-

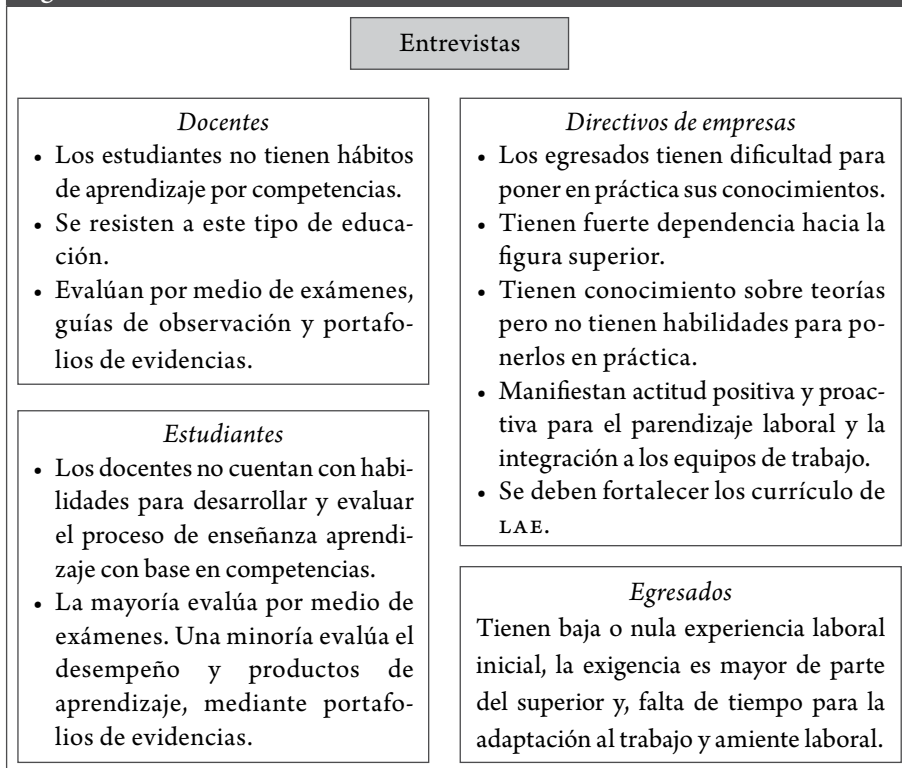
max, Zara, Chata, Coppel, The Home Depot, Deportenis, así como del gobierno del estado de Sinaloa. Los resultados de los cuestionarios aplicados se presentan en forma conclusiva en la figura 3.

Figura 3. Resultados de los cuestionarios.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Resultados de las entrevistas.



Fuente: Elaboración propia.

Resultados de las entrevistas

Se entrevistó a cinco estudiantes, cinco egresados, cinco docentes, cinco directivos de empresas, así como a directivos de universidades. Los resultados de los cuestionarios aplicados se presentan en forma conclusiva en la figura 4.

Resultados de la observación del desempeño profesional del egresado

Durante casi treinta años de ejercicio profesional el investigador ha tenido recurrentemente bajo su mando a egresados de esta licenciatura y ha observado que cuentan con mucho conocimiento sobre las teorías, modelos y fundamentos de la administración; pero pocas habilidades para poner en práctica esos conocimientos, lo que les dificulta de inicio su pronta y exitosa integración a su práctica profesional y un desempeño profesional no satisfactorio.

Los resultados de la observación se presentan en la tabla 5, en la que se entiende un grado muy alto cuando el egresado ha demostrado un total dominio del indicador correspondiente; un grado alto cuando el egresado ha demostrado un suficiente dominio del indicador; un grado promedio cuando el egresado ha demostrado un moderado dominio del indicador; un grado bajo cuando el egresado ha demostrado un insuficiente dominio del indicador y; un grado muy bajo cuando el egresado no ha demostrado un dominio del indicador.

Tabla 5. Desempeño profesional del egresado de la Licenciatura en Administración de Empresas.

Competencias	Indicadores	Grado de desempeño
Diseña planes estratégicos en las organizaciones.	Identificar la misión, la visión y la filosofía de la organización.	Alto
	Identificar la cadena de valor de la organización.	Muy bajo
	Realizar análisis FODA organizacional.	Alto
	Definir objetivos, estrategias y acciones.	Promedio
Evalúa escenarios del entorno organizacional.	Aplicar métodos de escenarios en la organización.	Muy bajo
	Diferenciar entre los escenarios que permitan evaluar aspectos de calidad y productividad dentro de la planeación estratégica.	Muy bajo
Diseña modelos organizacionales.	Definir la estructura de la organización.	Alto
	Diseñar los procesos organizacionales.	Muy bajo
	Diseñar políticas organizacionales.	Promedio
	Aplicar procedimientos y técnicas que apoyen el logro de las metas organizacionales.	Muy bajo

Continuación tabla 5...		
Competencias	Indicadores	Grado de desempeño
Establece sistemas de control y de calidad.	Diseñar sistemas de calidad orientados al incremento de la productividad.	Muy bajo
	Distinguir los sistemas de calidad de la organización en cualquiera de sus modalidades.	Bajo
Aplica y promueve la innovación tecnológica.	Identificar las condiciones de la cultura organizacional para integrar nuevas tecnologías.	Bajo
	Identificar necesidades de nuevas tecnologías.	Alto
Promueve clima y cultura organizacionales en las organizaciones.	Identificar los factores que conforman el clima organizacional.	Promedio
	Medir el clima organizacional.	Bajo
	Comprender las tendencias de la cultura de las organizaciones.	Promedio
	Adaptar la estrategia y el diseño estructural a la cultura de la organización.	Muy bajo

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Según el análisis de los datos recabados, presentados en el capítulo anterior, los resultados de los *cuestionarios* no son coincidentes entre los egresados, profesores y directivos de empresas: Los egresados manifiestan que cuentan con las competencias profesionales suficientes, establecidas en el perfil de egreso; los profesores consideran un término medio entre competencias profesionales suficientes e insuficientes en los egresados; los directivos son categóricos al señalar bajas competencias profesionales en los egresados y que tienen un pésimo desempeño profesional.

Sin embargo, los resultados de las *entrevistas* a estudiantes, egresados, docentes y directivos de empresas y de universidades, sumados a los de la observación por parte del investigador, indican una situación muy diferente que refutan a los anteriores. Con base en esto, se emiten las siguientes conclusiones, recomendaciones y propuesta.

Conclusiones

1. Los egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas cuentan con bajos conocimientos, capacidades y habilidades con relación al perfil requerido por el sector productivo.

2. Los egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas tienen un bajo desempeño laboral, como consecuencia de su insuficiente competencia profesional.
3. Los bajos conocimientos, capacidades y habilidades del egresado de la Licenciatura en Administración de Empresas les dificulta su desarrollo profesional.
4. Los currículos de la Licenciatura en Administración de Empresas deben ser rediseñado como consecuencia de la baja competencia y desempeño profesional de los egresados.

Recomendaciones

1. Rediseñar el currículo de la Licenciatura en Administración de Empresas para reorientar el perfil de egreso y las competencias profesionales que deben portar los egresados, con base en los requerimientos del sector productivo y, establecer las estrategias didácticas adecuadas para el logro de las competencias por parte de los estudiantes.
2. Establecer incubadoras para la simulación-experimentación de negocios, con el propósito de ofrecer a los estudiantes de la Licenciatura en Administración de Empresas de los niveles avanzados, la oportunidad de aplicar y consolidar sus conocimientos sobre negocios.
3. Fortalecer los Programas de Estancias Académicas Profesionales, mediante la vinculación empresa-universidad, para que los estudiantes de la Licenciatura en Administración de Empresas de los niveles avanzados tengan oportunidad de poner en práctica sus conocimientos, capacidades y habilidades.
4. Aplicar la política institucional de las universidades con relación a la contratación del personal docente, para que éstos cumplan con el requisito de experiencia profesional en el campo laboral relacionado con las asignaturas que tengan a su cargo.
5. Fortalecer los programas de capacitación docente sobre Educación Basada en Competencias en el nivel superior, con énfasis en estrategias didácticas y evaluación bajo este enfoque.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bernal, C. & Sierra, H. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México, Pearson/Prentice Hall.

- Bunk G.P. (1994). "La transmisión de las competencias en la información y perfeccionamiento profesionales de la RFA". *Revista Europea de formación Profesional*. Recuperado el 20 de marzo de 2017, de: <file:///C:/Users/Hp/Downloads/Dialnet-LaTransmisionDeLasCompetenciasEnLaFormacionYPerfec-131116.pdf>
- Colegio Nacional de Licenciados en Administración (CONLA). *Definición y perfil del licenciado en Administración a certificar*. Recuperado el 18 de abril de 2017, de: Conla.org.mx/definiciondeperfil.html.
- Gibbs, M. (2005). *Los beneficios de evaluar el desempeño subjetivamente*. En Performance Improvement. Recuperado el 17 de febrero de 2017, de: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pfi.4140440508/full>
- Gonczi, A. (1997). *Enfoques de la educación y capacitación basada en competencias: la experiencia de Australia*, primera y segunda parte, La Academia.
- González, M. (2008). "Evaluación de competencias profesionales y formación profesional". En *Innovación Educativa*, vol. 8, núm. 44, julio-septiembre, pp. 38-47 Instituto Politécnico Nacional, México.
- Guerrero S.A. (2005), *El enfoque de la evaluación de competencias profesionales: una solución conflictiva a la relación entre formación y empleo*, vol. 10, Madrid, Facultad de Educación Universidad Complutense de Madrid.
- Miler, G.E. (1990), *The assesment of clirical skill s/competence/performance*, Academic Medicine.
- Proyecto Alfa Tuning de América Latina.
- Romero, T. & Rangel, B. (2008). *Profesionales del siglo 21; Las nuevas habilidades; Reclutadores de empresas trasnacionales dicen qué características buscan en los recién egresados*. Universitarios, Reforma.
- Tobón, Sergio (2006). *Formación basada en competencias; pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Bogotá. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Tobón, Sergio (2007). *Competencias en educación superior*. Bogotá. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Varela, V., R. (2008). *Innovación empresarial*. México, Pearson, 3ª ed. pp. 576, 581, 587.