

Modelo de evaluación de adquisición de competencias profesionales en los estudios universitarios



Agencia de Calidad, Acreditación y Prospectiva de las Universidades de Madrid

CALIDAD, ACREDITACIÓN Y PROSPECTIVA UNIVERSITARIA



**MODELO DE EVALUACIÓN
DE ADQUISICIÓN DE COMPETENCIAS PROFESIONALES
EN LOS ESTUDIOS UNIVERSITARIOS**

NOVIEMBRE 2011

CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN Y EMPLEO

Consejera de Educación y Empleo Presidente del Consejo Rector de la ACAP

Excma. Sra. D^a. Lucía Figar de Lacalle

Agencia de Calidad, Acreditación y Prospectiva de las Universidades de Madrid

Presidente de la ACAP

Ilmo. Sr. D. José Eugenio Martínez Falero

Director Gerente de la ACAP

Ilmo. Sr. D. Luis Sánchez Álvarez

AUTORAS

Profa. Dra. D^a Esperanza Ayuga Téllez
*Profesora Titular. Grupo de Innovación Educativa en
Técnicas Cuantitativas para la Ingeniería Medioambiental.
Universidad Politécnica de Madrid.*

Profa. Dra. D^a Concepción González García
*Profesora Titular. Grupo de Innovación Educativa en
Técnicas Cuantitativas para la Ingeniería Medioambiental.
Universidad Politécnica de Madrid.*

Profa. Dra. D^a María de los Ángeles Grande Ortiz
*Profesora Titular. Grupo de Innovación Educativa en
Técnicas Cuantitativas para la Ingeniería Medioambiental
Universidad Politécnica de Madrid.*

Becarias de colaboración de la UPM para el estudio:

D^a Claudia García Ventura
D^a Beatriz Reyes Fernández

Este estudio es el resultado del convenio específico firmado el 18 de abril de 2008 entre la Universidad Politécnica de Madrid y la Agencia de Calidad Acreditación y Prospectiva de las Universidades de Madrid

© Comunidad de Madrid, 2011
Edita: Agencia de Calidad, Acreditación y Prospectiva (ACAP)
C/ Alcalá, 21 – 3^a-izda. 28014, Madrid.
Teléfono: 917 012 550. FAX: +34 915 231 489
Correo electrónico: acap@madrid.org
Web: www.madrid.org/acap

© De los textos: La Agencia de Calidad, Acreditación y Prospectiva de las Universidades de Madrid y la Universidad Politécnica de Madrid de acuerdo con lo recogido en el punto séptimo del Convenio Específico anteriormente citado.

Edición: 07/2011

Preimpresión: Allende Branding

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	El desarrollo del proceso en el marco europeo	2
1.2	El desarrollo del proceso en el caso español	5
2.	OBJETO DEL PROYECTO	8
2.1	Marco genérico	8
2.2	Objetivo de este proyecto.....	9
3.	PROPUESTA DE MODELO EMPÍRICO. METODOLOGÍA	13
3.1	Planteamiento.....	13
3.2	El modelo propuesto.....	15
4.	PRESENTACIÓN Y DESARROLLO DE LA APLICACIÓN DEL MODELO A LA TITULACIÓN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (ADE).....	33
4.1	FASE 1ª: Identificación de competencias profesionales	33
4.2	FASE 2ª: Validación y selección de competencias	40
4.3	FASE 3ª: Explotación de la información	127
4.4	FASE 4ª: Evaluación.....	141
4.5	Informe final de la evaluación del ajuste de los planes de formación ofrecidos (oferta) y las expectativas del mercado (demanda)	176
5.	INFORME Y CONCLUSIONES	181
5.1	Informe.....	181
5.2	Conclusiones	184
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	187

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparación de reparto porcentual según sectores (áreas funcionales) de los profesionales entre población y muestra	43
Tabla 2. Composición porcentual por departamentos de los profesores en la facultad y en la muestra.....	44
Tabla 3. Evaluaciones medias de competencias genéricas según colectivos	60
Tabla 4. Comparación de valores medios entre empleados y empleadores para las competencias genéricas.....	70
Tabla 5. Correlaciones entre medias en competencias genéricas en profesionales.....	71
Tabla 6. Coeficientes de correlación de Pearson	81
Tabla 7. Medias de competencias genéricas en profesionales. Comparación entre GLOBAL y sectores.....	83
Tabla 8. Correlaciones entre valoraciones de competencias genéricas por sectores profesionales.....	84
Tabla 9. Coeficientes de correlación de Pearson	95
Tabla 10. Valores medios en las competencias específicas	98
Tabla 11. Comparación de valores medios entre empleados y empleadores para las competencias específicas.....	100
Tabla 12. Medias y desviaciones típicas de las competencias específicas según la valoración GLOBAL	102
Tabla 13. Valoración de nivel de desarrollo de las competencias específicas en alumnos	104
Tabla 14. Valoración de la importancia concedida por la Universidad (ALUMN I).....	106
Tabla 15. Valoración de la importancia de las competencias específicas en profesores.	108
Tabla 16. Correlaciones entre valoraciones de diferentes colectivos	109

Tabla 17. Medias de competencias específicas en profesionales. Comparación entre GLOBAL y sectores.....	111
Tabla 18. Correlaciones entre valoraciones de competencias específicas por sectores profesionales.....	112
Tabla 19. Valoración de las competencias específicas del sector de Auditoría.....	114
Tabla 20. Valoración de las competencias específicas del sector de Economía.....	117
Tabla 21. Valoración de las competencias específicas del sector de Finanzas.....	120
Tabla 22. Valoraciones de las competencias específicas del sector de Marketing.....	123
Tabla 23. Valoración de las competencias específicas del sector de Organización y RR.HH.	125
Tabla 24. Coeficientes de correlación de Pearson.....	126
Tabla 25. Niveles modales en las competencias genéricas para la totalidad de los profesionales y evaluación media (GLOBAL ND).....	128
Tabla 26. Niveles modales en las competencias específicas para la totalidad de los profesionales y la evaluación media (GLOBAL ND).....	129
Tabla 27. Matriz de cargas factoriales rotada para competencias genéricas.....	133
Tabla 28. Matriz de cargas factoriales rotada para competencias específicas.....	135
Tabla 29. Puntuaciones factoriales medias en los diferentes sectores.....	137
Tabla 30. Correlaciones de puntuaciones factoriales entre sectores.....	138
Tabla 31. Correlación entre los factores genéricos y específicos.....	139
Tabla 32. Puntuaciones factoriales medias en los diferentes colectivos.....	140
Tabla 33. Perfiles profesionales medios según factores y colectivos.....	145
Tabla 34. Correlaciones entre perfiles según factores (genéricos + específicos).....	146

Tabla 35. Distancia en la valoración de las competencias genéricas entre los diferentes colectivos.....	149
Tabla 36. Distancia en la valoración de las competencias específicas entre los diferentes colectivos.....	152
Tabla 37. Perfiles factoriales medios según Sectores Profesionales	154
Tabla 38. Correlaciones entre perfiles según factores (genéricos + específicos)	155
Tabla 39. Distancia en la valoración de las competencias genéricas entre los diferentes sectores profesionales respecto a GLOBAL.....	158
Tabla 40. Distancia en la valoración de las competencias específicas entre los diferentes sectores profesionales respecto al GLOBAL.....	160
Tabla 41. Perfiles profesionales medios según sector profesional de AUDITORÍA y colectivos de Profesores y Alumnos	163
Tabla 42. Correlaciones entre perfiles según sector profesional de AUDITORÍA y colectivos de Profesores y Alumnos (genéricos + específicos)	164
Tabla 43. Perfiles profesionales medios según sector profesional de ECONOMÍA y colectivos de Profesores y Alumnos	166
Tabla 44. Correlaciones entre perfiles según sector profesional de ECONOMÍA y colectivos de Profesores y Alumnos (genéricos + específicos)	167
Tabla 45. Perfiles profesionales medios según sector profesional de FINANZAS y colectivos de Profesores y Alumnos.....	169
Tabla 46. Correlaciones entre perfiles según sector profesional de FINANZAS y colectivos de Profesores y Alumnos (genéricos + específicos)	170
Tabla 47. Perfiles profesionales medios según sector profesional de MARKETING y colectivos de Profesores y Alumnos	172
Tabla 48. Correlaciones entre perfiles según sector profesional de MARKETING y colectivos de Profesores y Alumnos (genéricos + específicos)	173

Tabla 49. Perfiles profesionales medios según sector profesional de ORGANIZACIÓN y colectivos de Profesores y Alumnos	175
Tabla 50. Correlaciones entre perfiles según sector profesional de ORGANIZACIÓN y colectivos de Profesores y Alumnos (genéricos + específicos)	176

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Perfiles profesionales medios según factores y sectores.....	138
Gráfico 2. Perfiles profesionales medios según factores y colectivos	141
Gráfico 3. Perfiles profesionales medios según factores y colectivos	145
Gráfico 4. Perfiles factoriales medios según sectores profesionales.....	154
Gráfico 5. Perfiles profesionales medios según sector profesional de AUDITORÍA y colectivos de Profesores y Alumnos	163
Gráfico 6. Perfiles profesionales medios sector profesional de ECONOMÍA y colectivos de Profesores y Alumnos.....	166
Gráfico 7. Perfiles profesionales medios sector profesional de FINANZAS y colectivos de Profesores y Alumnos.....	169
Gráfico 8. Perfiles profesionales medios sector profesional de MARKETING y colectivos de Profesores y Alumnos.....	172
Gráfico 9. Perfiles profesionales medios sector profesional de ORGANIZACIÓN y colectivos de Profesores y Alumnos.....	175

1. INTRODUCCIÓN

La realidad actual de la Universidad en Europa se enmarca en la consecución del llamado Espacio Europeo de Educación Superior.

En mayo de 1998, los Ministros de Educación de los gobiernos de Alemania, Francia, Italia y Reino Unido se reunieron en la Universidad de La Sorbona (París). En dicho encuentro se acordó iniciar un proceso que armonizara todos los sistemas de Educación Superior Europeos, materializándose dicho acuerdo en un documento conocido como la Declaración de la Sorbona. En él se establecían los principios que debían inspirar la nueva estructura universitaria. Éstos eran:

- Una convergencia gradual hacia una estructura común en cualificaciones profesionales y ciclos formativos.
- Facilidad para la movilidad de estudiantes y trabajadores y su integración en el mercado laboral europeo.
- El diseño de un sistema de niveles con un grado y un postgrado (máster y doctorado)

En junio de 1999 se firmó la Declaración de Bolonia. Inspirada en los principios que se habían recogido en la Declaración de La Sorbona, fue refrendada por veintinueve países europeos representado por sus ministros competentes en el área de educación superior y por diferentes instituciones internacionales¹. También participaron asociaciones de universidades, rectores y estudiantes europeos. En dicha declaración se fijaron seis objetivos específicos fundamentales que deberán ser desarrollados antes de 2010 por todos los países integrantes del proyecto. Estos objetivos son:

- Adopción de un sistema comprensible y comparable de titulaciones.
- Estructuración de los estudios en dos niveles y tres ciclos: Grado (capacitación profesional) y Postgrado (máster y doctorado).
- Establecimiento de un sistema de créditos (ECTS: *European Credit Transfer System*) que permita y favorezca la movilidad de estudiantes y el reconocimiento de su formación a través de diferentes países.

¹ En concreto, los signatarios de la Declaración de Bolonia fueron: los quince países que en ese momento integraban la Unión Europea, tres países pertenecientes a la Asociación Europea de Libre Comercio, EFTA; (Islandia, Noruega y Suiza), once países candidatos a la entrada en la Unión Europea (Bulgaria, República Checa, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Rumanía, Eslovaquia y Eslovenia) la Comisión Europea, y el Consejo de Europa.

- Promoción de la cooperación europea en materia de garantía de la calidad de la formación y del desarrollo de criterios y metodologías comparables.
- Impulso de la movilidad de estudiantes, profesores, investigadores y personal administrativo.
- Fomento de la dimensión europea en la enseñanza superior; específicamente en los programas curriculares y de cooperación inter-universitaria, como condición necesaria para el logro de los objetivos del EEES.

La Declaración de Bolonia fue el punto de arranque de la reforma del sistema universitario y fue la que dio nombre a todo el proceso. A partir de ese momento se denominó Proceso de Bolonia.

Este cambio del sistema universitario europeo había de llevarse a cabo desde dos ámbitos que tenían que actuar de forma coordinada: por un lado los países debían trabajar de forma conjunta para determinar las directrices que habrían de guiar el cambio, y cada nación tenía que arbitrar los procedimientos necesarios para incorporar los acuerdos en sus sistemas universitarios nacionales.

Por ello, en primer lugar, se van a recoger de forma somera los diferentes pasos que se establecieron en el ámbito supranacional y, en segundo lugar, se expondrán las diferentes acciones que se han desarrollado en el estado español.

1.1 El desarrollo del proceso en el marco europeo

Posteriormente a la firma de la Declaración de Bolonia, y con carácter bienal, los ministros competentes en materia de educación superior de los países firmantes han continuado desarrollando este proceso. Se han ido produciendo nuevas adhesiones y se han priorizado, para cada periodo, diferentes acciones. A continuación se recogen los aspectos básicos de la evolución de este proceso²:

² <http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/>

Lugar	Fecha	Adhesiones	Elementos clave
Praga	Mayo de 2001	Croacia, Chipre, Turquía y Liechtenstein	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de la formación a lo largo de la vida • Implicación de la instituciones de educación superior y de los estudiantes • Refuerzo del atractivo del Área de Educación Superior Europea
Berlín	Septiembre de 2003	Albania, Andorra, Bosnia y Herzegovina, República de Macedonia, Estado Vaticano, Rusia, Serbia y Montenegro	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una garantía de calidad a nivel institucional, nacional y europeo. • Iniciar la puesta en marcha del sistema de dos ciclos. • Reconocimiento de grados y periodos de estudios, incluyendo la previsión del Diploma Suplementario de forma automática y libre de cargas para todos los estudiantes graduados desde 2005. • Elaborar una estructura general de cualificaciones³ para el área Europea de Educación Superior. • Inclusión del nivel de doctor como tercer ciclo dentro del Proceso • Promoción de las conexiones entre las áreas europeas de educación superior y de investigación.
Bergen	Mayo de 2005	Armênia, Azerbaiyán, Geórgia, Moldávia y Ucrânia	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar la dimensión social y facilitar la movilidad • Implementar los estándares y las directrices para un sistema de calidad como se propone en el informe de la ENQA (The European Association for Quality Assurance in Higher Education) • Implementar las estructuras nacionales para la cualificaciones • Otorgar y reconocer grados conjuntos • Crear oportunidades para establecer caminos de aprendizaje en educación superior incluyendo procedimientos para reconocer los aprendizajes previos.

³ De acuerdo con el documento *Estructuras de Cualificaciones en la Enseñanza Superior Europea: Consideración de métodos alternativos para la clarificación de ciclos y niveles en las Cualificaciones de la educación superior europea*, se ha optado por traducir la palabra **qualifications** del documento original por **cualificaciones** por responder a un concepto más amplio que el término **titulaciones** habitualmente utilizado. En este sentido, **cualificación** se define como: “cualquier título, diploma u otro certificado emitido por una autoridad competente que da fe de que se han alcanzado unos resultados de aprendizaje, normalmente tras haber completado con éxito un plan de estudios de educación superior reconocido”.

Londres	Mayo de 2007		<ul style="list-style-type: none"> • Creación del Registro Europeo de Garantía de Calidad (EQAR) • Estrategia para promover la dimensión internacional del Proceso de Bolonia • Desarrollar planes nacionales y nacionales y tutelar la dimensión social.
Lovaina	Mayo de 2009		<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de cualificaciones y aprendizaje a lo largo de toda la vida • Fondos y gobierno de la educación superior • Movilidad, internacionalización y empleabilidad • Garantía de calidad y reconocimiento • Transferencia entre innovación y tecnología y equilibrio entre docencia e investigación.

A finales del año 2000 se presentó a la consideración de la Comisión Europea el proyecto *Sócrates-Erasmus Tuning Educational Structures in Europe*. Este trabajo consideraba que para poder desarrollar programas de estudios que fueran comparables, compatibles y transparentes, resulta necesario tener unos puntos de referencia que debían de expresarse en términos de resultados de aprendizaje y de competencias (Proyecto Tuning). Los primeros constituyen las bases de lo que los estudiantes esperan saber, comprender y ser capaces de demostrar cuando finalice su periodo formativo. Estos resultados de aprendizaje deben expresarse en términos del nivel de competencia que el alumno debe adquirir, entendida ésta como una combinación dinámica de diferentes habilidades: cognitivas, de conocimiento y comprensión, interpersonales, intelectuales y prácticas, y valores éticos (Proyecto Tuning). Las competencias han de ser tanto específicas (propias de cada rama de conocimiento) como genéricas (comunes a distintos grados)

El Proyecto Tuning se ha desarrollado en tres fases. La primera, desde el año 2000 hasta el año 2003, se centró en tres aspectos: competencias genéricas o habilidades transferibles, competencias específicas, y en la definición del crédito ECTS como sistema común de medida y evaluación del aprendizaje. La segunda etapa, finalizada en 2006, se ocupó de la aproximación de la enseñanza, el aprendizaje y los procedimientos, y de la calidad. La última etapa, todavía en marcha, se ha centrado en el tercer ciclo (doctorado) y en el diseño de estrategias encaminadas a tratar de llevar a la realidad el proyecto Tuning en las instituciones de Educación Superior, y en algunas áreas específicas.

1.2 El desarrollo del proceso en el caso español

España fue uno de los signatarios iniciales del Proceso de Bolonia. Desde el primer momento, los diversos ministros competentes trataron de adecuar los sistemas nacionales al nuevo marco europeo.

En el caso español, el proceso se ha realizado tanto a escala nacional como autonómica⁴. Cronológicamente, los diferentes pasos que se han dado en nuestro país han sido:

⁴ Aunque de acuerdo con la Ley Orgánica 6/2001 de 21 de diciembre, de Universidades, la competencia en educación y en temas relacionados con ellas es exclusiva del estado, las Comunidades Autónomas están habilitadas para desarrollar reglamentariamente los preceptos de la misma.

- a. Reforma de la Ley Universitaria⁵ (en adelante LOU): esta norma nació con una vocación ciertamente reformadora. Su objetivo era adaptar la normativa vigente a los cambios que había sufrido la Universidad en los últimos veinticinco años. Su título XIII, denominado “Espacio Europeo de Enseñanza Superior” ya recoge, de forma incipiente, ciertas medidas encaminadas a facilitar las modificaciones que emanaran del Proceso de Bolonia.
- b. La garantía de calidad: la LOU en su artículo 31 establece como un fin esencial de la política universitaria la promoción y la garantía de la calidad de las Universidades españolas. Para ello se hace necesaria la evaluación, la certificación y la acreditación de las enseñanzas impartidas (tanto de carácter oficial como de títulos propios) y de las actividades de docencia, investigación y gestión desarrolladas por el profesorado universitario. Estas funciones deberán ser asumidas por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) y por aquellos órganos de evaluación que las leyes autonómicas determinen en el ámbito de sus competencias. De acuerdo con este mandato legal se crea la ANECA el 29 de julio de 2002⁶ y meses más tarde, la Comunidad de Madrid crea la Agencia de Calidad, Acreditación y Prospectiva de las Universidades de Madrid⁷ (ACAP).
- c. Suplemento Europeo al Título⁸: el Real Decreto 1044/2003 establece el procedimiento para que las universidades puedan proceder a expedir el Suplemento. Con esta norma se pretende que los títulos de las instituciones universitarias españolas se acompañen de los elementos de información que garanticen la transparencia sobre el nivel y los contenidos de las enseñanzas certificadas. El fin último es la promoción de la movilidad nacional e internacional de estudiantes y titulados españoles.

⁵ Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades, modificada por la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, BOE núm. 89, de 13 de abril.

⁶ Acuerdo del Consejo de Ministros de 19 de julio de 2002, por el que se autoriza al Ministerio de Educación, Cultura y Deporte para crear la Fundación Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, <http://www.aneca.es/media/158373/e03acuerdoconsejoministros.pdf>.

⁷ Ley 15/2002, de 27 de diciembre, de creación de la Agencia de Calidad, Acreditación y Prospectiva de las Universidades de Madrid, B. O. C. M., núm. 16, de 20 de enero de 2003.

⁸ Real Decreto 1044/2003, de 1 de agosto, por el que se establece el procedimiento para la expedición por las universidades del Suplemento Europeo al Título, BOE núm. 218 de 11 de noviembre.

- d. Establecimiento del sistema europeo de créditos⁹: al igual que en el caso anterior, el Real Decreto 1125/2003 desarrolla el Título XIII de la LOU y determina las normas necesarias para que el crédito europeo se convierta en la unidad de medida común. El legislador considera que esta es una condición necesaria para el establecimiento de las futuras titulaciones. Esta modificación implica también una adaptación del sistema de calificaciones vigente en la universidad española para poder ser comparable con los sistemas educativos del resto de los Estados europeos.
- e. Ordenación de las nuevas enseñanzas universitarias: el nuevo artículo 35 de la LOU, consecuencia de la reforma de 2007, estableció la responsabilidad del Gobierno en la definición de las directrices de los nuevos títulos oficiales. Y, así, en el Real Decreto 1393/2007¹⁰ se fija el sistema de ordenación de las nuevas enseñanzas que recoge las condiciones y procedimientos que permiten la adaptación a los objetivos del proceso de convergencia de las enseñanzas universitarias europeas, y en particular el fomento de la movilidad de estudiantes tanto dentro de España como en Europa.
- f. Creación del Registro de Universidades, Centros y Títulos: la LOU también recogía la necesidad de creación en un futuro del Registro de Universidades, Centros y Títulos (RUCT). Creado en 2008¹¹, su papel es muy importante en el nuevo sistema universitario ya que, por un lado es el instrumento que se encargará de recoger toda la información actualizada relativa al sistema universitario español, y, por otro, la inscripción de los títulos en el RUCT es la vía para la determinación de su carácter oficial. También se anotarán en él las modificaciones y las eliminaciones de los mismos.

⁹ Real Decreto 1125/2003, de 5 de septiembre, por el que se establece el sistema europeo de créditos y el sistema de calificaciones en las titulaciones universitarias de carácter oficial y validez en todo el territorio

¹⁰ Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales, BOE, núm. 260, de 30 de octubre.

¹¹ Real Decreto 1509/2008, de 12 de septiembre, por el que se regula el Registro de Universidades, Centros y Títulos, BOE núm.: 232, de 25 de septiembre de 2008.

2. OBJETO DEL PROYECTO

2.1 Marco genérico

El planteamiento de un currículum académico-profesional es el elemento fundamental sobre el que se centran la mayor parte de los debates universitarios por parte de los responsables académicos.

La creación del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) constituye y permite una oportunidad de mejora de los objetivos de la formación universitaria.

En el momento actual, orientados por el espíritu de los acuerdos de Bolonia las universidades afrontan la revisión y definición de nuevos títulos que se han de caracterizar, entre otros aspectos, por ser planes de formación referidos a un perfil profesional en los que cobra importancia sustancial el aprendizaje de los estudiantes.

Un perfil profesional *define* la identidad profesional de las personas que, con una titulación académica, llevan a cabo una determinada labor y *explica* las funciones principales de dicha profesión así como las tareas más habituales. El perfil profesional *facilita la identificación* de las competencias requeridas y la selección de los elementos formativos que es necesario incluir en un currículum para que los profesionales en formación se capaciten adecuadamente (Yáñez, 2004)

Los planes de estudio han sido tradicionalmente elaborados con referencia a los contenidos. El enfoque que se deduce de la contemplación de perfiles profesionales, reorienta al contenido disciplinar y otorga mayor relevancia a la adquisición de competencias. Así, el nuevo diseño curricular ha de definirse a partir del conjunto de competencias que se establezcan como elementos necesarios para el desarrollo profesional. Esta es la cuestión central de los procesos de discusión que han de conducir a la elaboración de los nuevos planes de grado.

En consecuencia, las características que puedan definirse como las claves del futuro “éxito” profesional han de hacerse explícitas en términos de competencias, desarrollarse y evaluarse en la Universidad.

Denominamos a estas características **competencias profesionales** para el diseño curricular.

No hay acuerdo general en la definición de competencia. Sí hay un acuerdo, no obstante, en incluir tres **elementos** que se integran en las competencias: conocimientos, habilidades o destrezas y actitudes.

La competencia es una combinación de estos tres elementos con la mirada puesta en el desempeño profesional. Según dice 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”.

2.2 Objetivo de este proyecto

El objetivo de este proyecto es el diseño y la elaboración de un “*Modelo de identificación y evaluación de la adquisición de competencias profesionales en los estudios universitarios*” que se constituya en herramienta útil para las universidades en el momento de evaluar los resultados de los planes de formación ofrecidos.

En Villa y Poblete (2007), páginas 41-42, se habla de la necesidad de incorporar al currículo, de un modo integrado:

- **Saber** (conocimientos teóricos propios de cada área científica o académica)
- **Saber hacer** (aplicación práctica y operativa del conocimiento a las situaciones determinadas)
- **Saber convivir** (actitudes y habilidades personales e interpersonales que facilitan la relación y el trabajo con los demás)
- **Saber ser** (los valores como un elemento integrador del modo de percibirse y vivir en el mundo, compromiso social de ser y estar en el mundo)

El objetivo de este proyecto podría entenderse limitado a lo que aquí se denomina “saber hacer”, pero parece difícil desligarlo de los demás, salvo, quizá, del “saber”, esto es, de los conocimientos.

No se pueden establecer competencias teniendo en cuenta, únicamente, uno de los tres elementos. El saber hacer requiere “Saber” y también “Saber ser o estar”. El diseño curricular debe establecer el equilibrio entre los tres tipos de elementos. No podemos quedarnos sólo con uno porque no estaríamos, entonces, ante un modelo de gestión curricular por competencias.

En cada competencia están integrados siempre los tres elementos, aunque no en la misma medida. La competencia es compleja, como dice Lasnier, y según se defiende con carácter general y de forma comúnmente aceptada no pueden desligarse los elementos. Como dice Perrenoud (2004) “A veces se confunde habilidad con competencia, pero la habilidad se refiere a una operación específica y la competencia es la que permite el dominio de una serie de situaciones complejas, movilizand o diferentes recursos”.

Cada competencia incluirá una combinación de conocimientos, habilidades y actitudes, si bien, habrá competencias que fundamentalmente se centren en uno de los tres elementos. Competencias fundamentalmente teóricas, otras más de tipo práctico o de aplicación de los conceptos elaborados a situaciones reales y/o habilidad para llevar a cabo dichas aplicaciones y otras más relacionadas con los valores o las actitudes. En el diseño curricular, si nos limitamos al ámbito de una asignatura y se elabora un listado de los objetivos de la materia, los tres elementos deberán estar incluidos de forma más o menos equilibrada, en función de la potencialidad en cada asignatura. Estos elementos, que podemos denominar contenidos conceptuales, procedimentales o actitudinales deben aparecer en el programa y ser desarrollados y evaluados en la asignatura.

Para el presente proyecto parece relevante discutir qué competencias corresponden al perfil profesional objeto de estudio, partiendo de la identificación, es decir, a partir de un listado general, reconocer/ seleccionar cuáles son las competencias específicas para ese perfil profesional y, de acuerdo con lo establecido previamente, cuáles son los elementos que se incorporan a dichas competencias.

Es frecuente distinguir entre competencias genéricas y específicas, aunque no siempre con el mismo significado: en ocasiones se consideran específicas respecto de la profesión y, en otras, respecto de una asignatura o un área.

En el desarrollo de este proyecto adoptaremos el punto de vista desde el cual la diferencia entre competencia genérica o específica es la siguiente: genéricas son aquellas competencias que deben ser desarrolladas por parte de los alumnos en cualquier grado universitario y que, posteriormente, deben concretarse para cada perfil profesional con el nivel de desarrollo que se requiera en el perfil considerado. Las competencias específicas son las que diferencian unos perfiles de otros. Son las competencias características de una determinada titulación. Las específicas también serán diferentes, dentro de la titulación, para las diferentes áreas de aplicación y desarrollo profesional de los conocimientos.

En consecuencia, en la elaboración de este trabajo, se ha pretendido dar respuesta a los siguientes interrogantes:

¿Qué competencias concretas pueden ayudar a un profesional a desenvolverse con éxito? ¿Qué competencias son demandadas por el mercado que acoge a los nuevos profesionales? ¿Qué niveles de desarrollo se requieren?

Las competencias asociadas al perfil profesional de un determinado grado habrán de ser identificadas y reconocidas por los responsables de la formación de futuros profesionales. Todo el proceso debe partir de la reflexión sobre la importancia que las diferentes competencias van a tener en el perfil o perfiles demandados por el mercado, así como de los diferentes niveles de desarrollo o dominio requerido en los diferentes puestos de trabajo.

¿En qué competencias de las anteriores puede la Universidad contribuir a su desarrollo? ¿Cómo puede contribuir a su desarrollo?

El planteamiento realizado en el comienzo de este capítulo pone de manifiesto el paradigma que ha de regir el *nuevo* diseño curricular: éste ha de definirse a partir del conjunto de competencias que se establezcan como elementos necesarios para el desarrollo profesional, sin olvidar la necesaria respuesta a la formación académica que se constituye como base de la capacitación y formación global del titulado.

Este objetivo requiere la definición completa del contenido curricular incluyendo las competencias “académicas” -relativas a los conocimientos básicos y especializados-, las “profesionales” –que recogen la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos y el desarrollo de otras habilidades imprescindibles para el buen ejercicio profesional- y, por último, las características que definen el sello propio de la universidad.

¿Cuáles se pueden evaluar? ¿Cómo evaluarlas? ¿Qué indicadores pueden utilizarse? ¿Qué herramientas son de utilidad?

Uno de los resultados del presente proyecto será el diseño de un conjunto de descriptores o indicadores que indiquen el nivel de desarrollo de las competencias asociadas al perfil y permitan reconocer el grado de adquisición de las misma -objetivo final-.

Aun cuando no es objeto de este estudio la adaptación y ajuste del desarrollo de las competencias a las diferentes materias que componen el título de Grado, no cabe duda

de que estos resultados serán de utilidad a lo largo de los años de formación del estudiante, en tanto que los docentes podrán disponer de los indicadores o descriptores establecidos que facilitan información relevante para la evaluación progresiva de la adquisición, mejora y desarrollo de las distintas competencias, incorporadas como objetivos docentes, a lo largo de los años de docencia del Grado en cada materia o asignatura del plan de estudios.

Y, de manera coherente, habrán de diseñarse herramientas de evaluación apropiadas al tipo de competencia que se evalúa, lo que comprende tanto las usuales pruebas objetivas como las pruebas o cuestionarios que recojan la percepción que tiene los alumnos de las competencias adquiridas a lo largo de su carrera.

¿Sólo se incluyen competencias que puedan ser desarrolladas y evaluadas?

Entendemos que necesariamente ha de ser así, ya que la universidad tiene que responder a la formación de las competencias del titulado que desea “ofrecer” al mercado. Si no se evalúan, no se dispone de información acerca del grado en que se responde a ese objetivo. La evaluación del individuo, importante sin duda a efectos docentes, no es sin embargo lo que importa en este proyecto. Nuestro objetivo es lograr la evaluación del diseño curricular en la universidad desde el planteamiento que conduzca a discutir en qué medida se aproxima el “producto ofrecido” por la universidad al “ideal” demandado por el mercado.

3. PROPUESTA DE MODELO EMPÍRICO. METODOLOGÍA

3.1 Planteamiento

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).

Por ello asistimos en la actualidad al desarrollo de un interés y nuevo esfuerzo en la educación superior para definir planes de estudios en términos de competencias, que puedan garantizar la formación de los estudiantes más y mejor adaptada a perfiles profesionales identificables e identificados mediante un conjunto de competencias.

La gestión por competencias consiste en un sistema integrado de evaluación y mejora de las organizaciones y/o de las personas que la componen. Se presenta como un proceso en el que intervienen, interaccionando entre sí, tres fases: la identificación, el desarrollo y la evaluación de las competencias (Oliveros, 2006).

El objetivo de este proyecto, como se ha indicado anteriormente, es el diseño y la elaboración de un *“Modelo de evaluación de la adquisición de competencias profesionales en los estudios universitarios”* que sea de interés para las universidades al facilitar un método de evaluación de los resultados de formación en competencias en los nuevos planes de estudios.

La metodología que se va a aplicar para la elaboración de dicho modelo, está condicionada por los siguientes componentes del problema:

1. El objetivo final de un plan de formación, en nuestro caso universitario, es que el sujeto pueda desarrollar satisfactoriamente un ejercicio profesional dentro de un área determinada, que incluye distintos puestos de trabajo. La diversidad de tareas posibles se delimitan en función de las competencias requeridas para las mismas y, fundamentalmente, en función de los diferentes niveles de desarrollo de dichas competencias. Y, de manera evidente, la heterogeneidad de las competencias exigibles en los distintos puestos de trabajo varía en función de los estudios universitarios realizados y, por tanto, de la formación técnica específica.

Los estudios del Grado en Administración y Dirección de Empresas (ADE), caso particular de análisis en este proyecto, es un ejemplo significativo de la gran diversidad de puestos de trabajo que desempeñan graduados de una misma titulación.

2. La determinación de las competencias curriculares debe realizarse a partir de las funciones que el titulado habrá de desempeñar y que determinan o caracterizan el perfil profesional. La utilización del perfil profesional tiene la ventaja de permitir formar a profesionales que podrán ejercer cualquier puesto relacionado con su perfil y no sólo en un puesto determinado (Oliveros, 2006).

El proceso seguido para la identificación de las competencias (de arriba a abajo) parte de un planteamiento teórico basado en consulta bibliográfica y documental, análisis de informes previos, recogida de información de planes preexistentes, datos relativos a las áreas profesionales de desarrollo de los titulados, etc.... para concluir en una propuesta de competencias seleccionadas por el centro educativo, en este caso la propia universidad. Así, si bien el objetivo final está en el ejercicio profesional, los objetivos a alcanzar por los estudiantes, descritos en términos de competencias adquiridas a lo largo de sus estudios, quedarán fijados por la universidad. Entendemos, por tanto, que estos objetivos deben estar orientados al ejercicio de la profesión e impregnados de los principios identificativos de la universidad.

3. Es necesario proceder a contrastar el modelo de competencias curriculares propuesto por los centros educativos con la realidad del mercado laboral que acoge a los titulados. De este modo será posible llegar a fijar criterios que permitan la diferenciación de distintos perfiles profesionales, la *selección* de competencias –garantizando que los objetivos fijados están realmente orientados al ejercicio profesional-, su *priorización* –

asignación a diferentes categorías según su importancia en el desarrollo del perfil- y la *asignación de niveles* de desarrollo deseables o requeridos de las mismas.

3.2 El modelo propuesto

La determinación del modelo y su posterior desarrollo han estado guiados por los criterios básicos de coherencia, capacidad de generalización y ductilidad para la mejora a través del contraste empírico, como principios inexcusables de consistencia en un modelo empírico. Coherencia, en tanto que utiliza información lo más amplia posible, incluyendo observaciones de todos los sectores implicados en el problema, que permiten prever características actuales y futuras de los rasgos competenciales propios de una determinada cualificación profesional; capacidad de generalización a diferentes títulos dentro de los límites derivados de la naturaleza del título y de las áreas de desarrollo profesional propias del mismo; y ductilidad para la mejora a través del contraste empírico al estar definido como un proceso de observación-modelización-acción.

El trabajo desarrollado, y propuesto como método, consta de cuatro fases diferenciadas:

- 1) Identificación de competencias profesionales
- 2) Validación-selección
- 3) Explotación de la información
- 4) Evaluación

Se aplicarán, fundamentalmente en las primeras fases, modelos cualitativos de adquisición y valoración de información procedente de grupos y/o entidades considerados verdaderos grupos de interés para las universidades.

En las últimas fases se utilizarán, además, métodos cuantitativos que permitan por un lado reconocer el perfil, o en su caso los distintos patrones de perfiles profesionales más significativos, y por otro, a partir de los resultados de la evaluación una vez obtenidos, permitan estimar el grado de aproximación entre los perfiles ideales y los realmente obtenidos. Ello constituirá la evaluación de la medida del grado de aproximación de los resultados de la formación al objetivo propuesto por la universidad y, facilitará al mismo tiempo, una información de los aspectos a revisar, modificar y mejorar.

El resultado final que se pretende, en consecuencia, tiene las siguientes dimensiones:

- Definir el perfil (o perfiles) profesionales propios de la titulación con un número manejable e interpretable de variables explicativas
- Obtener medida y evaluación de la adecuación entre la aptitud del titulado y el perfil profesional.
- Obtener medida y evaluación de la adecuación entre la demanda del mercado definida en el perfil profesional y la formación ofrecida en el título.
- Obtener medida y evaluación de la adecuación entre la demanda del mercado a los titulados, definida en el perfil profesional y la formación potencialmente perseguida, de acuerdo con los objetivos docentes, en el título.

3.2.1 FASE 1ª. Identificación de competencias profesionales

Tal y como se ha señalado, la **identificación de competencias** se plantea como punto de partida previo a la evaluación mediante juicio de expertos. De acuerdo con la metodología propuesta por varios autores, entre los que destacamos Oliveros (2006), pág. 111. “Se parte de un planteamiento teórico basado en consulta bibliográfica y documental, de informes de investigaciones previas, etc. “

La literatura especializada en identificación de competencias se caracteriza por la diversidad. Si bien no surgen incoherencias ni contradicciones de fondo, tampoco existe una estandarización en el lenguaje ni definiciones universalmente aceptadas de los conceptos básicos necesarios. Por el contrario, podríamos situar el estudio de este tema en una fase de desarrollo en la cual algunos autores toman como válidas definiciones de estudios previos, mientras que otros aportan definiciones propias, basadas en estos estudios previos.

Por esta razón, en primer lugar, es necesario fijar el concepto de competencia profesional seleccionado. Tras una revisión de la literatura, y de acuerdo con el planteamiento del proyecto delimitado en el epígrafe 2, se ha elegido la definición propuesta en Gil et. al (2007):

La competencia profesional es un saber hacer complejo que exige un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, valores y virtudes que garantizan la bondad y eficiencia de un ejercicio profesional responsable y excelente. La competencia profesional no reside en los recursos (conocimientos, capacidades) que pueden ponerse en práctica sino en la propia movilización de los recursos.

Esta definición lleva a diferenciar dos etapas en el proceso de identificación de competencias:

- I. La Etapa I consiste en la identificación de los recursos que el universitario debe adquirir: conocimientos, destrezas y actitudes que deberá movilizar en su vida profesional
- II. La Etapa II tiene como objetivo la identificación de las competencias en sí mismas, esto es, los modos en que debe ser capaz de movilizar dichos recursos.

Una vez se ha fijado qué es lo que se va a definir, es necesario explicitarlo de modo correcto. En cuanto a la manera de especificar las competencias, hay consenso en la literatura en que los aspectos fundamentales son que las competencias tengan un nombre significativo y una definición clara en términos de conductas observables o medibles¹². Podríamos diferenciar aquí una tercera etapa en la identificación de competencias:

- III. La Etapa III consiste en dar nombre y definición a las competencias seleccionadas.

La evaluación de una competencia, ya sea evaluación de la necesidad de dicha competencia para un puesto de trabajo, que es la desarrollada en este proyecto, o bien la evaluación de si un individuo la posee, raramente tiene respuesta dicotómica: la competencia es o no necesaria; el individuo posee o no esa competencia. Por esta razón, y para contemplar un abanico más amplio de respuestas, la literatura especializada¹³ sugiere la definición de niveles de dominio o desarrollo de cada una de las competencias. Estos niveles deben ser progresivos e identificarse, nuevamente, con conductas observables que pongan de manifiesto un menor o mayor dominio o desarrollo de la competencia. Tendríamos así, una cuarta y última etapa en el proceso de identificación

- IV. En la Etapa IV se identifican y definen los niveles de desarrollo de cada competencia.

Para el desarrollo del proceso de diseño del perfil profesional de una titulación en términos de competencias, es importante la diferencia entre competencias genéricas y

¹² Ver Blanco (2008) y Yáñez (2006)

¹³ Ver Villa y Poblete (2007); Alles (2005)

específicas. Desde el punto de vista de un ámbito profesional concreto esta diferencia no es significativa, sino que tal diferenciación es relevante al considerar su posibilidad de transferencia entre distintos ámbitos. Por la misma razón, entendemos que en el perfil de la titulación es imposible separarlas. Sin embargo sí hay diferencia en cuanto a fuentes de información disponibles, en función de que se trate de identificar un conjunto de competencias genéricas o específicas. La etapa I debe ser única, puesto que los recursos necesarios no están recogidos aún en términos de competencias. En las etapas II, III y IV, sin embargo, el desarrollo del trabajo de identificación del perfil difiere entre unas y otras, puesto que hay muchos estudios previos para competencias genéricas, mientras que no es así para competencias específicas.

Una vez que se han definido las etapas que conforman el proceso de identificación, a continuación se detalla el trabajo a desarrollar en cada una de estas etapas.

La Etapa I consiste en la identificación de los recursos que el universitario debe adquirir: conocimientos, destrezas y actitudes que deberá movilizar en su vida profesional, sin que esté dotado ese conjunto de recursos de estructura de ningún tipo y sin necesidad de que tengan, incluso, un nombre claro. Es un trabajo de revisión de múltiples fuentes de información sobre recursos necesarios para un titulado, recogidos o no en términos de competencias¹⁴.

El tipo de fuentes utilizadas para el desarrollo de esta etapa son bibliográficas y documentales, con origen, fundamentalmente, universitario. Resulta interesante la comparación entre Planes de Estudios de diferentes Universidades así como manuales utilizados en las titulaciones. El resultado de este nivel es informal al carecer aún de estructura. Sin embargo sí se puede obtener una percepción de si existen o no grandes diferencias entre los recursos que se entiende que son necesarios al comparar diferentes fuentes.

Dadas las diferencias ya comentadas entre competencias genéricas y específicas, puede resultar más eficaz desarrollar el resto de las etapas al completo para competencias genéricas y, a continuación, para competencias específicas. Tal y como se indicaba al comienzo de esta sección, a pesar de que la literatura sobre identificación de competencias genéricas es abundante, no hay consenso ni criterios únicos. Para la

¹⁴ Para una revisión de los estudios recogidos en términos de competencias, podemos resaltar Hué, C. (coord.) (2008).

selección de criterios y de métodos de verificación de los criterios, se debe tener en cuenta que la finalidad inmediata de la fase de identificación es la elaboración de un cuestionario con que, finalmente, se identificará el perfil.

Los criterios seleccionados para la identificación de competencias son los siguientes:

- que reflejen fielmente todas las necesidades formativas de un titulado para su desarrollo profesional
- que tengan una estructura que facilite una percepción global del conjunto de competencias
- que los nombres de las competencias, sus definiciones y la descripción de los niveles de desarrollo sean claros
- que los niveles de desarrollo estén calibrados en una escala que recoja las distintas necesidades del desempeño profesional.

Los métodos de verificación de los criterios seleccionados son:

- consulta de la literatura especializada
- dinámica de grupo de profesionales del sector
- entrevista personal con profesionales del sector, con profesores de la titulación, con alumnos de la titulación y titulados recientemente.
- valoración de los miembros del equipo de trabajo, que preferiblemente y de forma recomendada debe estar integrado por pedagogos y personas con formación específica en la titulación objeto de trabajo, con diferentes especialidades.

El orden cronológico es básicamente el marcado por el orden de las etapas pero, en cada una de ellas, se plantea siempre la posibilidad de revisar las conclusiones de las anteriores.

La identificación de competencias genéricas (Etapa II para competencias genéricas) es un proceso laborioso. Comienza con una revisión de la documentación existente sobre competencias genéricas de la que se pueden destacar, como fuentes muy relevantes, el proyecto Tuning¹⁵, Villa y Poblete (2007), Alles (2005). Es positivo consultar además, siempre que sea posible, estudios sobre competencias genéricas necesarias en el sector

¹⁵ González, J y Wagenaar, R, (editores) (2003)

concreto para el que se está desarrollando el perfil. Tras esta revisión, se realiza un primer diseño de competencias genéricas agrupadas en clases o categorías. Se puede resaltar, de nuevo, la gran dispersión en la literatura, esta vez respecto del número aproximado de competencias y de categorías utilizadas para la definición de un perfil. El equipo de trabajo debe buscar el equilibrio para llegar a una descripción suficientemente detallada de las necesidades profesionales, pero que permita una visión general. En esta primera propuesta es conveniente incluir definiciones, nunca consideradas definitivas y una primera aproximación informal a los niveles de desarrollo.

Una vez que se ha conseguido cierta estructura, basada en fuentes documentales, parece razonable continuar el proceso con la incorporación de información proveniente de profesionales del sector. Debe compararse esta información con la propuesta inicial que se había diseñado para identificar sus fortalezas, debilidades y posibilidades de mejora. El equipo debe proponer, entonces, los “planos competenciales” que servirán de punto de partida para el desarrollo de las siguientes etapas.

A continuación se desarrollan las Etapas III y IV, cuyo objetivo es encontrar nombres y definiciones claras para las competencias y sus niveles de desarrollo. De nuevo se puede partir de una propuesta apoyada en la abundante literatura disponible, entre la que puede destacarse Alles (2005) y Escamilla (2008). Para esta etapa también resulta de utilidad la información aportada por los profesionales.

Para concluir con la Etapa III, elaborada ya esta propuesta de competencias genéricas con un nombre suficientemente representativo y una definición clara, clasificadas en clases o categorías, es conveniente presentarla a representantes de los distintos colectivos relacionados con el diseño del perfil para que formulen sus sugerencias. Deben estar incluidos profesionales del sector, profesores de la titulación, alumnos y titulados recientemente. Conviene elegir un colectivo representativo, pero no resulta necesario presentarlo a un gran número de individuos, puesto que el objetivo no es todavía la validación del perfil sino únicamente la verificación de la claridad de la propuesta. Es recomendable presentar la propuesta en entrevista personal para facilitar la comunicación de las sugerencias. Finalmente, a la vista de las sugerencias, el equipo de trabajo incorporará su valoración para llegar a los nombres y definiciones definitivos de las competencias.

En la Etapa IV, última etapa de identificación de competencias genéricas, deben fijarse los niveles de desarrollo. Para ello, además de claramente expresados, es importante que queden correctamente calibrados sus niveles máximo y mínimo. La información aportada

por los profesionales en la Etapa II da referencias para calibrar, pero es aconsejable tomar también referencias en la Universidad.

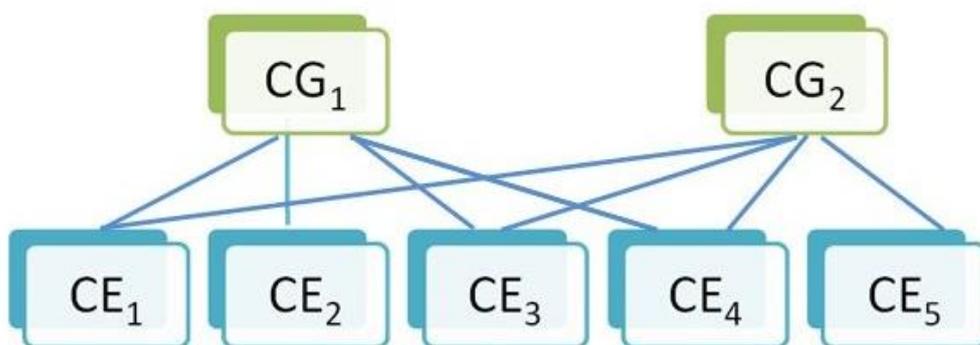
La identificación de competencias específicas (Etapa II para competencias específicas) parte de la Etapa I, desarrollada en común para todo el perfil, y del trabajo relativo a competencias genéricas casi totalmente desarrollado. El número de estudios sobre la identificación de competencias específicas es variable en función del sector pero, en general, no existen tantos como para el caso de competencias genéricas. Como punto de partida puede consultarse el proyecto Tuning¹⁶ para el sector correspondiente.

En los estudios sobre identificación de competencias específicas, en general, no se dan definiciones y frecuentemente no se enmarcan en estructuras que permitan una percepción global ni se identifican niveles de desarrollo. Parece razonable no dar definiciones ya que el nivel de detalle que exige su denominación suele permitir su comprensión. Sin embargo, no definir estructura y niveles sí empobrece la identificación del perfil. Posiblemente la razón para trabajar de este modo es el exceso de información que se generaría al definir niveles para todas las competencias específicas, ya que suelen superar en número al de competencias genéricas.

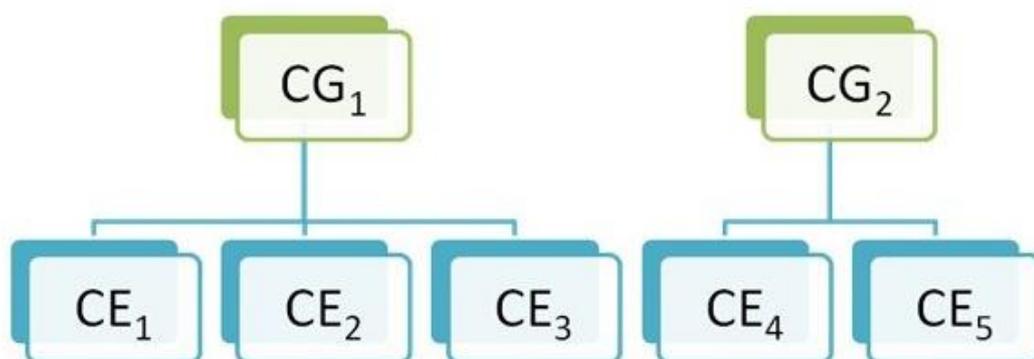
Una posible solución es la propuesta en Allen y Ramaekers (2008), que consiste en incluir ejemplos o “anclas” en algunos niveles de desarrollo, pero no en todos, para clarificar el significado de la escala numérica. Esta forma de trabajar consigue que los niveles de desarrollo tengan significado y, aunque implica un aumento de la información, no es tan excesivo como el que resulta de definir todos los niveles de desarrollo. Sin embargo, la conclusión del estudio es que los resultados obtenidos sólo mejoran ligeramente con la inclusión de estas “anclas”, mientras que el volumen de trabajo sí es considerablemente mayor que el necesario cuando no se incluyen.

En el proyecto que presentamos aquí se propone utilizar la estructura definida para el conjunto de competencias genéricas también para las competencias específicas. La relación entre los dos tipos de competencias ya se plantea en el proyecto Tuning, al identificar que el desarrollo de las específicas requiere la formación en unas competencias genéricas determinadas. La estructura de competencias específicas asociadas a competencias genéricas podría ilustrarse con la siguiente figura:

¹⁶ González, J y Wagenaar, R, (editores) (2006)



La novedad de nuestra propuesta es utilizar para las competencias específicas los mismos “planos competenciales” definidos para las competencias genéricas. Si bien toda competencia específica utilizará realmente varias genéricas, parece posible identificar aquella que tiene especial protagonismo, de manera que la estructura quedaría como se ilustra a continuación:



De este modo, partiendo de los recursos identificados en la Etapa I, las competencias específicas se considerarían especificaciones de las genéricas y la estructura es única para los dos tipos de competencias. Unificar la estructura de competencias genéricas y específicas presenta dos grandes ventajas. La primera es facilitar la percepción global del perfil. La segunda es que hace posible utilizar los niveles de desarrollo definidos para la competencia genérica también para sus especificaciones. De este modo, se trabaja con niveles de desarrollo para las competencias específicas sin que esto implique un aumento de información.

Para la definición de competencias específicas el método de trabajo es el ya utilizado en otras etapas del proceso: se parte de una propuesta basada en la revisión previa de la documentación existente y se solicitan sugerencias a representantes de los colectivos relevantes. Al igual que para el caso de las competencias genéricas, y por las mismas razones, se recomienda presentarlo en entrevista personal. Y, de nuevo, a la vista de las sugerencias, el equipo de trabajo incorporará su valoración para proponer una relación final de competencias.

De acuerdo con la decisión previa de tomar como estructura de las competencias específicas la misma estructura elegida para competencias genéricas, y para concluir esta fase del trabajo, sólo faltaría la definición de dichas competencias como especificaciones de las competencias genéricas.

Si bien este es el modelo y la estructura propuesta para la identificación del perfil profesional en términos de competencias, no será necesariamente la estructura con que se presente a los distintos colectivos para su validación. Los colectivos a que se presentará el modelo de competencias, en forma de cuestionario, serán profesionales, profesores y alumnos recién titulados.

3.2.2 FASE 2ª. Validación-Selección

“La dificultad de identificar y evaluar competencias curriculares, para su inclusión en un plan de estudios, proviene del hecho de que las competencias adquiridas y evaluadas en la universidad *guardan cierta distancia* respecto de las competencias asociadas a un puesto, resultando que las competencias curriculares son un mal predictor del desempeño profesional futuro. Además, gran parte de estas competencias no pueden evaluarse plenamente hasta que se utilicen en un determinado puesto de trabajo” (Oliveros, 2006).

Para dar respuesta al problema detectado y recogido en la afirmación anterior, la fase de validación-selección, así como la posterior evaluación, se realizará utilizando referencias de todos los colectivos implicados en el proceso de formación-empleo. Así, se llevará a cabo la recogida de información, mediante la respuesta a cuestionarios debidamente elaborados y estructurados *ad hoc* en función del destinatario y de las distintas valoraciones pretendidas en el mismo.

3.2.2. a. Unidades e instrumentos de recogida de información

Se proponen los siguientes:

Cuestionario 1. Dirigido a empleadores

El cuestionario se distribuirá en las empresas, organismos o entidades de otro tipo que sean empleadores habituales de los titulados de referencia. Para ello, se hará uso de los datos relativos a las organizaciones donde los titulados realizan prácticas durante el período de formación y de aquellas que contratan o requieren habitualmente a los titulados en sus primeros años de ejercicio profesional.

El interés perseguido es la valoración de las competencias en dos aspectos:

1. *Nivel de dominio (EMPLEADORES ND)*: es el nivel requerido para un adecuado desempeño del puesto de trabajo de sus empleados

Se presenta la definición general de la 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.

2. *Relevancia (R)*: es el grado en que considera relevante la competencia para este desempeño profesional

Adicionalmente se solicita, además de otros ítems relativos a datos de la empresa, sector, etc., la valoración del grado de adecuación de los estudios del título en cuestión a los requerimientos de los puestos de trabajo.

Cuestionario 2. Dirigido a empleados

Se propone seleccionar como destinatarios de este cuestionario a egresados de la titulación de las cuatro o cinco últimas promociones. Se acota el tiempo de ejercicio profesional, a fin de recoger opinión sobre los requerimientos del puesto de trabajo antes de que la propia experiencia permita la adquisición y desarrollo de otras habilidades y las competencias del grado sean sustituidas por los conocimientos y destrezas que confiere la experiencia.

El interés perseguido es la valoración de las competencias en dos aspectos:

- 1) *Nivel de dominio (EMPLEADOS ND)*: es el nivel requerido para un adecuado desempeño de su puesto de trabajo

Se presenta la definición general de la competencia y los niveles de progresión definidos para cada una de ellas. 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 que actualmente ocupa. Si considerase que para dicho puesto no es necesaria la competencia, puede seleccionar la opción “No aplicable”, también incluida.

- 2) *Relevancia (R)*: es el grado en que considera relevante la competencia para su desempeño profesional

Adicionalmente se solicita, además de otros ítems relativos a datos de la empresa, sector, etc., la valoración del grado de adecuación de los estudios del título en cuestión a los requerimientos de su puesto de trabajo.

Los cuestionarios 1 y 2 se proponen idénticos, a excepción de los datos iniciales. La razón de esta propuesta es doble: por una parte, permite recabar informaciones de “largo plazo” y de “corto plazo” en cuanto al conocimiento del puesto de trabajo y los contenidos del mismo y por otra, la distinta valoración de quién está solicitando determinadas competencias y quién está siendo requerido en el uso de las mismas. Los análisis posteriores de coherencia-consistencia de las respuestas de ambos colectivos indicarán la necesidad u oportunidad, en su caso, de seleccionar, agregar, eliminar o ponderar de forma distinta algunas de las competencias previamente identificadas o incorporar nuevas competencias reveladas en estos cuestionarios.

Cuestionario 3. Dirigido a estudiantes de últimos cursos de la titulación

Se sugiere seleccionar 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.

En este caso no se incorpora una definición descriptiva de los niveles, sino que se recoge la escala de valoración en las categorías de *nulo/a, escaso/a, moderado/a, elevado/bastante y muy elevado/mucha*.

El interés perseguido es la valoración de las competencias en dos aspectos:

- 1) *Nivel de desarrollo (ALUMN D)* que considera posee en la competencia
- 2) *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.

Es importante señalar el carácter fuertemente subjetivo de las respuestas a ambas cuestiones. La primera en tanto que el nivel de dominio que considera que posee no tiene por qué explicarse exclusivamente por lo que el grado le ha facilitado, sino que intervienen otras muchas y muy variadas razones. La segunda refleja su propia visión y apreciación condicionada por su propio interés en distintas materias y sin olvidar que en algunos casos debido a la posible optatividad de asignaturas se permite un conocimiento diferente de la disciplina sobre todo en cuanto al nivel de desarrollo, más elevado en optativas asignadas a cursos superiores.

Cuestionario 4. Dirigido a profesores de la titulación

Se propone seleccionar profesores 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:

- 1) *Nivel de desarrollo (PROF D)* que considera debe poseer el alumno en la competencia al finalizar los estudios
- 2) *Importancia (PROF I)* que, a su juicio, se da al desarrollo de la competencia en el desempeño profesional de los titulados de ADE.

3.2.2. b Análisis descriptivo y comparativo de las observaciones efectuadas

En este punto, el objetivo final perseguido es doble: de una parte realizar las síntesis de los datos obtenidos para **validar** el listado de competencias identificadas previamente y, de otra, permitir una **primera comparación directa** de las evaluaciones de las competencias en los distintos colectivos analizados.

A tal fin se procederá a los procesos de análisis e interpretación, tanto para el listado total de las competencias genéricas (CG) como para las específicas (CE) que se describen a continuación:

1. Análisis de consistencia o de coherencia de los datos

1.1. Comparación de puntuaciones medias obtenidas por todas y cada una de las competencias en los distintos colectivos. Se recogen los datos relativos a EMPLEADOS ND, EMPLEADORES ND, ALUMN D, ALUMN I, PROF D, PROF I.

1.2. Comparación de medias entre Empleadores y Empleados.

1.3. Correlación entre los órdenes de rangos: se discute si el orden o ranking de las competencias asignados por los diferentes grupos en términos de medias, es coincidente o no.

De estos dos últimos análisis, en el caso de consistencia entre las valoraciones, una posible conclusión es la de agregar los cuestionarios de empleados y empleadores, definiendo un nuevo grupo que denominaríamos “profesionales”, cuyas evaluaciones se recogerían como GLOBAL ND. Si fuera ésta la situación, se procederá a efectuar las comparaciones ulteriores con las puntuaciones de este nuevo grupo, entendiendo que estas valoraciones definen la demanda del mercado en el que habrán de incorporarse los egresados.

En el caso de que no resulten coincidentes las posteriores comparaciones habrán de realizarse con el grupo de Empleadores al ser éstos los representantes del mercado de trabajo.

1.4. Selección de las competencias reconocidas con un nivel suficiente y eliminación de las que resulten poco relevantes de manera significativa. Se identifican finalmente las competencias que se consideran necesarias, válidas o suficientes para la titulación en cuestión. Se prescindirá de aquellas competencias que no resulten suficientemente evaluadas, es decir, alcancen puntuaciones medias por debajo de un nivel fijado previamente.

1.5. Comparación entre las valoraciones medias que realizan los profesionales de cada sector y la media del conjunto global de profesionales. Este análisis permite reconocer las competencias más relevantes para cada sector.

2. Comparación de las evaluaciones otorgadas por el grupo o grupos que definen el mercado con las evaluaciones de alumnos y profesores.

2.1. Comparaciones de la evaluación EMPLEADORES ND o, en su caso, con GLOBAL ND, correspondiente al grupo de *profesionales*, con los datos ALUMN D, ALUMN I, PROF D, PROF I.

Estas comparaciones permiten conclusiones sobre la mayor o menor adecuación de las evaluaciones efectuadas por los distintos colectivos. Indican el mayor o menor ajuste entre las demandas del mercado respecto de un titulado medio y no especializado con la valoración subjetiva de los alumnos, por un lado, y con la valoración de los profesores, por otro.

2.1.1. Al enfrentar GLOBAL ND, o en su caso EMPLEADORES ND, con ALUMN D, se observa hasta qué punto el alumno se considera próximo a los requerimientos que van a exigirle en el inicio de su desarrollo profesional.

2.1.2. Las diferencias entre GLOBAL ND, o en su caso EMPLEADORES ND, y PROF D nos indicarán si la percepción de los profesores en los requerimientos del mercado es o no acertada.

2.1.3. La comparación de GLOBAL ND, o en su caso EMPLEADORES ND, con ALUMN I, permite evaluar la imagen que el alumno posee del grado de ajuste entre la importancia dada a las diferentes competencias por parte de los profesores a lo largo de los años de carrera y la demanda por el mercado.

2.1.4. Por último, GLOBAL ND o en su caso EMPLEADORES ND, vs. PROF I. Si entendemos que la mayor importancia otorgada a una competencia por el profesorado es coherente con el interés que se le concede en el desarrollo de las asignaturas contempladas en el plan de estudios, esta comparación indicará el grado de adecuación entre la formación pretendida por el profesorado y la esperada por los empleadores.

2.2. Comparaciones de ALUMN D, ALUMN I, PROF D, PROF I con las evaluaciones otorgadas en cada uno de los *sectores profesionales*. Se procederá a realizar todos los análisis descritos en el apartado anterior para cada uno de los sectores profesionales en los que se haya segmentado el grupo de Empleadores y/o Global.

Resultan igualmente interesantes estas comparaciones por sectores. Si bien la formación de un titulado puede revestir un carácter generalista, la información relativa a los distintos sectores de ocupación profesional por parte de los egresados de una misma titulación es relevante al menos en dos sentidos:

- a. desde un punto de vista externo, si se dispone de información sobre los sectores mayoritarios que acogen a los titulados, es posible e interesante conocer el grado de adecuación de las expectativas para cada uno de dichos sectores.
- b. desde un punto de vista interno, esta información permitirá orientar la formación más especializada que se desee ofrecer a los titulados, ya sea dentro de la propia titulación en materias de carácter optativo o como parte de los contenidos de cursos y/o másteres de carácter más focalizado a un determinado sector de actividad profesional.

3.2.3 FASE 3ª. Explotación de la información

En esta fase del análisis el objetivo es la **definición del perfil** o perfiles profesionales global y por sectores, propios de la titulación. Se proponen dos vías diferentes

1. La primera definición del perfil (perfiles) profesional puede deducirse de tomar para cada una de las competencias (competencias genéricas y específicas) el nivel de dominio modal. Esto es, tomar como nivel asociado a cada competencia el que haya resultado con más frecuencia en los cuestionarios respondidos por los profesionales. Este **perfil modal** se obtendrá para la totalidad de los datos y también por sectores. Se interpreta como el perfil “más frecuente” o perfil más demandado por el mercado.

Es interesante realizar un análisis de la correlación de órdenes de rangos entre las evaluaciones modales y las evaluaciones medias.

2. Los resultados obtenidos en los análisis de comparación de evaluaciones medias por competencias individuales, de la fase anterior, e incluso el perfil modal obtenido, si bien facilitan una información de gran interés, no permiten de forma sencilla disponer de una imagen global, al resultar de la comparación de un número elevado de competencias. Por otro lado la relación, amplia en número, de competencias puede incorporar lógicamente un grado de redundancia relativamente elevado en las mismas.

Para lograr la definición de un perfil (o perfiles) global y por sectores de ocupación, se hace necesario reducir el número de variables explicativas. Por ello, se procederá a resumir la información facilitada por las competencias individuales de forma que, si bien todo resumen implica una cierta pérdida, puede ganarse en sencillez de manejo y de interpretación.

A tal fin, se propone elaborar un **perfil factorial**, mediante la aplicación de un Análisis Factorial, técnica estadística que permite agrupar las dimensiones originales – competencias individuales- en grupos de competencias denominados FACTORES. Cada factor se interpreta entonces como una nueva variable explicativa resultante de agrupar competencias con un alto grado de correlación. Así, puede obtenerse un número manejable de factores que permite una mejor interpretación y facilita la representación gráfica de distintos perfiles.

2.1. Estructura factorial de las competencias genéricas y específicas. Se procederá a la obtención de los factores en el colectivo de profesionales y a la definición del perfil profesional demandado, global y por sectores, en términos de los factores. La asignación de puntuaciones factoriales se realiza tomando la media de las evaluaciones del nivel de dominio o desarrollo de las competencias agregadas en cada factor (GLOBAL ND, SECTOR1 ND, SECTOR2 ND...).

2.2. Análisis de correlación entre los factores genéricos y específicos, a fin de detectar posibles correlaciones entre ambos y, si es el caso, analizar las correlaciones positivas elevadas como significativas de la existencia de una mayor exigencia o dominio en determinados factores.

2.3. Asignación de puntuaciones a los factores genéricos y específicos a partir de los datos de las evaluaciones de competencias en los distintos grupos analizados EMPLEADOS ND, EMPLEADORES ND, ALUMN D, ALUMN I, PROF D, PROF I. Se obtienen así los perfiles factoriales de estos colectivos, para proceder en la fase siguiente a su comparación con el perfil factorial del mercado.

3.2.4 FASE 4ª. Evaluación

Como ya se ha indicado, la evaluación de las competencias previamente identificadas y seleccionadas se realizará en distintos niveles, haciendo uso de toda la información recogida en las fases anteriores, a fin de lograr los objetivos propuestos.

Objetivo 1

Obtener medida y evaluación de la adecuación entre la aptitud –apreciada subjetivamente- del titulado y el perfil profesional. **Aptitud titulado/demanda del mercado.**

Para ello, se realizará un análisis comparativo de los resultados relativos al *Nivel de desarrollo (ALUMN D)*, recogidos en los cuestionarios de estudiantes y el *Nivel de dominio (GLOBAL ND)* apreciado por los empleadores/empleados.

De este modo se pretende medir la adecuación o aproximación entre la aptitud apreciada subjetiva e individualmente por los graduados y el perfil demandado por el mercado laboral.

Objetivo 2

Obtener medida y evaluación de la adecuación entre el perfil profesional y la apreciación –según alumnos- de la formación ofrecida en el título. **Perfil apreciado titulación/demanda del mercado**

En este caso, se realizará un análisis comparativo de los resultados relativos a la *Importancia (ALUMN I)* recogidos en los cuestionarios de estudiantes y el *Nivel de dominio (GLOBAL ND)* apreciado por los empleadores/empleados.

Objetivo 3

Obtener medida y evaluación de la adecuación entre el perfil profesional y la formación potencialmente perseguida -según profesores- en el título **Título/demanda del mercado.**

Para ello, se realizará un análisis comparativo de los resultados relativos a la *Importancia (PROF I)* recogidos en los cuestionarios de profesores y el *Nivel de dominio (GLOBAL ND)* apreciado por los empleadores/empleados.

Estos objetivos propuestos orientan y guían los análisis comparativos que se realizarán en esta última fase, a partir de los factores y las puntuaciones factoriales obtenidas, así como la comparación de los perfiles profesionales definidos y evaluados en dichas puntuaciones.

Se realizarán los análisis siguientes:

1. Comparación de los perfiles factoriales obtenidos en los grupos de alumnos y de profesores con el perfil global profesional
 - 1.1. Comparación en valores medios factoriales tanto en competencias genéricas como específicas
 - 1.2. Estudio e interpretación de las correlaciones entre dichos perfiles factoriales
 - 1.3. Análisis, detección y valoración de las competencias en las que se producen mayores desajustes, ya sea por exceso o por defecto de formación

1.3.1. Obtención de medidas de desviación respecto de las medias evaluadas para todas las competencias genéricas y específicas y comparación de los distintos grupos con la evaluación global. Llamando:

- evaluación media de la competencia “x” en el grupo de comparación (m)
- media total de todas las competencias en dicho grupo (M)
- evaluación media de la competencia “x” en el grupo de de profesionales (mp)
- media total de competencias en el grupo de profesionales (MP)

se define la medida de desviación para cada competencia como

$$D = (m - M) - (mp - MP).$$

Esta medida permite evitar el efecto de sobrevaloración o infravaloración de los distintos grupos –distintas escalas de medida- y señala el exceso o defecto de formación respecto de las demandas del mercado. Resulta así una información interesante en tanto que se aprecia en qué competencias existe una mayor diferencia entre el mundo profesional y la formación universitaria.

1.3.2. Análisis de la correlación existente entre los órdenes de desviaciones. Para dotar de mayor significado e interpretación a las medidas de desviación definidas previamente, el análisis de las correlaciones indicará la relación que existe entre la importancia de la competencia en la empresa y la “infra-valoración” o en su caso “sobre-valoración” de la misma en el colectivo de alumnos y profesores.

En ambos estudios se procederá a la comparación de las evaluaciones de los grupos ALUMN D, ALUMN I y PROF I, con la evaluación de los profesionales GLOBAL ND.

2. Comparación del perfil profesional global y los perfiles factoriales individuales de los distintos sectores.

3. Comparación de los perfiles factoriales obtenidos en los grupos de alumnos y de profesores con los perfiles individuales de los distintos sectores.

En los casos 2 y 3 se reproducen todos los pasos de análisis anteriormente descritos en el apartado 1.

4. PRESENTACIÓN Y DESARROLLO DE LA APLICACIÓN DEL MODELO A LA TITULACIÓN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (ADE)

En este capítulo, se detalla la aplicación del modelo propuesto. Se ha procedido a su utilización y puesta en práctica en la titulación de Administración y Dirección de Empresas dependiente de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas (ICADE).

Se desarrollarán los epígrafes siguientes de acuerdo con la secuencia de fases descrita en el capítulo anterior, facilitando de este modo la comprensión de la exposición teórica formulada.

4.1 FASE 1ª: Identificación de competencias profesionales

Para la identificación del perfil de los titulados en Administración y Dirección de Empresas se ha seguido el modelo propuesto y descrito en este proyecto, formado por cuatro etapas:

- I. Identificación de los recursos que el universitario debe adquirir: conocimientos, destrezas y actitudes que deberá movilizar en su vida profesional
- II. Identificación de las competencias en sí mismas, esto es, los modos en que se deben movilizar dichos recursos.
- III. Explicitación de las competencias seleccionadas con nombre y definición.
- IV. Identificación y definición de los niveles de desarrollo de cada competencia.

Para el desarrollo de la primera etapa, es necesario utilizar fuentes bibliográficas específicas de la titulación objeto de estudios. Para Administración y Dirección de Empresas, podemos destacar Cuervo (1994), Hitt, Black, y Porter (2006) y Bueno (1996), además de los planes de estudios de Facultades de Ciencias Económicas y Empresariales de universidades españolas. La percepción del equipo de trabajo es que, para el caso concreto de esta titulación, al comparar diferentes fuentes se aprecia una gran coincidencia en la relación de los recursos que se entienden necesarios.

Tras esta primera revisión, se desarrollaron el resto de las etapas para competencias genéricas.

La identificación de competencias genéricas (Etapa II para competencias genéricas) siguió un proceso de varios meses de duración. Comenzó con una exhaustiva revisión de la documentación existente. Como ya se indicó en la descripción del modelo, la bibliografía sobre competencias genéricas es abundante, útil y versátil. Además de la ya citada, pueden resaltarse, como fuentes de competencias genéricas definidas para la titulación de Administración y Dirección de Empresas, la fase II del proyecto Tuning¹⁷ y la Memoria para la solicitud de verificación de Título Oficial de Graduado en Administración y Dirección de Empresas por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas de Madrid. A partir de esta documentación, el grupo realizó un primer diseño de competencias genéricas.

El proceso continuó con una dinámica de grupo con empleadores del sector en que se puso de manifiesto qué competencias les resultaban más relevantes en sus empleados. Esta dinámica aportó información que resultó muy valiosa, no sólo en esta etapa, sino a lo largo de todo el proceso de identificación de competencias. Tras la dinámica de grupo se comparó la información facilitada con los empleadores y la propuesta inicial que se había diseñado. De la comparación surgieron las fortalezas de la propuesta, las debilidades y las propuestas de cambio.

Se verificó que, en general, se habían recogido mayoritariamente las competencias señaladas por los profesionales aunque la agrupación no resaltaba, en ocasiones, el protagonismo de algunas de ellas. Esta información llevó a una serie de ajustes en la selección de los “planos competenciales” elegidos inicialmente. Así, por ejemplo, los profesionales dieron gran importancia a las competencias “Resolución de Problemas” e “Inteligencia Emocional”, que quedaban integradas en otras en la propuesta inicial. Para recoger ese protagonismo, se decidió que estos conceptos definieran sendas competencias. Así mismo, se diferenció entre la necesidad de comprender y de expresarse en una lengua extranjera. Por esta razón, se desagregó la competencia “Comunicación en una Lengua Extranjera” en dos: “Comprensión de una Lengua Extranjera” y “Expresión en una Lengua Extranjera”. Se suprimió alguna competencia incluida en la propuesta inicial, como fue el caso de “Capacidad de Abstracción” y se añadió alguna, como “Compromiso Organizacional”. El mayor cambio de “planos competenciales” tuvo lugar en el conjunto de competencias sistémicas.

¹⁷ González y Wagenaar (2006), págs. 49-58 y 361-369

Incorporados estos cambios, al final de la Etapa I, se llegó a un listado de veinticuatro competencias, agrupadas en cuatro grupos o categorías y que presentamos a continuación:

COMPETENCIAS PROFESIONALES COGNITIVAS

1. Análisis y síntesis
2. Aplicación de conceptos y teorías
3. Resolución de problemas
4. Toma de decisiones

COMPETENCIAS PRÁCTICAS E INSTRUMENTALES

5. Aplicación de términos analíticos y cuantitativos para resolver problemas
6. Utilización de las TIC
7. Gestión de la información
8. Gestión del tiempo
9. Planificación. Organización. Gestión de proyectos
10. Comunicación oral en la lengua materna
11. Comunicación escrita en la lengua materna
12. Comprensión de una lengua extranjera
13. Expresión en una lengua extranjera

COMPETENCIAS PERSONALES-INTERPERSONALES

14. Habilidad para la escucha, debate y argumentación
15. Sentido crítico y autocrítico
16. Trabajo en equipo
17. Liderazgo

18. Reconocimiento y respeto a la diversidad

19. Compromiso ético

COMPETENCIAS SISTÉMICAS

20. Orientación al aprendizaje

21. Adaptación a los cambios

22. Autonomía, iniciativa y espíritu emprendedor

23. Inteligencia emocional

24. Compromiso organizacional

A continuación, se desarrolló la etapa III, con el objetivo de encontrar nombres y definiciones para las competencias que reflejasen su significado de manera clara. El equipo de trabajo formuló una propuesta inicial. Para su elaboración, resultó de gran ayuda la abundante bibliografía existente sobre definición de competencias, así como la presencia en el equipo de trabajo de pedagogos y de titulados en ADE. Fue tenida en cuenta la información recogida de la dinámica de grupo de profesionales, cuidando de que quedaran recogidos los matices de las competencias a que se había dado mayor importancia. A pesar de que la definición de niveles de desarrollo se plantea como una etapa independiente, resulta natural ir incorporando ideas para la posterior definición de estos niveles a medida que se elaboraban las definiciones de las competencias.

Esta propuesta de competencias y definiciones se presentó, en entrevista personal, a diversos empleadores, empleados, profesores, alumnos y titulados recientemente en Administración de Empresas, para que formularan sus sugerencias. Finalmente, a la vista de estas sugerencias, el equipo de trabajo incorporó su valoración para llegar a los nombres y definiciones definitivos de las competencias.

La cuarta etapa, definición de niveles de desarrollo fue la tarea con la que se concluyó el trabajo de identificación de competencias genéricas. Aunque por facilitar la exposición se presenta como una etapa diferente a la anterior, como ya se ha indicado, en el desarrollo práctico no puede desligarse totalmente. De hecho, al terminar la etapa tercera, para casi todas las competencias existía una o varias propuestas para definir niveles de desarrollo. En ellas no coincidía el número de niveles, existían criterios variados para definir la progresión de los niveles y no estaban calibrados.

Finalmente se optó por definir cuatro niveles de desarrollo para cada competencia. Para elegir los criterios de progresión y para calibrar los niveles se tuvo en cuenta, además de la información documental¹⁸, la recogida de la dinámica de grupo de profesionales desarrollada en la Etapa I y en las entrevistas personales de la Etapa II. Por último, con el objetivo de afinar la calibración, se realizó una dinámica de grupo con profesores de la titulación en Administración y Dirección de Empresas.

Para finalizar el proceso de identificación de competencias, se procedió a la identificación y explicitación de competencias específicas para los titulados en Administración y Dirección de Empresas. Tal y como se ha explicado en el desarrollo del modelo de identificación, esta etapa se abordó como proceso de búsqueda de las especificaciones de las competencias genéricas definidas. Las fuentes fundamentales fueron las conclusiones de la Etapa I en cuanto a recursos necesarios, las fuentes bibliográficas en el área de Administración de Empresas, ya citadas para la definición de competencias genéricas, la consulta de ofertas de empleo, información directa de alumnos y profesionales sobre tareas a desarrollar y documentos previos de descripción de perfiles profesionales para distintas áreas de trabajo.

Con esta información se trabajó de modo análogo al de la etapa anterior: el equipo de trabajo preparó una propuesta que se presentó en entrevista personal a empleadores, empleados, profesores, alumnos y titulados recientemente en Administración de Empresas, para recoger sus sugerencias, que fueron tenidas en cuenta y valoradas para la propuesta final con que concluyó la fase del proyecto dedicada a la identificación de competencias.

Las competencias específicas se agruparon de acuerdo con un criterio funcional para, posteriormente, asignarlas a las competencias genéricas correspondientes, de acuerdo con la estructura propuesta.¹⁹

Dada la importancia de los diferentes sectores a que debe responder el perfil profesional de un titulado en Administración y Dirección de Empresas, finalmente, se ordenaron

¹⁸ La bibliografía para la definición de niveles de desarrollo coincide básicamente con la ya citada para definición de competencias genéricas. Podemos resaltar Alles (2005) y Escamilla (2008). Resulta también muy relevante el estudio clásico de Bloom (1977) para el caso de movilización de recursos actitudinales.

¹⁹ La agrupación de competencias específicas en torno a genéricas puede verse en los cuestionarios de empleados y empleadores.

también en función del sector en el que la competencia tendría mayor relevancia²⁰. A continuación se presentan las competencias específicas ordenadas de acuerdo con este criterio:

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS COMUNES

1. Conocer los principios y técnicas de diseño y gestión de las bases de datos estadísticas y documentales de la empresa que favorecen la eficacia empresarial [no técnico]
2. Aplicar eficazmente los principios y técnicas de diseño y gestión de los elementos de la e-empresa tales como la gestión de la Intranet, canales internos de comunicación y la web corporativa desde un punto de vista de eficacia empresarial [no técnico]
3. Utilizar habilidades necesarias para la gestión eficaz de personas y equipos
4. Aplicar las herramientas de análisis para la planificación, la implantación y el control de una estrategia (por ej., el análisis DAFO)
5. Utilizar las aplicaciones ofimáticas en el contexto de la gestión empresarial
6. Reconocer las implicaciones del contexto internacional de la empresa e integrarlas en el proceso de toma de decisiones

ÁREA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

7. Analizar la estructura organizativa de la empresa (atendiendo a las relaciones funcionales y jerárquicas, situaciones de conflictos organizacionales y relaciones con el entorno) e identificar posibles mejoras que redunden en eficacia y eficiencia
8. Aplicar herramientas de análisis de los factores que definen la competencia y el mercado: competidores, clientes y/o consumidores finales
9. Identificar los elementos de planificación de recursos humanos: políticas de formación, desarrollo, motivación, evaluación, compensación y comunicación interna
10. Aplicar las herramientas más adecuadas para realizar las entrevistas de selección de personal
11. Diseñar procesos en función del producto y de objetivos determinados; planificar y organizar las tareas de los procesos

²⁰ Esta ordenación se utilizó en el cuestionario distribuido en el colectivo de profesores y alumnos.

12. Identificar, diferenciar y coordinar las actividades logísticas de una empresa
13. Aplicar técnicas de análisis y control de aprovisionamientos e inventarios así como de control de calidad

ÁREA DE ECONOMÍA Y SERVICIOS JURÍDICOS

14. Analizar los factores económicos y legales que conforman el entorno de la empresa
15. Buscar, analizar y sintetizar información económica y/o contable sobre mercados y empresas
16. Seleccionar las fuentes de información para analizar el entorno legal nacional e internacional: búsqueda de normativa nacional e internacional aplicable al sector o a la empresa
17. Analizar las repercusiones fiscales de las distintas alternativas de acción que se planteen para la empresa y/o los clientes
18. Utilizar la normativa laboral vigente para la toma de decisiones

ÁREA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

19. Aplicación de los principios y normas vigentes de la contabilidad financiera, para elaborar la información contable
20. Analizar el sistema de asignación de costes y procesos. Elaborar los indicadores de rentabilidad económica y eficiencia de una empresa
21. Diseñar y gestionar diferentes modelos presupuestarios
22. Aplicar técnicas de auditoría para el control de la veracidad e integridad de las cuentas de la empresa
23. Analizar la información pública de los mercados y de las empresas para la toma de decisiones de inversión o financiación
24. Analizar los estados financieros y determinar los parámetros de rentabilidad financiera, solvencia, endeudamiento, rotación, liquidez... para la realización de un diagnóstico económico-financiero de la situación de una empresa
25. Conocer los principios jurídicos, económicos y técnicos para el diseño y ejecución de operaciones societarias
26. Utilizar correctamente los activos financieros negociados en diferentes países y mercados como base de la gestión financiera y del riesgo
27. Aplicar las principales técnicas de valoración de instrumentos financieros y de análisis de oportunidades de inversión y financiación

28. Aplicar las principales herramientas para el análisis y gestión de riesgos (riesgo de cambio, riesgo de tipo de interés, VaR, etc....)

ÁREA DE MARKETING, COMERCIAL E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

29. Aplicar las técnicas de análisis de segmentación de mercados y posicionamiento de productos más acordes con los objetivos fijados
30. Identificar las variables del marketing-mix -producto, precio, distribución y comunicación- para la toma de decisiones y la puesta en marcha de las mismas.
31. Aplicar correctamente técnicas cualitativas y cuantitativas para la investigación comercial
32. Diseñar, realizar y controlar una investigación comercial
33. Elaborar un plan estratégico de marketing adaptado a una cultura (subcultura, estilo de vida y valores) y desarrollar su puesta en marcha
34. Elaborar un plan integral de comunicación

4.2 FASE 2ª: Validación y selección de competencias

4.2.1 Unidades e instrumentos de recogida de información. Descripción de las muestras analizadas

Tal y como ya se ha explicado en otros apartados del presente trabajo, a la hora de realizar la aplicación y validación del modelo de competencias planteado en la titulación de Administración y Dirección de Empresas, se ha procedido a obtener información de la realidad mediante la administración de un cuestionario (Ver anexo I) a diferentes muestras de personas. 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).

Análisis de representatividad de las muestras empleadas

Puesto que se desea que los resultados de los análisis que se van a efectuar 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.

Antes que nada es necesario señalar que, por limitaciones de posibilidad de acceso y contacto a los profesionales y de conocimiento apriorístico del sector y empresa en el que actualmente están ocupados²¹, no ha sido posible realizar un diseño muestral ortodoxo, realizando al menos una estratificación por sectores empresariales, la afijación²² y selección de los individuos mediante las técnicas de muestreo apropiadas. A mayor abundamiento, teniendo en cuenta que la tasa de no respuesta a los cuestionarios enviados suele ser muy alta en estudios de este tipo, las limitaciones temporales y técnicas hacían prácticamente inviable controlar y corregir los desequilibrios en la composición de la muestra que se produjeran a consecuencia de las mencionadas no respuestas. De esta manera, y para compensar en cierto modo la falta de aplicación de las técnicas de muestreo rigurosas, se ha preferido primar el objetivo de conseguir el mayor número de cuestionarios rellenos posible y contrastar a posteriori si la muestra obtenida puede considerarse representativa de la población de la que es un subconjunto.

Respecto a la muestra de profesionales, hay que señalar que se enviaron cuestionarios a un total de 770 empleadores, obteniéndose finalmente 49 respuestas (tasa de respuesta: 6,4%). Por su parte, de los cuestionarios enviados a un total de 1.560 empleados, se han recibido 65 válidos, lo que supone una tasa de respuesta aún menor que en el caso anterior, un 4,2%. Si se consideran de forma conjunta las respuestas de estos dos colectivos, la tasa de respuesta global de los profesionales ha sido del 4,9%.

Para analizar la representatividad de la muestra finalmente obtenida es preciso tener información acerca de algún rasgo básico de la población de la cual procede, a fin de poder realizar las comparaciones pertinentes. En este caso 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.

A fecha de hoy, disponemos de datos facilitados por la Unidad de Calidad y Prospectiva de la universidad, relativos a sendos estudios de inserción profesional de alumnos de las

²¹ En la mayoría de los casos, sólo se disponía de una dirección de correo electrónico.

²² Cuántos individuos hay que seleccionar de cada estrato (sector empresarial). Existen muchos criterios de afijación, el criterio proporcional asigna en la muestra un tamaño a cada estrato proporcional al que cada uno de ellos tiene en la población de referencia.

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)²³,. Para comparar con los datos muestrales, hemos recogido la información anterior agrupando las respuestas en los cinco sectores profesionales que se han definido en el desarrollo de este proyecto.

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. Puede apreciarse que, aunque aparentemente existen diferencias, estas no pueden considerarse excesivas atendiendo a los siguientes puntos:

- a) Los sectores con más y menos importancia en la población (Finanzas y Economía/Comercio Exterior) son también los mismos en la muestra de este trabajo
- b) Los datos de la “población” son también procedentes de cuestionarios, en concreto de 103 alumnos de la especialidad de E2, por lo que también le son aplicables las mismas prevenciones sobre su representatividad.

En definitiva, es posible considerar la muestra obtenida como “razonablemente” representativa. Esta conclusión no sería posible si, por ejemplo, en la muestra de profesionales de nuestro trabajo el porcentaje de personas que trabajan en el sector de finanzas hubiese sido el menor y por el contrario la mayoría estuviesen situados en el sector de economía o de marketing.

²³ Los alumnos que cursan la especialidad de E2 (sólo ADE) orientan su salida profesional al ámbito de la empresa en su gran mayoría, mientras que los alumnos de E3 (doble licenciatura ADE + Derecho) en un porcentaje bastante alto orientan su vida laboral en el ámbito del Derecho o la Administración Pública (oposiciones), sectores no contemplados en la muestra de profesionales de este trabajo. Por esta razón, los datos de la encuesta universitaria empleados como “población de comparación” se han restringido a los alumnos de E2, a pesar del pequeño tamaño muestral resultante.

Tabla 1. Comparación de reparto porcentual según sectores (áreas funcionales) de los profesionales entre 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
Total	100	100

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, es preciso que aquellos profesores que han contestado la encuesta sean representativos de la composición cualitativa de éste según departamentos.

Hay que hacer notar que, al igual que en el caso de los profesionales, a pesar de que el cuestionario se ha enviado a un número mayor de profesores, al final se han obtenido un total de 44 respuestas, siguiendo un criterio opinático respecto a qué compañeros contestaban la encuesta y posibilístico (a quiénes podíamos acceder y podíamos esperar respuesta en un plazo razonable de tiempo). Como el número total de profesores es de 169, las 44 respuestas suponen una cobertura del 26% de la plantilla.

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. Respecto de la facultad se ofrecen los porcentajes totales y los porcentajes relativos a profesores con contrato de dedicación plena o exclusiva, así como el porcentaje que suponen estos sobre el total de cada departamento.

Puede apreciarse que la representatividad de la muestra de profesores obtenida es muy notable, ya se comparen los porcentajes con el reparto departamental total o con el reparto de los profesores con dedicación. No obstante, conviene hacer notar que, debido a la época en la que se ha pasado el cuestionario a los profesores (al finalizar el curso académico, coincidiendo con la época de verano) y a la propia naturaleza de los profesores colaboradores (con un contrato por horas) y su consiguiente mayor dificultad de acceso personal en esta época del año, la muestra de profesores obtenida recoge de forma escasa a este grupo de profesores, representando de manera acusada al colectivo de profesores con dedicación en la facultad. Por consiguiente, hay que señalar desde este

momento que lo que se considere como valoración de los profesores, es más representativa realmente de la valoración de los docentes con dedicación, y no la del total de los mismos²⁴.

Tabla 2. Composición porcentual por departamentos de los profesores en la facultad y en la muestra

Departamento	Facultad			Muestra
	Total	Dedicación	dedic/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. Aun 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.

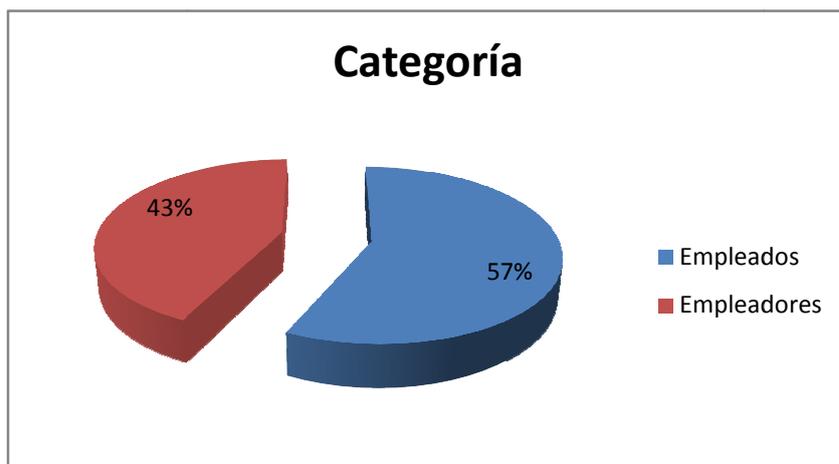
En conclusión, se han considerado todas las muestras válidas, en tanto que son representativas de los diferentes grupos de procedencia.

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.

²⁴ Esta precisión no es baladí y puede tener su trascendencia. Uno de los principios que inspira la existencia de los profesores por horas en una titulación como ADE es precisamente complementar la visión quizá a veces excesivamente académica y alejada del mundo profesional actual con la aportación más real y ajustada a la empresa que puede ofrecer el profesor que compagina su actividad profesional con la docencia.

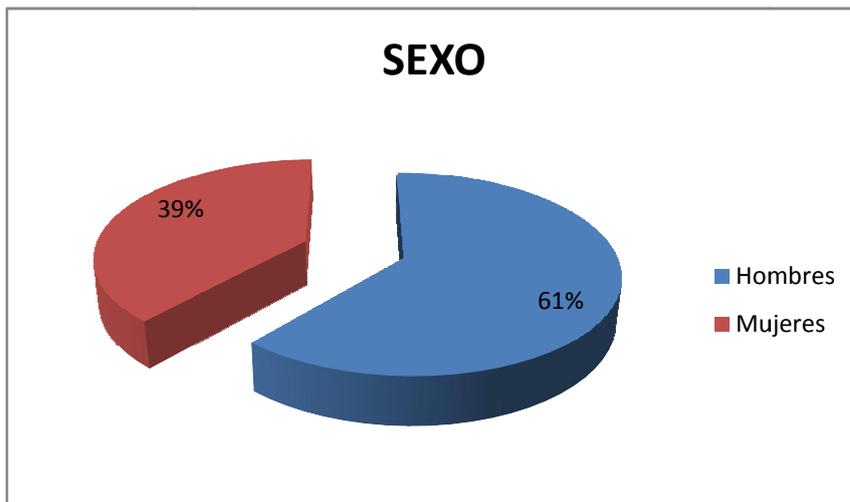
Descripción de la muestra de profesionales que han contestado al cuestionario en julio del 2009

La muestra de profesionales que desempeñan su labor profesional en sectores a los que acceden los titulados de ADE está compuesta por un total de 114 personas. Un 43% de la muestra (49 profesionales) son empleadores de profesionales con formación ADE y un 57% (65) son empleados con formación ADE que no tienen más de 5 años de experiencia profesional.



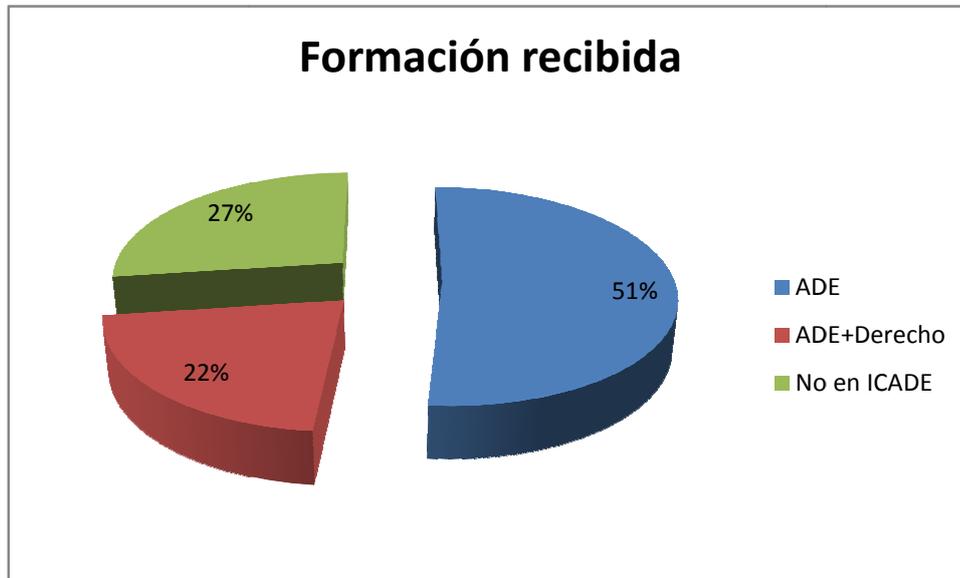
- **En cuanto al sexo**

Un total de 70 profesionales son hombres y 44 son mujeres.



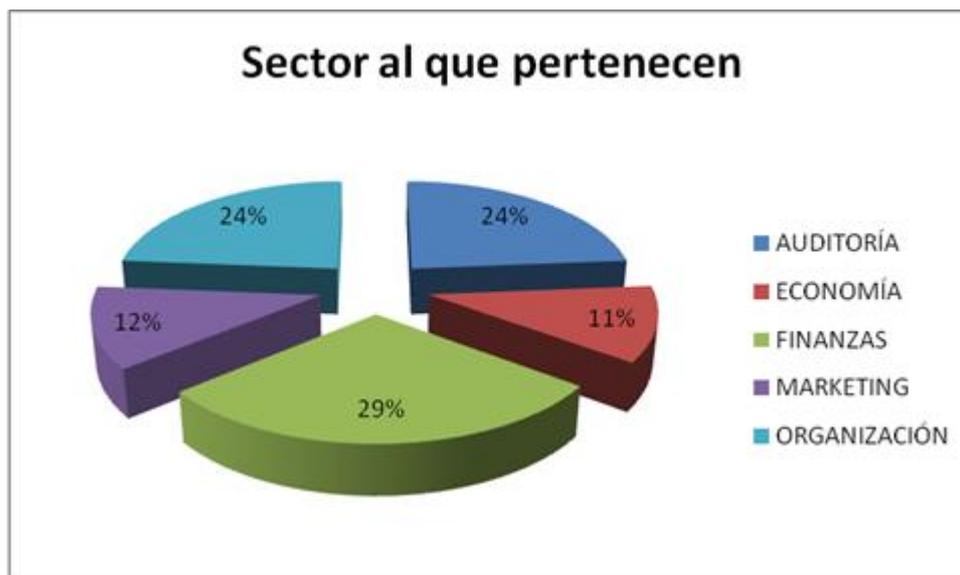
- **En cuanto a la formación recibida**

Un 51% de los profesionales han estudiado la especialidad de ADE en la Universidad Pontificia Comillas-ICADE, un 22% han estudiado la especialidad de ADE + Derecho y un 27% han recibido la formación de ADE en otra universidad.



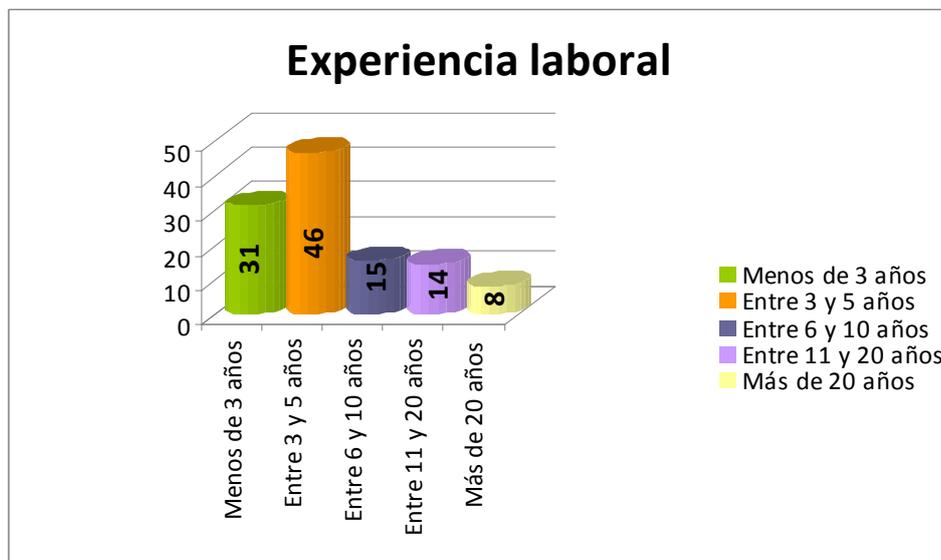
- **En cuanto al sector al que pertenecen**

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.



- **En cuanto a los años de experiencia laboral**

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).

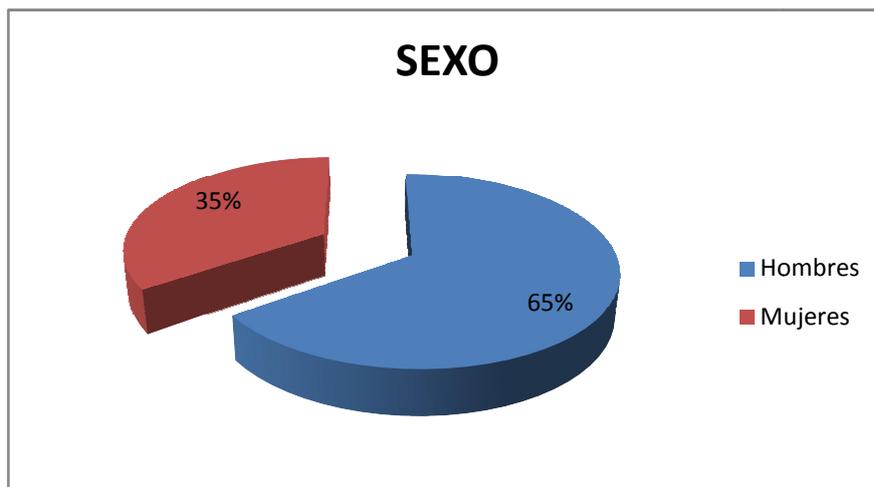


MUESTRA DE EMPLEADORES

Si analizamos la muestra de empleadores por separado, podemos comprobar que está compuesta por un total de 49 profesionales.

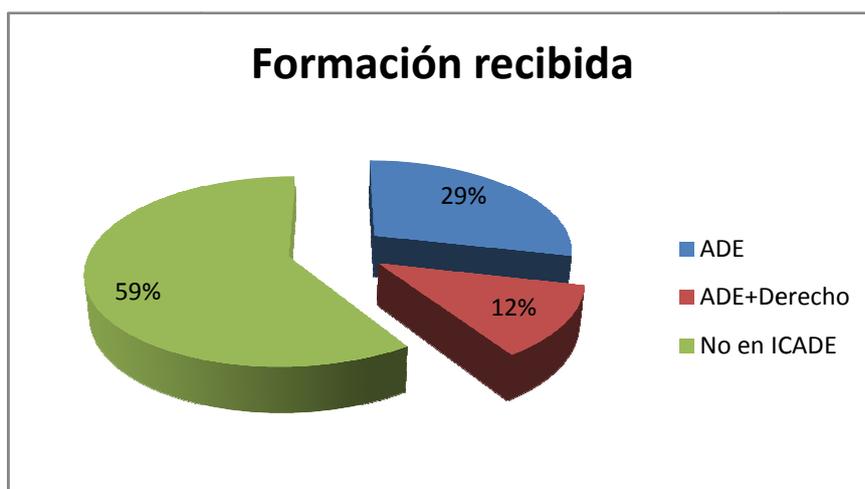
- **En cuanto al sexo**

Son un total de 32 hombres (65%) y 17 mujeres (35%).



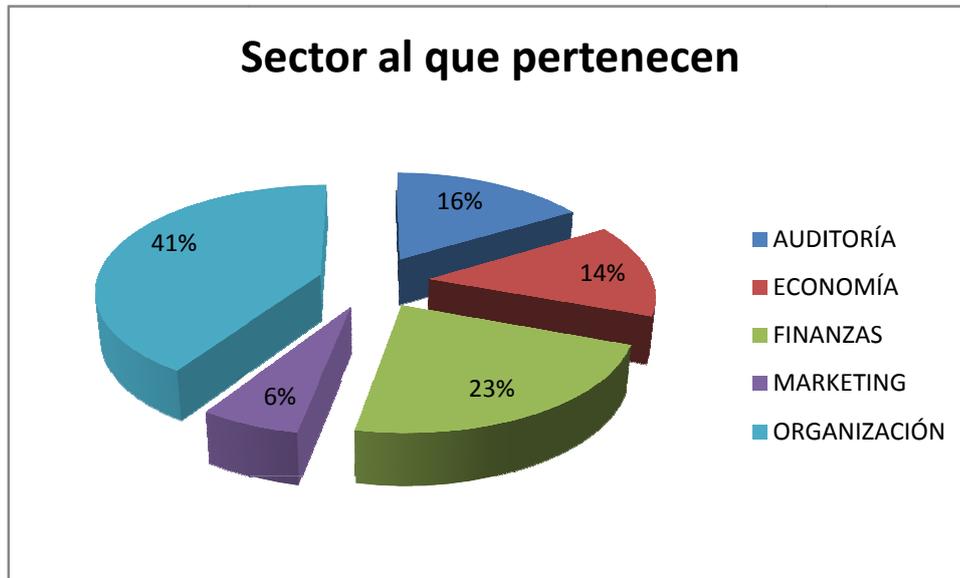
- **En cuanto a la formación que han recibido**

14 empleadores (29%) han recibido formación en ICADE a través de la especialidad de ADE, 6 (12%) han recibido la formación en la especialidad de ADE + DERECHO en ICADE y 29 (59%) no cursaron sus estudios en ICADE.



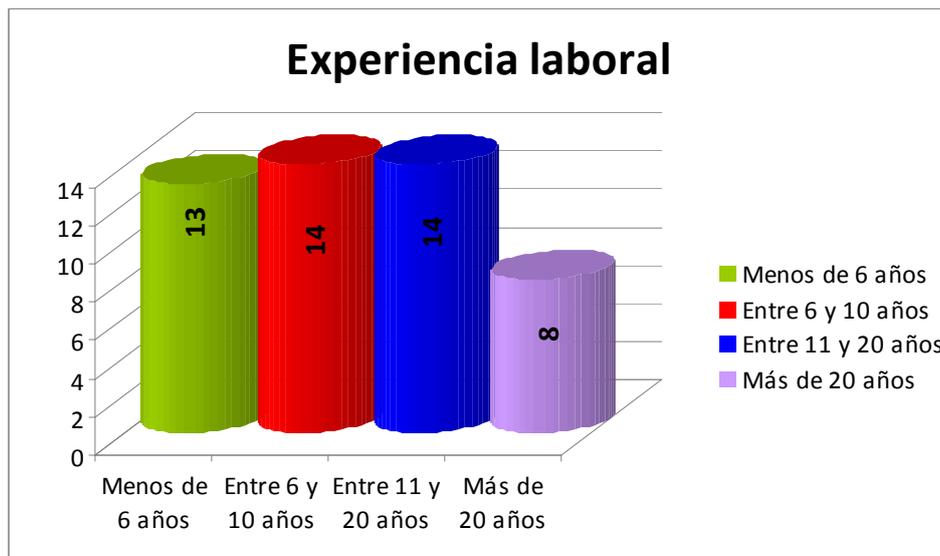
- **En cuanto a los sectores profesionales**

Son 20 (41%) empleadores del sector de Organización, 11 (23%) del sector de las Finanzas, 8 (16%) del sector de la Auditoría, 7 (14%) del sector de la Economía y 3 (6%) empleadores pertenecen al sector del Marketing.



- **En cuanto a los años de experiencia laboral**

13 empleadores tienen 6 años o menos de experiencia laboral, 14 tienen una experiencia laboral de entre 6 y 10 años, 14 tienen entre 11 y 20 años de experiencia y 8 de los empleadores tienen una experiencia laboral superior a 20 años.

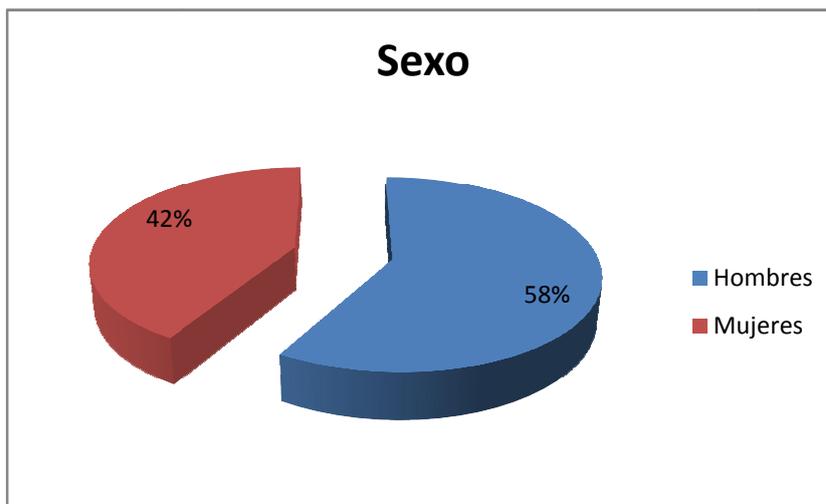


MUESTRA DE EMPLEADOS

Si analizamos la muestra de empleados con formación ADE, podemos comprobar que está compuesta por un total de 65 profesionales.

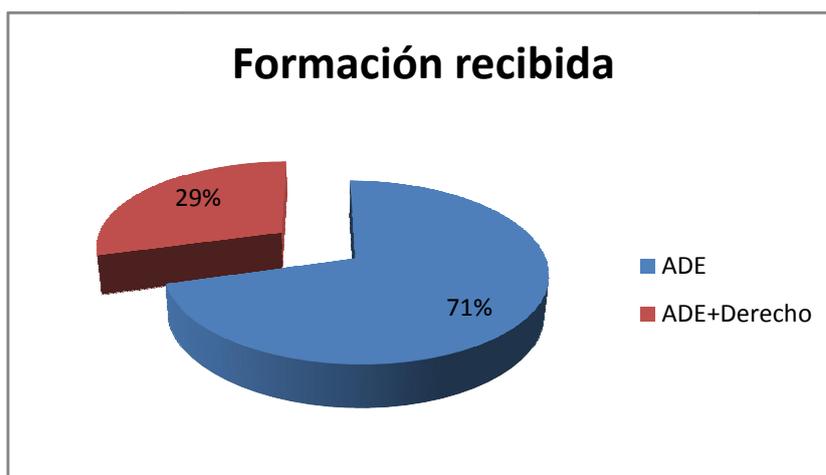
- **En cuanto al sexo**

Los empleados con formación ADE son un total de 38 hombres (58%) y 27 mujeres (42%)



- **En cuanto a la formación que han recibido**

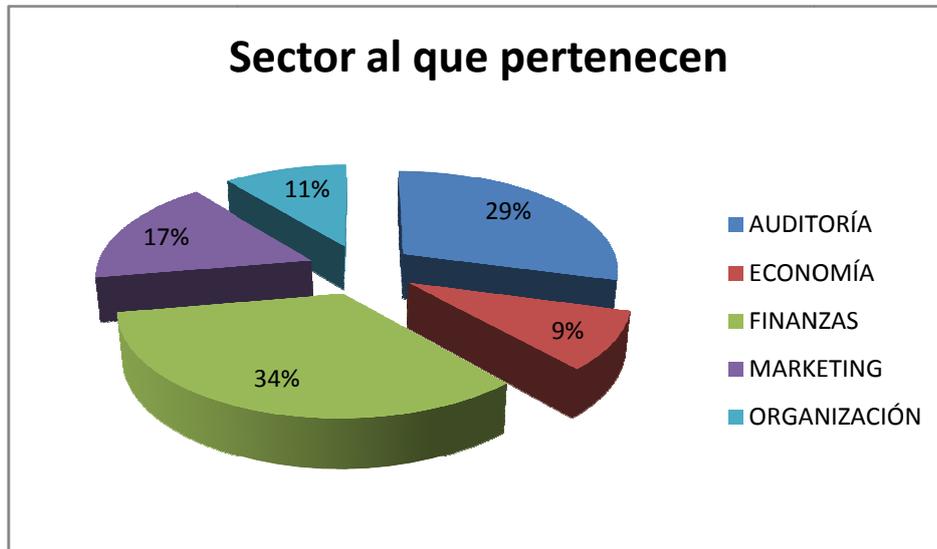
Todos los empleados han estudiado ADE en ICADE, 41 empleados han recibido formación a través de la especialidad E2, 17 han recibido la formación en la especialidad de E3²⁵.



²⁵ Los alumnos de E2, cursan la titulación ADE y los alumnos de E3 la doble titulación Derecho y ADE

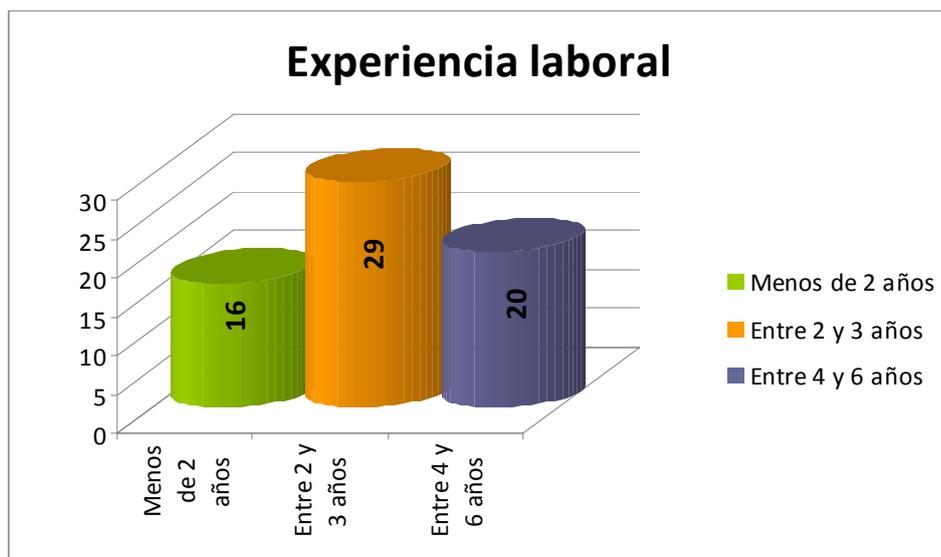
- **En cuanto a los sectores profesionales**

Son 22 (34%) del sector de las Finanzas, 19 (29%) empleados del sector de Auditoría, 11 (17%) empleados pertenecen al sector del Marketing, 7 (11%) del sector de Organización y 6 (9%) del sector de la Economía.



- **En cuanto a los años de experiencia laboral**

16 empleados (25%) tienen menos de 2 años de experiencia laboral, 29 empleados (44%) tienen entre 2 y 3 años de experiencia y 20 empleados (31%) tienen entre 4 y 6 años de experiencia laboral.

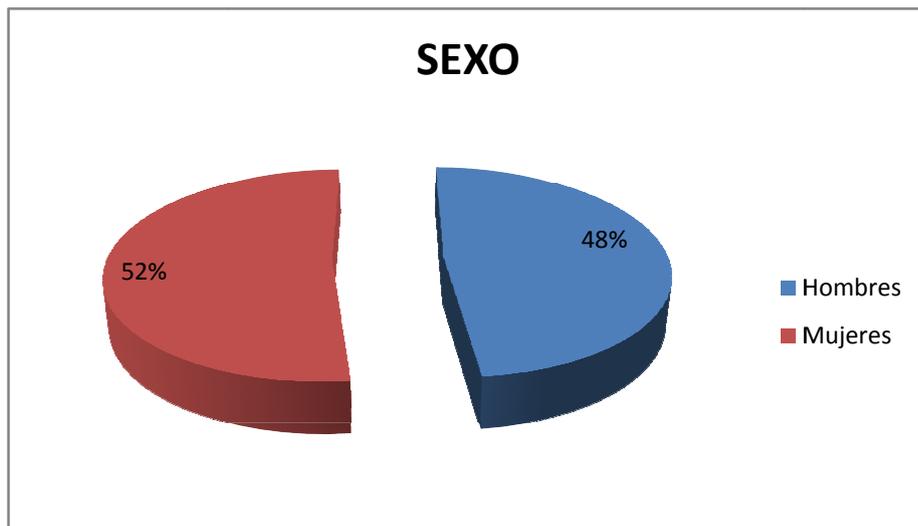


DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA DE ALUMNOS DE ÚLTIMO CURSO DE ADE QUE HAN CONTESTADO AL CUESTIONARIO EN JUNIO DE 2009

La muestra de alumnos de último curso de ADE que han contestado al cuestionario está compuesta por un total de 174 sujetos.

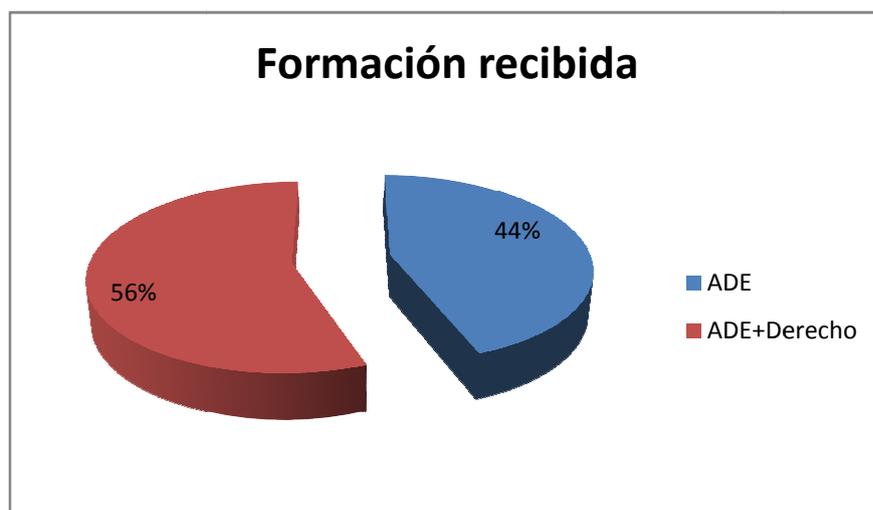
- **En cuanto al sexo**

Un total de 84 personas son hombres y 90 mujeres.



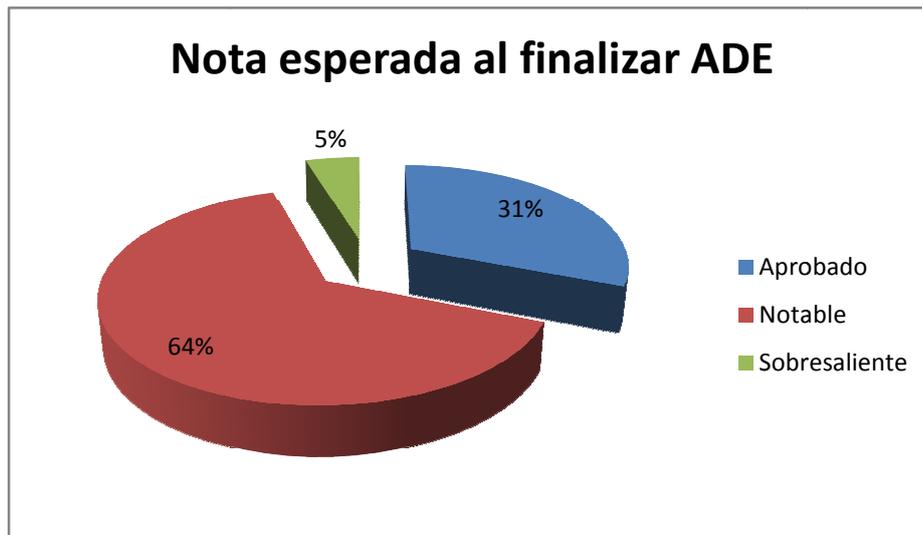
- **En cuanto a la especialidad que están cursando**

77 alumnos (el 44%) pertenecen a la especialidad de ADE, mientras que 97 alumnos (el 56%) están cursando ADE + DERECHO.



- **En cuanto a la nota estimada que van a obtener en ADE**

Si analizamos 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 (53 alumnos) creen que obtendrán un aprobado, un 64% (110 alumnos) consideran que obtendrán un notable y un 5% (8 alumnos) estiman un sobresaliente como nota media de su expediente en ADE.



- **En cuanto a las prácticas**

Hay un 34% de alumnos (un total de 59) que no han realizado prácticas en empresas del sector frente a un 66% (un total de 115) de los alumnos que han contestado que sí las han realizado.



- **En cuanto a la realización de parte de los estudios en el extranjero**

Un 50% de alumnos (un total de 87) que no han realizado estancias de estudio en el extranjero, mientras que un 50% (un total de 87) sí han realizado parte de sus estudios de ADE fuera de España.



- **En cuanto a las expectativas sobre ADE**

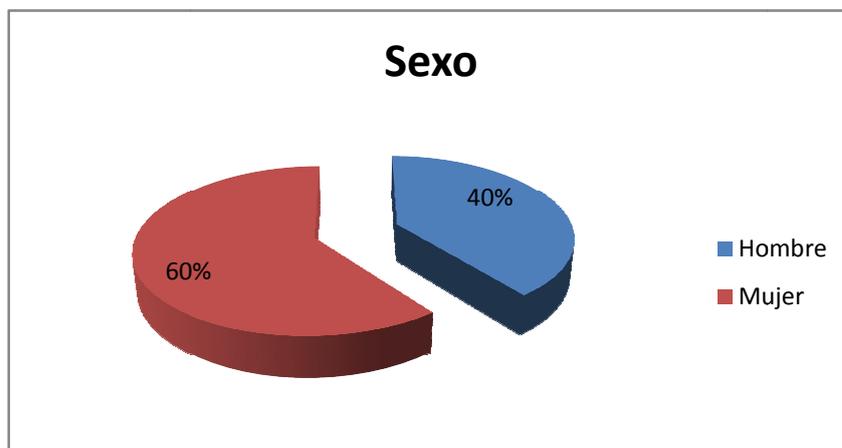
Cuando les preguntamos: ¿En qué grado crees que los estudios realizados (ADE) han satisfecho las expectativas que tenías? Pudiendo contestar en una escala de 0 a 10, la media obtenida es igual a 6,19 (con una desviación típica 1,92).

DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA DE PROFESORES DE ADE QUE HAN CONTESTADO EL CUESTIONARIO EN JUNIO-JULIO DE 2009

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.

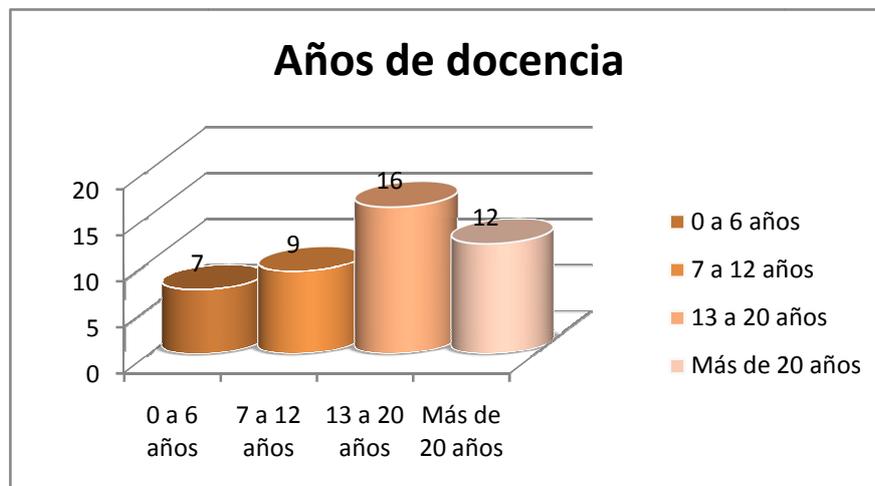
- **En cuanto al sexo**

La muestra de profesores de ADE que han contestado al cuestionario está compuesta por 18 hombres y 26 mujeres.



- **En cuanto a los años de docencia**

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 que tienen los profesores es de 16,7 años (desviación típica=9,25).



4.2.2 *Análisis descriptivo y comparativo de las observaciones efectuadas (validación de las competencias/selección final)*

Comentarios previos

1. Al elaborar los cuestionarios para empleados y empleadores, tal como se ha indicado previamente, se consideró el *Nivel de Desarrollo* (ND) como la variable más significativa o variable protagonista de los análisis a realizar. No obstante, se consideró también la introducción de la *Relevancia* (R) como posible variable que aportara mayor nivel de información sobre la anterior. Este ítem se incluyó solo en la evaluación de las competencias genéricas a fin de que el cuestionario no resultase excesivamente tedioso.

Los análisis posteriores comparando las evaluaciones de ambos ítems, ND y R, en los grupos de empleados y empleadores mostraron una correlación elevada y positiva, de forma que con los datos aportados, la variable relevancia no aportó ninguna información adicional ni relevante. En consecuencia, se optó por excluir dicha evaluación en los análisis siguientes.

En estos cuestionarios, para la presentación de competencias se adoptó una estructura en planos competenciales. De este modo, las competencias específicas se incorporan como especificaciones de las genéricas (gráfico pág.22) y la estructura es única para los dos tipos de competencias. Los niveles de desarrollo definidos para la competencia genérica se utilizan también para sus especificaciones.

2. Los cuestionarios elaborados para los alumnos actuales de último curso contemplaron todas las competencias, si bien, y con la intención de facilitar la respuesta, se ordenaron de acuerdo a un criterio jerárquico: de mayor generalidad a mayor especificidad. Así, se recogieron en primer lugar todas las competencias genéricas, a continuación las competencias específicas que denominamos comunes y, por último, competencias específicas agrupadas por área de especialización de conocimientos. Como ya se indicó en el epígrafe 3.2.2., se incluyeron las definiciones de las competencias sin indicar niveles de desarrollo.

3. En los cuestionarios de profesores, se decidió no incluir los niveles de desarrollo de las competencias genéricas y diseñar un cuestionario semejante al de los alumnos. De este modo no se incorpora una definición descriptiva de los niveles, y se recoge la escala de valoración utilizada en dicho cuestionario.

4. En la recogida de información en el grupo de Profesores, no se buscaron intencionadamente las respuestas concretas de expertos en áreas de especialización, no se solicitaron por “sectores”, es decir de acuerdo con la mayor competencia en las diferentes áreas, sino que para tratar de recoger la opinión más común sobre la formación general de los estudiantes, se solicitó a todos la respuesta sobre las mismas competencias.

No obstante, la muestra es representativa al mantenerse en ella el reparto de profesores de los distintos departamentos ó áreas en un porcentaje análogo al del profesorado de la Facultad en su totalidad (epígrafe 4.2.1.).

5. En los cuestionarios de profesores se observó una elevada incorrelación entre el *Nivel de Desarrollo* y la *Importancia*. La explicación de esta aparente incongruencia en las respuestas obtenidas se encuentra, sin duda, en un defectuoso entendimiento de la pregunta formulada. Posiblemente el error provenga de la no inclusión de los niveles de desarrollo de las competencias por lo que en los análisis finales se ha omitido esta respuesta y se ha considerado válida la evaluación de la Importancia.

6. Para los análisis cuantitativos realizados, se ha efectuado una equivalencia entre las escalas cualitativas utilizadas en las respuestas a los cuestionarios, en niveles de valoración, y una escala cuantitativa, en la forma siguiente,

N0	N1	N2	N3	N4
nulo	escaso	moderado	elevado	muy elevado
0	2,5	5	7,5	10

En lo que sigue, en primer lugar, se procede a describir las diferentes valoraciones realizadas por los diferentes colectivos respecto de las 24 competencias genéricas identificadas y seleccionadas en fases anteriores. A continuación se realizará la descripción análoga para las 34 competencias específicas seleccionadas.

El análisis se ha realizado con base en los valores medios obtenidos por cada competencia. Una alternativa habría sido considerar el nivel más frecuente o modal de desarrollo (o importancia) observado en cada competencia para cada colectivo, si bien finalmente se ha decidido emplear mayoritariamente en el cuerpo del discurso que se seguirá en el resto del trabajo las medias en lugar de las modas por las siguientes razones:

- a. La moda no permite agregaciones ni manipulaciones algebraicas como las que se realizarán posteriormente a la hora de, para simplificar el mapa

competencial, agrupar las competencias en factores, mediante la aplicación de la herramienta estadística del Análisis Factorial.

- b. La información proporcionada por medias y modas, si bien no es totalmente equivalente, guarda un alto grado de relación, como prueba el hecho de que el coeficiente de correlación entre medias y niveles modales es de 0,65 para las competencias específicas y de 0,81 para las genéricas (pág.128 y ss.)

El análisis descriptivo sigue un orden de presentación desagregado por colectivos y valoraciones: profesionales, alumnos desde la perspectiva del nivel de desarrollo alcanzado, alumnos desde el juicio subjetivo acerca de la importancia concedida por el sistema educativo a las diferentes competencias y lo mismo pero desde el punto de vista de los profesores.

Se ofrecen en cada caso las tablas de medias y desviaciones típicas para cada competencia y se comentan en el cuerpo de texto aquellas competencias que presentan mayores y menores valores. Para su correcta utilización, es preciso recordar que la desviación típica puede interpretarse en este caso como el grado de acuerdo en la valoración entre las diferentes personas de cada colectivo (profesionales como un todo o de un determinado sector, alumnos o profesores), de manera que un menor valor indica mayor grado de acuerdo o concordancia y un valor mayor señala mayor grado de heterogeneidad de juicio en las valoraciones.

Otros análisis interesantes que se presentan son las correlaciones existentes entre los órdenes de valoraciones realizadas por los diferentes colectivos, con el fin de analizar hasta qué punto dos colectivos conceden más o menos el mismo orden de importancia a las diferentes competencias (lo que indicaría la presencia de correlación positiva y de valor próximo a la unidad) o no (cuando las correlaciones sean próximas a cero o incluso negativas).

4.2.2.1 Análisis descriptivo de puntuaciones medias en competencias genéricas en diferentes colectivos

La Tabla 3 presenta los niveles medios (en una escala de 0 a 10) para cada una de las competencias genéricas para cada uno de los conceptos y colectivos considerados: los profesionales (empleadores y empleados sin distinguir por sectores) (GLOBAL), nivel de desarrollo alcanzado por los alumnos (ALUMN D), nivel de importancia dado por la universidad a dicha competencia en opinión de los alumnos (ALUMN I) y grado de importancia que a juicio de los profesores se da al desarrollo de la competencia en el

desempeño profesional (PROF I). La tabla está ordenada de mayor a menor media según GLOBAL.

Del análisis de la tabla puede establecerse que:

- a. Mientras los profesionales consideran que se necesita un nivel de desarrollo mayor en cuanto a: Comunicación escrita en lengua materna (media 8,77), sentido crítico y autocrítico (8,46), análisis y síntesis (8,42), gestión de la información (8,42) y orientación al aprendizaje (8,42), los alumnos coinciden en valorar la comunicación escrita materna como una de las competencias más desarrolladas (7,23), sin embargo, no muestran coincidencia al considerar que el nivel de desarrollo mayor se refiere a: trabajo en equipo (media 7,33), comunicación oral materna (7,12) y comprensión en lengua extranjera (7,01). Por su parte, los profesores consideran que el nivel de relevancia de las competencias para el desempeño profesional de los titulados en ADE es mayor en: análisis y síntesis (media 8,98) coincidiendo con los profesionales, resolución de problemas (8,86), comunicación oral materna (8,75) y comprensión de una lengua extranjera (8,72).
- b. Las competencias con menor valoración media por parte de los profesionales son las relativas a la utilización de las TIC (media 6,89) coincidiendo con la valoración hecha por los alumnos (6), la autonomía, iniciativa y espíritu emprendedor (7,11), la aplicación de conceptos (7,24), y el liderazgo (7,26). Las competencias con menor valoración media por parte de los alumnos son además de la utilización de las TIC, aplicación de términos analíticos (6,05), escucha, debate y argumentación (6,18), y orientación al aprendizaje (6,34), competencia valorada de forma alta por los profesionales. Las competencias a las que los profesores consideran con un nivel menor de relevancia para el desempeño profesional de los titulados de ADE son: aplicación de términos analíticos (media 5,99) coincidiendo con los alumnos, aplicación de conceptos (6,93) y liderazgo (7,05), en las que coinciden en dar una valoración baja como los profesionales y compromiso organizacional (7,33).

Tabla 3. Evaluaciones medias de competencias genéricas según colectivos

	GLOBAL	ALUMN D	ALUMN I	PROF I
Comunicación escrita en lengua materna	8,77	7,23	6,16	8,49
Sentido crítico y autocrítico	8,46	6,36	5,06	7,56
Análisis y síntesis	8,42	6,88	6,27	8,98
Gestión de la información	8,42	6,57	5,39	8,66
Orientación al aprendizaje	8,42	6,34	5,58	7,33
Comunicación oral en lengua materna	8,38	7,12	5,72	8,75
Trabajo en equipo	8,38	7,33	7,92	8,47
Gestión del tiempo	8,33	6,42	5,04	8,43
Habilidad para la escucha y debate	8,33	6,18	5,03	7,85
Inteligencia emocional	8,18	6,39	4,78	8,69
Comprensión de una lengua extranjera	8,11	7,01	5,16	8,72
Resolución de problemas	8,05	6,91	6,32	8,86
Respeto a la diversidad	8,05	6,94	5,44	7,44
Adaptación a los cambios	8,05	6,8	5,72	8,3
Aplicación términos analíticos y cuantitativos	7,92	6,05	6,39	5,99
Expresión en lengua extranjera	7,85	6,58	5,01	8,49
Toma de decisiones	7,74	6,63	5,89	8,47
Compromiso organizacional	7,68	6,66	5,73	7,33
Planificación, organización, gestión proyectos	7,63	6,5	5,71	7,98
Compromiso ético	7,46	6,7	5,77	8,01
Liderazgo	7,26	6,4	5,79	7,05
Aplicación de conceptos y teorías	7,24	6,49	6,65	6,93
Autonomía y espíritu emprendedor	7,11	6,37	5,36	7,67
Utilización de las TIC	6,89	6	4,42	8,72
N	114	174	174	44
Media	7,96	6,62	5,68	8,05
Desviación Típica	0,48	0,35	0,71	0,74

En los resultados obtenidos se observa que la menor evaluación en los profesionales (GLOBAL D) es de media 6,89. La conclusión fundamental es que pueden considerarse válidas todas las CG de acuerdo con esta valoración, por lo que no se elimina ninguna en los análisis posteriores.

Antes de proceder a las comparaciones entre grupos y el correspondiente análisis de consistencia de los resultados, se detallan los datos obtenidos en las diferentes evaluaciones de las competencias genéricas en los distintos colectivos y para los diferentes ítems evaluados. Se analizan en primer lugar los colectivos de profesionales en su totalidad y, posteriormente, diferenciándolos por sectores.

4.2.2.1.A) Estudio completo considerando las evaluaciones del mercado sin diferenciar por sectores

Análisis descriptivo del nivel de desarrollo (ND) de las competencias genéricas en los empleadores

- a. Los empleadores consideran necesario un nivel de desarrollo mayor para el desempeño profesional en las siguientes competencias: Comunicación escrita en lengua materna (media 8,52), sentido crítico y autocrítico (8,37), comunicación oral en lengua materna (8,37), gestión del tiempo (8,27) y análisis y síntesis (8,21).
- b. Las competencias con menor valoración media por parte de los empleadores son las relativas a la utilización de las TIC (media 6,89), la autonomía, iniciativa y espíritu emprendedor (6,94), expresión en lengua extranjera (7,19) y la aplicación de conceptos (7,35).
- c. Si analizamos el grado de acuerdo de los empleadores en la valoración del nivel de desarrollo necesario para el desempeño laboral éste es mayor en: gestión de la información (DT= 1,6), orientación al aprendizaje (DT= 1,66) y utilización de las TIC (DT= 1,73).
- d. El menor nivel de acuerdo en la valoración realizada por los empleadores se refiere a las siguientes competencias: expresión en lengua extranjera (DT= 2,87), comprensión en lengua extranjera (DT= 2,75) y respeto a la diversidad (DT= 2,39).
- e. El orden de la valoración realizada por este colectivo coincide bastante en el de la valoración obtenida en la unión entre empleadores y empleados.

EMPLEADORES ND	MEDIAS	DESVIACIÓN TÍPICA
Comunicación escrita en lengua materna	8,52	2,16
Comunicación oral en lengua materna	8,37	1,879
Sentido crítico y autocrítico	8,37	2,138
Gestión del tiempo	8,27	2,177
Análisis y síntesis	8,21	1,909
Inteligencia emocional	8,21	1,976
Gestión de la información	8,16	1,596
Trabajo en equipo	8,11	1,945
Orientación al aprendizaje	8,11	1,656
Aplicación términos analíticos y cuantitativos	8,06	1,994
Habilidad para la escucha y debate	8,01	1,839
Resolución de problemas	7,96	1,817
Toma de decisiones	7,96	2,205
Planificación, organización, gestión proyectos	7,91	2,063
Respeto a la diversidad	7,86	2,394
Adaptación a los cambios	7,86	2,224
Compromiso organizacional	7,81	1,74
Liderazgo	7,7	2,094
Compromiso ético	7,7	2,329
Comprensión de una lengua extranjera	7,4	2,746
Aplicación de conceptos y teorías	7,35	1,869
Expresión en lengua extranjera	7,19	2,87
Autonomía y espíritu emprendedor	6,94	2,297
Utilización de las TIC	6,89	1,733
N	49	
Media	7,87	
Desviación Típica	0,43	

Análisis descriptivo del nivel de relevancia (R) de competencias genéricas en el desempeño profesional percibido por parte de los empleadores

- a. Los empleadores consideran que las competencias genéricas más relevantes para el desempeño profesional son las siguientes: Comunicación escrita en lengua materna (media 8,98), comunicación oral en lengua materna (media 8,98) y trabajo en equipo (8,93).
- b. Las competencias con menor valoración media en cuanto a relevancia por parte de los empleadores son las relativas a la aplicación de conceptos (media 6,99), la aplicación de términos analíticos (7,55) y respeto a la diversidad (7,6).
- c. Si analizamos el grado de acuerdo de los empleadores en la valoración del nivel de relevancia para el desempeño laboral son: resolución de problemas (DT= 1,32), comunicación oral en lengua materna (DT= 1,46) y gestión del tiempo (DT= 1,54).
- d. El menor nivel de acuerdo en la valoración realizada por los empleadores se refiere a las siguientes competencias: comprensión en lengua extranjera (DT= 2,93), expresión en lengua extranjera (DT= 2,82) y respeto a la diversidad (DT= 2,39).

EMPLEADORES R	MEDIAS	DESVIACIÓN TÍPICA
Comunicación oral en lengua materna	8,98	1,436
Comunicación escrita en lengua materna	8,98	1,607
Trabajo en equipo	8,93	1,693
Gestión del tiempo	8,83	1,54
Planificación, organización, gestión proyectos	8,67	1,775
Inteligencia emocional	8,67	1,916
Resolución de problemas	8,52	1,342
Habilidad para la escucha y debate	8,47	1,678
Adaptación a los cambios	8,47	1,827
Toma de decisiones	8,27	2,236
Sentido crítico y autocrítico	8,27	1,708
Liderazgo	8,27	2,054
Comprensión de una lengua extranjera	8,21	2,932
Orientación al aprendizaje	8,21	1,84
Compromiso organizacional	8,21	1,693
Utilización de las TIC	8,16	2,027
Gestión de la información	8,16	2,027
Expresión en lengua extranjera	8,11	2,82
Compromiso ético	8,11	2,368
Autonomía y espíritu emprendedor	8,06	1,927
Análisis y síntesis	7,91	1,793
Respeto a la diversidad	7,6	2,391
Aplicación términos analíticos y cuantitativos	7,55	2,253
Aplicación de conceptos y teorías	6,99	2,103
N	49	
Media	8,28	
Desviación Típica	0,46	

Análisis descriptivo del nivel de desarrollo de las competencias genéricas en los empleados

- a. Los empleados consideran que se necesita un nivel de desarrollo mayor para el desempeño profesional en las siguientes competencias: Comunicación escrita en lengua materna (media 8,96), sentido crítico y autocrítico (8,54), análisis y síntesis (8,58) y gestión de la información (8,62).
- b. Las competencias con menor valoración media por parte de los empleados son las relativas a la utilización de las TIC (media 6,88), la autonomía, iniciativa y espíritu emprendedor (7,23) y la aplicación de conceptos (7,15).
- c. Si analizamos el grado de acuerdo de los empleados en la valoración del nivel de desarrollo necesario para el desempeño laboral éste es mayor en: comunicación escrita en lengua materna (DT= 1,52), trabajo en equipo (DT= 1,71) y gestión de la información (DT= 1,77).
- d. El menor nivel de acuerdo en la valoración realizada por los empleados se refiere a las siguientes competencias: expresión en lengua extranjera (DT= 2,55), aplicación de conceptos (DT= 2,53) y compromiso ético (DT= 2,53).
- e. La valoración realizada por este colectivo coincide bastante con la obtenida en la unión entre empleadores y empleados.

EMPLEADOS ND	MEDIAS	DESVIACIÓN TÍPICA
Comunicación escrita en lengua materna	8,96	1,524
Comprensión de una lengua extranjera	8,65	2,342
Orientación al aprendizaje	8,65	1,93
Gestión de la información	8,62	1,769
Análisis y síntesis	8,58	1,821
Habilidad para la escucha y debate	8,58	1,975
Trabajo en equipo	8,58	1,71
Sentido crítico y autocrítico	8,54	1,921
Gestión del tiempo	8,38	2,139
Comunicación oral en lengua materna	8,38	1,845
Expresión en lengua extranjera	8,35	2,549
Respeto a la diversidad	8,19	2,097
Adaptación a los cambios	8,19	2,001
Inteligencia emocional	8,15	2,222
Resolución de problemas	8,12	2,074
Aplicación términos analíticos y cuantitativos	7,81	2,001
Toma de decisiones	7,58	2,379
Compromiso organizacional	7,58	2,295
Planificación, organización, gestión proyectos	7,42	1,873
Compromiso ético	7,27	2,528
Autonomía y espíritu emprendedor	7,23	2,125
Aplicación de conceptos y teorías	7,15	2,534
Liderazgo	6,92	2,37
Utilización de las TIC	6,88	2,255
N	65	
Media	8,03	
Desviación Típica	0,61	

Análisis descriptivo del nivel de relevancia de competencias genéricas en el desempeño profesional percibido por parte de los empleados

- a. Los empleados consideran que las competencias genéricas más relevantes para el desempeño profesional son las siguientes: Comunicación escrita en lengua materna (media 8,73), trabajo en equipo (8,73) y gestión del tiempo (media 8,69).
- b. Las competencias con menor valoración media en cuanto a relevancia por parte de los empleados son las relativas al compromiso organizacional (media 7), la aplicación de conceptos (7,12) y compromiso ético (7,19).
- c. Si analizamos el grado de acuerdo en la valoración de las competencias de los empleados en la valoración del nivel de relevancia para el desempeño laboral es mayor en: comunicación escrita en lengua materna (DT= 1,78), trabajo en equipo (DT= 1,98) e inteligencia emocional (DT= 2).
- d. El menor nivel de acuerdo en la valoración realizada por los empleados se refiere a las siguientes competencias: compromiso ético (DT= 3,08), liderazgo (DT= 3,04) y respeto a la diversidad (DT= 2,98).

EMPLEADOS R	MEDIAS	DESVIACIÓN TÍPICA
Comunicación escrita en lengua materna	8,73	1,775
Trabajo en equipo	8,73	1,982
Gestión del tiempo	8,69	2,384
Orientación al aprendizaje	8,69	2,343
Adaptación a los cambios	8,69	2,078
Resolución de problemas	8,65	2,123
Habilidad para la escucha y debate	8,65	2,169
Comprensión de una lengua extranjera	8,62	2,54
Comunicación oral en lengua materna	8,58	2,071
Expresión en lengua extranjera	8,54	2,684
Inteligencia emocional	8,42	2,004
Análisis y síntesis	8,38	2,093
Planificación, organización, gestión proyectos	8,35	2,222
Gestión de la información	8,31	2,214
Sentido crítico y autocrítico	8,27	2,536
Autonomía y espíritu emprendedor	7,88	2,306
Toma de decisiones	7,81	2,847
Utilización de las TIC	7,77	2,693
Liderazgo	7,38	3,044
Aplicación términos analíticos y cuantitativos	7,27	2,678
Respeto a la diversidad	7,19	2,981
Compromiso ético	7,19	3,078
Aplicación de conceptos y teorías	7,12	2,733
Compromiso organizacional	7	2,731
N	65	
Media	8,12	
Desviación Típica	0,6	

Correlación entre los órdenes de rangos asignados al nivel de desarrollo de las competencias genéricas en términos de medias en los empleadores, empleados y la unión de ambos.

Como se ha comentado extensamente, se ha obtenido información en las empresas de dos grupos diferentes de personas: empleadores, con mayor experiencia y visión global sobre qué perfil se está exigiendo a los recién licenciados, y empleados, con menor experiencia y responsabilidad en las organizaciones. Un primer análisis a realizar es contrastar si ambos colectivos tienen valoraciones similares o distintas acerca del perfil competencial del licenciado o graduado en ADE. En caso de similitud de pareceres entre los dos grupos parece razonable, en aras a una mayor simplicidad proceder a agruparlos en un único colectivo; por el contrario, si las opiniones y valoraciones acerca de qué competencias son más o menos importantes muestran un grado de diferencia notable entre ambos colectivos merecerá la pena analizar los dos grupos por separado.

Al observar la Tabla 4 podemos comprobar cómo las competencias en las que tanto los empleadores como los empleados consideran que se requiere un mayor nivel de desarrollo para el desempeño profesional se refieren a: comunicación escrita en lengua materna, sentido crítico y autocrítico y análisis y síntesis. Están también de acuerdo en considerar que las competencias en las que se requiere un menor nivel de desarrollo son: la utilización de las TIC, la autonomía, iniciativa y espíritu emprendedor y la aplicación de conceptos.

A este respecto, la Tabla 4 presenta los valores medios para cada competencia específica para empleadores y empleados, señalándose con asteriscos aquellas diferencias que resultan significativas al 5%. Puede apreciarse que apenas hay competencias en las que existen diferencias significativas entre las medias de ambos grupos, por lo que, queda justificado a partir de ahora analizar esos dos colectivos de forma conjunta.

Tabla 4. Comparación de valores medios entre empleados y empleadores para las competencias genéricas

	categoría		diferencias significativas al 5%
	Empleadores	Empleados	
Comunicación escrita en lengua materna	8,52	8,96	
Comunicación oral en lengua materna	8,37	8,38	
Sentido crítico y autocrítico	8,37	8,54	
Gestión del tiempo	8,27	8,38	
Análisis y síntesis	8,21	8,58	
Inteligencia emocional	8,21	8,15	
Gestión de la información	8,16	8,62	
Trabajo en equipo	8,11	8,58	
Orientación al aprendizaje	8,11	8,65	
Aplicación términos analíticos y cuantitativos	8,06	7,81	
Habilidad para la escucha y debate	8,01	8,58	
Resolución de problemas	7,96	8,12	
Toma de decisiones	7,96	7,58	
Planificación, organización, gestión proyectos	7,91	7,42	
Respeto a la diversidad	7,86	8,19	
Adaptación a los cambios	7,86	8,19	
Compromiso organizacional	7,81	7,58	
Liderazgo	7,7	6,92	
Compromiso ético	7,7	7,27	
Comprensión de una lengua extranjera	7,4	8,65	**
Aplicación de conceptos y teorías	7,35	7,15	
Expresión en lengua extranjera	7,19	8,35	**
Autonomía y espíritu emprendedor	6,94	7,23	
Utilización de las TIC	6,89	6,88	

A este respecto, la Tabla 5 presenta los coeficientes de correlación de Pearson utilizando como filas las diferentes competencias genéricas y como columnas los colectivos considerados: nivel de dominio requerido por los profesionales: empleadores, empleados y la unión de éstos (GLOBAL).

Podemos comprobar que el nivel de desarrollo necesario en cada competencia genérica para el desempeño laboral percibido por parte de los empleadores se relaciona de forma alta y estadísticamente significativa con la percepción de los empleados ($r=0,64$, $p<0,01$). Tanto la percepción de los empleadores, como la de los empleados, muestra una relación muy alta con la puntuación total (GLOBAL), obtenida a partir de la unión de los dos colectivos ($r=0,83$, $p<0,01$).

Tabla 5. Correlaciones entre medias en competencias genéricas en profesionales

	GLOBAL	EMPLEADORES ND	EMPLEADOS ND
GLOBAL	1		
EMPLEADORES ND	0,834	1	
EMPLEADOS ND	0,956	0,635	1

De estos dos últimos análisis, se concluye que, dada la coincidencia de valoración en los distintos grupos y la consistencia entre dichas valoraciones, tiene sentido agregar los cuestionarios de empleados y empleadores, definiendo un nuevo grupo que denominaremos “profesionales”, cuyas evaluaciones se recogerán como GLOBAL. De este modo, se procederá a efectuar las comparaciones ulteriores con las puntuaciones de este nuevo grupo, entendiendo que estas valoraciones definen la demanda del mercado en el que habrán de incorporarse los egresados.

Análisis descriptivo del nivel de desarrollo óptimo para el desempeño profesional de competencias genéricas por parte de los profesionales (GLOBAL)

- a. Los profesionales consideran que se necesita un nivel de desarrollo mayor para el desempeño profesional en las siguientes competencias: Comunicación escrita en lengua materna (media 8,77), sentido crítico y autocrítico (8,46) y análisis y síntesis (8,42).
- b. Las competencias con menor valoración media por parte de los profesionales son las relativas a la utilización de las TIC (media 6,89), la autonomía, iniciativa y espíritu emprendedor (7,11) y la aplicación de conceptos (7,24).
- c. Si analizamos el grado de acuerdo de los profesionales en la valoración del nivel de desarrollo necesario para el desempeño laboral son: gestión de la información (DT= 1,7), trabajo en equipo (DT= 1,82) y comunicación escrita en lengua materna (DT= 1,83).
- d. El menor nivel de acuerdo en la valoración realizada por los profesionales se refiere a las siguientes competencias: expresión en lengua extranjera (DT= 2,74), comprensión en lengua extranjera (DT= 2,59) y compromiso ético (DT= 2,44).
- e. La correlación entre medias y desviaciones típicas toma un valor significativo, negativo y de magnitud moderada, ya que el coeficiente vale -0,47, lo que está

indicando que el mayor acuerdo entre profesionales tiende a producirse en las competencias más valoradas, mientras que las mayores discrepancias interpersonales en cuanto a valoración de la importancia de competencias genéricas tiende a producirse en las que presentan menor valoración media. De esta manera, es posible considerar que las primeras competencias en el ranking de la tabla son realmente importantes y representativas del perfil competencial demandado por el mercado.

GLOBAL ND	MEDIAS	DESVIACIÓN TÍPICA
Comunicación escrita en lengua materna	8,77	1,83
Sentido crítico y autocrítico	8,46	2,01
Análisis y síntesis	8,42	1,86
Gestión de la información	8,42	1,7
Orientación al aprendizaje	8,42	1,83
Comunicación oral en lengua materna	8,38	1,85
Trabajo en equipo	8,38	1,82
Gestión del tiempo	8,33	2,15
Habilidad para la escucha y debate	8,33	1,93
Inteligencia emocional	8,18	2,11
Comprensión de una lengua extranjera	8,11	2,59
Resolución de problemas	8,05	1,96
Respeto a la diversidad	8,05	2,23
Adaptación a los cambios	8,05	2,1
Aplicación términos analíticos y cuantitativos	7,92	1,99
Expresión en lengua extranjera	7,85	2,74
Toma de decisiones	7,74	2,3
Compromiso organizacional	7,68	2,07
Planificación, organización, gestión proyectos	7,63	1,96
Compromiso ético	7,46	2,44
Liderazgo	7,26	2,28
Aplicación de conceptos y teorías	7,24	2,27
Autonomía y espíritu emprendedor	7,11	2,2
Utilización de las TIC	6,89	2,04
N	49	
Correlación entre medias y desviaciones	-0,47	

Análisis descriptivo del nivel de relevancia de competencias genéricas en el desempeño profesional percibido por parte de los profesionales

- a. Los profesionales consideran que las competencias genéricas más relevantes para el desempeño profesional son las siguientes: Comunicación escrita en lengua materna (media 8,84), trabajo en equipo (8,82) y gestión del tiempo (8,75).
- b. Las competencias con menor valoración media en cuanto a relevancia por parte de los profesionales son las relativas a la aplicación de conceptos (media 7,06), respeto a la diversidad (7,37) y la aplicación de términos analíticos (7,39).
- c. Si analizamos el grado de acuerdo de los profesionales en la valoración del nivel de relevancia para el desempeño laboral son: compromiso ético (DT= 2,82), respeto hacia la diversidad (DT= 2,74) y expresión en lengua extranjera (DT= 2,74).
- d. El menor nivel de acuerdo en la valoración realizada por los profesionales se refiere a las siguientes competencias: comunicación escrita en lengua materna (DT= 1,7), resolución de problemas (DT= 1,82) y comunicación oral en lengua materna (DT= 1,83).
- e. La correlación entre medias y desviaciones típicas toma un valor significativo, negativo y de magnitud moderada, ya que el coeficiente vale -0,72, lo que está indicando que el mayor acuerdo entre profesionales tiende a producirse en las competencias más valoradas, mientras que las mayores discrepancias interpersonales en cuanto a valoración de la importancia de competencias genéricas tiende a producirse en las que presentan menor valoración media. De esta manera, es posible considerar que las primeras competencias en el ranking de la tabla son realmente importantes y representativas del perfil competencial demandado por el mercado.

GLOBAL R	MEDIAS	DESVIACIÓN TÍPICA
Comunicación escrita en lengua materna	8,84	1,7
Trabajo en equipo	8,82	1,86
Gestión del tiempo	8,75	2,06
Comunicación oral en lengua materna	8,75	1,83
Resolución de problemas	8,6	1,82
Adaptación a los cambios	8,6	1,97
Habilidad para la escucha y debate	8,57	1,97
Inteligencia emocional	8,53	1,96
Planificación, organización, gestión proyectos	8,49	2,04
Orientación al aprendizaje	8,49	2,15
Comprensión de una lengua extranjera	8,44	2,71
Expresión en lengua extranjera	8,36	2,74
Sentido crítico y autocrítico	8,27	2,21
Gestión de la información	8,25	2,13
Análisis y síntesis	8,18	1,98
Toma de decisiones	8	2,6
Autonomía y espíritu emprendedor	7,96	2,14
Utilización de las TIC	7,94	2,43
Liderazgo	7,76	2,69
Compromiso ético	7,59	2,82
Compromiso organizacional	7,52	2,41
Aplicación términos analíticos y cuantitativos	7,39	2,5
Respeto a la diversidad	7,37	2,74
Aplicación de conceptos y teorías	7,06	2,47
N	114	
Correlación entre medias y desviaciones	-0,72	

Análisis descriptivo del nivel de desarrollo percibido de las competencias genéricas en la muestra de alumnos

- a. Los alumnos consideran que tienen un nivel de desarrollo mayor en cuanto a: trabajo en equipo (media 7,33), comunicación escrita materna (7,23), comunicación oral materna (7,12) y comprensión en lengua extranjera (7,01).
- b. Las competencias con menor valoración media por parte de los alumnos son las relativas a la utilización de las TIC (media 6) coincidiendo con el grupo de profesionales, aplicación de términos analíticos (6,05), escucha, debate y argumentación (6,18), y orientación al aprendizaje (6,34).
- c. Las competencias en las que los alumnos muestran un mayor nivel de acuerdo en cuanto a la percepción del nivel de desarrollo adquirido son: Análisis y síntesis (DT=1,69), toma de decisiones (DT=1,72) y compromiso organizacional (DT=1,72).
- d. Las competencias en las que los alumnos muestran una mayor dispersión en la percepción de su nivel de desarrollo son: Utilización de las TIC (DT=2,53), comprensión de una lengua extranjera (DT= 2,48) y expresión de una lengua extranjera (DT= 2,47).
- e. La correlación entre medias y desviaciones típicas toma un valor significativo, negativo y de magnitud baja-moderada, ya que el coeficiente vale -0,32, lo que está indicando que hay una tendencia a que el mayor acuerdo entre alumnos se produzca en las competencias más valoradas, mientras que las mayores discrepancias interpersonales en cuanto a valoración del nivel de desarrollo de competencias genéricas tiende a producirse en las que presentan menor valoración media.

ALUMN D	MEDIAS	DESVIACIÓN TÍPICA
Trabajo en equipo	7,33	2,01
Comunicación escrita en lengua materna	7,23	1,73
Comunicación oral en lengua materna	7,12	2,07
Comprensión de una lengua extranjera	7,01	2,48
Respeto a la diversidad	6,94	1,95
Resolución de problemas	6,91	1,83
Análisis y síntesis y síntesis	6,88	1,69
Adaptación a los cambios	6,8	2,01
Compromiso ético	6,7	1,91
Compromiso organizacional	6,66	1,72
Toma de decisiones	6,63	1,72
Expresión en lengua extranjera	6,58	2,47
Gestión de la información	6,57	2,04
Planificación, organización, gestión proyectos	6,5	1,76
Aplicación de conceptos y teorías	6,49	1,76
Gestión del tiempo	6,42	2,35
Liderazgo	6,4	1,97
Inteligencia emocional	6,39	2,22
Autonomía y espíritu emprendedor	6,37	2,33
Sentido crítico y autocrítico	6,36	2,01
Orientación al aprendizaje	6,34	2,01
Habilidad para la escucha y debate	6,18	2,22
Aplicación términos analíticos y cuantitativos	6,05	1,95
Utilización de las TIC	6	2,53
N	174	
Correlación entre medias y desviaciones	-0,32	

Análisis descriptivo del nivel de importancia de las competencias genéricas en la muestra de alumnos

- a. Los alumnos consideran que la importancia que se ha dado en ADE a las diferentes competencias genéricas ha destacado en: trabajo en equipo (media 7,92), aplicación conceptos (6,65), aplicación términos analíticos (6,39) y resolución de problemas (6,32).
- b. Las competencias con menor valoración media por parte de los alumnos son las relativas a la utilización de las TIC (media 4,42), inteligencia emocional (4,78), expresión en lengua extranjera (5,01), y escucha, debate y argumentación (5,03).
- c. Las competencias en las que han ofrecido un mayor nivel de acuerdo en cuanto a la percepción del nivel de importancia que se le ha dado en ADE son: análisis y síntesis (DT=1,99), aplicación de términos analíticos (DT= 2,03) y trabajo en equipo (DT= 2,04).
- d. Las competencias en las que los alumnos muestran una mayor dispersión en cuanto a la percepción de su nivel de relevancia en ADE son: autonomía, iniciativa y espíritu emprendedor (DT=2,96), comprensión de una lengua extranjera (DT= 2,94) y expresión de una lengua extranjera (DT= 2,89).
- e. La correlación entre medias y desviaciones típicas toma un valor significativo, negativo y de magnitud moderada, ya que el coeficiente vale -0,67, lo que está indicando que el mayor acuerdo entre alumnos tiende a producirse en las competencias más valoradas, mientras que las mayores discrepancias interpersonales en cuanto a valoración de la importancia de competencias genéricas tiende a producirse en las que presentan menor valoración media.

ALUMN I	MEDIAS	DESVIACIÓN TÍPICA
Trabajo en equipo	7,92	2,04
Aplicación de conceptos y teorías	6,65	2,34
Aplicación términos analíticos y cuantitativos	6,39	2,03
Resolución de problemas	6,32	2,17
Análisis y síntesis y síntesis	6,27	1,99
Comunicación escrita en lengua materna	6,16	2,33
Toma de decisiones	5,89	2,12
Liderazgo	5,79	2,42
Compromiso ético	5,77	2,72
Compromiso organizacional	5,73	2,18
Comunicación oral en lengua materna	5,72	2,68
Adaptación a los cambios	5,72	2,57
Planificación organización, gestión proyectos	5,71	2,28
Orientación al aprendizaje	5,58	2,54
Respeto a la diversidad	5,44	2,62
Gestión de la información	5,39	2,39
Autonomía y espíritu emprendedor	5,36	2,96
Comprensión de una lengua extranjera	5,16	2,94
Sentido crítico y autocrítico	5,06	2,63
Gestión del tiempo	5,04	2,52
Habilidad para la escucha y debate	5,03	2,63
Expresión en lengua extranjera	5,01	2,89
Inteligencia emocional	4,78	2,48
Utilización de las TIC	4,42	2,66
N	174	
Correlación entre medias y desviaciones	-0,67	

Análisis descriptivo del nivel de importancia de las competencias genéricas en la muestra de profesores

- a. Los profesores consideran que el nivel de relevancia de las competencias para el desempeño profesional de los titulados en ADE es mayor en las siguientes competencias: análisis y síntesis (media 8,98), resolución de problemas (8,86), comunicación oral materna (8,75) y comprensión de una lengua extranjera (8,72).
- b. Las competencias a las que consideran con un nivel menor de relevancia para el desempeño profesional de los titulados de ADE son: aplicación de términos analíticos (media 5,99), aplicación de conceptos (6,93), liderazgo (7,05) y compromiso organizacional (7,33).
- c. Las competencias en las que los profesores han tenido un mayor nivel de acuerdo en cuanto a la percepción del nivel de relevancia para el desempeño laboral de los titulados son: análisis y síntesis (DT= 1,24), expresión de una lengua extranjera (DT= 1,35) y comprensión de una lengua extranjera (DT= 1,38).
- d. Las competencias en las que los profesores muestran una mayor dispersión en cuanto a la percepción de su nivel de relevancia para el desempeño laboral de los titulados de ADE son: orientación al aprendizaje (DT= 2,18), gestión del tiempo (DT= 2,12) y toma de decisiones (DT= 2,10).
- e. La correlación entre medias y desviaciones típicas toma un valor significativo, negativo y de magnitud moderada-alta, ya que el coeficiente vale -0,59, lo que está indicando que el mayor acuerdo entre profesores tiende a producirse en las competencias más valoradas, mientras que las mayores discrepancias interpersonales en cuanto a valoración de la importancia de competencias genéricas tiende a producirse en las que presentan menor valoración media. De esta manera, es posible considerar que las primeras competencias en el ranking de la tabla son realmente importantes y representativas del perfil competencial demandado por el mercado.

PROF I	MEDIAS	DESVIACIÓN TÍPICA
Análisis y síntesis y síntesis	8,98	1,24
Resolución de problemas	8,86	1,47
Comunicación oral en lengua materna	8,75	1,49
Comprensión de una lengua extranjera	8,72	1,38
Utilización de las TIC	8,72	1,48
Inteligencia emocional	8,69	1,57
Gestión de la información	8,66	1,58
Comunicación escrita en lengua materna	8,49	1,82
Expresión en lengua extranjera	8,49	1,35
Trabajo en equipo	8,47	1,55
Toma de decisiones	8,47	2,1
Gestión del tiempo	8,43	2,12
Adaptación a los cambios	8,3	1,77
Compromiso ético	8,01	2,06
Planificación, organización, gestión proyectos	7,98	1,68
Habilidad para la escucha y debate	7,85	1,69
Autonomía y espíritu emprendedor	7,67	1,56
Sentido crítico y autocrítico	7,56	1,91
Respeto a la diversidad	7,44	1,91
Orientación al aprendizaje	7,33	2,18
Compromiso organizacional	7,33	2,04
Liderazgo	7,05	1,96
Aplicación de conceptos y teorías	6,93	2,08
Aplicación términos analíticos y cuantitativos	5,99	1,82
N	44	
Correlación entre medias y desviaciones	-0,59	

Análisis de las correlaciones entre los grupos en puntuaciones medias de todas las competencias genéricas

La Tabla 6 presenta los coeficientes de correlación de Pearson utilizando como filas las diferentes competencias genéricas y como columnas cada uno de los conceptos y colectivos considerados: nivel de dominio requerido por los profesionales (GLOBAL), nivel de desarrollo alcanzado por los alumnos (ALUMN D), nivel de importancia dado por la universidad a dicha competencia en opinión de los alumnos (ALUMN I) y grado de desarrollo en cada una que los profesores consideran que el mercado está exigiendo (PROF I).

Tabla 6. Coeficientes de correlación de Pearson

	ALUMN D	ALUMN I	PROFES I	GLOBAL
ALUMN D	1			
ALUMN I	0,533	1		
PROFES I	0,468	-0,165	1	
GLOBAL	0,453	0,144	0,305	1

En la medida que las correlaciones se acercan a 1, quiere decir que el orden de las valoraciones realizadas por los diferentes colectivos en las diferentes competencias genéricas coinciden en mayor grado. En la medida que las correlaciones se acercan a 0, esto indica que el orden de las valoraciones de las competencias no coincide de un colectivo a otro.

Podemos comprobar que el nivel de desarrollo que los profesionales consideran necesarios para el desempeño laboral de los titulados de ADE establece una alta relación, y estadísticamente significativa, con el nivel de desarrollo percibido por parte del alumno ($r=0,53$, $p<0,01$) y sin embargo, la relación que establece con el nivel de importancia de las competencias percibido por parte de los profesores de ADE ($r=0,31$), aunque considerablemente más baja, no es estadísticamente significativa ($p>0,05$).

La percepción de la importancia de las competencias genéricas en la formación para el desempeño profesional por parte de los profesores muestra una relación alta con el nivel de desarrollo percibido por parte del alumno en dichas competencias ($r=0,47$, $p<0,05$).

4.2.2.1.B) Estudio completo considerando las evaluaciones del mercado por sectores

Análisis descriptivo de los profesionales en los diferentes sectores profesionales a los que pertenecen

A continuación vamos a describir la valoración media que realizan los profesionales de cada sector profesional en las diferentes competencias genéricas en cuanto al nivel de desarrollo necesario para el desempeño laboral de los titulados de ADE. En la Tabla 7 se presentan los valores medios del nivel de desarrollo necesario en cada uno de los sectores profesionales y del global. Estos valores están ordenados en función de la valoración global de los profesionales.

Tabla 7. Medias de competencias genéricas en profesionales. Comparación entre GLOBAL y sectores

	GLOBAL	AUDIT	ECON	FIN	MARK	ORG
Comunicación escrita en lengua materna	8,77	9,07	8,85	8,94	8,75	8,24
Sentido crítico y autocrítico	8,46	8,52	7,69	8,86	8,57	8,24
Análisis y síntesis	8,42	8,15	8,27	8,94	8,57	8,06
Gestión de la información	8,42	8,24	8,08	8,71	8,93	8,15
Orientación al aprendizaje	8,42	8,7	8,27	8,71	8,57	7,78
Comunicación oral en lengua materna	8,38	8,52	8,08	8,71	8,04	8,15
Trabajo en equipo	8,38	8,43	8,08	8,33	8,93	8,24
Gestión del tiempo	8,33	8,61	8,08	8,48	8,21	8,06
Habilidad para la escucha y debate	8,33	8,43	7,88	8,56	8,93	7,87
Inteligencia emocional	8,18	8,33	7,31	8,56	8,39	7,87
Comprensión de una lengua extranjera	8,11	7,96	6,73	8,79	8,75	7,78
Resolución de problemas	8,05	7,59	7,69	8,11	8,93	8,15
Respeto a la diversidad	8,05	7,87	7,31	8,18	8,75	8,06
Adaptación a los cambios	8,05	8,52	7,5	8,18	7,32	8,06
Aplicación términos analíticos y cuantitativos	7,92	7,87	7,12	8,56	7,32	7,87
Expresión en lengua extranjera	7,85	7,5	7,12	8,56	8,57	7,31
Toma de decisiones	7,74	7,5	6,92	7,8	8,75	7,78
Compromiso organizacional	7,68	7,22	7,88	7,73	7,86	7,87
Planificación, organización, gestión proyectos	7,63	7,41	7,31	7,5	7,86	8,06
Compromiso ético	7,46	7,41	7,69	7,2	7,32	7,78
Liderazgo	7,26	6,57	6,92	7,58	7,32	7,69
Aplicación de conceptos y teorías	7,24	6,76	7,12	7,35	6,79	7,87
Autonomía y espíritu emprendedor	7,11	7,41	6,73	7,12	6,96	7,04
Utilización de las TIC	6,89	6,85	6,54	6,74	6,79	7,31
N	114	27	13	33	14	27
Media	7,96	7,89	7,55	8,18	8,13	7,89
Desviación Típica	0,48	0,66	0,58	0,63	0,73	0,3

Vemos una degradación de colores parecida en los diferentes sectores. Describimos algunos aspectos de interés:

- a. En general los profesionales de los diferentes sectores valoran de forma alta las competencias de comunicación escrita materna (Media > 8,2), análisis y

síntesis (Media > 8,1), sentido crítico y autocrítico (Media > 8,2 excepto el sector de la Economía Media =7,69) y gestión de la información (Media > 8,08).

- b. Las competencias con menor valoración media por parte de los profesionales de los diferentes sectores son las relativas a la utilización de las TIC (Media < 6,9 excepto Organización con una Media =7,31), autonomía, iniciativa y espíritu emprendedor (Media < 7,13, excepto Economía Media =7,41) y aplicación de conceptos (Medias < 7,4 excepto Organización Media = 7,87).
- c. En cuanto a las correlaciones de la Tabla 8 es de destacar que las correlaciones más bajas se dan entre el sector del Marketing y de la Organización con el resto.

Tabla 8. Correlaciones entre valoraciones de competencias genéricas por sectores profesionales

	GLOBAL	AUDIT	ECON	FINAN	MARK	ORG
GLOBAL	1					
AUDIT	0,91	1				
ECON	0,78	0,72	1			
FINAN	0,93	0,81	0,59	1		
MARK	0,79	0,60	0,50	0,73	1	
ORG	0,72	0,57	0,68	0,55	0,50	1

Descriptivos del nivel de desarrollo de competencias genéricas en el sector de la Auditoría

- a. Los profesionales del sector de la Auditoría consideran que se necesita un nivel de desarrollo mayor para el desempeño profesional en dicho sector en las siguientes competencias: comunicación escrita en lengua materna (media 9,07), orientación al aprendizaje (8,7) y gestión del tiempo (8,61).
- b. Las competencias con menor valoración media por parte de estos profesionales son las relativas a liderazgo (6,57), la aplicación de conceptos (6,76) y la utilización de las TIC (6,85).
- c. Si analizamos el grado de acuerdo de los profesionales del sector de la Auditoría en la valoración del nivel de desarrollo de las competencias para el desempeño laboral éste es mayor en comunicación escrita en lengua materna (DT= 1,23), orientación al aprendizaje (DT= 1,61) y gestión de la información (DT= 1,67).
- d. El menor nivel de acuerdo en la valoración realizada por los profesionales se refiere a las competencias expresión en lengua extranjera (DT= 3,02), comprensión en lengua extranjera (DT= 2,86) y toma de decisiones (DT= 2,86).
- e. La correlación entre medias y desviaciones típicas toma un valor significativo, negativo y de magnitud alta, ya que el coeficiente vale -0,71, lo que está indicando que el mayor acuerdo entre profesionales de este sector tiende a producirse en las competencias más valoradas, mientras que las mayores discrepancias interpersonales en cuanto a valoración de la importancia de competencias genéricas tiende a producirse en las que presentan menor valoración media.

AUDITORIA ND	MEDIAS	DESVIACIÓN TÍPICA
Comunicación escrita en lengua materna	9,07	1,23
Orientación al aprendizaje	8,7	1,607
Gestión del tiempo	8,61	1,878
Comunicación oral en lengua materna	8,52	1,868
Sentido crítico y autocrítico	8,52	1,993
Adaptación a los cambios	8,52	1,993
Habilidad para la escucha y debate	8,43	1,719
Trabajo en equipo	8,43	1,719
Inteligencia emocional	8,33	2,193
Gestión de la información	8,24	1,672
Análisis y síntesis	8,15	2,148
Comprensión de una lengua extranjera	7,96	2,862
Aplicación términos analíticos y cuantitativos	7,87	1,795
Respeto a la diversidad	7,87	2,268
Resolución de problemas	7,59	2,45
Toma de decisiones	7,5	2,859
Expresión en lengua extranjera	7,5	3,022
Planificación, organización, gestión proyectos	7,41	2,135
Compromiso ético	7,41	2,728
Autonomía y espíritu emprendedor	7,41	2,546
Compromiso organizacional	7,22	2,229
Utilización de las TIC	6,85	2,257
Aplicación de conceptos y teorías	6,76	2,482
Liderazgo	6,57	2,608
N	27	
Correlación entre medias y desviaciones	-0,71	

Descriptivos del nivel de desarrollo de competencias genéricas en el sector de la Economía

- a. Los profesionales del sector de la Economía consideran que se necesita un nivel de desarrollo mayor para el desempeño profesional en dicho sector en las siguientes competencias: comunicación escrita en lengua materna (media 8,85), análisis y síntesis (8,27) y orientación al aprendizaje (8,27).
- b. Las competencias con menor valoración media por parte de estos profesionales son las relativas a la utilización de las TIC (6,54), autonomía, iniciativa y espíritu emprendedor (6,73) y la comprensión en lengua extranjera (6,73).
- c. Si analizamos el grado de acuerdo de los profesionales del sector de la Economía en la valoración del nivel de desarrollo de las competencias para el desempeño laboral éste es mayor en: resolución de problemas (DT= 1,23), planificación, organización y gestión de proyectos (DT= 1,60) y compromiso organizacional (DT= 1,72).
- d. El menor nivel de acuerdo en la valoración realizada por los profesionales del sector de la Economía se encuentra en expresión en lengua extranjera (DT= 3,04), comprensión en lengua extranjera (DT= 2,95) y respeto a la diversidad (DT= 2,79).
- e. La correlación entre medias y desviaciones típicas toma un valor significativo, negativo y de magnitud baja, ya que el coeficiente vale -0,34, lo que está indicando que el mayor acuerdo entre profesionales de este sector tiende a producirse en las competencias más valoradas, mientras que las mayores discrepancias interpersonales en cuanto a valoración de la importancia de competencias genéricas tiende a producirse en las que presentan menor valoración media.

ECONOMÍA ND	MEDIAS	DESVIACIÓN TÍPICA
Comunicación escrita en lengua materna	8,85	2,419
Análisis y síntesis	8,27	1,878
Orientación al aprendizaje	8,27	1,878
Gestión de la información	8,08	2,08
Gestión del tiempo	8,08	1,813
Comunicación oral en lengua materna	8,08	2,317
Trabajo en equipo	8,08	1,813
Habilidad para la escucha y debate	7,88	2,002
Compromiso organizacional	7,88	1,722
Resolución de problemas	7,69	1,234
Sentido crítico y autocrítico	7,69	2,594
Compromiso ético	7,69	1,899
Adaptación a los cambios	7,5	2,041
Planificación, organización, gestión proyectos	7,31	1,601
Respeto a la diversidad	7,31	2,788
Inteligencia emocional	7,31	2,156
Aplicación de conceptos y teorías	7,12	2,468
Aplicación términos analíticos y cuantitativos	7,12	2,247
Expresión en lengua extranjera	7,12	3,036
Toma de decisiones	6,92	2,317
Liderazgo	6,92	1,813
Comprensión de una lengua extranjera	6,73	2,955
Autonomía y espíritu emprendedor	6,73	1,878
Utilización de las TIC	6,54	2,61
N	13	
Correlación entre medias y desviaciones	-0,34	

Descriptivos del nivel de desarrollo de competencias genéricas en el sector de las Finanzas

- a. Los profesionales del sector de las Finanzas consideran necesario un nivel de desarrollo mayor para las competencias análisis y síntesis (8,94), comunicación escrita en lengua materna (8,94), y sentido crítico y autocrítico (8,86).
- b. Las competencias con menor valoración media por parte de estos profesionales son las relativas a la utilización de las TIC (6,74), autonomía, iniciativa y espíritu emprendedor (7,12) y el compromiso ético (7,2).
- c. El mayor grado de acuerdo de los profesionales del sector de las Finanzas en la valoración del nivel de desarrollo se alcanza en análisis y síntesis (DT= 1,40), aplicación de términos analíticos (DT= 1,66) y gestión de la información (DT= 1,67).
- d. El menor nivel de acuerdo en la valoración realizada por los profesionales se refiere a las siguientes competencias: compromiso ético (DT= 2,71), liderazgo (DT= 2,46) y expresión en lengua extranjera (DT= 2,42).
- e. La correlación entre medias y desviaciones típicas toma un valor significativo, negativo y de magnitud moderada, ya que el coeficiente vale -0,41, lo que está indicando que el mayor acuerdo entre profesionales de este sector tiende a producirse en las competencias más valoradas, mientras que las mayores discrepancias interpersonales en cuanto a valoración de la importancia de competencias genéricas tiende a producirse en las que presentan menor valoración media.

FINANZAS ND	MEDIAS	DESVIACIÓN TÍPICA
Análisis y síntesis	8,94	1,402
Comunicación escrita en lengua materna	8,94	1,771
Sentido crítico y autocrítico	8,86	1,778
Comprensión de una lengua extranjera	8,79	2,349
Gestión de la información	8,71	1,668
Comunicación oral en lengua materna	8,71	1,781
Orientación al aprendizaje	8,71	2,176
Aplicación términos analíticos y cuantitativos	8,56	1,657
Expresión en lengua extranjera	8,56	2,423
Habilidad para la escucha y debate	8,56	2,256
Inteligencia emocional	8,56	2,168
Gestión del tiempo	8,48	2,416
Trabajo en equipo	8,33	1,943
Respeto a la diversidad	8,18	2,19
Adaptación a los cambios	8,18	1,903
Resolución de problemas	8,11	1,979
Toma de decisiones	7,8	2,143
Compromiso organizacional	7,73	2,107
Liderazgo	7,58	2,459
Planificación, organización, gestión proyectos	7,5	1,976
Aplicación de conceptos y teorías	7,35	2,067
Compromiso ético	7,2	2,707
Autonomía y espíritu emprendedor	7,12	1,988
Utilización de las TIC	6,74	2,208
N	33	
Correlación entre medias y desviaciones	-0,41	

Descriptivos del nivel de desarrollo de competencias genéricas en el sector del Marketing

- a. Los profesionales del sector del Marketing asignan el mayor nivel de desarrollo a resolución de problemas (8,93), gestión de la información (8,93), y escucha, debate y argumentación (8,93).
- b. Las competencias con menor valoración media por parte de estos profesionales son las relativas a la utilización de las TIC (6,79), aplicación de conceptos (6,79) y autonomía, iniciativa y espíritu emprendedor (6,96).
- c. Si analizamos el grado de acuerdo de los profesionales del sector del Marketing en la valoración del nivel de desarrollo de las competencias para el desempeño laboral éste es mayor en resolución de problemas (DT=1,28), gestión de la información (DT= 1,28), escucha, debate y argumentación (DT= 1,28) y trabajo en equipo (DT= 1,28).
- d. El menor nivel de acuerdo en la valoración de estos profesionales se refiere a las competencias aplicación de conceptos (DT=2,85), compromiso organizacional (DT= 2,57) y expresión en lengua extranjera (DT= 2,34).
- e. La correlación entre medias y desviaciones típicas toma un valor significativo, negativo y de magnitud alta, ya que el coeficiente vale -0,58, lo que está indicando que el mayor acuerdo entre profesionales de este sector tiende a producirse en las competencias más valoradas, mientras que las mayores discrepancias interpersonales en cuanto a valoración de la importancia de competencias genéricas tiende a producirse en las que presentan menor valoración media.

MARKETING ND	MEDIAS	DESVIACIÓN TÍPICA
Resolución de problemas	8,93	1,284
Gestión de la información	8,93	1,284
Habilidad para la escucha y debate	8,93	1,284
Trabajo en equipo	8,93	1,284
Toma de decisiones	8,75	1,626
Comunicación escrita en lengua materna	8,75	1,297
Comprensión de una lengua extranjera	8,75	1,899
Respeto a la diversidad	8,75	1,626
Análisis y síntesis	8,57	2,129
Expresión en lengua extranjera	8,57	2,344
Sentido crítico y autocrítico	8,57	1,89
Orientación al aprendizaje	8,57	1,616
Inteligencia emocional	8,39	1,583
Gestión del tiempo	8,21	2,064
Comunicación oral en lengua materna	8,04	1,748
Planificación, organización, gestión proyectos	7,86	1,657
Compromiso organizacional	7,86	2,568
Aplicación términos analíticos y cuantitativos	7,32	2,292
Liderazgo	7,32	1,825
Compromiso ético	7,32	1,825
Adaptación a los cambios	7,32	2,292
Autonomía y espíritu emprendedor	6,96	2,231
Aplicación de conceptos y teorías	6,79	2,847
Utilización de las TIC	6,79	1,528
N	14	
Correlación entre medias y desviaciones	-0,58	

Descriptivos del nivel de desarrollo de competencias genéricas en el sector de la Organización

- a. Los profesionales del sector de la Organización consideran que se necesita un nivel de desarrollo mayor para el desempeño profesional en dicho sector en: comunicación escrita en lengua materna (8,24), sentido crítico y autocrítico (8,24) y trabajo en equipo (8,24).
- b. Las competencias con menor valoración media por parte de estos profesionales son las relativas a autonomía, iniciativa y espíritu emprendedor (7,04), expresión en lengua extranjera (7,31) y la utilización de las TIC (7,31).
- c. El mayor grado de acuerdo de los profesionales del sector de la Organización en la valoración del nivel de desarrollo se alcanza en: utilización de las TIC (DT= 1,54), orientación al aprendizaje (DT= 1,60) y gestión de la información (DT= 1,78).
- d. En sentido contrario, el menor nivel de acuerdo en la valoración realizada por los profesionales del sector de la Organización se refiere a las competencias: expresión en lengua extranjera (DT= 2,77), comprensión en lengua extranjera (DT= 2,53) y compromiso ético (DT= 2,44).
- e. La correlación entre medias y desviaciones típicas toma un valor significativo, negativo y de magnitud muy baja, ya que el coeficiente vale -0,17, es la correlación más baja entre medias y desviaciones típicas en los diferentes sectores profesionales. Por tanto, es en el sector donde el nivel de dispersión en las valoraciones se asocia en menor medida con el ranking de valoraciones.

ORGANIZACIÓN ND	MEDIAS	DESVIACIÓN TÍPICA
Comunicación escrita en lengua materna	8,24	2,28
Sentido crítico y autocrítico	8,24	2,059
Trabajo en equipo	8,24	2,059
Resolución de problemas	8,15	1,911
Gestión de la información	8,15	1,78
Comunicación oral en lengua materna	8,15	1,78
Análisis y síntesis	8,06	1,878
Gestión del tiempo	8,06	2,334
Planificación, organización, gestión proyectos	8,06	2,118
Respeto a la diversidad	8,06	2,229
Adaptación a los cambios	8,06	2,334
Aplicación de conceptos y teorías	7,87	1,795
Aplicación términos analíticos y cuantitativos	7,87	2,16
Habilidad para la escucha y debate	7,87	1,925
Inteligencia emocional	7,87	2,16
Compromiso organizacional	7,87	1,795
Toma de decisiones	7,78	2,118
Comprensión de una lengua extranjera	7,78	2,532
Compromiso ético	7,78	2,435
Orientación al aprendizaje	7,78	1,601
Liderazgo	7,69	2,072
Utilización de las TIC	7,31	1,539
Expresión en lengua extranjera	7,31	2,767
Autonomía y espíritu emprendedor	7,04	2,304
N	27	
Correlación entre medias y desviaciones	-0,17	

Análisis de las correlaciones entre las valoraciones medias de los diferentes sectores profesionales de todas las competencias genéricas con la valoración media del resto de colectivos analizados

La Tabla 9 presenta los coeficientes de correlación de Pearson utilizando como filas las diferentes competencias genéricas y como columnas cada uno de los colectivos considerados: nivel de dominio requerido por los profesionales (GLOBAL) y diferenciados en función de cada sector profesional (AUDITORÍA, ECONOMÍA, FINANZAS, MARKETING Y ORGANIZACIÓN), nivel de desarrollo alcanzado por los alumnos (ALUMN D) y grado de importancia que los profesores consideran que el mercado está exigiendo en cada una (PROF I).

Tabla 9. Coeficientes de correlación de Pearson

	GLOBAL	AUDITORÍA	ECONOMÍA	FINANZAS	MARKETING	ORGANIZACIÓN
ALUMN D	0,45	0,34	0,45	0,33	0,45	0,51
ALUMN I	0,14	0,02	0,31	0,05	0,07	0,43
PROFESOR I	0,31	0,3	0,21	0,21	0,44	0,14

En la medida que las correlaciones se acercan a 1, quiere decir que el orden de las valoraciones realizadas por los diferentes colectivos en las competencias genéricas coincide en mayor grado. En la medida que las correlaciones se aproximan a 0, indica que el orden de las valoraciones de las competencias no coincide entre un colectivo y otro.

Podemos comprobar que la percepción del nivel de desarrollo de las competencias genéricas por parte de los alumnos establece una mayor relación con el sector profesional de ORGANIZACIÓN ($r=0,51$, $p<0,05$), después con el sector de MARKETING ($r=0,45$, $p<0,05$) y en tercer lugar con el sector de la ECONOMÍA ($r=0,45$, $p<0,05$). Sin embargo, la percepción de los alumnos no establece una relación estadísticamente significativa con el sector de la AUDITORÍA, ni de FINANZAS ($p>0,05$), aunque estas dos últimas correlaciones son de cierta consideración ($r>0,33$).

La percepción de la importancia de las competencias genéricas en ADE desde la percepción de los alumnos, se relaciona de forma muy baja con la valoración de todos los sectores profesionales excepto con ORGANIZACIÓN ($r=0,43$) y AUDITORÍA ($r=0,31$).

La percepción de la importancia de las competencias genéricas en la formación para el desempeño profesional por parte de los profesores muestra una relación estadísticamente significativa y moderada con el nivel de desarrollo necesario que perciben los profesionales del sector del MARKETING ($r=0,44$, $p<0,05$). Con el resto de sectores profesionales no se establecen relaciones estadísticamente significativas ($p>0,05$), siendo especialmente bajas con el sector ORGANIZACIÓN ($r=0,14$), FINANZAS ($r=0,21$) y ECONOMÍA ($r=0,22$).

4.2.2.2 Análisis descriptivo de puntuaciones medias en competencias específicas en diferentes colectivos

En lo que sigue se procede a describir las diferentes valoraciones realizadas por los diferentes colectivos respecto de las 34 competencias específicas identificadas y seleccionadas en fases anteriores de este trabajo.

El análisis descriptivo realizado sigue a grandes rasgos el esquema seguido para las competencias genéricas y por tanto, sigue un orden de presentación desagregado por colectivos y valoraciones: profesionales, alumnos desde la perspectiva del nivel de desarrollo alcanzado, alumnos desde el juicio subjetivo acerca de la importancia concedida por el sistema educativo a las diferentes competencias y lo mismo pero desde el punto de vista de los profesores.

Se ofrecen las tablas de evaluaciones medias y desviaciones típicas para cada competencia y cada colectivo y se destacan en los comentarios aquellas competencias que presentan mayores y menores valores. Se toma, nuevamente la desviación típica como indicador del mayor o menor acuerdo en las valoraciones dentro de cada colectivo considerado.

Se presentan las correlaciones existentes entre los órdenes de valoraciones realizadas por los diferentes colectivos, con el fin de analizar hasta qué punto dos colectivos conceden más o menos el mismo orden de importancia a las diferentes competencias (lo que indicaría la presencia de correlación positiva y de valor próximo a la unidad) o no (cuando las correlaciones sean próximas a cero o incluso negativas).

Comenzamos por recoger de manera conjunta los resultados obtenidos. La Tabla 10 presenta los niveles medios (en una escala de 0 a 10) para las competencias específicas para cada uno de los conceptos y colectivos considerados: nivel de dominio requerido por los profesionales (empleadores y empleados sin distinguir por sectores) (GLOBAL NI), nivel de desarrollo alcanzado por los alumnos (ALUMN D), nivel de importancia dado por

la universidad a dicha competencia en opinión de los alumnos (ALUMN I) y grado de importancia de cada una que según opinión de los profesores el mercado da al desarrollo de la misma (PROF I). La tabla está ordenada de mayor a menor media según GLOBAL.

En consecuencia y a la vista de estos resultados, hemos considerado todas las competencias válidas por las dos razones siguientes: a) aun cuando la menor evaluación en los profesionales GLOBAL es de media 4,25 no se aleja mucho de la puntuación media 5,84 y b) las competencias evaluadas con nota media inferior a 5, son las más próximas o propias de un determinado sector profesional, no mayoritario en la ocupación de nuestros egresados.

En cualquier caso parece interesante no ignorar estas competencias en el análisis hasta más adelante, una vez se hayan configurado los perfiles. Habrá que discutir llegado ese momento si estas competencias son relevantes o no en dicho sector profesional. La conclusión final es mantener todas las competencias específicas seleccionadas previamente.

Antes de proceder a las comparaciones entre grupos y el correspondiente análisis de consistencia de los resultados, se detallan los datos obtenidos en las diferentes evaluaciones de las competencias específicas en los distintos colectivos y para los diferentes ítems evaluados. Se analizan en primer lugar los colectivos de profesionales en su totalidad y, posteriormente, diferenciándolos por sectores.

Tabla 10. Valores medios en las competencias específicas

	GLOBAL ND	ALUMN D	ALUMN I	PROF I
Utilizar aplicaciones ofimáticas	7,59	6,03	6,03	8,07
Gestión de la información económico-contable	7,54	6,59	6,68	8,10
Analizar factores económicos y legales	7,21	6,68	6,33	6,79
Aplicar herramientas de análisis de mercado	7,15	6,65	6,74	7,68
Analizar estados financieros	6,93	6,66	6,84	8,26
Habilidad en gestión de personas y equipos	6,82	6,14	5,34	7,73
Diseñar, planificar y organizar procesos	6,73	5,57	5,47	6,55
Analizar la estructura organizativa de la empresa	6,64	6,27	6,24	6,67
Analizar la asignación de costes y procesos	6,60	6,43	6,97	7,79
Búsqueda de normativa nacional e internacional	6,49	6,06	5,70	6,79
Aplicar herramientas de análisis de estrategia	6,47	6,74	6,97	7,15
Aplicar técnicas de segmentación y posicionamiento	6,29	6,68	6,80	7,21
Aplicar valoración de instrumentos financieros	6,25	6,22	6,69	6,74
Analizar información pública de mercados y empresas	6,23	6,00	6,01	7,44
Reconocer las implicaciones contexto internacional	6,03	6,05	5,77	7,33
Diseñar y gestionar modelos presupuestarios	5,90	5,91	6,14	7,03
Aplicar herramientas de análisis y gestión de riesgos	5,81	6,07	6,29	6,45
Identificar las variables de marketing-mix	5,81	7,03	7,35	7,21
Aplicar principios y normas contables	5,81	6,33	6,93	7,27
Conocer diseño y gestión de bases de datos	5,68	5,23	4,96	5,91
Aplicar técnicas de la investigación comercial	5,57	6,05	6,29	6,69
Conocer los principios de las operaciones societarias	5,50	5,72	5,72	6,16
Aplicar y gestionar e-elementos	5,39	5,25	4,71	6,14
Identificar los elementos de planificación de RRHH	5,26	5,89	5,94	7,02
Analizar las repercusiones fiscales	5,20	5,72	5,59	6,96
Elaborar un plan estratégico de marketing	5,00	6,17	6,42	7,21
Diseñar, realizar, y controlar investigación comercial	4,98	5,93	6,18	6,34
Utilizar activos financieros de diferentes mercados	4,89	5,19	5,68	6,34
Utilizar normativa laboral vigente	4,63	5,18	4,71	6,19
Elaborar plan integral de comunicación	4,56	5,34	5,45	6,45
Aplicar herramientas de entrevistas de selección	4,52	5,15	4,66	5,71
Aplicar técnicas de auditoría	4,43	4,65	5,22	6,57
Aplicar técnicas de control de calidad	4,36	5,03	5,25	5,36
Reconocer y coordinar actividades logísticas	4,25	4,71	4,59	5,65
media global	5,84	5,92	5,96	6,85
Desviación típica global	0,928	0,597	0,733	0,697

4.2.2.2.A) Estudio completo considerando las evaluaciones del mercado sin diferenciar por sectores

Análisis descriptivo del nivel de desarrollo óptimo para el desempeño profesional de competencias específicas por parte de los profesionales (GLOBAL)

Comenzamos por contrastar si los colectivos de empleadores y empleados tienen valoraciones similares o distintas acerca del contenido competencial del licenciado o graduado en ADE. En caso de similitud se procederá a su agrupación en un único colectivo; por el contrario, si las opiniones y valoraciones acerca de qué competencias son más o menos importantes muestran un grado de diferencia notable entre ambos colectivos se analizarán los dos grupos por separado.

A este respecto, la Tabla 11 presenta los valores medios para cada competencia específica para empleadores y empleados, señalándose con asteriscos aquellas diferencias que resultan significativas al 5%. Puede apreciarse que apenas hay competencias en las que existen diferencias significativas entre las medias de ambos grupos, por lo que, queda justificado a partir de ahora analizar esos dos colectivos de forma conjunta y bajo la denominación de “profesionales”.

Tabla 11. Comparación de valores medios entre empleados y empleadores para las competencias específicas

	categoría		diferencias significativas al 5%
	Empleadores	Empleados	
Analizar estados financieros	7,04	6,85	
Analizar la estructura organizativa de la empresa	6,38	6,85	
Analizar factores económicos y legales	7,09	7,31	
Gestión de la información económico-contable	7,60	7,50	
Analizar información pública de mercados y empresas	6,68	5,88	
Analizar las repercusiones fiscales	5,41	5,04	
Analizar la asignación de costes y procesos	6,63	6,58	
Utilizar aplicaciones ofimáticas	7,60	7,58	
Aplicar herramientas de análisis de mercado	7,60	6,81	
Aplicar herramientas de entrevistas de selección	4,85	4,27	
Aplicar herramientas de análisis de estrategia	6,79	6,23	
Aplicar principios y normas contables	6,02	5,65	
Aplicar técnicas de control de calidad	4,80	4,04	
Aplicar técnicas de auditoría	4,54	4,35	
Aplicar técnicas de segmentación y posicionamiento	6,84	5,88	
Conocer los principios de las operaciones societarias	5,61	5,42	
Diseñar y gestionar modelos presupuestarios	6,28	5,62	
Diseñar, planificar y organizar procesos	7,09	6,46	
Diseñar, realizar, y controlar investigación comercial	5,71	4,42	**
Elaborar un plan estratégico de marketing	5,46	4,65	
Búsqueda de normativa nacional e internacional	6,63	6,38	
Habilidad en gestión de personas y equipos	7,30	6,46	
Aplicar herramientas de análisis y gestión de riesgos	6,22	5,50	
Identificar los elementos de planificación de RRHH	5,41	5,15	
Identificar las variables de marketing-mix	6,28	5,46	
Reconocer y coordinar actividades logísticas	4,59	4,00	
Reconocer las implicaciones contexto internacional	6,33	5,81	
Utilizar normativa laboral vigente	5,41	4,04	**
Elaborar plan integral de comunicación	4,80	4,38	
Conocer diseño y gestión de bases de datos	5,97	5,46	
Aplicar y gestionar e-elementos	6,07	4,88	
Aplicar técnicas de la investigación comercial	6,53	4,85	**
Aplicar valoración de instrumentos financieros	6,48	6,08	
Utilizar activos financieros de diferentes mercados	5,05	4,77	

La Tabla 12 presenta, por tanto, los valores medios para el GLOBAL de los profesionales, esto es, sin distinguir por sectores. Del análisis de esa tabla merecen destacarse los siguientes puntos:

- a. Los profesionales globalmente considerados creen que se necesita un nivel de desarrollo mayor para el desempeño profesional en las siguientes competencias: utilizar aplicaciones ofimáticas (media 7,59), análisis de información económica y contable sobre mercados y empresas (7,54) y análisis de factores legales y económicos del entorno (7,21).
- b. Las competencias con menor valoración media por parte de los profesionales son las relativas a las actividades de logística (4,25), el control de calidad y control de calidad (4,36), las técnicas de auditoría (4,43) y la aplicación de herramientas para las entrevistas de selección de personal (4,52). Es de señalar que es habitual que las actividades que ponen en práctica estas competencias en las empresas (logística, auditoría o entrevistas de selección) sean realizadas por profesionales con formación específica diferente a la de ADE (ingenieros para actividades logísticas, psicólogos para selección de personal) o profesionales con formación muy especializada (auditores).
- c. Si analizamos el grado de acuerdo de los profesionales en la valoración del nivel de desarrollo necesario para el desempeño laboral encontramos que el mayor nivel de acuerdo se produce en las competencias con mayor media: análisis de factores económicos y legales del entorno (DT=2,48), utilizar aplicaciones ofimáticas (DT=2,49) y aplicación de herramientas de análisis de competencia y mercado (DT=2,49).
- d. El menor nivel de acuerdo en la valoración realizada por los profesionales se refiere a las siguientes competencias: utilización de activos financieros (DT=3,62), elaboración del plan estratégico de marketing (DT=3,60) y lo relacionado con el plan integral de comunicación (DT=3,52).
- e. La correlación entre medias y desviaciones típicas toma un valor significativo, negativo y de magnitud moderadamente alta, ya que el coeficiente vale -0,70, lo que está indicando que el mayor acuerdo entre profesionales tiende a producirse en las competencias más valoradas, mientras que las mayores discrepancias interpersonales en cuanto a valoración de la importancia de competencias específicas tiende a producirse en las que presentan menor

valoración media. De esta manera, es posible considerar que las primeras competencias en el ranking de la tabla son realmente importantes y representativas del perfil competencial específico demandado por el mercado.

Tabla 12. Medias y desviaciones típicas de las competencias específicas según la valoración GLOBAL

GLOBAL ND	Media	Desv. típ.
Utilizar aplicaciones ofimáticas	7,59	2,49
Gestión de la información económico-contable	7,54	2,76
Analizar factores económicos y legales	7,21	2,48
Aplicar herramientas de análisis de mercado	7,15	2,49
Analizar estados financieros	6,93	3,21
Habilidad en gestión de personas y equipos	6,82	3,09
Diseñar, planificar y organizar procesos	6,73	2,68
Analizar la estructura organizativa de la empresa	6,64	2,82
Analizar la asignación de costes y procesos	6,60	3,03
Búsqueda de normativa nacional e internacional	6,49	3,06
Aplicar herramientas de análisis de estrategia	6,47	3,45
Aplicar técnicas de segmentación y posicionamiento	6,29	2,98
Aplicar valoración de instrumentos financieros	6,25	3,49
Analizar información pública de mercados y empresas	6,23	3,30
Reconocer las implicaciones contexto internacional	6,03	3,08
Diseñar y gestionar modelos presupuestarios	5,90	3,17
Aplicar herramientas de análisis y gestión de riesgos	5,81	3,46
Identificar las variables de marketing-mix	5,81	3,42
Aplicar principios y normas contables	5,81	3,48
Conocer diseño y gestión de bases de datos	5,68	2,81
Aplicar técnicas de la investigación comercial	5,57	3,29
Conocer los principios de las operaciones societarias	5,50	3,41
Aplicar y gestionar e-elementos	5,39	3,25
Identificar los elementos de planificación de RRHH	5,26	3,18
Analizar las repercusiones fiscales	5,20	3,36
Elaborar un plan estratégico de marketing	5,00	3,60
Diseñar, realizar, y controlar investigación comercial	4,98	3,37
Utilizar activos financieros de diferentes mercados	4,89	3,62
Utilizar normativa laboral vigente	4,63	3,21
Elaborar plan integral de comunicación	4,56	3,52
Aplicar herramientas de entrevistas de selección	4,52	3,32
Aplicar técnicas de auditoría	4,43	3,28
Aplicar técnicas de control de calidad	4,36	3,41
Reconocer y coordinar actividades logísticas	4,25	3,36
N	114	
Correlación entre media y desviación típica	-0,70	

Análisis descriptivo del nivel de desarrollo percibido de las competencias específicas en la muestra de alumnos (ALUMN D)

Según se desprende de la Tabla 13, es posible realizar las siguientes consideraciones sobre las valoraciones realizadas por los alumnos acerca de la percepción subjetiva sobre el grado de desarrollo alcanzado en las competencias específicas:

- a. Los alumnos consideran que tienen un nivel de desarrollo mayor en cuanto a identificación de las variables del marketing mix (media=7,03), aplicación de herramientas de análisis estratégico como el DAFO (6,74) y aplicación de técnicas de segmentación y posicionamiento (6,68).
- b. Las competencias con menor valoración media por parte de los alumnos son las relativas a la aplicación de técnicas de auditoría (4,65), lo relativo a las actividades logísticas (4,71) y las herramientas y técnicas de control de calidad (5,03).
- c. Las competencias en las que los alumnos muestran un mayor nivel de acuerdo en cuanto a la percepción del nivel de desarrollo adquirido son aquellas en las que hay menor desviación típica: habilidades de gestión de personas (DT=1,72), análisis de la estructura organizativa de la empresa (DT=1,85) y el análisis de los sistemas de asignación de costes (1,88).
- d. Las competencias en las que los alumnos muestran una mayor dispersión en la percepción de su nivel de desarrollo son las relacionadas con las técnicas de auditoría (DT=2,55), el plan integral de comunicación (DT=2,47) o la normativa laboral o el empleo de aplicaciones ofimáticas (DT=2,35).
- e. La correlación entre medias y desviaciones típicas toma un valor significativo, negativo y de magnitud moderadamente alta $r = -0,64$, lo que está indicando que el mayor acuerdo entre alumnos tiende a producirse en las competencias más valoradas, mientras que las mayores discrepancias interpersonales en cuanto a valoración de la importancia de competencias específicas tiende a producirse en las que presentan menor valoración media. De esta manera, es posible considerar que las primeras competencias en el ranking de su tabla son realmente importantes y representativas del perfil competencial específico fortaleza de desarrollo de los alumnos.

Tabla 13. Valoración de nivel de desarrollo de las competencias específicas en alumnos

ALUMN D	Media	Desv. típ.
Identificar las variables de marketing-mix	7,03	1,90
Aplicar herramientas de análisis de estrategia	6,74	1,92
Aplicar técnicas de segmentación y posicionamiento	6,68	2,01
Analizar factores económicos y legales	6,68	2,01
Analizar estados financieros	6,66	2,18
Aplicar herramientas de análisis de mercado	6,65	1,93
Gestión de la información económico-contable	6,59	2,12
Analizar la asignación de costes y procesos	6,43	1,88
Aplicar principios y normas contables	6,33	2,03
Analizar la estructura organizativa de la empresa	6,27	1,85
Aplicar valoración de instrumentos financieros	6,22	2,09
Elaborar un plan estratégico de marketing	6,17	2,34
Habilidad en gestión de personas y equipos	6,14	1,72
Aplicar herramientas de análisis y gestión de riesgos	6,07	1,94
Búsqueda de normativa nacional e internacional	6,06	2,07
Aplicar técnicas de la investigación comercial	6,05	2,12
Reconocer las implicaciones contexto internacional	6,05	2,12
Utilizar aplicaciones ofimáticas	6,03	2,35
Analizar información pública de mercados y empresas	6,00	2,09
Diseñar, realizar, y controlar investigación comercial	5,93	2,14
Diseñar y gestionar modelos presupuestarios	5,91	2,23
Identificar los elementos de planificación de RRHH	5,89	1,87
Analizar las repercusiones fiscales	5,72	2,33
Conocer los principios de las operaciones societarias	5,72	2,19
Diseñar, planificar y organizar procesos	5,57	2,14
Elaborar plan integral de comunicación	5,34	2,47
Aplicar y gestionar e-elementos	5,25	2,23
Conocer diseño y gestión de bases de datos	5,23	2,00
Utilizar activos financieros de diferentes mercados	5,19	2,25
Utilizar normativa laboral vigente	5,18	2,35
Aplicar herramientas de entrevistas de selección	5,15	2,34
Aplicar técnicas de control de calidad	5,03	2,19
Reconocer y coordinar actividades logísticas	4,71	2,26
Aplicar técnicas de auditoría	4,65	2,55
N	174	
Correlación entre media y desviación típica	-0,64	

Análisis descriptivo del nivel de importancia concedido en la universidad a las competencias específicas según la percepción subjetiva de la muestra de alumnos (ALUMN I)

- a. Los alumnos consideran que la importancia que se ha dado en ADE a las diferentes competencias específicas ha destacado en identificación de las variables del marketing –mix (media=7,35), aplicación de herramientas de análisis estratégico como el DAFO (6,97) y el análisis de sistemas de asignación de costes (6,97)
- b. Las competencias que los alumnos consideran que la universidad da menor importancia son las relativas a las actividades logísticas (4,59), la aplicación de herramientas de entrevistas de selección de personal (4,66) y lo referente a la normativa laboral (4,71)
- c. Las competencias en las cuales los alumnos han presentado un mayor nivel de acuerdo son: aplicación de herramientas de análisis de competencia y mercado (DT=1,98), análisis de sistemas de asignación de costes (2,00) y aplicación de normas y principios contables (2,10)
- d. Las competencias en las que los alumnos muestran una mayor dispersión en cuanto a la percepción de su nivel de relevancia en ADE son: utilizar aplicaciones ofimáticas (2,90), la aplicación de técnicas de auditoría (2,68) y lo referente a la normativa laboral (2,68).
- e. La correlación entre medias y desviaciones típicas toma un valor significativo, negativo y de magnitud moderadamente alta $r=-0,70$, lo que está indicando que el mayor acuerdo entre los alumnos tiende a producirse en las competencias más valoradas, mientras que las mayores discrepancias interpersonales en cuanto a valoración de la importancia de competencias específicas tiende a producirse en las que presentan menor valoración media. De esta manera, es posible considerar que las primeras competencias en el ranking de la tabla son realmente importantes y representativas del perfil competencial específico que los alumnos consideran de forma subjetiva que la Universidad está ofreciendo para su formación.

Tabla 14. Valoración de la importancia concedida por la Universidad (ALUMN I)

ALUMN I	Media	Desv. típ.
Identificar las variables de marketing-mix	7,35	2,23
Aplicar herramientas de análisis de estrategia	6,97	2,24
Analizar la asignación de costes y procesos	6,97	2,00
Aplicar principios y normas contables	6,93	2,10
Analizar estados financieros	6,84	2,16
Aplicar técnicas de segmentación y posicionamiento	6,80	2,24
Aplicar herramientas de análisis de mercado	6,74	1,98
Aplicar valoración de instrumentos financieros	6,69	2,33
Gestión de la información económico-contable	6,68	2,22
Elaborar un plan estratégico de marketing	6,42	2,36
Analizar factores económicos y legales	6,33	2,12
Aplicar herramientas de análisis y gestión de riesgos	6,29	2,15
Aplicar técnicas de la investigación comercial	6,29	2,35
Analizar la estructura organizativa de la empresa	6,24	2,18
Diseñar, realizar, y controlar investigación comercial	6,18	2,40
Diseñar y gestionar modelos presupuestarios	6,14	2,29
Analizar información pública de mercados y empresas	6,01	2,48
Identificar los elementos de planificación de RRHH	5,94	2,12
Reconocer las implicaciones contexto internacional	5,77	2,50
Conocer los principios de las operaciones societarias	5,72	2,35
Búsqueda de normativa nacional e internacional	5,70	2,47
Utilizar activos financieros de diferentes mercados	5,68	2,52
Analizar las repercusiones fiscales	5,59	2,54
Utilizar aplicaciones ofimáticas	5,51	2,90
Diseñar, planificar y organizar procesos	5,47	2,28
Elaborar plan integral de comunicación	5,45	2,51
Habilidad en gestión de personas y equipos	5,34	2,24
Aplicar técnicas de control de calidad	5,25	2,43
Aplicar técnicas de auditoría	5,22	2,68
Conocer diseño y gestión de bases de datos	4,96	2,45
Aplicar y gestionar e-elementos	4,71	2,42
Utilizar normativa laboral vigente	4,71	2,68
Aplicar herramientas de entrevistas de selección	4,66	2,77
Reconocer y coordinar actividades logísticas	4,59	2,46
N	174	
Correlación entre media y desviación típica	-0,70	

Análisis descriptivo del nivel de importancia de las competencias específicas según la percepción subjetiva de la muestra de profesores (PROFES I)

- a. Los profesores consideran que el nivel de relevancia de las competencias para el desempeño profesional de los titulados en ADE es mayor en las siguientes competencias: análisis de estados financieros (media 8,26), análisis de información económica y contable sobre mercados y empresas (8,10) y utilizar aplicaciones ofimáticas (8,07).
- b. Las competencias que consideran con un nivel menor nivel de relevancia se asigna a: aplicación de técnicas de control de calidad (5,36), identificación y coordinación de actividades logísticas (5,65) y la aplicación de herramientas para entrevistas de selección de personal (5,71).
- c. El rango de variación entre la competencia con mayor media y la que presenta menor media es de 2,90 puntos, bastante menor que la existente entre los profesionales, lo que parece indicar que existe un menor nivel de discriminación en los profesores entre lo que es más importante y lo que es menos importante.
- d. Las competencias en las que los profesores han tenido un mayor nivel de acuerdo entre ellos en cuanto a la percepción del nivel de relevancia para el desempeño laboral de los titulados son: diseño y control de investigación comercial (DT=1,75), análisis de estados financieros (DT=1,77) y todo lo relativo a los elementos de la e-empresa (DT=1,82)
- e. Las competencias en las que los profesores muestran una mayor dispersión en cuanto a la percepción de su nivel de relevancia para el desempeño laboral de los titulados de ADE son las relativas a la normativa laboral (DT=2,60), el análisis de las repercusiones fiscales de las decisiones empresariales (DT=2,56) y la elaboración del plan estratégico de marketing (DT=2,39).
- f. El grado de correlación existente entre las medias y las desviaciones típicas es significativamente negativo, pero con un valor moderadamente bajo, $r = -0,38$, lo que indica que, aunque tiende a haber mayor grado de acuerdo entre profesores en las competencias con mayor valoración media, existen también bastantes excepciones a esta regla. En consecuencia, y a diferencia del resto de colectivos que han realizados valoraciones, puede concluirse que el grupo

de profesores es el menos homogéneo internamente respecto a qué considera más y menos importante en la formación competencial de ADE.

Tabla 15. Valoración de la importancia de las competencias específicas en profesores

PROF I	Media	Desv. típ.
Analizar estados financieros	8,26	1,77
Gestión de la información económico-contable	8,10	1,90
Utilizar aplicaciones ofimáticas	8,07	1,86
Analizar la asignación de costes y procesos	7,79	1,83
Habilidad en gestión de personas y equipos	7,73	2,00
Aplicar herramientas de análisis de mercado	7,68	1,86
Analizar información pública de mercados y empresas	7,44	2,22
Reconocer las implicaciones contexto internacional	7,33	2,12
Aplicar principios y normas contables	7,27	2,10
Identificar las variables de marketing-mix	7,21	1,98
Elaborar un plan estratégico de marketing	7,21	2,39
Aplicar técnicas de segmentación y posicionamiento	7,21	2,26
Aplicar herramientas de análisis de estrategia	7,15	2,08
Diseñar y gestionar modelos presupuestarios	7,03	2,06
Identificar los elementos de planificación de RRHH	7,02	2,23
Analizar las repercusiones fiscales	6,96	2,56
Analizar factores económicos y legales	6,79	2,36
Búsqueda de normativa nacional e internacional	6,79	2,36
Aplicar valoración de instrumentos financieros	6,74	2,15
Aplicar técnicas de la investigación comercial	6,69	1,87
Analizar la estructura organizativa de la empresa	6,67	2,04
Aplicar técnicas de auditoría	6,57	2,18
Diseñar, planificar y organizar procesos	6,55	2,21
Elaborar plan integral de comunicación	6,45	2,26
Aplicar herramientas de análisis y gestión de riesgos	6,45	2,33
Utilizar activos financieros de diferentes mercados	6,34	2,07
Diseñar, realizar, y controlar investigación comercial	6,34	1,75
Utilizar normativa laboral vigente	6,19	2,60
Conocer los principios de las operaciones societarias	6,16	2,14
Aplicar y gestionar e-elementos	6,14	1,82
Conocer diseño y gestión de bases de datos	5,91	2,23
Aplicar herramientas de entrevistas de selección	5,71	2,30
Reconocer y coordinar actividades logísticas	5,65	2,28
Aplicar técnicas de control de calidad	5,36	2,03
N	44	
Correlación entre media y desviación típica	-0,38	

Análisis de las correlaciones entre los grupos en puntuaciones medias de todas las competencias específicas

La Tabla 16 presenta los coeficientes de correlación de Pearson utilizando como filas las diferentes competencias específicas y como columnas cada uno de los conceptos y colectivos considerados: nivel de dominio requerido por los profesionales (GLOBAL), nivel de desarrollo alcanzado por los alumnos (ALUMN D), nivel de importancia dado por la universidad a dicha competencia en opinión de los alumnos (ALUMN I) y grado de desarrollo en cada una que los profesores consideran que el mercado está exigiendo (PROF I).

En la medida que las correlaciones se acercan a 1, quiere decir que el orden de las valoraciones realizadas por los diferentes colectivos en las diferentes competencias específicas coincide en mayor grado. En la medida que las correlaciones se acercan a 0, esto indica que el orden de las valoraciones de las competencias no coincide de un colectivo a otro.

Tabla 16. Correlaciones entre valoraciones de diferentes colectivos

	ALUMN D	ALUMN I	PROFES I	GLOBAL
ALUMN D	1			
ALUMN I	0,90	1		
PROFES I	0,74	0,68	1	
GLOBAL	0,75	0,57	0,75	1

Podemos comprobar que el nivel de desarrollo que los profesionales consideran necesarios para el desempeño laboral de los titulados de ADE establece una alta relación, y estadísticamente significativa, con el nivel de desarrollo percibido por parte del alumno ($r=0,75$) e idéntica a la del nivel de importancia de las competencias percibido por parte de los profesores de ADE.

La percepción de la importancia de las competencias específicas en la formación universitaria para el desempeño profesional por parte de los alumnos (ALUMN I) muestra una relación menor con el nivel de requerimiento profesional global ($r=0,57$).

Es muy destacable el alto grado de concordancia entre el desarrollo de los alumnos y la importancia que ellos mismos valoraban que la universidad da a cada competencia ($r=0,90$).

Un resultado fundamental que se obtiene si se compara la magnitud de las correlaciones de valoraciones de competencias específicas con su análoga para genéricas (Tabla 6), es que ésta es bastante superior para las específicas. De este modo, parece que existe una mayor sintonía entre demanda del mercado y oferta por parte del sistema educativo en los requerimientos profesionales específicos que en los genéricos.

4.2.2.1.B) Estudio completo considerando las evaluaciones del mercado por sectores

Análisis descriptivo de los profesionales en los diferentes sectores profesionales a los que pertenecen

A continuación se describe la valoración media que realizan los profesionales de cada sector profesional en las diferentes competencias específicas en cuanto al nivel de desarrollo necesario para el desempeño laboral de los titulados de ADE.

En la Tabla 17 se presentan los valores medios del nivel de desarrollo necesario en cada uno de los sectores profesionales y del global. Estos valores están ordenados en función de la valoración global de los profesionales.

Tabla 17. Medias de competencias específicas en profesionales. Comparación entre GLOBAL y sectores

	GLOBAL	AUDIT	ECONO	FINAN	MARK	ORG
Utilizar aplicaciones ofimáticas	7,59	7,22	7,69	8,03	7,86	7,22
Gestión de la información económico-contable	7,54	7,69	7,69	8,86	5,00	7,04
Analizar factores económicos y legales	7,21	6,94	7,69	8,33	4,82	7,13
Aplicar herramientas de análisis de mercado	7,15	6,67	6,35	6,89	8,93	7,41
Analizar estados financieros	6,93	7,22	6,35	9,17	3,21	6,11
Habilidad en gestión de personas y equipos	6,82	6,57	6,73	6,21	7,14	7,69
Diseñar, planificar y organizar procesos	6,73	6,85	6,92	6,14	6,43	7,41
Analizar la estructura organizativa de la empresa	6,64	6,85	5,77	6,82	6,25	6,85
Analizar la asignación de costes y procesos	6,60	6,57	6,15	7,88	3,75	6,76
Búsqueda de normativa nacional e internacional	6,49	6,48	8,08	7,12	3,39	6,57
Aplicar herramientas de análisis de estrategia	6,47	6,11	6,15	5,83	8,04	6,94
Aplicar técnicas de segmentación y posicionamiento	6,29	5,93	5,38	5,23	8,21	7,41
Aplicar valoración de instrumentos financieros	6,25	5,93	6,92	8,18	2,32	5,93
Analizar información pública de mercados y empresas	6,23	6,11	5,96	8,33	2,32	5,93
Reconocer las implicaciones contexto internacional	6,03	5,09	6,35	6,74	5,71	6,11
Diseñar y gestionar modelos presupuestarios	5,90	5,09	5,77	6,89	4,11	6,48
Aplicar herramientas de análisis y gestión de riesgos	5,81	6,30	6,35	7,42	1,61	5,28
Identificar las variables de marketing-mix	5,81	5,28	5,00	4,02	8,75	7,41
Aplicar principios y normas contables	5,81	5,93	6,15	7,12	1,43	6,20
Conocer diseño y gestión de bases de datos	5,68	6,20	6,92	4,77	5,00	6,02
Aplicar técnicas de la investigación comercial	5,57	4,91	5,96	4,47	7,32	6,48
Conocer los principios de las operaciones societarias	5,50	5,00	5,58	7,42	2,86	5,00
Aplicar y gestionar e-elementos	5,39	4,72	7,31	4,09	6,61	6,11
Identificar los elementos de planificación de RRHH	5,26	4,63	5,58	4,24	6,07	6,57
Analizar las repercusiones fiscales	5,20	4,17	5,77	6,67	2,32	5,65
Elaborar un plan estratégico de marketing	5,00	4,26	5,19	3,33	8,04	6,11
Diseñar, realizar, y controlar investigación comercial	4,98	4,63	5,77	3,11	6,79	6,30
Utilizar activos financieros de diferentes mercados	4,89	4,44	5,38	5,98	2,14	5,19
Utilizar normativa laboral vigente	4,63	3,80	5,00	4,17	3,75	6,30
Elaborar plan integral de comunicación	4,56	4,07	5,00	3,03	6,43	5,74
Aplicar herramientas de entrevistas de selección	4,52	3,70	3,85	4,17	4,82	5,93
Aplicar técnicas de auditoría	4,43	4,72	5,00	5,08	1,25	4,72
Aplicar técnicas de control de calidad	4,36	4,44	4,23	4,39	2,50	5,28
Reconocer y coordinar actividades logísticas	4,25	5,09	4,81	2,73	3,21	5,56
Media global	5,84	5,58	6,02	5,97	4,95	6,32
Desviación típica global (por columnas)	0,93	1,08	0,98	1,79	2,28	0,75

Del análisis de la tabla pueden extraerse los siguientes hechos relevantes:

- a. La valoración media de cada competencia para cada uno de los sectores es diferente a la global, esto es, el orden de valoración media no coincide, lo que responde a las distintas exigencias específicas y permite una descripción propia y diferenciada de cada sector. Estas diferencias se observan fácilmente en la Tabla 17 observando que la gradación cromática por columnas no sigue el mismo patrón y calculando la correlación existente entre las diferentes columnas de valoraciones, tal y como muestra la Tabla 18. Yendo a casos particulares extremos puede observarse, por ejemplo, que la competencia “análisis de estados financieros” ocupa el primer lugar en el sector de Finanzas mientras que está en el puesto 24º en las valoraciones medias realizadas por los profesionales del sector de Marketing.
- b. Respecto a las correlaciones de valoraciones de la Tabla 18 es de destacar el muy bajo grado de acuerdo entre la valoración del sector de Marketing y el resto.

Tabla 18. Correlaciones entre valoraciones de competencias específicas por sectores profesionales

	GLOBAL	AUDIT	ECONO	FINAN	MARK	ORG
GLOBAL	1					
AUDIT	0,91	1				
ECONO	0,77	0,73	1			
FINAN	0,77	0,73	0,61	1		
MARK	0,31	0,12	0,10	-0,32	1	
ORG	0,71	0,56	0,44	0,17	0,73	1

Descriptivos del nivel de desarrollo de competencias específicas en el sector de la Auditoría

Atendiendo a los resultados de la Tabla 19 pueden extraerse los siguientes rasgos sobre las competencias específicas del sector

- a. Los profesionales del sector de la Auditoría y la Consultoría consideran que se necesita un nivel de desarrollo mayor para el desempeño profesional en dicho sector en las siguientes competencias: análisis de información económica y contable de mercados y empresas (7,69), análisis de estados financieros (7,22) y utilización de aplicaciones ofimáticas (7,22)

- b. Las competencias con menor valoración media por parte de estos profesionales son las relativas a la aplicación de herramientas de selección de personal (3,70), utilizar normativa laboral vigente (3,80) y elaborar un plan integral de comunicación (4,07).
- c. Puede apreciarse que el rango de variación de la valoración media de las competencias específicas en este sector es de casi cuatro puntos, siendo el segundo sector con menor valor en este punto, lo que indica que el subperfil profesional de auditoría y consultoría (sobre todo esta última) no resulta, en términos relativos, demasiado especializado en cuanto al desarrollo requerido de competencias específicas, en comparación con otros sectores, excluido el de Organización y RR.HH.
- d. Si se analiza el grado de acuerdo de los profesionales de este sector en la valoración del nivel de desarrollo de las competencias para el desempeño laboral éste es mayor en: análisis de factores económicos y legales del entorno (Desviación típica=2,00), análisis de información económica y contable de mercados y empresas (DT=2,12) y aplicación de herramientas de análisis de la competencia y el mercado (DT=2,30).
- e. Por el contrario, el menor nivel de acuerdo en la valoración realizada por los profesionales se refiere a las siguientes competencias: identificar variables del marketing mix (DT=3,82), aplicación de principios y normas contables (DT=3,81) y aplicar técnicas de análisis y control de los calidad (DT=3,76).
- f. La correlación existente entre las medias y las desviaciones típicas es de -0,62, negativa, significativa y de valor moderado está indicando que las competencias más valoradas por los profesionales de este sector tienden a ser además aquellas en las que menor grado de desacuerdo existe entre ellos y viceversa, lo que puede llevar a considerar las primeras competencias en el ranking de valoración del sector como las que realmente forman un núcleo competencial homogéneo en este perfil profesional.

Tabla 19. Valoración de las competencias específicas del sector de Auditoría

	Media	Desv. típ.
Gestión de la información económico-contable	7,69	2,18
Analizar estados financieros	7,22	2,72
Utilizar aplicaciones ofimáticas	7,22	2,53
Analizar factores económicos y legales	6,94	2,00
Diseñar, planificar y organizar procesos	6,85	2,65
Analizar la estructura organizativa de la empresa	6,85	2,36
Aplicar herramientas de análisis de mercado	6,67	2,30
Analizar la asignación de costes y procesos	6,57	3,11
Habilidad en gestión de personas y equipos	6,57	3,55
Búsqueda de normativa nacional e internacional	6,48	3,04
Aplicar herramientas de análisis y gestión de riesgos	6,30	3,49
Conocer diseño y gestión de bases de datos	6,20	2,97
Analizar información pública de mercados y empresas	6,11	3,05
Aplicar herramientas de análisis de estrategia	6,11	3,63
Aplicar técnicas de segmentación y posicionamiento	5,93	3,03
Aplicar valoración de instrumentos financieros	5,93	3,68
Aplicar principios y normas contables	5,93	3,81
Identificar las variables de marketing-mix	5,28	3,82
Reconocer y coordinar actividades logísticas	5,09	3,14
Reconocer las implicaciones contexto internacional	5,09	2,98
Diseñar y gestionar modelos presupuestarios	5,09	3,63
Conocer los principios de las operaciones societarias	5,00	3,54
Aplicar técnicas de la investigación comercial	4,91	3,50
Aplicar técnicas de auditoría	4,72	3,63
Aplicar y gestionar e-elementos	4,72	2,89
Identificar los elementos de planificación de RRHH	4,63	3,23
Diseñar, realizar, y controlar investigación comercial	4,63	3,15
Utilizar activos financieros de diferentes mercados	4,44	3,42
Aplicar técnicas de control de calidad	4,44	3,76
Elaborar un plan estratégico de marketing	4,26	3,59
Analizar las repercusiones fiscales	4,17	3,40
Elaborar plan integral de comunicación	4,07	3,48
Utilizar normativa laboral vigente	3,80	3,28
Aplicar herramientas de entrevistas de selección	3,70	3,35
N	27	
Correlación entre media y desviación típica	-0,62	

Descriptivos del nivel de desarrollo de competencias específicas en el sector Economía.

Atendiendo a los resultados de la Tabla 20 pueden extraerse los siguientes rasgos sobre las competencias específicas del sector

- a. Los profesionales encuadrados en el sector denominado “Economía” consideran que se necesita un nivel de desarrollo mayor para el desempeño profesional en su sector en las siguientes competencias: análisis de información del entorno (8,08), análisis de información económica y contable sobre mercados y empresas (7,69), análisis de factores económicos y legales del entorno (7,69) y utilizar aplicaciones ofimáticas (7,69).
- b. Las competencias con menor valoración media por parte de estos profesionales son las relativas a la aplicación de herramientas de entrevistas de selección de personal (3,85), la aplicación de las técnicas de análisis y control de calidad e inventarios (4,23) y la identificación y coordinación de las actividades logísticas (4,81).
- c. Puede apreciarse que el rango de variación de la valoración media de las competencias específicas en este sector es de 4,23 puntos, siendo el sector intermedio en este concepto de los cinco considerados en el presente trabajo, lo que indica que el subperfil profesional agrupado bajo el epígrafe “Economía” no resulta, en términos relativos, demasiado especializado en cuanto al desarrollo requerido de competencias específicas, en comparación con los sectores de Finanzas y Marketing, si bien el grado de especialización es algo superior que en los sectores de Organización y RR.HH y en el de Auditoría y Consultoría
- d. Si se analiza el grado de acuerdo de los profesionales de este sector en la valoración del nivel de desarrollo de las competencias para el desempeño laboral éste es mayor en lo relativo al análisis de fuentes de información del entorno (DT=2,08), diseño de procesos en función de productos y objetivos (DT=2,08) y el diseño y gestión de modelos presupuestarios (DT=2,14).
- e. Por el contrario, el menor nivel de acuerdo en la valoración realizada por los profesionales se refiere a las siguientes competencias: utilización de activos financieros (DT=3,90), la aplicación de herramientas de análisis estratégico como el DAFO (3,63) y la elaboración del plan estratégico de marketing (3,60).

- f. La correlación existente entre las medias y las desviaciones típicas es de $-0,31$, negativa, significativa, aunque de pequeño valor. Esto indica que existe una pequeña tendencia a que las competencias más valoradas por los profesionales de este sector tiendan a ser además aquellas en las que menor grado de desacuerdo existe entre ellos y viceversa, pero existen muchas excepciones a esta regla, lo que impide considerar de forma inequívoca a las competencias más valoradas en términos medios como el núcleo homogéneo del perfil.

Tabla 20. Valoración de las competencias específicas del sector de Economía

	Media	Desv. típ.
Búsqueda de normativa nacional e internacional	8,08	2,08
Gestión de la información económico-contable	7,69	3,30
Analizar factores económicos y legales	7,69	2,59
Utilizar aplicaciones ofimáticas	7,69	2,39
Aplicar y gestionar e-elementos	7,31	2,39
Aplicar valoración de instrumentos financieros	6,92	2,73
Diseñar, planificar y organizar procesos	6,92	2,08
Conocer diseño y gestión de bases de datos	6,92	2,32
Habilidad en gestión de personas y equipos	6,73	2,37
Aplicar herramientas de análisis y gestión de riesgos	6,35	2,82
Analizar estados financieros	6,35	3,48
Aplicar herramientas de análisis de mercado	6,35	2,63
Reconocer las implicaciones contexto internacional	6,35	2,82
Aplicar herramientas de análisis de estrategia	6,15	3,63
Analizar la asignación de costes y procesos	6,15	3,00
Aplicar principios y normas contables	6,15	2,82
Aplicar técnicas de la investigación comercial	5,96	3,15
Analizar información pública de mercados y empresas	5,96	3,15
Diseñar, realizar, y controlar investigación comercial	5,77	3,44
Diseñar y gestionar modelos presupuestarios	5,77	2,14
Analizar las repercusiones fiscales	5,77	3,44
Analizar la estructura organizativa de la empresa	5,77	3,29
Conocer los principios de las operaciones societarias	5,58	3,25
Identificar los elementos de planificación de RRHH	5,58	2,53
Utilizar activos financieros de diferentes mercados	5,38	3,93
Aplicar técnicas de segmentación y posicionamiento	5,38	3,20
Elaborar un plan estratégico de marketing	5,19	3,60
Aplicar técnicas de auditoría	5,00	2,89
Elaborar plan integral de comunicación	5,00	2,50
Identificar las variables de marketing-mix	5,00	2,50
Utilizar normativa laboral vigente	5,00	2,70
Reconocer y coordinar actividades logísticas	4,81	3,30
Aplicar técnicas de control de calidad	4,23	2,37
Aplicar herramientas de entrevistas de selección	3,85	3,00
N	13	
Correlación entre media y desviación típica	-0,31	

Descriptivos del nivel de desarrollo de competencias específicas en el sector Finanzas.

Atendiendo a los resultados de la Tabla 21 pueden extraerse los siguientes rasgos sobre las competencias específicas del sector

- a. Los profesionales encuadrados en el sector denominado “Finanzas” consideran que se necesita un nivel de desarrollo mayor para el desempeño profesional en su sector en las siguientes competencias: análisis de estados financieros (9,17), análisis de información económica y contable sobre mercados y empresas (8,86) y análisis de información pública sobre mercados y empresas (8,33).
- b. Las competencias con menor valoración media por parte de estos profesionales son las relativas a las actividades logísticas (2,73), lo relativo al plan integral de comunicación (3,03) y lo relacionado con el diseño, realización y control de una investigación comercial (3,11).
- c. Puede apreciarse que el rango de variación de la valoración media de las competencias específicas en este sector es de 6,44 puntos, sólo superado por el de Marketing lo que indica que este subperfil profesional resulta, en términos relativos, muy especializado en cuanto al desarrollo requerido de competencias específicas, en comparación con el resto de sectores (Marketing excluido); en otras palabras, hay competencias que en media tienen una valoración muy alta junto a otras con valoración media o muy baja, indicando que algunas son esenciales para el perfil mientras que otras son casi completamente prescindibles.
- d. Si se analiza el grado de acuerdo de los profesionales de este sector en la valoración del nivel de desarrollo de las competencias para el desempeño laboral éste resulta mayor en las de análisis de estados financieros (DT=1,84), análisis de los factores del entorno (DT=1,84) y análisis de información económica y contable sobre mercados y empresas (DT=1,99).
- e. Por el contrario, el menor nivel de acuerdo en la valoración realizada por los profesionales se refiere a las siguientes competencias: aplicación de herramientas de análisis estratégico como el DAFO (DT=3,60), elaboración del plan estratégico de marketing (DT=3,52) y el empleo de técnicas cuantitativas y cualitativas para la investigación comercial (DT=3,52).

- f. La correlación existente entre las medias y las desviaciones típicas es de -0,79, negativa, significativa y de valor moderadamente alto está indicando que las competencias más valoradas por los profesionales de este sector tienden a ser además aquellas en las que menor grado de desacuerdo existe entre ellos y viceversa, lo que puede llevar a considerar las primeras competencias en el ranking de valoración del sector como las que realmente forman el núcleo competencial homogéneo de este perfil profesional.

Tabla 21. Valoración de las competencias específicas del sector de Finanzas

	Media	Desv. típ.
Analizar estados financieros	9,17	1,84
Gestión de la información económico-contable	8,86	1,99
Analizar información pública de mercados y empresas	8,33	2,47
Analizar factores económicos y legales	8,33	1,84
Aplicar valoración de instrumentos financieros	8,18	2,74
Utilizar aplicaciones ofimáticas	8,03	2,56
Analizar la asignación de costes y procesos	7,88	2,08
Aplicar herramientas de análisis y gestión de riesgos	7,42	2,54
Conocer los principios de las operaciones societarias	7,42	2,46
Aplicar principios y normas contables	7,12	2,35
Búsqueda de normativa nacional e internacional	7,12	2,59
Aplicar herramientas de análisis de mercado	6,89	2,42
Diseñar y gestionar modelos presupuestarios	6,89	2,87
Analizar la estructura organizativa de la empresa	6,82	2,74
Reconocer las implicaciones contexto internacional	6,74	2,96
Analizar las repercusiones fiscales	6,67	2,63
Habilidad en gestión de personas y equipos	6,21	3,25
Diseñar, planificar y organizar procesos	6,14	2,66
Utilizar activos financieros de diferentes mercados	5,98	3,48
Aplicar herramientas de análisis de estrategia	5,83	3,63
Aplicar técnicas de segmentación y posicionamiento	5,23	2,89
Aplicar técnicas de auditoría	5,08	2,83
Conocer diseño y gestión de bases de datos	4,77	3,15
Aplicar técnicas de la investigación comercial	4,47	3,52
Aplicar técnicas de control de calidad	4,39	3,31
Identificar los elementos de planificación de RRHH	4,24	3,39
Aplicar herramientas de entrevistas de selección	4,17	3,23
Utilizar normativa laboral vigente	4,17	3,10
Aplicar y gestionar e-elementos	4,09	3,47
Identificar las variables de marketing-mix	4,02	3,24
Elaborar un plan estratégico de marketing	3,33	3,52
Diseñar, realizar, y controlar investigación comercial	3,11	2,93
Elaborar plan integral de comunicación	3,03	3,35
Reconocer y coordinar actividades logísticas	2,73	3,02
N	33	
Correlación entre media y desviación típica	-0,79	

Descriptivos del nivel de desarrollo de competencias específicas en el sector de Marketing.

Atendiendo a los resultados de la Tabla 22 pueden extraerse los siguientes rasgos sobre las competencias específicas del sector

- a. Los profesionales encuadrados en el sector de Marketing consideran que se necesita un nivel de desarrollo mayor para el desempeño profesional en su sector en las siguientes competencias: aplicar herramientas de análisis de competencia y mercado (8,93), identificación de las variables del marketing-mix (8,75) y aplicación de técnicas de segmentación y posicionamiento (8,21)
- b. Las competencias con menor valoración media por parte de estos profesionales son las relativas a la aplicación de técnicas de auditoría (1,25), la aplicación de normas y principios contables (1,43) y el empleo de las herramientas de análisis y gestión de riesgos (1,61).
- c. Puede apreciarse que el rango de variación de la valoración media de las competencias específicas en este sector es de 7,68 puntos, siendo claramente el mayor de todos los sectores analizados en este trabajo, lo que indica que este subperfil profesional resulta, en términos relativos, muy especializado en cuanto al desarrollo requerido de competencias específicas, en comparación con el resto; en otras palabras, hay competencias que en media tienen una valoración muy alta junto a otras con valoración media o muy baja, indicando que algunas son esenciales para el perfil mientras que el empleo de otras es prácticamente nulo.
- d. Si se analiza el grado de acuerdo de los profesionales de este sector en la valoración del nivel de desarrollo de las competencias para el desempeño laboral éste resulta mayor en las relativas al empleo de herramientas de análisis de competencia y mercado (DT=2,13), elaboración del plan estratégico de marketing (DT=2,23) e identificación de las variables del marketing-mix (DT=2,35).
- e. Por el contrario, el menor nivel de acuerdo en la valoración realizada por los profesionales se refiere a las siguientes competencias: implicaciones del contexto internacional (DT=4,21), el diseño de procesos en función de productos y objetivos (DT=3,89) y entrevistas de selección de personal (DT=3,86).

- f. La correlación existente entre las medias y las desviaciones típicas es de $-0,19$, negativa, apenas significativa y de valor muy pequeño. Este resultado indica que no existe apenas relación lineal entre el orden de valoración de las competencias por los profesionales de este sector y el grado de acuerdo o desacuerdo interpersonal sobre las mismas, lo que indica un mayor grado de heterogeneidad interna en cuanto a los requisitos del perfil de Marketing. De hecho, puede apreciarse que el mayor grado de acuerdo se da al principio y al final del ranking, esto es, los profesionales de este sector parecen estar más de acuerdo entre sí en lo que sí es importante y lo que no es importante, mientras que en las competencias de valor medio hay opiniones mucho más variadas.

Tabla 22. Valoraciones de las competencias específicas del sector de Marketing

	Media	Desv. típ.
Aplicar herramientas de análisis de mercado	8,93	2,13
Identificar las variables de marketing-mix	8,75	2,35
Aplicar técnicas de segmentación y posicionamiento	8,21	2,49
Elaborar un plan estratégico de marketing	8,04	2,23
Aplicar herramientas de análisis de estrategia	8,04	2,44
Utilizar aplicaciones ofimáticas	7,86	2,37
Aplicar técnicas de la investigación comercial	7,32	2,85
Habilidad en gestión de personas y equipos	7,14	3,38
Diseñar, realizar, y controlar investigación comercial	6,79	3,46
Aplicar y gestionar e-elementos	6,61	3,19
Elaborar plan integral de comunicación	6,43	3,63
Diseñar, planificar y organizar procesos	6,43	3,89
Analizar la estructura organizativa de la empresa	6,25	3,06
Identificar los elementos de planificación de RRHH	6,07	2,72
Reconocer las implicaciones contexto internacional	5,71	4,21
Gestión de la información económico-contable	5,00	3,67
Conocer diseño y gestión de bases de datos	5,00	2,40
Analizar factores económicos y legales	4,82	3,17
Aplicar herramientas de entrevistas de selección	4,82	3,86
Diseñar y gestionar modelos presupuestarios	4,11	3,62
Analizar la asignación de costes y procesos	3,75	3,36
Utilizar normativa laboral vigente	3,75	3,22
Búsqueda de normativa nacional e internacional	3,39	3,34
Analizar estados financieros	3,21	2,85
Reconocer y coordinar actividades logísticas	3,21	3,85
Conocer los principios de las operaciones societarias	2,86	3,65
Aplicar técnicas de control de calidad	2,50	3,54
Aplicar valoración de instrumentos financieros	2,32	2,85
Analizar información pública de mercados y empresas	2,32	3,17
Analizar las repercusiones fiscales	2,32	2,85
Utilizar activos financieros de diferentes mercados	2,14	3,08
Aplicar herramientas de análisis y gestión de riesgos	1,61	2,52
Aplicar principios y normas contables	1,43	2,34
Aplicar técnicas de auditoría	1,25	2,35
N	14	
Correlación entre media y desviación típica	-0,19	

Descriptivos del nivel de desarrollo de competencias específicas en el sector de Organización y Recursos Humanos

Atendiendo a los resultados de la Tabla 23 pueden extraerse los siguientes rasgos sobre las competencias específicas del sector

- a. Los profesionales encuadrados en el sector de Organización y RR.HH. consideran que se necesita un nivel de desarrollo mayor para el desempeño profesional en su sector en las siguientes competencias: habilidades de gestión de personas (7,69), diseño de procesos en función de productos y objetivos (7,41) y aplicación de técnicas de segmentación y posicionamiento (7,41).
- b. Las competencias con menor valoración media por parte de estos profesionales son las relativas al conocimiento de los principios que rigen las operaciones societarias (5,00), el uso de activos financieros (5,19) y la aplicación de técnicas de control de calidad (5,28).
- c. Puede apreciarse que el rango de variación de la valoración media de las competencias específicas en este sector es de 2,29 puntos, siendo el menor de todos los sectores analizados en este trabajo, lo que indica que este subperfil profesional resulta, en términos relativos, el menos especializado en cuanto al desarrollo requerido de competencias específicas, en comparación con los demás.
- d. Si se analiza el grado de acuerdo de los profesionales de este sector en la valoración del nivel de desarrollo de las competencias para el desempeño laboral éste resulta mayor en las referentes al diseño de procesos en función de productos y objetivos (DT=2,24), la identificación de las variables del marketing – mix (DT=2,35) y el análisis de los factores legales y económicos del entorno (DT=2,37).
- e. Por el contrario, el menor nivel de acuerdo en la valoración realizada por los profesionales se refiere a las siguientes competencias: uso de activos financieros (DT=3,53), elaborar plan integral de comunicación (DT=3,45) y la aplicación de normas y principios contables (DT=3,49).
- f. La correlación existente entre las medias y las desviaciones típicas es de -0,71, negativa, significativa y de valor moderadamente alto. Este resultado indica que las competencias mejor valoradas en media tienden a ser aquellas en las

que existe mayor acuerdo interindividual entre los profesionales pertenecientes a este sector, por lo que pueden considerarse un núcleo homogéneo de este subperfil.

Tabla 23. Valoración de las competencias específicas del sector de Organización y RR.HH.

	Media	Desv. típ.
Habilidad en gestión de personas y equipos	7,69	2,49
Diseñar, planificar y organizar procesos	7,41	2,24
Aplicar técnicas de segmentación y posicionamiento	7,41	2,45
Aplicar herramientas de análisis de mercado	7,41	2,55
Identificar las variables de marketing-mix	7,41	2,35
Utilizar aplicaciones ofimáticas	7,22	2,53
Analizar factores económicos y legales	7,13	2,37
Gestión de la información económico-contable	7,04	2,41
Aplicar herramientas de análisis de estrategia	6,94	3,35
Analizar la estructura organizativa de la empresa	6,85	3,07
Analizar la asignación de costes y procesos	6,76	2,93
Búsqueda de normativa nacional e internacional	6,57	2,95
Identificar los elementos de planificación de RRHH	6,57	2,95
Diseñar y gestionar modelos presupuestarios	6,48	2,80
Aplicar técnicas de la investigación comercial	6,48	2,52
Diseñar, realizar, y controlar investigación comercial	6,30	2,97
Utilizar normativa laboral vigente	6,30	3,05
Aplicar principios y normas contables	6,20	3,49
Analizar estados financieros	6,11	2,97
Aplicar y gestionar e-elementos	6,11	3,05
Reconocer las implicaciones contexto internacional	6,11	2,72
Elaborar un plan estratégico de marketing	6,11	3,05
Conocer diseño y gestión de bases de datos	6,02	2,33
Aplicar herramientas de entrevistas de selección	5,93	3,03
Aplicar valoración de instrumentos financieros	5,93	3,03
Analizar información pública de mercados y empresas	5,93	2,61
Elaborar plan integral de comunicación	5,74	3,45
Analizar las repercusiones fiscales	5,65	3,30
Reconocer y coordinar actividades logísticas	5,56	3,05
Aplicar herramientas de análisis y gestión de riesgos	5,28	3,42
Aplicar técnicas de control de calidad	5,28	3,35
Utilizar activos financieros de diferentes mercados	5,19	3,53
Conocer los principios de las operaciones societarias	5,00	3,18
N	27	
Correlación	-0,71	

Correlaciones entre las valoraciones medias de los diferentes sectores profesionales de todas las competencias específicas con la valoración media del resto de colectivos analizados

La Tabla 24 presenta los coeficientes de correlación de Pearson utilizando como variables las diferentes valoraciones medias de las competencias específicas realizadas por cada uno de los colectivos considerados: nivel de dominio requerido por los profesionales (GLOBAL) y diferenciados en función de cada sector profesional (AUDITORÍA, ECONOMÍA, FINANZAS, MARKETING Y ORGANIZACIÓN), nivel de desarrollo alcanzado por los alumnos (ALUMN D), nivel de importancia dado por la universidad a dicha competencia en opinión de los alumnos (ALUMN I) y grado de desarrollo en cada una que los profesores consideran que el mercado está exigiendo (PROF I).

En la medida que las correlaciones se acerquen a 1, esto quiere decir que el orden de las valoraciones realizadas por los diferentes colectivos en las diferentes competencias específicas coincide en mayor grado. En la medida que las correlaciones se acerquen a 0, indica que el orden de las valoraciones de las competencias no coincide de un colectivo a otro.

Tabla 24. Coeficientes de correlación de Pearson

	GLOBAL	AUDIT	ECONO	FINAN	MARK	ORG
ALUMN D	0,75	0,60	0,41	0,51	0,42	0,67
ALUMN I	0,57	0,49	0,23	0,46	0,24	0,43
PROFES I	0,75	0,61	0,46	0,61	0,28	0,56

Podemos comprobar que la percepción del nivel de desarrollo de las competencias específicas por parte de los *alumnos* (ALUMN D), así como la percepción de la importancia de éstas por parte de los profesores (PROFES I), establecen, de forma similar, una mayor relación con el perfil GLOBAL profesional que con cualquiera de los sectores considerados, lo que puede considerarse un resultado positivo habida cuenta de que la titulación de ADE impartida pretende tener un carácter general y flexible, más que uno excesivamente especializado en un sector o sectores concretos.

Es de destacar el menor nivel de acuerdo existente con el sector de Marketing y también con el de Economía, siendo mayor el existente con el sector de Organización de Empresas y Recursos Humanos; este hecho no debería sorprender puesto que la titulación objeto de estudio en este trabajo es Administración y Dirección de Empresas (ADE) y no Económicas ni Marketing, que a pesar de poseer una cierta intersección curricular suponen enfoques bastante diferentes.

Respecto a la percepción del nivel de importancia dado por la universidad a cada competencia, desde el punto de vista de los alumnos (ALUMN I), se puede ver que el grado de acuerdo es bastante menor, si bien el patrón descrito anteriormente se repite: mayor acuerdo con GLOBAL y menor (casi sin acuerdo, al estar las correlaciones en el límite de la no significación) con los sectores de Economía y Marketing.

Finalmente, si se compara la magnitud de las correlaciones obtenidas para las competencias específicas con las obtenidas para las genéricas (Tabla 9) puede concluirse que hay un mayor grado de concordancia entre valoraciones y colectivos respecto de las específicas; por lo tanto vuelve a surgir la idea de que el posible talón de Aquiles del sistema formativo con respecto a lo que demanda el mercado laboral se encuentra más en lo genérico que en lo específico.

4.3 FASE 3ª: Explotación de la información

De acuerdo con la descripción de esta fase (pág. 29 y ss.), una vez analizadas todas las evaluaciones recogidas y hechos los primeros análisis comparativos de manera directa, nos proponemos la determinación de los perfiles profesionales global y para cada uno de los sectores que se deducen de las evaluaciones otorgadas a las competencias genéricas y específicas por el colectivo de profesionales (empleados y empleadores conjuntamente).

4.3.1 Perfil modal demandado por el mercado

Una primera definición del perfil (perfiles) profesional que resulta interesante y significativo, es la que puede deducirse tomando como nivel asociado a cada competencia el nivel de dominio que haya resultado con más frecuencia en los cuestionarios respondidos por los profesionales. Este perfil modal, se obtendrá para la totalidad de los datos y también por sectores. Se interpreta como el perfil “más frecuente” o perfil más demandado por el mercado.

En la Tabla 25 se recogen dichos niveles modales en las competencias genéricas para la totalidad de los profesionales, junto con la evaluación media (GLOBAL ND).

Tabla 25. Niveles modales en las competencias genéricas para la totalidad de los profesionales y evaluación media (GLOBAL ND).

	Media	Moda
Comunicación escrita en lengua materna	8,77	N4
Sentido crítico y autocrítico	8,46	N4
Gestión de la información	8,42	N4
Orientación al aprendizaje	8,42	N4
Análisis y síntesis	8,42	N4
Trabajo en equipo	8,38	N4
Comunicación oral en lengua materna	8,38	N4
Gestión del tiempo	8,33	N4
Habilidad para la escucha y debate	8,33	N4
Inteligencia emocional	8,18	N4
Comprensión de una lengua extranjera	8,11	N4
Resolución de problemas	8,05	N3
Adaptación a los cambios	8,05	N4
Respeto a la diversidad	8,05	N4
Aplicación términos analíticos y cuantitativos	7,92	N3
Expresión en lengua extranjera	7,85	N4
Toma de decisiones	7,74	N3
Compromiso organizacional	7,68	N3
Planificación, organización, gestión proyectos	7,63	N3
Compromiso ético	7,46	N3
Liderazgo	7,26	N3
Aplicación de conceptos y teorías	7,24	N3
Autonomía y espíritu emprendedor	7,11	N3
Utilización de las TIC	6,89	N3
correlación	0,81265188	

En la Tabla 26 se recogen dichos niveles modales en las competencias específicas para la totalidad de los profesionales, junto con la evaluación media²⁶ (GLOBAL D)

²⁶ La equivalencia de puntuaciones numéricas de los niveles de acuerdo con la tabulación realizada en los cuestionarios es la recogida en la p. 58.

Tabla 26. Niveles modales en las competencias específicas para la totalidad de los profesionales y la evaluación media (GLOBAL ND)

	Media	Moda
Utilizar aplicaciones ofimáticas	7,59	N4
Gestión de la información económico-contable	7,54	N4
Analizar factores económicos y legales	7,21	N3
Aplicar herramientas de análisis de mercado	7,15	N3
Analizar estados financieros	6,93	N4
Habilidad en gestión de personas y equipos	6,82	N4
Diseñar, planificar y organizar procesos	6,73	N3
Analizar la estructura organizativa de la empresa	6,64	N3
Analizar la asignación de costes y procesos	6,60	N3
Búsqueda de normativa nacional e internacional	6,49	N3
Aplicar herramientas de análisis de estrategia	6,47	N3
Aplicar técnicas de segmentación y posicionamiento	6,29	N3
Aplicar valoración de instrumentos financieros	6,25	N4
Analizar información pública de mercados y empresas	6,23	N3
Reconocer las implicaciones contexto internacional	6,03	N3
Diseñar y gestionar modelos presupuestarios	5,90	N3
Aplicar principios y normas contables	5,81	N3
Aplicar herramientas de análisis y gestión de riesgos	5,81	N3
Identificar las variables de marketing-mix	5,81	N3
Conocer diseño y gestión de bases de datos	5,68	N2
Aplicar técnicas de la investigación comercial	5,57	N3
Conocer los principios de las operaciones societarias	5,50	N3
Aplicar y gestionar e-elementos	5,39	N3
Identificar los elementos de planificación de RRHH	5,26	N3
Analizar las repercusiones fiscales	5,20	N3
Elaborar un plan estratégico de marketing	5,00	N3
Diseñar, realizar, y controlar investigación comercial	4,98	N3
Utilizar activos financieros de diferentes mercados	4,89	N3
Utilizar normativa laboral vigente	4,63	N2
Elaborar plan integral de comunicación	4,56	N0
Aplicar herramientas de entrevistas de selección	4,52	N2
Aplicar técnicas de auditoría	4,43	N2
Aplicar técnicas de control de calidad	4,36	N2
Reconocer y coordinar actividades logísticas	4,25	N3
correlación	0,64565712	

Es destacable la alta concentración de las valoraciones en los niveles 3 y 4 de desarrollo para todas las competencias genéricas, en tanto que se aprecian valoraciones de nivel muy dispares en las específicas. Este resultado, no obstante, es lógico ya que al tomar el nivel modal sin segmentar la información en sectores de actividad profesional, la mayor frecuencia tiende a concentrarse en las respuestas del sector que es mayoritario en la muestra. Puede observarse, en los datos recogidos sectorialmente, que las competencias evaluadas mayoritariamente con nivel modal N0 o N2 en el global de los profesionales,

son valoradas con nivel muy alto en el sector en el que estas competencias tienen, por su propio contenido, mayor requerimiento.

Del análisis de la correlación de órdenes de rangos entre las evaluaciones modales y las evaluaciones medias, podemos concluir que, aun cuando la información proporcionada por medias y modas no es totalmente equivalente, guardan un alto grado de relación.

Los resultados modales obtenidos por sectores son muy interesantes en cuanto que permiten determinar el conjunto de competencias en las que se alejan del perfil global, permitiendo una identificación inmediata de las características propias de cada sector en términos de las competencias requeridas en los titulados.

Como la representación gráfica de estos perfiles no es sencilla, al contemplar en nuestro caso 24 competencias genéricas y 34 específicas y para no prescindir de esta información, en los anexos se ofrece una imagen visualmente fácil de los perfiles modales profesionales para cada sector, realizada sobre el formato del cuestionario enviado a los profesionales.

4.3.2 Perfil factorial demandado por el mercado

En los apartados anteriores se ha realizado el análisis de comparación por competencias individuales, pero el hecho de estar analizando de forma simultánea un número muy elevado de competencias, tanto genéricas (24) como específicas (34) 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. Dicho resumen deberá realizarse de tal manera que permita obtener una herramienta de análisis y gestión manejable, y que haga posible, además, la representación gráfica de los perfiles obtenidos.

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).

El análisis factorial simplifica la información que nos da una matriz de correlaciones para hacerla más fácilmente interpretable, de tal forma que a partir de un conjunto de variables originales se configuran una serie de agrupaciones entre ellas llamadas *factores*, lo que permite una reducción de la información. El análisis factorial establece una estructura subyacente al conjunto de indicadores medidos. Para que sea útil debe ser coherente con la relación conceptual, y no solo empírica, entre las diferentes variables que pertenecen a cada factor. De esta forma podemos asignarles un nombre que englobe los diferentes conceptos o rasgos medidos.

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

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 27 muestra la matriz de cargas factoriales (correlaciones entre cada factor o componente y la variable original), una vez realizada la 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.

- Al primer factor lo hemos denominado “*Comunicación*” e integra competencias relacionadas con la comunicación oral y escrita en lengua materna, escucha, debate y argumentación y sentido crítico.

- El segundo factor se denomina *“Actitudes y Valores grupales”* e 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.
- El tercer factor se denomina *“Ejecución individual”* y 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.
- El cuarto factor se refiere a *“Habilidades propias de análisis”* y agrupa a las competencias de autonomía, iniciativa y espíritu emprendedor, aplicación de conceptos y análisis y síntesis.
- El quinto factor se denomina *“Idioma”* y se refiere tanto a la expresión como a la comprensión de una lengua extranjera.
- Por último, el sexto factor solo agrupa a una competencia referida a la *Gestión de la Información*.

Tabla 27. Matriz de cargas factoriales rotada para competencias genéricas

Competencias	Factores					
	Comunicación	Actitudes Valores en grupo	Ejecución individual	Habilidades propias de análisis	Idioma	Gestión información
Comunicación escrita en lengua materna	,774					
Comunicación oral en lengua materna	,749					
Sentido crítico y autocrítico	,712					
Gestión del tiempo	,597		,423			
Habilidad para la escucha y debate	,492	,315		,377		
Respeto a la diversidad		,749				
Orientación al aprendizaje		,607				
Compromiso organizacional		,577				
Compromiso ético		,554		,300		-,359
Trabajo en equipo		,546				
Adaptación a los cambios		,478		,463		
Utilización de las TIC		,467	,424			
Inteligencia Emocional	,403	,441				,364
Toma de decisiones			,722			
Liderazgo			,681			
Aplicación términos analíticos y cuantitativos			,609			
Planificación, organización, gestión proyectos			,601	,386		
Resolución de problemas			,569	,318		
Autonomía y espíritu emprendedor				,686		
Aplicación de conceptos y teorías				,657		
Análisis y síntesis				,524		,471
Comprensión de una lengua extranjera					,918	
Expresión en lengua extranjera					,914	
Gestión de la información						,725

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

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 28 muestra la matriz de cargas factoriales (correlaciones entre cada factor o componente y la variable original), una vez realizada la rotación factorial, a fin de simplificar la interpretación de los factores.

Cada uno de los factores se ha etiquetado analizando cuáles son las competencias específicas que presentan mayor correlación con él. De esta manera ha resultado que la estructura factorial resultante responde a un agrupamiento de competencias específicas de carácter funcional. 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* y
- el quinto con la función de *Recursos humanos*

Tabla 28. Matriz de cargas factoriales rotada para 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	0,770				
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.	0,690				
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		0,420		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			0,620

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Una vez realizada la extracción de los factores y su interpretación, es posible obtener para cada individuo de los diferentes colectivos analizados su puntuación en cada uno de los factores sin más que sumar sus valores en las competencias que comprende cada factor y dividiendo esta suma por el número de competencias que incluye dicho factor.

Por ejemplo, un empleado que considerara que para su puesto el nivel de dominio exigido en la aplicación de herramientas para la realización de entrevistas de selección fuese de 5, asignara también un 5 al análisis de la estructura y organización de la empresa y un 10 a la identificación de los elementos de planificación de Recursos Humanos, obtendría una puntuación de 6,33 en el factor etiquetado como *“Función de RR.HH.”*

Asignación de puntuaciones factoriales. Perfiles Factoriales

Una vez obtenidos los diferentes factores genéricos y específicos es el momento de obtener los valores medios de cada uno de ellos para los diferentes colectivos con el fin de mostrar el perfil profesional medio global demandado desde el punto de vista de los profesionales considerados como un único grupo (GLOBAL) y los perfiles factoriales por sectores profesionales.

Como se indicó previamente (pág.30), la asignación de puntuaciones a los factores se realiza tomando la media de las evaluaciones asignadas a todas las competencias que agrega cada factor.

En la Tabla 29 y en el Gráfico 1 podemos ver los valores medios resultantes para cada factor de competencias genéricas y específicas para cada uno de los sectores profesionales analizados, AUDITORÍA, ECONOMÍA, FINANZAS, MARKETING y ORGANIZACIÓN, así como la valoración GLOBAL de todos los profesionales. Del análisis de la tabla se deducen las siguientes observaciones:

- En las competencias genéricas: El factor que recibe una valoración más alta por parte de los profesionales de los sectores de AUDITORÍA, ECONOMÍA y FINANZAS es el referido a Comunicación, en tanto que para los sectores de MARKETING y ORGANIZACIÓN es Gestión de la Información. El factor valorado con un nivel de desarrollo menor es el de Habilidades propias de análisis en los sectores de AUDITORÍA, FINANZAS y MARKETING y el Idioma extranjero en ECONOMÍA y ORGANIZACIÓN.
- En las competencias específicas: El factor que recibe una valoración más alta del nivel de desarrollo requerido en los sectores AUDITORÍA y FINANZAS es el de Análisis de la información. Para ECONOMÍA el factor más valorado es el de TIC y para MARKETING Y ORGANIZACIÓN es el factor Marketing. El factor que recibe una valoración menor es el de Recursos

Humanos en AUDITORÍA, ECONOMÍA y FINANZAS y el factor referido a Finanzas en el sector profesional de MARKETING y ORGANIZACIÓN. Es de destacar la media tan baja del factor referido a Finanzas por parte del sector profesional de MARKETING (2,62).

Tabla 29. Puntuaciones factoriales medias en los diferentes sectores

	GLOBAL	AUDITORÍA	ECONOMÍA	FINANZAS	MARKETING	ORGANIZACIÓN
MEDIAS EN FACTORES DE COMPETENCIAS GENÉRICAS						
COMUNICACIÓN	8,49	8,63	8,13	8,77	8,57	8,13
ACTITUDES/VALORES EN GRUPO	8,03	8,07	7,72	8,13	8,16	7,95
EJECUCIÓN INDIVIDUAL	7,69	7,49	7,23	7,82	7,88	7,84
HABILIDADES PROPIAS ANÁLISIS	7,59	7,44	7,37	7,8	7,44	7,65
IDIOMA EXTRANJERO	7,98	7,73	6,92	8,67	8,66	7,55
GESTIÓN INFORMACIÓN	8,42	8,24	8,08	8,71	8,93	8,15
MEDIAS EN FACTORES DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS						
FINANZAS	5,49	5,24	5,87	6,53	2,62	5,78
MARKETING	5,79	5,49	5,75	4,63	7,21	6,77
ANÁLISIS	6,79	6,61	6,81	8,29	4,21	6,46
TIC	6,22	6,05	7,31	5,63	6,49	6,45
RRHH	5,48	5,06	5,06	5,08	5,71	6,45

- En el Gráfico 1 podemos observar que todos los sectores profesionales puntúan con valoraciones más altas los factores referidos a las competencias genéricas. Sin embargo, las líneas de perfil se distancian unas de otras en los factores referidos a las competencias específicas, siendo el sector profesional de MARKETING el que presenta un perfil más diferente del resto.

Gráfico 1. Perfiles profesionales medios según factores y sectores

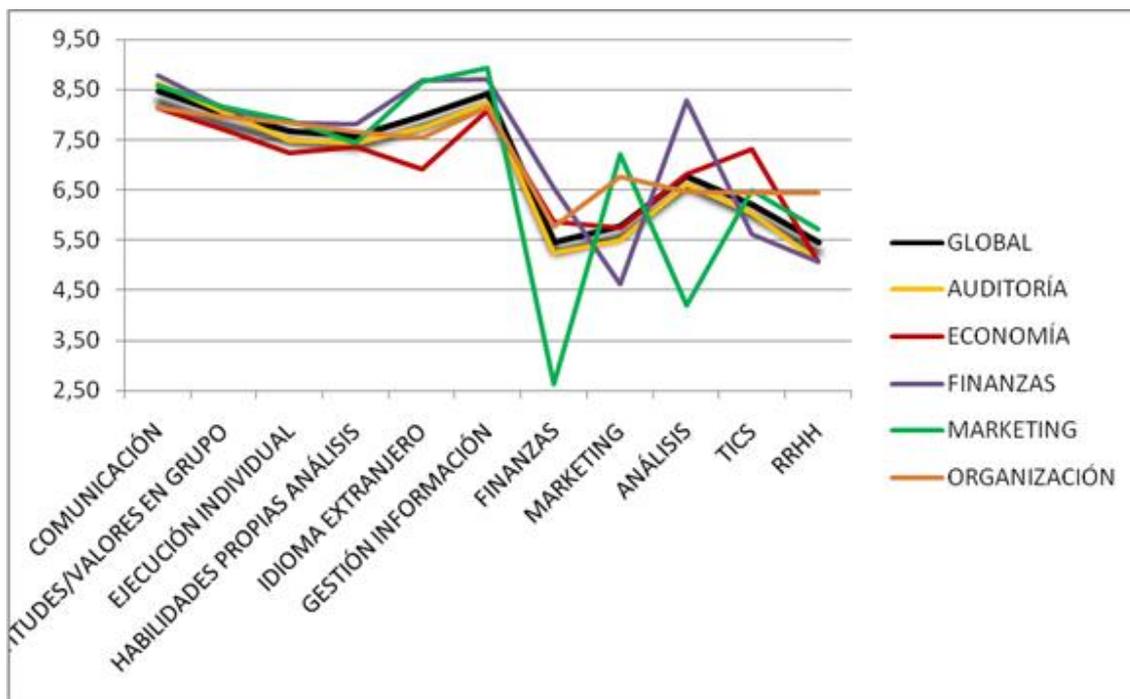


Tabla 30. Correlaciones de puntuaciones factoriales entre sectores

	GLOBAL	AUDITORÍA	ECONOMÍA	FINANZAS	MARKETING
GLOBAL	1				
AUDITORÍA	1,00	1,00			
ECONOMÍA	0,89	0,91	1,00		
FINANZAS	0,88	0,88	0,77	1,00	
MARKETING	0,78	0,76	0,62	0,41	1,00
ORGANIZACIÓN	0,93	0,92	0,78	0,69	0,90

Relación entre los factores genéricos y específicos

Una vez obtenidas las puntuaciones de los profesionales en cada uno de los factores, es interesante calcular el grado de correlación existente entre los factores extraídos del conjunto de competencias genéricas (Factores genéricos) y los extraídos del conjunto de específicas (Factores Específicos), con el fin de analizar y destacar cuáles guardan un mayor grado de relación entre sí, ya sea ésta de carácter directo o inverso.

Para este fin, la Tabla 31 presenta las correlaciones significativas (superiores a 0,18 para el tamaño de muestra empleada n=114), destacando las de mayor valor absoluto. Del análisis de la tabla pueden obtenerse las siguientes conclusiones:

- Las correlaciones entre los factores genéricos y específicos son positivas y de valor modesto, no llegando ninguna de ellas al valor 0,4. En consecuencia, puede considerarse que no existe especial redundancia entre los factores de un tipo y otro.
- Los factores genéricos de *Comunicación, Gestión de la información e Idioma* son los que guardan mayor grado de independencia con respecto a los factores específicos, indicando su mayor **carácter transversal**. En otras palabras, el grado de dominio exigido por los puestos de trabajo en estos ámbitos no guarda relación con que el grado de dominio exigido sea alto o bajo en los factores específicos.
- Sin embargo, el hecho de que los factores genéricos *Actitudes y Valores grupales, Ejecución y Habilidades propias de análisis* presenten una mayor, aunque modesta, correlación positiva con los factores específicos está indicando que los puestos que exigen un mayor dominio en alguno o algunos de los factores específicos, tienden también a requerir mayor nivel en los genéricos.

Tabla 31. Correlación entre los factores genéricos y específicos

		Factores Específicos				
		Finanzas	Marketing	Análisis	TIC	RRHH
Factores Genéricos	Comunicación			0,244		
	Actitudes Grupo		0,338	0,240	0,264	0,200
	Ejecución	0,291	0,392	0,269	0,341	0,208
	Aptitudes Propias	0,339	0,353	0,326	0,216	0,234
	Idioma extranjero	0,200		0,294		
	Gestión información					

Una vez definidos y analizados los perfiles profesionales, es decir los perfiles demandados por el mercado a los titulados de ADE, se obtienen a continuación los correspondientes a las evaluaciones factoriales en los grupos de alumnos y profesores, a fin de proceder en la última fase a la evaluación de las discrepancias entre éstos y los perfiles profesionales. Se determinará el perfil que marca el grado de desarrollo competencial obtenido por los alumnos (ALUMN D) y el que se considera proporciona la universidad tanto desde el

punto de vista de los alumnos, ALUMN I como desde el punto de vista de los profesores, PROFES I.

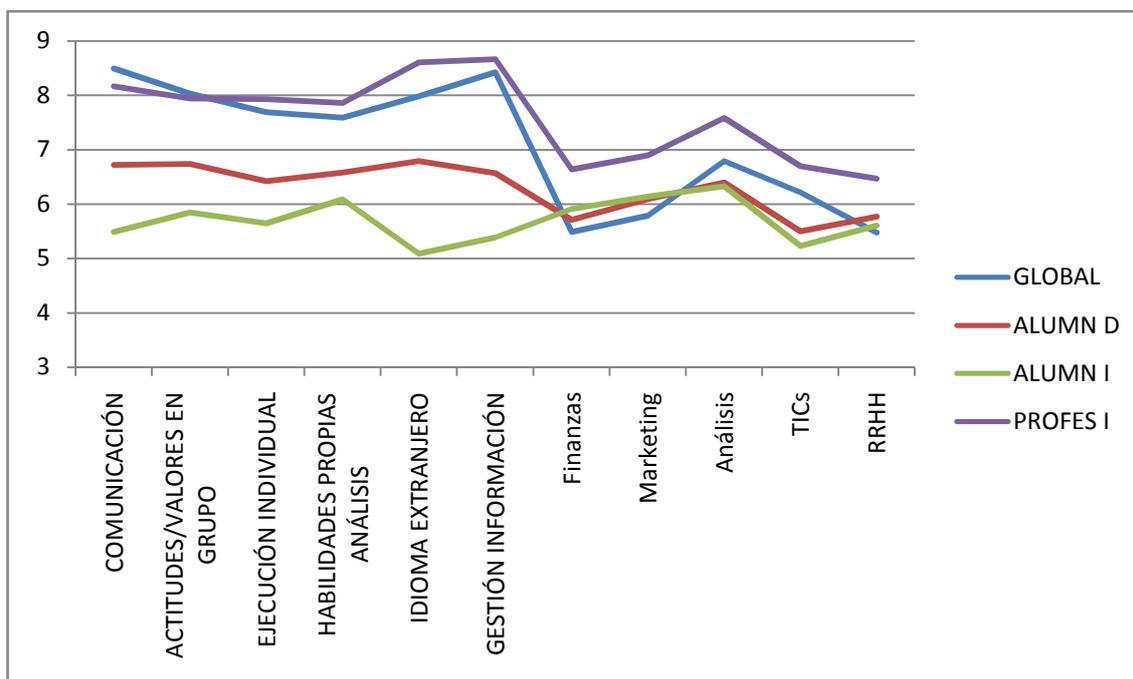
La Tabla 32 así como su representación gráfica en el Gráfico 2 muestran las evaluaciones medias de los factores y, consecuentemente, los perfiles resultantes.

Destacamos la importancia de estos resultados, que pueden considerarse la piedra angular de todo el presente análisis, al permitir la comparación pretendida entre las demandas del mercado y la oferta de las universidades en la formación de los titulados.

Tabla 32. 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 2. Perfiles profesionales medios según factores y colectivos



Se observa fácilmente 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.

4.4 FASE 4ª: Evaluación

Las comparaciones entre los diferentes perfiles se constituyen en las herramientas de gestión de la información recogida y analizada que permitirán responder a los diferentes objetivos definidos y propuestos anteriormente (págs. 29-31):

- **Objetivo nº 1:** Se pretende medir la adecuación entre la aptitud de los graduados, según su propia apreciación, y el perfil demandado por el mercado. Para ello, se procederá a la comparación entre el perfil profesional GLOBAL (o sectorial en su caso) y el perfil ALUMN D.
- **Objetivo nº 2:** Se busca la medida y evaluación de la adecuación de la formación ofrecida, según la apreciación de los alumnos, y la demanda del

mercado. Realizaremos la comparación entre el perfil profesional GLOBAL (o sectorial) y el perfil ALUMN I.

- **Objetivo nº 3:** Semejante al objetivo anterior pero tomando la apreciación del profesorado para evaluar la mayor o menor adecuación de la formación pretendida con la demanda del mercado. A ello responde la comparación entre el perfil profesional GLOBAL (o sectorial) y el perfil PROFES I.

A continuación se analizan y comparan, en primer lugar los perfiles provenientes desde el ámbito universitario (alumnos y profesores) con el perfil global, en segundo lugar, se estudian las comparaciones entre el perfil global y los perfiles por sectores profesionales y a continuación, de forma separada, se procede a la comparación de los perfiles de alumnos y profesores con los subperfiles profesionales sectoriales.

El esquema de presentación de información para cada uno de ellos es el siguiente:

- Comparación de perfiles atendiendo a factores genéricos y específicos
- Tablas de perfiles medios detallados según competencias genéricas y específicas.
- Representación gráfica de dichos perfiles
- Correlaciones entre el perfil profesional, los perfiles sectoriales y los de ALUMN D, ALUMN I y PROFES I
- Tablas de la medida de distancias entre los perfiles.

4.4.1 Perfil profesional global medio según factores genéricos y específicos y comparación con el perfil de los diferentes colectivos

La Tabla 33 así como su representación gráfica en el Gráfico 3, ya elaboradas en la fase anterior, muestran de forma ordenada los resultados sobre los que efectuaremos la comparación. Un análisis detallado de ambas permite obtener los patrones y rasgos generales de los perfiles competenciales obtenidos:

- 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 34 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...

- 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 33. Perfiles profesionales medios según factores y 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 3. Perfiles profesionales medios según factores y colectivos

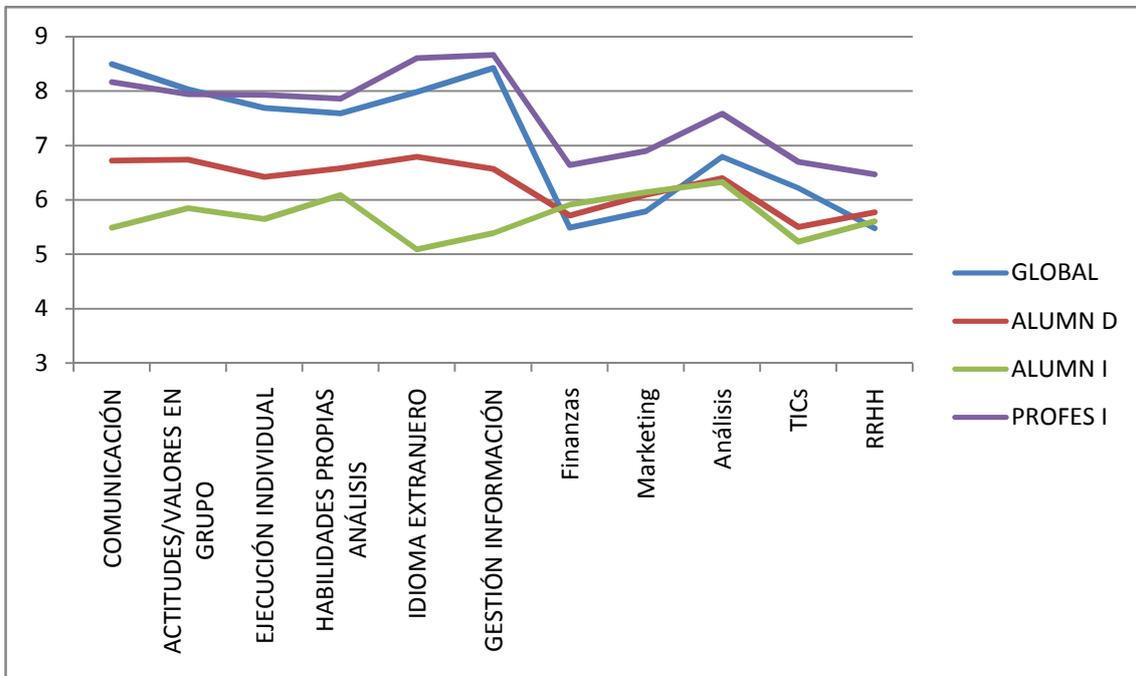


Tabla 34. Correlaciones entre perfiles según factores (genéricos + específicos)

	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

Análisis de la distancia en la valoración de las competencias genéricas entre los diferentes colectivos

De acuerdo con la descripción de la Fase 4ª realizada en el epígrafe 3.2.4., 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 o “gaps” entre lo demandado por las empresas y lo ofrecido por la universidad o lo desarrollado por los estudiantes es interesante presentar la Tabla 35, 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:

- OBJETIVO 1: ALUMN D – GLOBAL D
 - 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)
- OBJETIVO 2: ALUMN I – GLOBAL D
 - 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).
- OBJETIVO 3: PROFES I – GLOBAL D

- 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 35. Distancia en la valoración de las competencias genéricas entre los diferentes 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
Correlación con Global	-0,73	-0,48	-0,35	

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

La interpretación de las diferencias así como de las correlaciones entre cada columna de diferencias y el nivel medio global es análoga a la realizada anteriormente para las competencias genéricas.

Del análisis de la Tabla 36 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:

- **OBJETIVO 1: ALUMN D – GLOBAL D**
 - 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”.
- **OBJETIVO 2: ALUMN I – GLOBAL D**
 - 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))
- OBJETIVO 3: PROFES I – GLOBAL D
 - 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.

Tabla 36. Distancia en la valoración de las competencias específicas entre los diferentes 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	6,60
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	5,90
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	5,50
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	5,20
Elaborar un plan estratégico de marketing	1,09	1,3	1,2	5,00
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

4.4.2 Perfiles profesionales sectoriales medios según factores genéricos y específicos y comparación con el perfil profesional global

En primer lugar se comparan los diferentes subperfiles sectoriales profesionales con el perfil global de los mismos, a partir de las evaluaciones factoriales obtenidas en el epígrafe 4.2.2.

Recogemos de nuevo la información para proceder al análisis comparativo de los perfiles profesionales.

Tabla 37. Perfiles factoriales medios según sectores profesionales

	GLOBAL	AUDITORÍA	ECONOMÍA	FINANZAS	MARKETING	ORGANIZACIÓN
MEDIAS EN FACTORES DE COMPETENCIAS GENÉRICAS						
COMUNICACIÓN	8,49	8,63	8,13	8,77	8,57	8,13
ACTITUDES/VALORES EN GRUPO	8,03	8,07	7,72	8,13	8,16	7,95
EJECUCIÓN INDIVIDUAL	7,69	7,49	7,23	7,82	7,88	7,84
HABILIDADES PROPIAS ANÁLISIS	7,59	7,44	7,37	7,8	7,44	7,65
IDIOMA EXTRANJERO	7,98	7,73	6,92	8,67	8,66	7,55
GESTIÓN INFORMACIÓN	8,42	8,24	8,08	8,71	8,93	8,15
MEDIAS EN FACTORES DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS						
FINANZAS	5,49	5,24	5,87	6,53	2,62	5,78
MARKETING	5,79	5,49	5,75	4,63	7,21	6,77
ANÁLISIS	6,79	6,61	6,81	8,29	4,21	6,46
TIC	6,22	6,05	7,31	5,63	6,49	6,45
RRHH	5,48	5,06	5,06	5,08	5,71	6,45

Gráfico 4. Perfiles factoriales medios según sectores profesionales

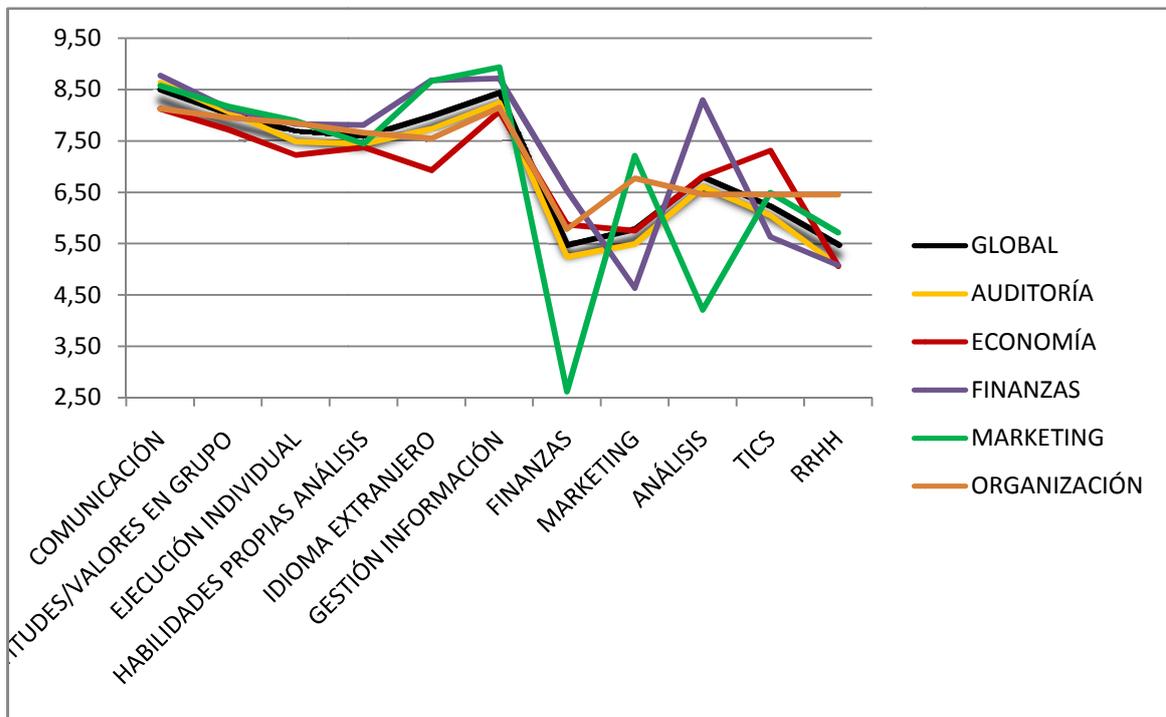


Tabla 38. Correlaciones entre perfiles según factores (genéricos + específicos)

	GLOBAL	AUDITORÍA	ECONOMÍA	FINANZAS	MARKETING
GLOBAL	1				
AUDITORÍA	1,00	1,00			
ECONOMÍA	0,89	0,91	1,00		
FINANZAS	0,88	0,88	0,77	1,00	
MARKETING	0,78	0,76	0,62	0,41	1,00
ORGANIZACIÓN	0,93	0,92	0,78	0,69	0,90

Análisis de la distancia en la valoración de las competencias genéricas entre los diferentes SECTORES PROFESIONALES con respecto a GLOBAL

En la Tabla 39 aparecen recogidas las diferencias entre la valoración media otorgada a cada una de las competencias genéricas por los diferentes sectores profesionales 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 en general, mientras que, por el contrario, las diferencias negativas indican que se está valorando la competencia en menor medida que la valoración o importancia que otorgan el conjunto de los profesionales (sin tener en cuenta sectores aislados) a la misma.

La última fila de la tabla recoge el coeficiente de correlación existente entre la magnitud de las diferencias para cada sector profesional y los valores medios otorgados por el conjunto de profesionales (GLOBAL). Las correlaciones intensas y negativas estarían acentuando los desajustes entre el perfil general que ofrece el conjunto de profesionales con respecto a cada sector de forma independiente, pero esto puede ser lógico ya que cada sector requiere un perfil competencial diferenciado.

En este caso puede apreciarse que los grados de correlación son negativos con el sector de la ECONOMÍA ($r=-0,09$) pero es inapreciable la magnitud de la relación y con ORGANIZACIÓN ($r=-0,79$), estadísticamente significativa ($p<0,01$) y de magnitud alta. Sin embargo, los sectores que establecen una mayor relación positiva con el conjunto de profesionales es FINANZAS y AUDITORÍA ($r=0,4$).

De los resultados detallados de la tabla se destacan los siguientes aspectos:

- AUDITORÍA-GLOBAL
 - Entre AUDITORÍA y GLOBAL se producen distancias negativas en cuanto a competencias como: liderazgo (-0,62), aplicación de conceptos (-0,41) y resolución de problemas (-0,39).
 - Las principales distancias positivas se dan en competencias como: adaptación a los cambios (0,84), autonomía, iniciativa y espíritu emprendedor (0,71) y comunicación escrita materna (0,55).
- ECONOMÍA-GLOBAL
 - Entre ECONOMÍA y GLOBAL se produce una distancia negativa alta en cuanto a la comprensión en lengua extranjera (-0,92) que indica que se necesita un nivel menor de desarrollo del idioma en este sector que a nivel global. Son poco numerosas las distancias negativas y de magnitud más baja, como en la competencia referida a aplicación de términos analíticos (-0,38) y sentido crítico y autocrítico (-0,33).
 - Las principales distancias positivas se dan en competencias como: compromiso ético (0,65) y compromiso organizacional (0,62) muy relacionado con el campo de los valores.
 - Resulta interesante destacar que existe una correlación positiva ($r=0,40$) entre las columnas de diferencias del sector de ECONOMÍA y GLOBAL.
- FINANZAS-GLOBAL
 - Entre FINANZAS y GLOBAL se produce una distancia negativa considerable en cuanto a compromiso ético (-0,47), utilización de las TIC (-0,36) y planificación, organización y gestión de proyectos (-0,34).
 - Las principales distancias positivas se dan en competencias como: comprensión de una lengua extranjera (0,5) y expresión de una lengua extranjera (0,47).
 - Resulta interesante destacar que existe una correlación positiva ($r=0,40$) entre las columnas de diferencias del sector de FINANZAS y GLOBAL, al igual que ocurría con ECONOMÍA.
- MARKETING-GLOBAL
 - El mayor número de distancias negativas de los diferentes sectores profesionales con respecto al conjunto de profesores (GLOBAL) se dan en el sector de MARKETING. Estas distancias negativas destacan por su magnitud en cuanto a competencias como:

adaptación a los cambios (-0,9), aplicación de términos analíticos (-0,77) y comunicación en lengua materna (-0,51).

- Las principales distancias positivas se dan entre el conjunto de profesionales y el sector del MARKETING en competencias como: toma de decisiones (0,84), resolución de problemas (0,71), expresión en lengua extranjera (0,55) y respeto a la diversidad (0,53).
- ORGANIZACIÓN-GLOBAL
 - Entre ORGANIZACIÓN y GLOBAL se produce una distancia negativa considerable en orientación al aprendizaje (-0,56), expresión en lengua extranjera (-0,46) y comunicación en lengua materna (-0,45).
 - Las principales distancias positivas se dan en competencias como: aplicación de conceptos (0,71), liderazgo (0,51) y planificación, organización y gestión de proyectos (0,51).
 - Resulta interesante destacar que existe una correlación negativa y estadísticamente significativa ($r=-0,79$) entre las columnas de diferencias del sector de ORGANIZACIÓN y GLOBAL. Por tanto, es el perfil que más se distancia del perfil global.

Tabla 39. Distancia en la valoración de las competencias genéricas entre los diferentes sectores profesionales respecto a GLOBAL

	GLOBAL	AUDITORÍA	ECONOMÍA	FINANZAS	MARKETING	ORGANIZACIÓN
Comunicación escrita en lengua materna	8,77	0,37	0,5	-0,04	-0,19	-0,45
Sentido crítico y autocrítico	8,46	0,13	-0,35	0,19	-0,06	-0,14
Análisis y síntesis	8,42	-0,2	0,27	0,31	-0,02	-0,28
Gestión de la información	8,42	-0,11	0,08	0,08	0,34	-0,19
Orientación al aprendizaje	8,42	0,35	0,27	0,08	-0,02	-0,56
Comunicación oral en lengua materna	8,38	0,21	0,12	0,12	-0,51	-0,15
Trabajo en equipo	8,38	0,12	0,12	-0,26	0,38	-0,06
Gestión del tiempo	8,33	0,35	0,17	-0,06	-0,29	-0,19
Habilidad para la escucha y debate	8,33	0,17	-0,03	0,02	0,43	-0,38
Inteligencia emocional	8,18	0,22	-0,45	0,17	0,04	-0,23
Comprensión de una lengua extranjera	8,11	-0,08	-0,96	0,47	0,47	-0,25
Resolución de problemas	8,05	-0,39	0,06	-0,15	0,71	0,18
Respeto a la diversidad	8,05	-0,11	-0,32	-0,08	0,53	0,09
Adaptación a los cambios	8,05	0,54	-0,13	-0,08	-0,9	0,09
Aplicación términos analíticos y cuantitativos	7,92	0,02	-0,38	0,43	-0,77	0,03
Expresión en lengua extranjera	7,85	-0,28	-0,31	0,5	0,55	-0,46
Toma de decisiones	7,74	-0,17	-0,4	-0,15	0,84	0,12
Compromiso organizacional	7,68	-0,39	0,62	-0,16	0,01	0,27
Planificación, organización, gestión proyectos	7,63	-0,15	0,1	-0,34	0,06	0,51
Compromiso ético	7,46	0,02	0,65	-0,47	-0,31	0,4
Liderazgo	7,26	-0,62	0,08	0,11	-0,11	0,51
Aplicación de conceptos y teorías	7,24	-0,41	0,3	-0,1	-0,62	0,71
Autonomía y espíritu emprendedor	7,11	0,37	0,04	-0,2	-0,32	0,01
Utilización de las TIC	6,89	0,03	0,07	-0,36	-0,27	0,5
N	114	27	13	33	14	27
Correlación con global		0,4	-0,09	0,4	0,2	-0,79

Análisis de la distancia en la valoración de las competencias específicas entre los diferentes SECTORES PROFESIONALES con respecto a GLOBAL

En la Tabla 40 aparecen recogidas las diferencias entre la valoración media otorgada a cada una de las competencias específicas por los diferentes sectores profesionales y la otorgada por los profesionales en su conjunto (GLOBAL), ordenadas de acuerdo con el orden de valoración de estos últimos.

Del análisis general de la tabla puede concluirse que la valoración de algunas competencias es bastante diferente en unos sectores y en otros. En este sentido, puede afirmarse que el perfil sectorial de Marketing (y es posible, pero en menor medida, el de Organización y Recursos Humanos) es bastante diferente al del resto de sectores. Así, las competencias específicas de la función de marketing presentan diferencias positivas acusadas (elaboración del plan estratégico de marketing (+3,92), identificación de las variables del marketing –mix (+3,83) entre otras), mientras que aquellas asociadas a la función financiera de la empresa ofrecen grandes diferencias negativas (aplicación de normas y principios contables (-3,50) o manejo de herramientas de análisis y gestión de riesgos (-3,32) entre otras).

En definitiva, cabría hablar de dos grandes grupos de perfiles: AUDIT+FINAN+ECON por una parte y MARK+ORG por otra, en el caso de que uno desee elevarse y tener una visión más global del campo profesional de la titulación en su aspecto competencial.

Tabla 40. Distancia en la valoración de las competencias específicas entre los diferentes sectores profesionales respecto al GLOBAL

	GLOBAL	AUDIT	ECONO	FINAN	MARK	ORG
Utilizar aplicaciones ofimáticas	7,59	-0,10	-0,08	0,32	1,16	-0,84
Gestión de la información económico-contable	7,54	0,40	-0,04	1,19	-1,66	-0,99
Analizar factores económicos y legales	7,21	-0,01	0,29	0,99	-1,51	-0,56
Aplicar herramientas de análisis de mercado	7,15	-0,22	-0,99	-0,38	2,67	-0,22
Analizar estados financieros	6,93	0,55	-0,77	2,11	-2,83	-1,30
Habilidad en gestión de personas y equipos	6,82	0,02	-0,27	-0,74	1,21	0,39
Diseñar, planificar y organizar procesos	6,73	0,38	0,01	-0,72	0,58	0,20
Analizar la estructura organizativa de la empresa	6,64	0,47	-1,06	0,05	0,49	-0,27
Analizar la asignación de costes y procesos	6,60	0,24	-0,63	1,15	-1,96	-0,32
Búsqueda de normativa nacional e internacional	6,49	0,25	1,40	0,50	-2,21	-0,40
Aplicar herramientas de análisis de estrategia	6,47	-0,10	-0,50	-0,76	2,45	0,00
Aplicar técnicas de segmentación y posicionamiento	6,29	-0,11	-1,09	-1,19	2,81	0,64
Aplicar valoración de instrumentos financieros	6,25	-0,06	0,49	1,80	-3,04	-0,80
Analizar información pública de mercados y empresas	6,23	0,15	-0,45	1,98	-3,02	-0,78
Reconocer las implicaciones contexto internacional	6,03	-0,68	0,13	0,58	0,57	-0,40
Diseñar y gestionar modelos presupuestarios	5,90	-0,54	-0,31	0,87	-0,90	0,10
Aplicar herramientas de análisis y gestión de riesgos	5,81	0,75	0,35	1,49	-3,32	-1,01
Identificar las variables de marketing-mix	5,81	-0,27	-1,00	-1,92	3,83	1,12
Aplicar principios y normas contables	5,81	0,38	0,16	1,18	-3,50	-0,09
Conocer diseño y gestión de bases de datos	5,68	0,79	1,06	-1,03	0,21	-0,14
Aplicar técnicas de la investigación comercial	5,57	-0,40	0,21	-1,23	2,64	0,43
Conocer los principios de las operaciones societarias	5,50	-0,24	-0,11	1,79	-1,76	-0,98
Aplicar y gestionar e-elementos	5,39	-0,41	1,73	-1,43	2,10	0,24
Identificar los elementos de planificación de RRHH	5,26	-0,37	0,13	-1,15	1,70	0,83
Analizar las repercusiones fiscales	5,20	-0,77	0,39	1,34	-1,99	-0,03
Elaborar un plan estratégico de marketing	5,00	-0,48	0,01	-1,79	3,92	0,63
Diseñar, realizar, y controlar investigación comercial	4,98	-0,09	0,61	-2,00	2,69	0,84
Utilizar activos financieros de diferentes mercados	4,89	-0,18	0,31	0,97	-1,86	-0,18
Utilizar normativa laboral vigente	4,63	-0,57	0,19	-0,59	0,01	1,19
Elaborar plan integral de comunicación	4,56	-0,22	0,25	-1,66	2,75	0,70
Aplicar herramientas de entrevistas de selección	4,52	-0,55	-0,86	-0,48	1,19	0,93
Aplicar técnicas de auditoría	4,43	0,55	0,39	0,52	-2,29	-0,19
Aplicar técnicas de control de calidad	4,36	0,34	-0,32	-0,10	-0,98	0,44
Reconocer y coordinar actividades logísticas	4,25	1,10	0,37	-1,65	-0,15	0,82
Correlación diferencias - GLOBAL		0,13	-0,27	0,36	-0,11	-0,60

4.4.3 Análisis comparativo de los perfiles medios en competencias genéricas y específicas de los diferentes colectivos con respecto a los diferentes sectores profesionales

El esquema de presentación de información para cada uno de los apartados es el mismo de los dos casos anteriores, si bien, en orden a una mayor simplicidad se ha optado por ofrecer tablas de diferencias y comentarios sólo para la descripción de los perfiles factoriales, ofreciéndose las tablas de diferencias entre colectivos por sectores en el ANEXO N° III. Los análisis e interpretaciones que pueden realizarse de ellas son análogos y siguiendo las mismas herramientas que los realizados para el perfil GLOBAL en el apartado anterior.

- Comparación de perfiles atendiendo a factores genéricos y específicos
- Tablas de perfiles medios detallados según competencias genéricas y específicas.
- Representación gráfica de dichos perfiles
- Correlaciones entre cada uno de los subperfiles sectoriales y los de ALUMN D, ALUMN I y PROFES I
- Tablas de la medida de distancias entre los perfiles.

En términos generales es muy importante destacar que, al ser la licenciatura de ADE de carácter no especializado, es muy difícil que los perfiles desde el punto de vista de la oferta (alumnos y profesores) ajusten bien con todos y cada uno de los sectores profesionales, ya que cada uno de ellos requiere más desarrollo en factores (o competencias, si se va al detalle) diferentes.

Análisis comparativo de perfiles medios con respecto al sector AUDITORÍA

En la Tabla 41 y en el Gráfico 5 podemos ver los valores medios en cada factor de las competencias genéricas y específicas para el sector profesional de AUDITORÍA y la valoración que hacen los alumnos (ALUMN D y ALUMN I) y los profesores (PROF I). Del análisis de la tabla puede establecerse que:

- En cuanto a las competencias genéricas: El factor que recibe una valoración más alta por parte de los profesionales del sector de AUDITORÍA es el referido a Comunicación, sin coincidir en la valoración media ni en el orden de valoración con el nivel de desarrollo alcanzado por los alumnos (ALUMN D), ni por los profesores (PROF I). El factor competencial menos valorado por el sector de AUDITORÍA es el referido a las habilidades propias de

análisis (Media=7,44) coincidiendo en la valoración más baja ofrecida por los profesores a la importancia de este factor competencial en el desarrollo profesional (Media=7,86), pero no habiendo coincidencia con los alumnos, y además éstos consideran que es el factor al que mayor relevancia se le ha dado en ADE (Media=6,09).

- En cuanto a competencias específicas: El factor que recibe una valoración más alta del nivel de desarrollo requerido es para AUDITORÍA y para profesores el referido a Análisis (AUDITORÍA=6,61, PROF I=7,58), al igual que es el valor más alto para los alumnos al identificar cuál es el nivel de desarrollo adquirido (Media=6,4). El factor que recibe una valoración menor es el de Recursos Humanos, tanto para los profesionales del sector de la AUDITORÍA como para los profesores (AUDITORÍA=5,06, PROF I=6,47).
- El Gráfico 5 presenta la coincidencia de los diferentes perfiles a la hora de ordenar los factores competenciales. Observamos que el perfil de valoración del sector de la AUDITORÍA se asemeja mucho, en los factores referidos a competencias genéricas, al perfil de importancia de los profesores (PROF I), pero en los factores asociados a competencias específicas se asemeja más al perfil de alumnos, tanto en el nivel de desarrollo percibido, como en el nivel de importancia que consideran se le ha dado en ADE a los diferentes factores.
- Cuando analizamos la matriz de correlaciones presentada en la Tabla 42 observamos que el número de orden establecido por los profesionales del sector de la AUDITORÍA, al valorar el nivel de desarrollo necesario de los factores competenciales para el desempeño profesional, coincide bastante tanto con el orden de importancia que le dan los profesores a dichos factores ($r=0,93$), como con el orden que establecen los alumnos al valorar el nivel de desarrollo adquirido en ADE ($r=0,87$). Sin embargo, la relación que se establece con el orden de importancia que desde la percepción de los alumnos se le ha dado en ADE a los diferentes factores competenciales, es negativa y de magnitud entre moderada y baja ($r=-0,30$), es decir, en la medida que los profesionales del sector de la AUDITORÍA consideran que se requiere un nivel mayor de desarrollo de un factor competencial, los alumnos consideran que en ADE se le ha dado una menor relevancia y viceversa.

Tabla 41. Perfiles profesionales medios según sector profesional de AUDITORÍA y colectivos de Profesores y Alumnos

	AUDITORÍA	ALUMN D	ALUMN I	PROFES I
COMUNICACIÓN	8,63	6,72	5,49	8,16
ACTITUDES/VALORES EN GRUPO	8,07	6,74	5,85	7,94
EJECUCIÓN INDIVIDUAL	7,49	6,42	5,65	7,93
HABILIDADES PROPIAS ANÁLISIS	7,44	6,58	6,09	7,86
IDIOMA EXTRANJERO	7,73	6,79	5,09	8,6
GESTIÓN INFORMACIÓN	8,24	6,57	5,39	8,66
FINANZAS	5,24	5,71	5,91	6,64
MARKETING	5,49	6,09	6,14	6,9
ANÁLISIS	6,61	6,4	6,33	7,58
TIC	6,05	5,5	5,23	6,7
RRHH	5,06	5,77	5,61	6,47

Gráfico 5. Perfiles profesionales medios según sector profesional de AUDITORÍA y colectivos de Profesores y Alumnos

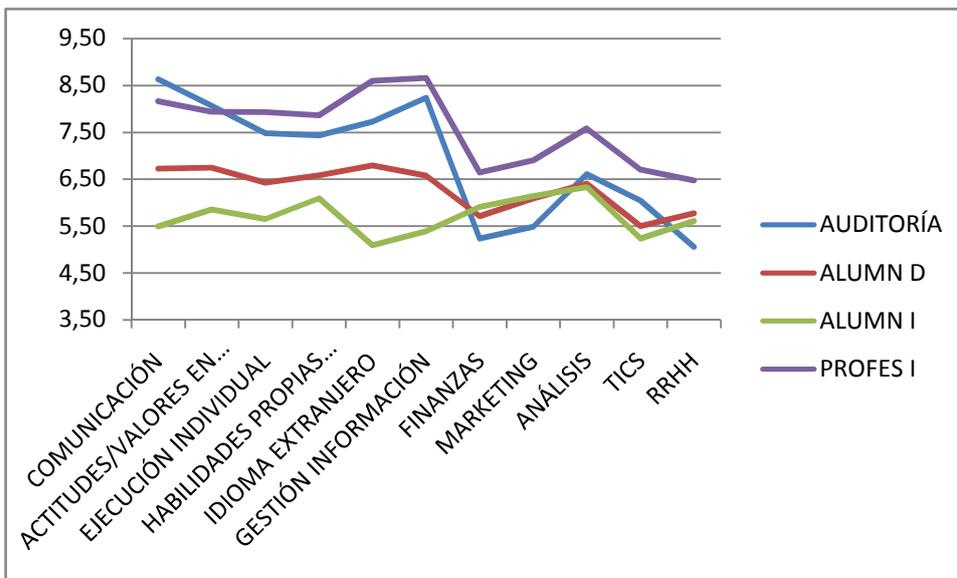


Tabla 42. Correlaciones entre perfiles según sector profesional de AUDITORÍA y colectivos de Profesores y Alumnos (genéricos + específicos)

	AUDITORÍA	ALUMN D	ALUMN I
AUDITORÍA	1		
ALUMN D	0,87	1	
ALUMN I	-0,30	-0,02	1
PROFES I	0,93	0,91	-0,29

Análisis comparativo de perfiles medios con respecto al sector ECONOMÍA

En la Tabla 43 y en el Gráfico 6 podemos ver los valores medios en cada factor de las competencias genéricas y específicas para el sector profesional de ECONOMÍA y la valoración que hacen los alumnos (ALUMN D y ALUMN I) y los profesores (PROF I). Del análisis de la tabla puede establecerse que:

- En cuanto a las competencias genéricas: El factor que recibe una valoración más alta por parte de los profesionales del sector de ECONOMÍA es el de Comunicación (Media=8,13), sin coincidir en el orden de valoración con el nivel de desarrollo alcanzado por los alumnos (ALUMN D), ni por los profesores al valorar su nivel de importancia (PROF I) sin embargo, aunque el número de orden no coincide sí lo hace el valor medio aportado por los profesores en su valoración de la importancia del factor. El factor competencial menos valorado por el sector de ECONOMÍA es el referido al Idioma Extranjero (Media=6,92) contrariamente para los profesores éste es el factor con media más alta (Media=8,6) y por los alumnos al valorar su nivel de desarrollo alcanzado (Media=6,79), aunque éstos consideran que es el que menos importancia se le ha dado en su formación en ADE (Media=5,09).
- En cuanto a competencias específicas: El factor que recibe una valoración más alta del nivel de desarrollo requerido es para ECONOMÍA es el referido a las TIC (AUDITORÍA=7,31), sin embargo es en el que los alumnos se sienten menos capaces (Media=5,5), consideran que se le ha dado menos importancia que al resto en ADE (Media=5,23). El factor que recibe una valoración menor por el sector de la ECONOMÍA es el de Recursos Humanos, al igual que para los profesores (ECONOMÍA=5,06, PROF I=6,47).
- En el Gráfico 6 que presenta la coincidencia de los diferentes perfiles a la hora de ordenar los diferentes factores competenciales, observamos que el

perfil de valoración del sector de la ECONOMÍA está situado entre dos perfiles; el que describe la percepción de los profesores sobre la importancia de los factores competenciales (PROF I) y del perfil que describe el nivel de desarrollo percibido de los alumnos (ALUMN D), pero únicamente en los factores referidos a competencias genéricas. En los factores asociados a competencias específicas, no aparece un perfil semejante al resto.

- Cuando analizamos la matriz de correlaciones presentada en la Tabla 44 observamos que el número de orden establecido por los profesionales del sector de la ECONOMÍA al valorar el nivel de desarrollo necesario de los factores competenciales para el desempeño profesional, coincide bastante tanto con el orden de importancia que le dan los profesores a dichos factores ($r=0,76$), como con el orden que establecen los alumnos al valorar el nivel de desarrollo adquirido en ADE ($r=0,63$), aunque la relación es menor que con el sector de la AUDITORÍA. Sin embargo y al igual que ocurría con el sector de AUDITORÍA, la relación que se establece con el orden de importancia que desde la percepción de los alumnos se le ha dado en ADE a los diferentes factores competenciales, es negativa y de magnitud entre moderada y baja ($r=-0,30$), es decir, en la medida que los profesionales del sector de la ECONOMÍA consideran que se requiere un nivel mayor de desarrollo de un factor competencial, los alumnos consideran que en ADE se le ha dado una menor relevancia.

Tabla 43. Perfiles profesionales medios según sector profesional de ECONOMÍA y colectivos de Profesores y Alumnos

	ECONOMÍA	ALUMN D	ALUMN I	PROFES I
COMUNICACIÓN	8,13	6,72	5,49	8,16
ACTITUDES/VALORES EN GRUPO	7,72	6,74	5,85	7,94
EJECUCIÓN INDIVIDUAL	7,23	6,42	5,65	7,93
HABILIDADES PROPIAS ANÁLISIS	7,37	6,58	6,09	7,86
IDIOMA EXTRANJERO	6,92	6,79	5,09	8,6
GESTIÓN INFORMACIÓN	8,08	6,57	5,39	8,66
FINANZAS	5,87	5,71	5,91	6,64
MARKETING	5,75	6,09	6,14	6,9
ANÁLISIS	6,81	6,4	6,33	7,58
TIC	7,31	5,5	5,23	6,7
RRHH	5,06	5,77	5,61	6,47

Gráfico 6. Perfiles profesionales medios sector profesional de ECONOMÍA y colectivos de Profesores y Alumnos

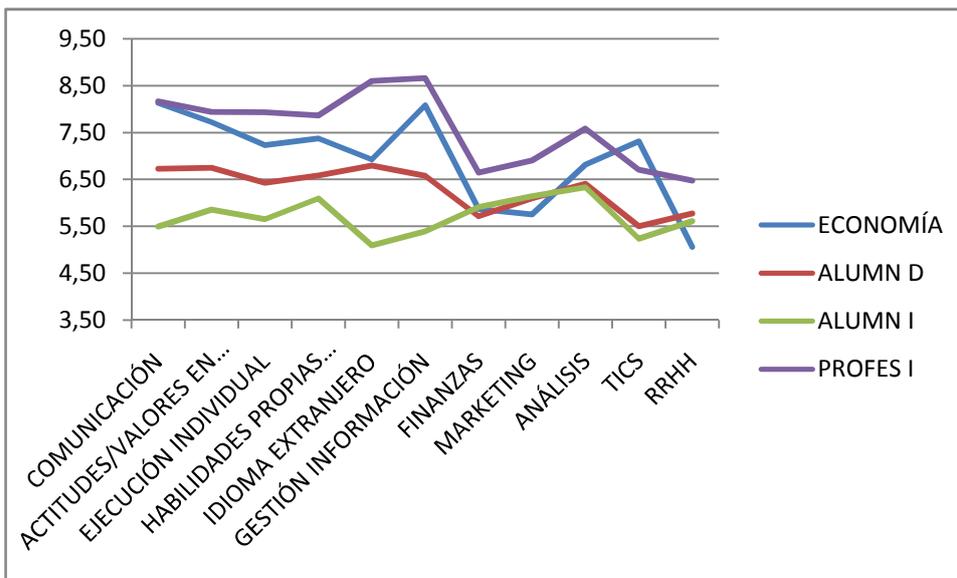


Tabla 44. Correlaciones entre perfiles según sector profesional de ECONOMÍA y colectivos de Profesores y Alumnos (genéricos + específicos)

	ECONOMÍA	ALUMN D	ALUMN I
ECONOMÍA	1		
ALUMN D	0,63	1	
ALUMN I	-0,30	-0,02	1
PROFES I	0,76	0,91	-0,29

Análisis comparativo de perfiles medios con respecto al sector FINANZAS

En la Tabla 45 y en el Gráfico 7 podemos ver los valores medios en cada factor de las competencias genéricas y específicas para el sector profesional de FINANZAS y la valoración que hacen los alumnos (ALUMN D y ALUMN I) y los profesores (PROF I). Del análisis de la tabla puede establecerse que:

- En cuanto a las competencias genéricas: El factor que recibe una valoración más alta por parte de los profesionales del sector de FINANZAS es el de Comunicación (Media=8,77), sin coincidir en el orden de valoración con el nivel de desarrollo alcanzado por los alumnos (ALUMN D), ni por los profesores al valorar su nivel de importancia (PROF I). El factor competencial menos valorado por el sector de FINANZAS es el referido a Habilidades propias de Análisis (Media=7,80) y coincide con la valoración más baja de la importancia hecha por los profesores (Media=7,86), sin embargo, los alumnos consideran que es el factor competencial al que se ha dado más importancia en ADE (Media=6,09).
- En cuanto a competencias específicas: El factor que recibe una valoración más alta del nivel de desarrollo requerido es para FINANZAS y para los profesores el de Análisis (FINANZAS=8,29, PROF I=7,58), además es en el que los alumnos se sienten más capaces (Media=6,4) y consideran que se le ha dado más importancia que al resto en ADE (Media=6,4). El factor que recibe una valoración menor por el sector de las FINANZAS es el de Marketing (Media=4,63). Este factor aparece con valoración bastante baja. Así el sector otorga a este factor competencial el último lugar, no coincidiendo con el orden establecido por profesores y alumnos.
- En el Gráfico 7 observamos que el perfil de valoración del sector de las FINANZAS es muy similar, casi idéntico, al perfil de profesores en los factores referidos a competencias genéricas. Sin embargo, en los factores

referidos a competencias específicas no sigue un patrón semejante a ninguno de los colectivos analizados.

- En la Tabla 46 observamos que el número de orden establecido por los profesionales del sector de las FINANZAS al valorar el nivel de desarrollo necesario de los factores competenciales para el desempeño profesional, coincide de forma muy alta, tanto con el orden de importancia que le dan los profesores a dichos factores ($r=0,90$), como con el orden que establecen los alumnos al valorar el nivel de desarrollo adquirido en ADE ($r=0,83$), esta relación es muy similar a la que se establecía con el sector de la AUDITORÍA. Sin embargo, la relación que se establece con el orden de importancia que desde la percepción de los alumnos se le ha dado en ADE a los diferentes factores competenciales, es negativa pero de magnitud menos que con los sectores de AUDITORÍA y FINANZAS, ($r=-0,17$), es decir, la tendencia es que en la medida que los profesionales del sector de las FINANZAS consideran que se requiere un nivel mayor de desarrollo de un factor competencial, los alumnos tienden a considerar que en ADE se le ha dado una menor relevancia y viceversa.

Tabla 45. Perfiles profesionales medios según sector profesional de FINANZAS y colectivos de Profesores y Alumnos

	FINANZAS	ALUMN D	ALUMN I	PROF I
COMUNICACIÓN	8,77	6,72	5,49	8,16
ACTITUDES/VALORES EN GRUPO	8,13	6,74	5,85	7,94
EJECUCIÓN INDIVIDUAL	7,82	6,42	5,65	7,93
HABILIDADES PROPIAS ANÁLISIS	7,8	6,58	6,09	7,86
IDIOMA EXTRANJERO	8,67	6,79	5,09	8,6
GESTIÓN INFORMACIÓN	8,71	6,57	5,39	8,66
FINANZAS	6,53	5,71	5,91	6,64
MARKETING	4,63	6,09	6,14	6,9
ANÁLISIS	8,29	6,4	6,33	7,58
TIC	5,63	5,5	5,23	6,7
RRHH	5,08	5,77	5,61	6,47

Gráfico 7. Perfiles profesionales medios sector profesional de FINANZAS y colectivos de Profesores y Alumnos

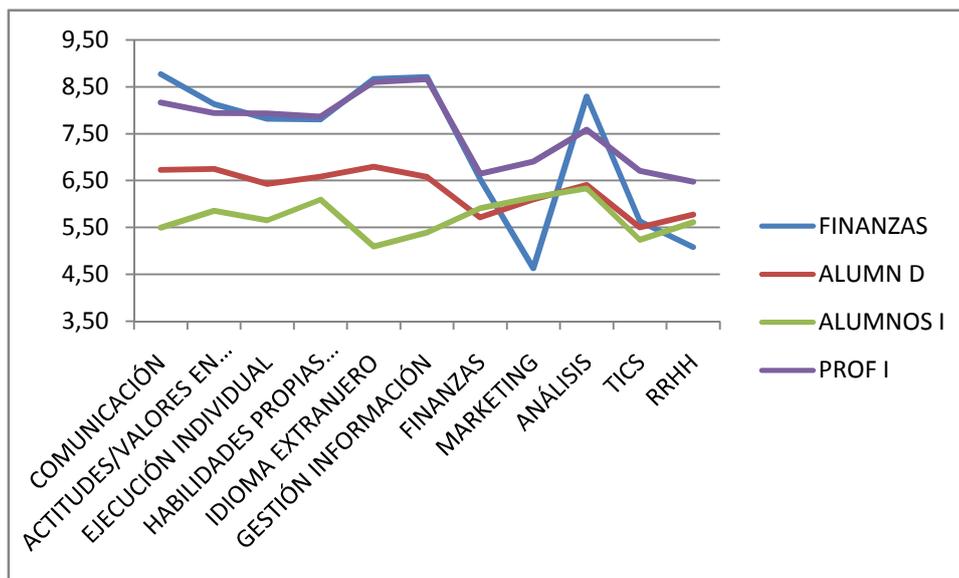


Tabla 46. Correlaciones entre perfiles según sector profesional de FINANZAS y colectivos de Profesores y Alumnos (genéricos + específicos)

	FINANZAS	ALUMN D	ALUMN I
FINANZAS	1		
ALUMN D	0,83	1	
ALUMN I	-0,17	-0,02	1
PROF I	0,90	0,91	-0,29

Análisis comparativo de perfiles medios con respecto al sector MARKETING

En la Tabla 47 y en el Gráfico 8 podemos ver los valores medios en cada factor de las competencias genéricas y específicas para el sector profesional de MARKETING y la valoración que hacen los alumnos (ALUMN D y ALUMN I) y los profesores (PROF I). Del análisis de la tabla puede establecerse que:

- En cuanto a las competencias genéricas: El factor que recibe una valoración más alta por parte de los profesionales del sector de MARKETING y de los profesores es el referido a Gestión de la Información (MARKETING=8,93, PROF I=8,66), sin coincidir en el orden de valoración con el nivel de desarrollo alcanzado por los alumnos (ALUMN D=6,57), ni con la valoración de la importancia que se le ha dado en ADE a este factor según la valoración de los alumnos (ALUMN I=5,39). El factor competencial menos valorado por el sector de MARKETING es el referido a Habilidades propias de Análisis (Media=7,44) y coincide con la valoración más baja de la importancia hecha por los profesores (Media=7,86). Sin embargo, los alumnos consideran que es el factor competencial al que se ha dado más importancia en ADE (Media=6,09).
- En cuanto a competencias específicas: De forma coherente, el factor que recibe una valoración más alta por parte del sector profesional de MARKETING es el referido a Marketing (MARKETING=7,21), este factor es valorado de forma intermedia tanto por profesores como por alumnos. El factor que recibe una valoración menor por el sector del MARKETING es el de Finanzas (Media=2,62) con una valoración de muy baja magnitud y que no coincide con la valoración hecha por profesores y alumnos.
- En el Gráfico 8 observamos que el perfil de valoración del sector del MARKETING también es muy similar, como el de FINANZAS, al perfil de profesores en los factores referidos a competencias genéricas. Sin

embargo, en los factores referidos a competencias específicas no sigue un patrón semejante a ninguno de los colectivos analizados.

- En la Tabla 48 observamos que el número de orden establecido por los profesionales del sector del MARKETING al valorar el nivel de desarrollo necesario de los factores competenciales para el desempeño profesional, coincide de forma alta, tanto con el orden de importancia que le dan los profesores a dichos factores ($r=0,72$), como con el orden que establecen los alumnos al valorar el nivel de desarrollo adquirido en ADE ($r=0,66$), esta relación es muy similar a la que se establecía con el sector de la ECONOMÍA. Sin embargo, la relación que se establece con el orden de importancia que desde la percepción de los alumnos se le ha dado en ADE a los diferentes factores competenciales, es negativa y entre moderada y alta, presentando un coeficiente mayor que con los anteriores sectores profesionales, ($r=-0,49$). Esto indica que en la medida que los profesionales del sector del MARKETING consideran que se requiere un nivel mayor de desarrollo de un factor competencial, los alumnos tienden a considerar que en ADE se le ha dado una menor relevancia.

Tabla 47. Perfiles profesionales medios según sector profesional de **MARKETING** y colectivos de Profesores y Alumnos

	MARKETING	ALUMN D	ALUMN I	PROF I
COMUNICACIÓN	8,57	6,72	5,49	8,16
ACTITUDES/VALORES EN GRUPO	8,16	6,74	5,85	7,94
EJECUCIÓN INDIVIDUAL	7,88	6,42	5,65	7,93
HABILIDADES PROPIAS ANÁLISIS	7,44	6,58	6,09	7,86
IDIOMA EXTRANJERO	8,66	6,79	5,09	8,6
GESTIÓN INFORMACIÓN	8,93	6,57	5,39	8,66
FINANZAS	2,62	5,71	5,91	6,64
MARKETING	7,21	6,09	6,14	6,9
ANÁLISIS	4,21	6,4	6,33	7,58
TIC	6,49	5,5	5,23	6,7
RRHH	5,71	5,77	5,61	6,47

Gráfico 8. Perfiles profesionales medios sector profesional de **MARKETING** y colectivos de Profesores y Alumnos

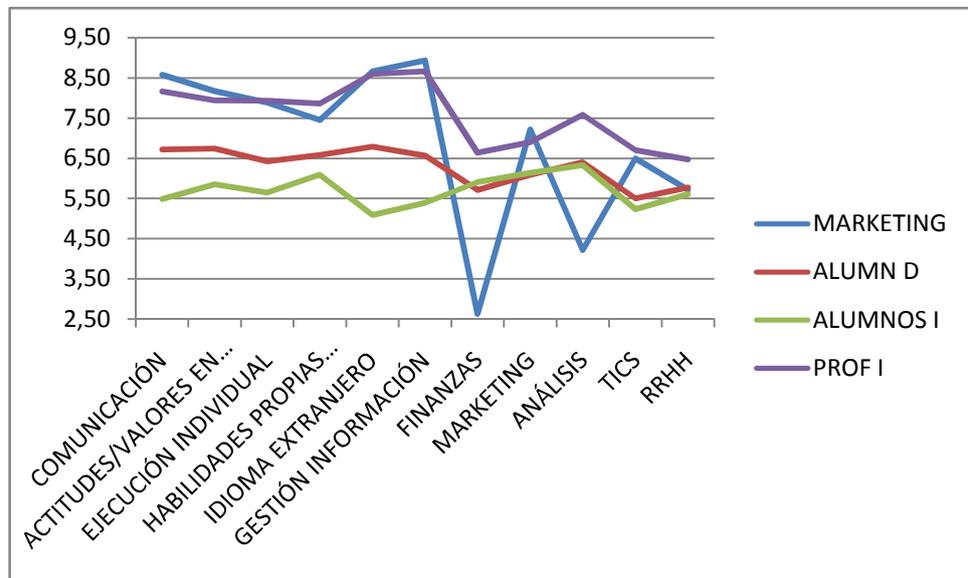


Tabla 48. Correlaciones entre perfiles según sector profesional de MARKETING y colectivos de Profesores y Alumnos (genéricos + específicos)

	MARKETING	ALUMN D	ALUMN I
MARKETING	1		
ALUMN D	0,66	1	
ALUMN I	-0,49	-0,02	1
PROF I	0,72	0,91	-0,29

Análisis comparativo de perfiles medios con respecto al sector ORGANIZACIÓN

En la Tabla 49 y en el Gráfico 9 podemos ver los valores medios en cada factor de las competencias genéricas y específicas para el sector profesional de ORGANIZACIÓN y la valoración que hacen los alumnos (ALUMN D y ALUMN I) y los profesores (PROF I). Del análisis de la tabla puede establecerse que:

- En cuanto a las competencias genéricas: El factor que recibe una valoración más alta por parte de los profesionales del sector de la ORGANIZACIÓN y de los profesores es el referido a Gestión de la Información (ORGANIZACIÓN=8,15, PROF I=8,66), sin coincidir en el orden de valoración con el nivel de desarrollo alcanzado por los alumnos (ALUMN D=6,57), ni con la valoración de la importancia que se le ha dado en ADE a este factor según la valoración de los alumnos (ALUMN I=5,39). El factor competencial menos valorado por el sector de la ORGANIZACIÓN es el del Idioma Extranjero (Media=7,55) y coincide con la valoración más baja realizada por los alumnos cuando valoran la importancia que se le ha dado a este factor en ADE (Media=5,09), sin embargo, consideran que es el factor competencial que más desarrollado tienen (Media=6,79). Los profesores consideran que es un factor de gran relevancia para el desempeño laboral y lo sitúan en el segundo lugar (Media=8,6).
- En cuanto a competencias específicas: el factor que recibe una valoración más alta por parte del sector profesional de la ORGANIZACIÓN es el referido a Marketing (MARKETING=6,77), este factor es valorado de forma intermedia tanto por profesores como por alumnos. El factor que recibe una valoración menor por el sector de la ORGANIZACIÓN es el de Finanzas (Media=5,78). El orden en cuanto a la valoración más baja establecida por este sector profesional no corresponde con la valoración menor tanto de

profesores (es la de Finanzas) como de alumnos (tanto en su nivel de desarrollo como a la importancia que se le ha dado en ADE es TIC).

- En el Gráfico 9 observamos que el perfil de valoración del sector de ORGANIZACIÓN, tanto en los factores referidos a competencias genéricas como específicas, se asemeja al perfil de valoración de la importancia de los profesores (PROF I). Únicamente en el factor competencial de Finanzas y TIC (en competencias específicas) las líneas de perfil se distancian entre sí.
- Al observar la Tabla 50 concluimos que el número de orden establecido por los profesionales del sector de la ORGANIZACIÓN al valorar el nivel de desarrollo necesario de los factores competenciales para el desempeño profesional, coincide de forma alta, tanto con el orden de importancia que le dan los profesores a dichos factores ($r=0,86$), como con el orden que establecen los alumnos al valorar el nivel de desarrollo adquirido en ADE ($r=0,84$), esta relación es muy similar a la que se establecía con el sector de la AUDITORÍA y FINANZAS. Coincidiendo también con estos dos sectores profesionales, la relación que se establece con el orden de importancia que desde la percepción de los alumnos se le ha dado en ADE a los diferentes factores competenciales, ésta es negativa y entre moderada y baja ($r=-0,30$). Esto indica que en la medida que los profesionales del sector de la ORGANIZACIÓN consideran que se requiere un nivel mayor de desarrollo de un factor competencial, los alumnos tienden a considerar que en ADE se le ha dado una menor relevancia.

Tabla 49. Perfiles profesionales medios según sector profesional de ORGANIZACIÓN y colectivos de Profesores y Alumnos

	ORGANIZACIÓN	ALUMN D	ALUMN I	PROF I
COMUNICACIÓN	8,13	6,72	5,49	8,16
ACTITUDES/VALORES EN GRUPO	7,95	6,74	5,85	7,94
EJECUCIÓN INDIVIDUAL	7,84	6,42	5,65	7,93
HABILIDADES PROPIAS ANÁLISIS	7,65	6,58	6,09	7,86
IDIOMA EXTRANJERO	7,55	6,79	5,09	8,6
GESTIÓN INFORMACIÓN	8,15	6,57	5,39	8,66
FINANZAS	5,78	5,71	5,91	6,64
MARKETING	6,77	6,09	6,14	6,9
ANÁLISIS	6,46	6,4	6,33	7,58
TIC	6,45	5,5	5,23	6,7
RRHH	6,45	5,77	5,61	6,47

Gráfico 9. Perfiles profesionales medios sector profesional de ORGANIZACIÓN y colectivos de Profesores y Alumnos

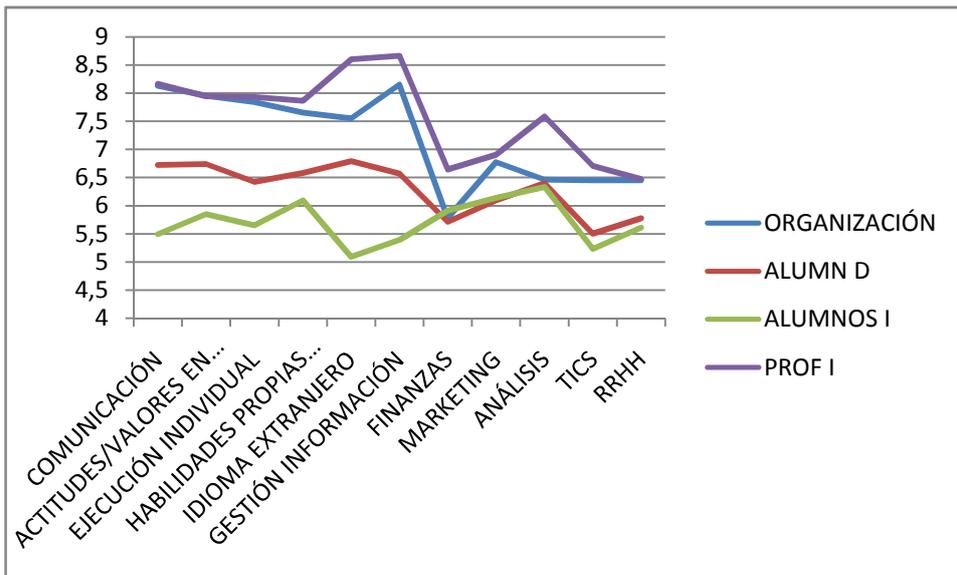


Tabla 50. Correlaciones entre perfiles según sector profesional de ORGANIZACIÓN y colectivos de Profesores y Alumnos (genéricos + específicos)

	ORGANIZACIÓN	ALUMN D	ALUMN I
ORGANIZACIÓN	1		
ALUMN D	0,84	1	
ALUMN I	-0,30	-0,02	1
PROF I	0,86	0,91	-0,29

4.5 Informe final de la evaluación del ajuste de los planes de formación ofrecidos (oferta) y las expectativas del mercado (demanda)

Concluimos la aplicación del modelo propuesto, resumiendo los aspectos más sobresalientes y relevantes en función de los objetivos perseguidos.

Para ello, procedemos a resaltar los elementos esenciales que, aun cuando han sido ya descritos de manera pormenorizada, permiten una **evaluación global del grado de proximidad entre las demandas del mercado profesional y la valoración interna de la formación ofrecida por la universidad (alumnos y profesores).**

- a. Como primera observación, debemos destacar las diferencias en las escalas de valoración utilizadas por los distintos grupos. Especialmente, como ha resultado evidente en todos los análisis efectuados, las evaluaciones otorgadas por los alumnos se mueven en una escala muy inferior a la de los profesores y los profesionales, con mayor diferencia en las competencias genéricas. Este hecho afecta, sin duda, a muchas de las comparaciones realizadas y debe, en consecuencia, tomarse en consideración al extraer las conclusiones relativas a las distancias entre perfiles, sobre todo en aquellos casos donde no se ha hecho uso de una medida relativa. Por ello, a lo largo del análisis tiene especial relevancia la interpretación de las correlaciones calculadas.
- b. En la evaluación de las competencias genéricas por el total de los profesionales (GLOBAL) resalta, por un lado, la escasa relación existente entre los órdenes de valoración asignados por los diferentes colectivos analizados: no se aprecia un patrón de orden de valoración ni existe correlación estadísticamente significativa entre los mismos. Pero, por otro lado, es muy alta y estadísticamente significativa la relación entre el nivel de desarrollo percibido por parte del alumno y por parte de los profesionales, mientras que dicha relación es considerablemente menor entre los profesionales y los profesores.

En cuanto a las competencias específicas, a diferencia de la situación anterior, el nivel de desarrollo evaluado por los profesionales presenta una relación alta y estadísticamente significativa con el apreciado por los alumnos y por los profesores. **Podemos concluir que existe un mayor grado de acuerdo entre demanda (mercado) y oferta (universidad) en competencias específicas que en genéricas.**

- c. Las valoraciones de las competencias específicas en los profesionales presentan una homogeneidad interna alta, lo que permite reconocer las que resultan mejor evaluadas como representativas del perfil competencial específico demandado por el mercado. Y, según puede observarse, si tomamos las seis más valoradas, este perfil “global” específico, definido por los profesionales en su totalidad, se compone de competencias individuales ligadas a los conocimientos de las áreas principales de desarrollo profesional de un titulado ADE. Este resultado confirma que **las expectativas del mercado laboral respecto de los titulados de ADE son multidisciplinares**, más que especializadas en un área concreta, afirmación que se verá corroborada más adelante.
- d. Si se analizan los resultados por sectores profesionales, debemos destacar como muy relevante que **la percepción del nivel de desarrollo de las competencias específicas por parte de los alumnos, así como la percepción de la importancia de las mismas por parte de los profesores establecen una mayor relación con las evaluaciones de los profesionales como un todo (GLOBAL) que con cualquiera de los sectores analizados.** Este resultado es positivo en el caso estudiado, ya que la formación de los titulados de ADE no persigue una especialización, sino un dominio de carácter general, como ya se ha comentado en el punto anterior.
- e. Las evaluaciones de los distintos sectores se aproximan más a la evaluación global en competencias genéricas que en específicas, lo que es, además de razonable y consistente, positivo pues permite una diferenciación de los requerimientos de los sectores. Los sectores que presentan requerimientos específicos más especializados, en términos relativos, son los de Finanzas y Marketing. En cada uno de estos dos sectores se aprecia una mayor coincidencia en las competencias más evaluadas y, en consecuencia, podemos entender que constituyen el núcleo competencial homogéneo del perfil profesional.

El sector de Organización y Recursos Humanos, como ya se observó particularmente, es el que presenta un perfil competencial menos especializado, si bien el alto grado de acuerdo observado en la evaluación de las mayores evaluaciones permite concluir, consecuentemente, que dichas competencias forman el núcleo de este subperfil.

- f. La estructura factorial resultante para las competencias genéricas del perfil profesional demandado recuerda, a grandes rasgos, la estructura propuesta en el proyecto Tuning.²⁷ El valor añadido de esta aportación del estudio realizado es doble. Por un lado, la información obtenida de los profesionales del sector ha hecho emerger una estructura empírica, confirmando y mejorando con ello la propuesta teórica previa. Por otro, el nivel de detalle que ofrece dicha estructura es mayor, al agrupar las competencias genéricas en seis factores explicativos. Su interpretación es inmediata y sencilla, lo que se traduce en el nombre que se les ha asignado: *Comunicación, Actitudes y valores grupales, Ejecución individual, Habilidades propias del análisis, Idioma y Gestión de la información*.
- g. Al proceder a la evaluación de los **perfiles factoriales** es importante, en primer lugar, haber constatado la no redundancia entre factores específicos y genéricos, lo que otorga validez a la realización del análisis de ambos por separado. Y, complementariamente, es relevante la relación observada entre factores genéricos y específicos, que permite afirmar **que los puestos que exigen un mayor dominio en algunos de los factores específicos tienden también a requerir mayor dominio en los genéricos**. Consideramos que este resultado puede servir como indicador de los niveles de excelencia en la ejecución de las tareas de los distintos puestos de trabajo: **un profesional excelente no es sólo quien posee un elevado dominio de competencias específicas –es un buen técnico–, sino aquel que además posee un elevado grado de desarrollo de competencias genéricas que definen un *saber estar* y *saber hacer* más efectivo y más comprometido con su entorno profesional**.
- h. En el perfil profesional demandado de ADE se confirma, de nuevo, el **mayor peso de los factores genéricos frente a los específicos**. Por otro lado, las

²⁷ En González y Wagenaar (2006) se agrupan las habilidades genéricas requeridas en capacidad de análisis, elección y ejecución.

valoraciones de los factores específicos son más bajas, para todos los colectivos, que las de los genéricos. Y, finalmente, el **grado de ajuste entre los perfiles ofrecidos (desde la universidad) al perfil demandado es mayor en los factores específicos que en los genéricos**. Si unimos estos resultados a los mencionados en los puntos b. y c., puede concluirse que:

- Los resultados obtenidos avalan la afirmación de que **la formación ofrecida por la universidad, según la apreciación de profesores y alumnos, satisface en gran medida los requerimientos de competencias y factores específicos demandados por el mercado**. Esta conclusión viene a confirmar lo que parece evidente: el punto de partida de los profesionales a la hora de seleccionar trabajadores es la formación previa del candidato. Si los titulados de una universidad son bien acogidos por el mercado laboral, ello es reflejo de que la formación concreta ofrecida satisface las expectativas del mercado respecto de sus futuros trabajadores. Podemos concluir, en este sentido, que la titulación de ADE estudiada se ajusta a las expectativas del mercado en los factores específicos demandados, de forma que para los profesionales encuestados es un “dato de partida” no discutible.
- Las **mayores diferencias entre la formación ofrecida y la demandada se encuentran en los factores genéricos**. Obviamente, y como consecuencia del análisis del punto anterior, cuando los profesionales responden a la pregunta de qué competencias y en qué nivel de dominio esperan o necesitan en sus empleados, dan por hecho la formación más específica y reclaman con más intensidad las competencias genéricas que han de estar presentes en cualquier realización profesional y coadyuvan al desarrollo de competencias y habilidades específicas.
- Puede deducirse entonces, a la vista de los resultados obtenidos, la oportunidad y conveniencia de que la universidad incorpore en el mapa competencial del currículo una mayor atención en el desarrollo de los factores genéricos que presenten mayor deficiencia respecto de la exigencia del mercado. Analizadas las competencias en las que se producen con mayor intensidad las diferencias advertidas en los factores genéricos y tomando sólo las de mayor importancia según los profesionales en este caso, **las competencias que requieren mayor atención por parte de la universidad son las relativas a: sentido crítico y autocrítico, orientación al aprendizaje, gestión del tiempo, habilidad para**

la escucha, debate y argumentación y, por último, aplicación de términos analíticos.

- En los factores específicos, al descender al análisis de las competencias agregadas en los mismos donde se alcanzan las diferencias, los principales déficits corresponden a competencias de carácter común (aplicaciones ofimáticas, diseño de procesos y gestión de personas) y solo parece destacable, por ser más relevante con relación al perfil profesional específico de un titulado de ADE, la **mayor distancia observada respecto del nivel exigido por el mercado en las competencias de análisis de información contable y económica de mercados y empresas y el análisis de factores económicos y legales del entorno.** Estas diferencias se aprecian tanto al comparar el perfil profesional global con el perfil de profesores y el perfil valorado por los alumnos sobre su propio desarrollo.

5. INFORME Y CONCLUSIONES

El proyecto de investigación realizado responde al interés de la ACAP en el diseño de un *“Modelo de Evaluación de la adquisición de competencias en los estudios universitarios”* que incluía las siguientes tareas a realizar:

- El desarrollo de un estudio acerca del procedimiento para determinar las competencias profesionales específicas necesarias para el desempeño profesional al que se orienta la titulación universitaria de Administración y Dirección de Empresas
- La generalización del modelo de identificación de competencias profesionales a adquirir en titulaciones universitarias
- La definición de un modelo de evaluación del grado de adquisición de competencias propuestas
- La aplicación a los estudios de Administración y Dirección de Empresas y la elaboración y análisis de los resultados
- La redacción del informe y conclusiones de los trabajos realizados.

El proyecto presentado responde a todos los requerimientos anteriores al ofrecer una **metodología** con capacidad para su generalización y adaptación a distintos estudios universitarios. Como resultado final, **permite la comparación de perfiles profesionales identificados en el mercado y su contraste con los ofrecidos por la universidad** según la apreciación y valoración de alumnos y profesores.

Los distintos procedimientos que incluye el modelo propuesto, una vez depurado y contrastado mediante su aplicación al caso particular de los titulados en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Pontificia Comillas-ICADE, se describen en el capítulo 2 del presente documento.

5.1 Informe

Para concluir el trabajo realizado y dar respuesta a la última tarea encomendada, recogemos a continuación las características esenciales del modelo elaborado:

1. La definición de los niveles de desarrollo que se ha incorporado en los cuestionarios elaborados es una herramienta útil.

La identificación de competencias, su definición y la elección de una estructura que pudiera trasladarse a los cuestionarios, ha implicado una gran revisión de la

literatura especializada. Si bien en ella aparece la definición de niveles de desarrollo de las competencias, en la práctica no existen muchos modelos de cuestionarios que los incluyan como indicadores de los diferentes grados de desarrollo de las competencias. Existen aportaciones teóricas muy elaboradas (Villa y Poblete, por ejemplo, presentan un modelo de rúbrica para evaluar a través de distintos indicadores y cada uno de ellos con diferentes niveles de dominio) que no son fácilmente trasladables a la práctica. Por otro lado, hay aportaciones prácticas que resultan ser excesivamente simples (Tuning). Consideramos que la inclusión de los niveles de desarrollo como indicadores y guía para la evaluación del grado de desarrollo de la competencia supone un equilibrio entre los dos extremos antes mencionados. Los cuestionarios finalmente elaborados son útiles por su sencillez. Los niveles han resultado ser una gran ayuda para la evaluación pretendida.

2. La estructura organizativa de presentación de las competencias seleccionadas proporciona una mayor aproximación a la realidad concreta de los desarrollos profesionales por tareas, y facilita, en consecuencia, la evaluación de las mismas.

Una decisión adoptada por el equipo de investigación fue la relativa a la estructura de dependencia entre competencias genéricas y específicas: una vez determinados los planos competenciales en las competencias genéricas, se optó por asociar cada competencia específica con una sola genérica. La realidad del contenido competencial de cada competencia específica, evidentemente, no se completa con el uso y desarrollo de una sola competencia genérica, sino que requiere de la implicación de varias en distintos grados. Nuestra decisión fue la de elegir una sola: aquella competencia genérica que, según nuestro criterio, presentaba mayor incidencia en la específica correspondiente, de forma que ésta quedaba finalmente especificada o concretada en un plano más operativo y más próximo a la realización de distintas tareas.

3. Se ha seleccionado la información de todos los colectivos implicados (profesionales con mayor o menor experiencia, profesores y alumnos), lo que permite calificar la información obtenida como resultados basados en la realidad de todo el proceso de formación-empleo.

En este punto, consideramos importante contar con la información de los alumnos relativa a su propio nivel de desarrollo y de la percepción que, como estudiantes, tienen de la importancia dada al desarrollo de las competencias a lo largo de los sucesivos cursos de su titulación. Esta apreciación no solo permite

medir su mayor o menor adecuación al perfil demandado por el mercado –utilidad hacia el exterior-, sino que permite además la comparación con la opinión de los profesores, de manera que se recoge la posible distorsión entre la imagen pretendida por éstos en relación al contenido competencial del currículo y la imagen percibida por los alumnos –utilidad hacia el interior-.

4. En los cuestionarios enviados a los profesionales se han incluido campos “abiertos” al finalizar cada competencia genérica y las específicas a ella asociadas. Las sugerencias y comentarios recogidos han sido muy interesantes. Destacamos en este punto que la observación más repetida fue que la relación de competencias cubría las consideradas más relevantes por la empresa. Ello nos ha permitido de una manera directa validar la selección de competencias, al no sugerirse ninguna diferente de las ya incluidas. En consecuencia, entendemos que los campos abiertos pueden ser un primer filtro indicativo de la mayor o menor validez de la selección de competencias efectuada y, en su caso, una información útil para detectar algunas competencias que deban ser incluidas en la relación inicial.
5. Las herramientas y técnicas de resumen, interpretación y gestión de los resultados de la información, elegidas y aportadas en el modelo, han resultado eficaces para su utilización posterior. Estas herramientas o técnicas son las siguientes:
 - a. los análisis de las correlaciones entre los órdenes o rankings de las competencias entre los distintos colectivos, como primera medida del grado de acuerdo en la valoración de los niveles necesarios de desarrollo de las competencias genéricas y específicas.
 - b. la determinación de variables latentes en el conjunto de las competencias, mediante la definición de los *factores*, como procedimiento para reducir el número de variables explicativas de todo el conjunto.
 - c. la asignación de puntuaciones medias a los factores genéricos y específicos, que permite la representación gráfica y, la identificación de los perfiles factoriales valorados por los distintos colectivos.
6. A partir de los perfiles, ya fácilmente comparables, la introducción de la medida de distancia entre las competencias que integran los factores permite detectar las diferencias o desajustes entre los requerimientos del mercado y la formación universitaria. Esta medida permite evitar en cierto modo el problema de las

distintas escalas de medida utilizadas por los grupos consultados al trabajar en desviaciones a la evaluación media de las competencias intra-grupo. Del análisis de estas distancias y su interpretación, se deducen los aspectos a revisar, modificar y mejorar desde la universidad.

5.2 Conclusiones

En el desarrollo de la aplicación del modelo, además de los resultados intermedios que han llevado a discutir, criticar y finalmente seleccionar los procesos y procedimientos que integran el modelo presentado, se han advertido algunas líneas de mejora en futuras investigaciones y aplicaciones, que resumimos a continuación.

1. La posibilidad, no exenta de dificultad, de definir un esquema más completo de dependencias o relaciones entre cada competencia específica y todas las competencias genéricas necesarias, sería una mejora indiscutible que tendría como efecto inmediato la definición de perfiles profesionales más diferenciados en función del nivel de desarrollo de cada competencia genérica.
2. La posible mejora de los instrumentos de medida del grado de desarrollo o importancia de cada competencia permitiría que tanto alumnos como profesores y profesionales utilicen la misma escala de medida en la valoración de cada competencia. Es deseable crear un sistema de indicadores objetivos o “anclajes verbales”, complementario a la definición de niveles, que permita asegurar una mayor homogeneidad en la métrica empleada.
3. Tal como se ha indicado en el Capítulo 4, la información recogida de los profesionales no procedía de una segmentación previa por sectores, aun cuando la muestra que hemos obtenido se ha podido considerar representativa al ofrecer un reparto en sectores semejante al de la distribución de puestos de trabajo de titulados recientes. Consideramos que la segmentación previa, si es posible, así como la afijación correspondiente de los tamaños muestrales, podría mejorar la información en un doble sentido, proporcionando:
 - a. Mayor representatividad muestral
 - b. Menor “sesgo” en las evaluaciones que, además podrían ponderarse por la importancia relativa del sector, en función de la mayor o menor captación de titulados, antes de proceder a su agregación.

4. El segundo ítem recogido en los cuestionarios de profesionales, la *Relevancia*, sólo se ha incluido en las competencias genéricas y, como ya se comentó, no ha aportado información adicional respecto del *Nivel de desarrollo*, por lo que se eliminó en análisis posteriores. En el caso en que esta evaluación sí aportara información adicional relevante y diferente, consideramos que sería un útil indicador que permitiría definir ponderaciones de las competencias. Con ello, la definición de la puntuación factorial podría ser una media ponderada de las puntuaciones medias de las distintas competencias que se agregan en el factor.
5. Respecto de la información solicitada a los profesores, consideramos adecuado utilizar los cuestionarios análogos a los empleados para los profesionales, con la inclusión de los niveles de desarrollo.
6. Con la información disponible y mejorada de acuerdo con los comentarios anteriores, además de los objetivos fijados sería posible plantear nuevos objetivos encaminados a detectar otro tipo de posibles ajustes o desajustes tales como:
 - a. Obtener medida y evaluación de la adecuación entre la apreciación –según los profesores - de la formación requerida de los titulados y la formación final de los alumnos, valorada por éstos. Se debería realizar un análisis comparativo de los resultados relativos al *Nivel de desarrollo (PROF D)*, recogidos en los cuestionarios de profesores y el *Nivel de dominio (ALUMN D)* apreciado por los alumnos. ***Perfil deseable en la titulación/ Aptitud titulado***
 - b. Obtener medida y evaluación de la adecuación entre la formación potencialmente perseguida -según profesores- en el título, y la apreciación –según alumnos- de la formación recibida. ***Formación pretendida/Formación recibida***. A tal fin, se debería realizar un análisis comparativo de los resultados relativos a la valoración de *Importancia (PROF I)* recogidos en los cuestionarios de profesores y los resultados relativos a la *Importancia (ALUMN I)* recogidos en los cuestionarios de estudiantes
7. Con relación a la medida de distancias entre los perfiles, se plantea el desarrollo que consiste en obtener una medida numérica resumen y sintética del grado de concordancia o distancia entre cada perfil profesional desde el punto de vista de la demanda (el mercado) y los perfiles ofrecidos desde la universidad (oferta). Este indicador debería estar construido de forma objetiva a partir de los datos y debería tomar valores entre 0 y 100, indicando el valor 100 un ajuste perfecto

entre lo requerido en la empresa y lo ofrecido desde la universidad. Existen muchas alternativas metodológicas para la construcción de este indicador (medidas de distancias alternativas)

Sin embargo, un prerrequisito para la obtención de este indicador sería disponer, como se indicó en 6.b., de procedimientos que mejoren las escalas de medida. Cuando esto se logre será posible medir distancias de forma numérica entre perfiles de colectivos distintos.

8. El modelo de agrupación de competencias propuesto presenta una utilidad pedagógica.

Este modelo de agrupación de competencias específicas por competencias genéricas favorece el diseño de un repertorio de actividades formativas comunes a diferentes áreas de conocimiento. Es decir, se puede utilizar una misma metodología didáctica para el desarrollo de una competencia genérica en la que se trabajen contenidos y destrezas propios de las diferentes materias (y, por tanto, el desarrollo de competencias específicas). Por ejemplo, la capacidad de análisis y síntesis se puede desarrollar en diferentes áreas de conocimiento (analizar y sintetizar información sobre Investigación de Mercados, sobre Contabilidad, sobre Marketing...), pero para su desarrollo se pueden utilizar métodos didácticos comunes.

Si es posible identificar una agrupación adecuada de competencias específicas en torno a competencias genéricas, se podrán diseñar metodologías didácticas y de evaluación comunes a las diferentes materias. Estas metodologías permitirán el desarrollo y la evaluación del conjunto de competencias específicas que definen un determinado perfil académico-profesional.

Por ello, el modelo propuesto puede ser además de gran utilidad para el diseño de metodologías didácticas asociadas a la gestión por competencias.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (2005). *Libro Blanco: Título de Grado en Economía y Empresa*. Recuperado el 12 de diciembre de 2009 de http://www.aneca.es/media/150292/libroblanco_economia_def.pdf
- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (2008). Proyecto REFLEX. *Informe Empleadores. Titulados universitarios y mercado laboral*. Unidad de Estudios. Vol.1
- Agut, S. y Lozano, A. (2008). Las competencias a debate: su papel en el proceso de convergencia europea en Educación Superior. *Revista de psicología general y aplicada*, 61(1), 53-68.
- Allen, J. y Ramaekers, G. (2008). *Test of new instrument for measuring Dublin Descriptors*. Nederland: Maastricht University.
- Alles, M. A. (2005). *Gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Aneas, M^a A. (2003). Competencias interculturales transversales en la empresa. Un modelo para la detección de necesidades formativas. Tesis Doctoral. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Bates, A. W. (1999). La tecnología y el futuro de la educación. En J. M. Duart y A. Sangra (Eds.), *Aprendizaje y virtualidad*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Blanco, A. (2008). Formación universitaria basada en competencias. En L. Prieto (Coord.), *La enseñanza universitaria centrada en el aprendizaje: estrategias útiles para el profesorado*. Barcelona: Octaedro-ICE de la Universidad de Barcelona.
- Bloom, B. S. (1977). *Taxonomía de los objetivos de la educación: la clasificación de las metas educativas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Bologna Process. The official Bologna Process Website 2007/2010 <http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/>
- Brown, G. y Atkins, M. (1988). *Effective teaching in higher education*. London: Routledge.

- Bueno, E., Duran, J. J. y Cruz, I. (1996). *Economía de la empresa: análisis de las decisiones empresariales*. Pirámide: Madrid.
- Cabrerizo, J., Rubio, M. J. y Castillo, S. (2007). *Programación por competencias: Formación y práctica*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Carrasco, J. L. y Hernán, M. A. (1993). *Estadística multivariante en las ciencias de la vida*. Madrid: Ciencia 3.
- Castells, M. et al. (1994). *Nuevas perspectivas críticas en educación*. Barcelona: Paidós.
- Castells, M. (2002). *La dimensió cultural d'Internet*. Recuperado el 20 de mayo de 2009, de www.uoc.edu/culturaxxi/cat/articles/castells0502/castells0502.html
- Comisión Europea (1994). *Libro Blanco: Competitividad, empleo, retos y pistas para entrar en el siglo XXI*. Luxemburgo: Oficina de publicaciones de las Comunidades Europeas.
- 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
- 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.
- Delors, J. (1996). Learning: the treasure within. Report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty-first century. Paris: UNESCO Publishing.
- Descriptores de Dublín (2004). Recuperado el 3 de diciembre de 2008, de http://jointquality.nl/ge_descriptors.html
- Donoso, T. y Figuera, M^a P. (2007). Niveles de diagnóstico en los procesos de inserción y orientación profesional. *Revista Electrónica de Investigación Psicoeducativa*, 5(11), 103-124.

- Escamilla, A. (2008). *Las competencias básicas. Claves y propuestas para su desarrollo en los centros*. Barcelona: Grao.
- European Parliament (2000). Lisbon European Council of March. Recuperado el 2 de diciembre de 2008, de http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_en.htm
- 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.
- Gibbs, G. y Habeshaw, T. (1989). *Preparing to teach. An introduction to effective teaching in higher education*. Bristol: TES.
- Gil, C., Alías, A. y Montoya, M. G. (2007). Aprendizaje cooperativo y desarrollo de competencias. *VII Jornadas sobre Aprendizaje Cooperativo*, 63-72. Valladolid: Servicio de Publicaciones
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós.
- González, J. y Wagenaar, R. (Eds.) (2003). *Tuning Educational Structures in Europe*. Informe final. Proyecto Piloto Fase 1. Bilbao: Universidad de Deusto.
- González, J. y Wagenaar, R. (Eds.) (2006). *Tuning Educational Structures in Europe II. La contribución de las universidades al Proceso de Bolonia*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- González, J. y Wagenaar, R. (Eds.) (2008). *Universities' contribution to the Bologna Process; An Introduction*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Guitert, M., Romeu, T. y Guerrero, A. (2006). *Les competències genèriques en TIC pels estudiants de la UOC en el marc d'una assignatura*. Jornadas virtuales EEES. Recuperado el 5 de marzo de 2009, de <http://www.uoc.edu/symposia/eees>
- Guitert, M., Romeu, T. y Pérez-Mateo, M. (2007). Competencias TIC y trabajo en equipo en entornos virtuales. *RUSC, Revista de Universidad, Sociedad y Conocimiento*, 4(1).
- Habeshaw, S., Gibbs, G. y Habeshaw, T. (1993). *53 Interesting ways to assess your students*, Bristol: TES (Orig. 1986).

- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (1999). *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice Hall.
- Hitt, M. A., Black, J. S. y Porter, L. W. (2006). *Administración*. Pearson Prentice Hall: México.
- Hué, C. (Coord.) (2008) *Competencias genéricas y transversales de los titulados universitarios*. Zaragoza: Universidad de Zaragoza.
- Krathwohl, D. R. (1975). *Taxonomía de los objetivos de la educación: clasificación de las metas educativas*. Alcoy: Marfil.
- Lankshear, C. y Knobel, M. (2003). *New Literacies. Changing Knowledge and Classroom Learning*. Buckingham: Open University Press.
- Lasnier, F. (2000). *Réussir la formation par compétences*. Montreal: Guérin.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias: Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Levy, J. P. y Varela, J. (2003). *Análisis multivariable para las Ciencias Sociales*. Madrid: McGraw Hill.
- Ley 15/2002, de 27 de diciembre. *Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid*, 20 de enero de 2003, núm. 16.
- Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades, modificada por la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, *Boletín Oficial del Estado*, 13 de abril de 2001, núm. 89, pp. 49400.
- McIntosh, C. (2005). *Perspectives on distance education. Lifelong Learning & Distance Higher Education*. Canada: UNESCO publishing.
- Michavila, F. y Calvo, B. (1998). *La universidad española hoy. Propuestas para una política universitaria*. Madrid: Síntesis.
- Morales, P., Urosa, B. y Blanco, A. (2003). *Construcción de escalas de actitudes tipo Likert*. Madrid: La Muralla.

- Morales, P. (2008). *Estadística aplicada a las ciencias sociales*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Navío, A. (2005). Propuestas conceptuales en torno a la competencia profesional. *Revista de Educación*, 337, 213-234.
- 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.
- Pardo, A. y Ruiz, M. A. (2005). *Análisis de datos con SPSS 13 Base*. Madrid: McGraw Hill.
- Partnership for 21st Century Skills (2003). *Learning for the 21st century: A report and mile guide for 21st century skills*. Washington, DC: Partnership for 21st Century Skills.
- Perrenoud, P. (2005). *Développer des compétences, mission centrale ou marginale de l'Université?* Conférence au Congrès de l'Association internationale de pédagogie universitaire (AIPU), Université de Genève. Recuperado el 12 de febrero de 2009 http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_2005/2005_15.html
- Perrenoud, P. (2008). *La evaluación de los alumnos: De la producción de la excelencia a la regulación de los aprendizajes. Entre dos lógicas*. Buenos Aires: Alternativa Pedagógica.
- Prieto, J. M. (2002). *Gestión de las Competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Real Decreto 1044/2003, de 1 de agosto. *Boletín Oficial del Estado*. 11 de noviembre de 2003, núm. 218, 49400.
- Real Decreto 1125/2003, de 5 de septiembre. *Boletín Oficial del Estado*. 18 de septiembre de 2003, núm. 224, 34355.
- Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre. *Boletín Oficial del Estado*. 30 de octubre de 2007, núm. 260, 44037.
- Real Decreto 1509/2008, de 12 de septiembre. *Boletín Oficial del Estado*. 25 de septiembre de 2008, núm. 232, 38854.

- Rodríguez, A. (Dir.) (2002). *Cómo innovar en el Practicum de Magisterio. Aplicación del portafolios a la enseñanza universitaria*. Oviedo: SEPTEM.
- UNESCO Institute for Education (2003). UNESCO International Sub-regional Seminar. *Annual Report 2003*. Hamburg: UIE
- Villa, A. y Poblete, M. (2007). *Aprendizaje basado en competencias. Una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Wiggins, G. (1990). The case for Authentic Assessment. *Practical Assessment Research & Evaluation*, 2(2). Recuperado el 15 de febrero de 2009 de <http://pareonline.net/getvn.asp?v=2&n=2>
- Yáñez, C. (2006). Planificar la enseñanza universitaria para el desarrollo de competencias. *Educatio siglo XXI*, 24, 57-76.
- Yáñez, C. (2004). Convergencia europea de las titulaciones universitarias. El proceso de adaptación: fases y tareas. *Revista de la Red Estatal de Docencia Universitaria*, 4 (1), 3-13.
- Yáñez, C. y Villardón, L. (2006). *Planificar desde competencias para promover el aprendizaje*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Zabalza, M. A. (2001). *Evaluación de los aprendizajes en la Universidad*. En A. García – Valcarcel (Coord.). Madrid: Didáctica Universitaria La Muralla.

ANEXO I
CUESTIONARIOS

CUESTIONARIO PARA EMPLEADORES

COMPETENCIAS PROFESIONALES VALORADAS POR EMPLEADORES

A continuación le presentamos un cuestionario que consta de dos partes, la primera se refiere a datos personales y socio-académicos y la segunda a la definición de una serie de competencias y de sus especificaciones que permiten definir el perfil profesional de la titulación de Administración y Dirección de Empresas. En esta segunda parte el objetivo es hacer una valoración del nivel de dominio y de la importancia de las competencias profesionales propuestas.

En primer lugar, se presenta la definición general de la competencia y 4 niveles de progresión. El Nivel 1 es el nivel de dominio básico de la competencia y se van aumentando estos niveles de progresión hasta llegar al nivel más avanzado en el Nivel 4. Se asume que cada nivel incluye el desarrollo de los anteriores. Debe indicar el nivel requerido para un adecuado desempeño del puesto de trabajo de sus empleados. Si considera que para el puesto que desarrollan no es necesaria esa competencia, puede seleccionar la opción de "No aplicable".

En segundo lugar, se le pide indicar en qué grado considera relevante dicha competencia para este desempeño profesional. Valore el grado de relevancia en una escala de 1 (Nada relevante) a 5 (Muy relevante).

En tercer lugar, le presentamos especificaciones asociadas a cada competencia. Debe valorar el nivel de desarrollo pertinente para un adecuado desempeño del puesto de trabajo de sus empleados, en una escala que va desde "No aplicable" hasta el "Nivel 4 de progresión" (en relación con la competencia general).

Por último, al finalizar cada competencia, se ofrece un espacio en blanco, ES OPCIONAL INTRODUCIR INFORMACIÓN EN ÉL. Este espacio se incluye para que, en caso de echar en falta alguna especificación de dicha competencia ésta pueda ser incluida. En las competencias sin especificaciones también se ofrece espacio en blanco por si desea incluir alguna.

LE AGRADECEMOS CORDIALMENTE SU COLABORACIÓN EN LA REALIZACIÓN DE ESTE CUESTIONARIO.

Parte I: Datos personales y socio-académicos

1. ¿Cuál es su sexo? Varón Mujer

2. Puesto que desempeña actualmente

3. Sector/área en que desempeña su labor profesional

ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS	ECONOMÍA / SERVICIOS JURÍDICOS	CONTABILIDAD Y FINANZAS	AUDITORÍA/ CONSULTORÍA	MARKETING, COMERCIAL, INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	Otros (Especificar)
--------------------------	--------------------------------	-------------------------	------------------------	---	---------------------

4. Años de experiencia profesional

5. ¿Estudió en ICADE-COMILLAS? Sí, en ADE Sí, en ADE + Derecho No

6. ¿Cuántos empleados tiene la empresa en la que trabaja?

7. ¿Cuántos empleados están a su cargo?

8. ¿Cuántos empleados provenientes de Administración y Dirección de Empresas ha contratado en los últimos dos años?

9. ¿Cuántos empleados provenientes de ADE-ICADE ha contratado en los últimos dos años?

10. ¿En qué grado cree que los estudios realizados (ADE) se ajustan a los requerimientos de los puestos de trabajo?

Nada	Escasamente	Moderadamente	Bastante	Mucho
------	-------------	---------------	----------	-------

Parte II: Competencias que definen el perfil profesional

COMPETENCIAS PROFESIONALES COGNITIVAS

COMPETENCIA: ANÁLISIS Y SÍNTESIS

Definición general: Comprender un fenómeno a partir de diferencias y desagregar sistemáticamente sus partes, estableciendo su jerarquía, relaciones entre las partes y sus secuencias

Niveles de dominio

N1: Describir, relacionar e interpretar situaciones y planteamientos sencillos.

N2: Seleccionar elementos significativos y sus relaciones en situaciones complejas.

N3: Identificar las carencias de información y establecer relaciones con elementos externos a la situación planteada.

N4: Describir elementos significativos, establecer relaciones entre diferentes elementos relevantes y argumentar una valoración razonada de la situación.

11. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

12. Relevancia

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

Especificaciones de la competencia

Analizar los factores económicos y legales que conforman el entorno de la empresa	13. Nivel de dominio <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Analizar los estados financieros y determinar los parámetros de rentabilidad financiera, solvencia, endeudamiento, rotación, liquidez... para la realización de un diagnóstico económico-financiero de la situación de una empresa	14. Nivel de dominio <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Analizar la información pública de los mercados y de las empresas para la toma de decisiones de inversión o financiación	15. Nivel de dominio <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Analizar la estructura organizativa de la empresa (atendiendo a las relaciones funcionales y jerárquicas, situaciones de conflictos organizacionales y relaciones con el entorno) e identificar posibles mejoras que redunden en eficacia y eficiencia	16. Nivel de dominio <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		

OTRAS ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIA: APLICACIÓN DE CONCEPTOS Y TEORÍAS

Definición general de la competencia : Análisis y comprensión de los conceptos y de las hipótesis contenidas en teorías y modelos para su adecuada aplicación en la problemática empresarial

Niveles de Dominio

N1: Aplicar un concepto o teoría a una situación ya prevista.

N2: Elegir entre varios conceptos o teorías el más adecuado para una situación prevista.

N3: Hacer frente a una situación no prevista, eligiendo los conceptos o teorías adecuados.

N4: Hacer frente a una situación real, eligiendo los conceptos o teorías adecuados a las características del contexto.

17. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

18. Relevancia

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

Especificaciones de la competencia

Aplicar herramientas de análisis de los factores que definen la competencia y el mercado: competidores, clientes y/o consumidores finales	19. Nivel de dominio <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Aplicar las técnicas de análisis de segmentación de mercados y posicionamiento de productos más acordes con los objetivos fijados.	20. Nivel de dominio <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Identificar los elementos de planificación de recursos humanos: políticas de formación, desarrollo, motivación, evaluación, compensación y comunicación interna	21. Nivel de dominio <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Aplicar las herramientas más adecuadas para realizar las entrevistas de selección de personal	22. Nivel de dominio <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Aplicar los principios y normas vigentes de la contabilidad financiera, para elaborar la información contable	23. Nivel de dominio <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Analizar el sistema de asignación de costes y procesos. Elaborar indicadores de rentabilidad económica y eficiencia de una empresa	24. Nivel de dominio <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Conocer los principios jurídicos, económicos y técnicos para el diseño y la ejecución de operaciones societarias	25. Nivel de dominio <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Diseñar y gestionar diferentes modelos presupuestarios	26. Nivel de dominio <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		

Aplicar técnicas de auditoría para el control de la veracidad e integridad de las cuentas de la empresa	27. Nivel de dominio <table border="1" data-bbox="815 208 1471 286"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4					
No aplicable	N1	N2	N3	N4							
Aplicar técnicas de análisis y control de aprovisionamientos e inventarios así como de control de calidad	28. Nivel de dominio <table border="1" data-bbox="815 360 1471 439"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4					
No aplicable	N1	N2	N3	N4							
OTRAS ESPECIFICACIONES:											
<p>COMPETENCIA: RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</p> <p>Definición general de la competencia: Identificar, analizar y definir los elementos significativos que constituyen un problema para resolverlo con criterio y creatividad de forma efectiva</p> <p>Niveles de dominio:</p> <p>N1: Identificar y definir adecuadamente el problema, su magnitud y sus posibles causas</p> <p>N2: Plantear posibles soluciones pertinentes, sopesando ventajas e inconvenientes de cada una.</p> <p>N3: Diseñar un plan de acción ajustado a la magnitud del problema</p> <p>N4: Proponer soluciones originales y creativas</p> <p style="text-align: center;">29. Nivel de dominio</p> <table border="1" data-bbox="469 1066 1123 1144" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">30. Relevancia</p> <table border="1" data-bbox="469 1211 1123 1267" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>		No aplicable	N1	N2	N3	N4	1	2	3	4	5
No aplicable	N1	N2	N3	N4							
1	2	3	4	5							
<p>Especificaciones de la competencia</p>											
Analizar las repercusiones fiscales de las distintas alternativas de acción que se planteen para la empresa y/o los clientes	31. Nivel de Dominio <table border="1" data-bbox="831 1375 1487 1453"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4					
No aplicable	N1	N2	N3	N4							
Identificar las variables del marketing-mix -producto, precio, distribución y comunicación-, para la toma de decisiones y la puesta en marcha de las mismas	32. Nivel de Dominio <table border="1" data-bbox="831 1527 1487 1606"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4					
No aplicable	N1	N2	N3	N4							
Utilizar habilidades necesarias para la gestión eficaz de personas y equipos	33. Nivel de Dominio <table border="1" data-bbox="831 1680 1487 1758"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4					
No aplicable	N1	N2	N3	N4							
OTRAS ESPECIFICACIONES:											

COMPETENCIA: TOMA DE DECISIONES

Definición general de la competencia: Elegir la mejor alternativa para actuar, siguiendo un proceso sistemático y responsabilizándose del alcance y consecuencias de la opción tomada

Niveles de Dominio

N1: Identificar los elementos relevantes que determinan la situación en la que es necesario tomar una decisión

N2: Establecer prioridades a partir de criterios de relevancia y urgencia

N3: Tener en cuenta la opinión de las personas que pueden colaborar para tomar la decisión

N4: Tomar decisiones responsables ajustadas a las características del contexto y a los recursos disponibles

34. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

35. Relevancia

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

Especificaciones de la competencia

Utilizar correctamente los activos financieros negociados en diferentes países y mercados para la toma de decisiones de la gestión financiera y del riesgo.

36. Nivel de Dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

Tomar en cuenta la normativa laboral vigente para la toma de decisiones

37. Nivel de Dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

Reconocer las implicaciones del contexto internacional de la empresa e integrarlas en el proceso de toma de decisiones

38. Nivel de Dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

OTRAS ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIAS PRÁCTICAS E INSTRUMENTALES

COMPETENCIA: APLICACIÓN DE TÉRMINOS ANALÍTICOS Y CUANTITATIVOS PARA RESOLVER PROBLEMAS

Definición general de la competencia: Reconocimiento de situaciones problemáticas que se pueden resolver utilizando métodos analíticos y cuantitativos. Aplicación correcta de métodos adecuados y emisión de una solución ajustada al problema

Niveles de dominio

N1: Aplicar el método que ya conoce a un problema ya delimitado

N2: Interpretar la solución y transmitirla al supervisor

N3: Reconocer una situación problemática que se puede resolver utilizando métodos analíticos y cuantitativos conocidos, extraer la información relevante y delimitar el problema.

N4: Reconocer una situación problemática que se puede resolver utilizando métodos analíticos y cuantitativos, extraer la información relevante y delimitar el problema, diseñar vías de solución, seleccionar una estrategia y buscar el método adecuado para su resolución.

39. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
-----------------	----	----	----	----

40. Relevancia

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

Especificaciones de la competencia

Aplicar las principales técnicas de valoración de instrumentos financieros y de análisis de oportunidades de inversión y financiación

41. Nivel de Dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
-----------------	----	----	----	----

Aplicar las principales herramientas para el análisis y gestión de riesgos (riesgo de cambio, riesgo de tipo de interés, VaR, etc...).

42. Nivel de Dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
-----------------	----	----	----	----

Aplicar correctamente técnicas cualitativas y cuantitativas para la investigación comercial

43. Nivel de Dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
-----------------	----	----	----	----

OTRAS ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIA: UTILIZACIÓN DE LAS TIC

Definición general de la competencia: Capacidad para utilizar las TIC como una herramienta para la expresión y la comunicación, para el acceso a fuentes de información, como medio de archivo de datos y documentos, para tareas de presentación, para el aprendizaje, la investigación y el trabajo cooperativo

Niveles de dominio

N1: Utilizar a nivel básico aplicaciones ofimáticas comunes: procesador de texto, hoja de cálculo, navegación por Internet, correo electrónico...

N2: Editar documentos de texto de cierta complejidad, utilizar en un nivel intermedio hojas de cálculo y crear presentaciones de diapositivas efectivas.

N3: Utilizar algún programa especializado en el área propia de trabajo y manejar a nivel de experto hojas de cálculo (empleo de macros, por ejemplo)

N4: Ser capaz de programar

44. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

45. Relevancia

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

Especificaciones de la competencia

Conocer los principios y técnicas de diseño y gestión de las bases de datos estadísticas y documentales de la empresa desde un punto de vista de eficacia empresarial [no técnico]

46. Nivel de Dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

Utilizar las aplicaciones ofimáticas en el contexto de la gestión empresarial

47. Nivel de Dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

OTRAS ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIA: GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Definición general de la competencia: Buscar, seleccionar, ordenar, relacionar y valorar información proveniente de distintas fuentes

Niveles de dominio

N1: Utilizar fuentes de información adecuadas para documentarse y citarlas adecuadamente.

N2: Seleccionar, ordenar y relacionar la información relevante

N3: Interpretar correctamente y extraer conclusiones de la información de la que dispone.

N4: Contrastar las fuentes de información, criticarlas y hacer valoraciones propias

48. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

49. Relevancia

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

Especificaciones de la competencia

Buscar, analizar y sintetizar información económica y/o contable sobre mercados y empresas	<p>50. Nivel de Dominio</p> <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Seleccionar las fuentes de información para analizar el entorno legal nacional e internacional: búsqueda de normativa nacional e internacional aplicable al sector o a la empresa	<p>51. Nivel de Dominio</p> <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Identificar y aplicar eficazmente los principios y técnicas de diseño y gestión de los elementos de la e-empresa tales como la gestión de la Intranet , canales internos de comunicación y la web corporativa desde un punto de vista de eficacia empresarial [no técnico]	<p>52. Nivel de Dominio</p> <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
OTRAS ESPECIFICACIONES:						

COMPETENCIA: GESTIÓN DEL TIEMPO

Definición general de la competencia: Distribuir el tiempo de manera ponderada en función de las prioridades, teniendo en cuenta los objetivos personales a corto, medio y largo plazo y las áreas personales y profesionales que interesa desarrollar

Niveles de dominio

- N1: Cumplir con la planificación establecida a corto plazo
- N2: Establecer prioridades en los objetivos perseguidos a corto plazo a partir de criterios de urgencia y de importancia, planificar las tareas teniendo en cuenta los recursos disponibles y sus propios límites, y cumplir la planificación
- N3: Planificar adecuadamente las tareas y cumplir la planificación tanto a corto, como medio y largo plazo
- N4: Planificar las tareas y cumplir la planificación no sólo del tiempo individual, sino en la gestión del tiempo compartido con otros, teniendo en cuenta factores tanto internos como externos

53. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

54. Relevancia

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

ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIA: PLANIFICACIÓN. ORGANIZACIÓN. GESTIÓN DE PROYECTOS

Definición general de la competencia: Fijar eficazmente objetivos y diseñar las tareas a ejecutar para su consecución de acuerdo con los recursos disponibles

Niveles de dominio

- N1: Organizar el trabajo personal con estructura y pautas marcadas
- N2: Organizar y planificar el trabajo propio en un equipo liderado por otros
- N3: Planificar, ejecutar y dirigir proyectos de baja responsabilidad
- N4: Planificar, ejecutar y dirigir proyectos de media o alta responsabilidad

55. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

56. Relevancia

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

Especificaciones de la competencia

Diseñar procesos en función del producto y de objetivos determinados; planificar y organizar las tareas de los procesos

57. Nivel de Dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

Identificar, diferenciar y coordinar las actividades logísticas de una empresa	58. Nivel de Dominio				
	No aplicable	N1	N2	N3	N4
Diseñar, realizar y controlar una investigación comercial	59. Nivel de Dominio				
	No aplicable	N1	N2	N3	N4
Elaborar un plan estratégico de marketing adaptado a una cultura (subcultura, estilo de vida y valores) y desarrollar su puesta en marcha	60. Nivel de Dominio				
	No aplicable	N1	N2	N3	N4
Elaborar un plan integral de comunicación	61. Nivel de Dominio				
	No aplicable	N1	N2	N3	N4
Aplicar las herramientas de análisis para la planificación, la implantación y el control de una estrategia (por ej, el análisis DAFO)	62. Nivel de Dominio				
	No aplicable	N1	N2	N3	N4

OTRAS ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIA: COMUNICACIÓN ORAL EN LA LENGUA MATERNA

Definición general de la competencia: Expresar con claridad y oportunidad las ideas, conocimientos y percepciones propios a través de la palabra, adaptándose a las características de la situación y la audiencia para lograr su comprensión y adhesión

Niveles de dominio

- N1: Expresar las ideas de forma clara estructurada e inteligible
- N2: Utilizar un lenguaje verbal y no verbal adecuado a la situación y a la audiencia
- N3: Saber transmitir las ideas de modo eficiente y en un tiempo limitado
- N4: Captar y mantener el interés de la audiencia sobre el discurso logrando el impacto deseado

63. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

64. Relevancia

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

ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIA: COMUNICACIÓN ESCRITA EN LA LENGUA MATERNA

Definición general de la competencia: Expresar con claridad y oportunidad las ideas, conocimientos y percepciones propios a través de la escritura y de los apoyos gráficos, adaptándose a las características de la situación y del lector

Niveles de dominio

N1: Escribir textos correctos en cuanto a puntuación, acentuación y ortografía de palabras de uso común. El texto posee una coherencia o estructura mínima.

N2: Escribir textos donde se aprecia en la redacción y en la estructura el uso de una técnica que ayuda a la comprensión.

N3: Exponer lo que quiere como lo quiere con un propósito claro con un léxico formal y adecuado al tema.

N4: Lograr un alto nivel de coherencia y cohesión. Somete el orden de las palabras, la construcción sintáctica, al orden de las ideas, la construcción psicológica. Usa un léxico rico y preciso.

65. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

66. Relevancia

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

ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIA: COMPRENSIÓN DE UNA LENGUA EXTRANJERA

Definición general de la competencia: Entender el mensaje de un discurso hablado y un texto escrito en una lengua diferente a la propia

Niveles de dominio

N1: Comprender las ideas fundamentales en discursos verbales y textos escritos en una lengua ajena en intercambios cotidianos y textos sencillos.

N2: Comprender las ideas fundamentales en discursos verbales y textos escritos en una lengua ajena en intercambios y textos de cierta complejidad.

N3: Comprender el discurso en relaciones de intercambio y colaboración en lengua extranjera en situaciones y temáticas diversas y contextos diversos.

N4: Comprender el sentido completo de discursos y textos en lengua extranjera de cierta complejidad tanto sobre temas diversos como sobre el área de estudio correspondiente.

67. Niveles de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

68. Relevancia

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

ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIA: EXPRESIÓN EN UNA LENGUA EXTRANJERA

Definición general de la competencia: Hacerse entender oralmente y por escrito usando una lengua diferente a la propia y desarrollar el vocabulario y destrezas que permiten trabajar en tal idioma

Niveles de dominio

- N1: Comunicarse correctamente de forma verbal y escrita en una lengua ajena en intercambios cotidianos y textos sencillos.
- N2: Comunicarse de forma argumentada en otra lengua en textos de cierta complejidad
- N3: Mantener relaciones de intercambio y colaboración en lengua extranjera en situaciones y temáticas diversas y contextos diversos de cierta complejidad
- N4: Comunicarse con soltura con hablantes nativos de otras lenguas sobre temas diversos y sobre el área de trabajo correspondiente.

69. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

70. Relevancia

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

ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIAS PERSONALES-INTERPERSONALES

COMPETENCIA: HABILIDAD PARA LA ESCUCHA, DEBATE Y ARGUMENTACIÓN

Definición general de la competencia: Relacionarse positivamente con otras personas a través de una escucha empática y de la expresión clara y asertiva de lo que se piensa y/o siente, por medios verbales y no-verbales

Niveles de dominio

N1: Escuchar, procesar la información

N2: Expresar opiniones con claridad y precisión

N3: Mostrar interés por los puntos de vista de los demás, alentar el intercambio de información e ideas, siendo abierto y sensible a los puntos de vista de los demás

N4: Tratar situaciones complejas o de conflicto con versatilidad y habilidad, argumentando su posición y conciliando puntos de vista discrepantes

71. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
-----------------	----	----	----	----

72. Relevancia

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

ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIA: SENTIDO CRÍTICO Y AUTOCRÍTICO

Definición general de la competencia: Analizar críticamente una situación y sus implicaciones desde criterios externos y establecer un juicio sobre la propia actuación asumiendo las limitaciones y utilizando las críticas externas para favorecer un proceso de mejora.

Niveles de dominio

N1: Analizar una situación determinada utilizando criterios externos

N2: Identificar las implicaciones de una situación dada

N3: Formarse un juicio crítico sobre la propia actuación con reconocimiento de las propias limitaciones

N4: Mostrarse abierto a la crítica externa sobre sus actuaciones favoreciendo procesos de mejora

73. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
-----------------	----	----	----	----

74. Relevancia

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

ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO

Definición general de la competencia: Integrarse y colaborar de forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas, áreas y organizaciones

Niveles de dominio

N1: Desarrollar y cumplir con las tareas que le corresponden dentro del trabajo en equipo

N2: Participar de forma activa en el trabajo de grupo compartiendo información, conocimiento y experiencias

N3: Mostrar flexibilidad en el planteamiento de los problemas y las soluciones y orientarse a la consecución de acuerdos y objetivos comunes

N4: Contribuir al establecimiento y aplicación de procesos y procedimientos de trabajo en equipo

75. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

76. Relevancia

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

ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIA: LIDERAZGO

Definición general de la competencia: Orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo

Niveles de dominio

N1: Tomar iniciativas coherentes

N2: Tomar iniciativas que se sabe comunicar con convicción, estimulando a los demás.

N3: Transmitir confianza y mover a otros a la acción

N4: Ejercer una influencia en su entorno con el propósito de alcanzar los objetivos deseados

77. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

78. Relevancia

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

ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIA: RECONOCIMIENTO Y RESPETO A LA DIVERSIDAD

Definición general de la competencia: Adaptarse y trabajar en diferentes y variadas situaciones y con personas o grupos diversos, reconociendo y aprovechando la riqueza debida a la diversidad personal, cultural, formativa y laboral

Niveles de dominio

- N1: Identificar los diferentes puntos de vista y estilos de actuación que surgen en el desarrollo de su trabajo por razones laborales, formativas, culturales o personales.
- N2: Respetar las distintas formas de pensar y desarrollar el trabajo
- N3: Adaptar su actuación a la diversidad
- N4: Buscar qué pueden aportar las diferentes personas a cada situación, tratando de enriquecerse con la diversidad

79. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

80. Relevancia

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

ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIA: COMPROMISO ÉTICO

Definición general de la competencia: Sentir y obrar teniendo en cuenta la relación empresa – sociedad, interpretando los alcances y las conexiones entre la responsabilidad social de la empresa, la ética empresarial y la aspiración a la sostenibilidad de los procesos

Niveles de dominio

- N1: Identificar los principios éticos y deontológicos de la profesión
- N2: Integrar en la intervención profesional los principios éticos fundamentales a partir del análisis y juicio de la realidad social.
- N3: Identificar las áreas más problemáticas desde un punto de vista ético de la empresa y los negocios
- N4: Abordar los problemas de gestión a partir de un razonamiento ético y proponer cambios o mejoras en la organización en busca de una coherencia ética profesional.

81. Niveles de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

82. Relevancia

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

ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIAS SISTÉMICAS

COMPETENCIA: **ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE**

Definición general de la competencia: Orientar el aprendizaje de modo independiente. Implica inquietud y curiosidad constante por buscar nueva información más allá de lo requerido

Niveles de dominio

- N1: Realizar su actividad y los trabajos requeridos necesitando sólo unas indicaciones iniciales y un seguimiento muy puntual
- N2: Asimilar nuevos conceptos, esquemas o formas de trabajar
- N3: Buscar de forma autónoma y encontrar recursos adecuados para la mejora de la calidad de su trabajo
- N4: Actuar ante cualquier tarea o trabajo considerándolos como procesos que favorecen el aprendizaje y la actualización e involucrarse personalmente en su desarrollo como objetivos propios

83. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

84. Relevancia

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

ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIA: **ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS**

Definición general de la competencia: Adaptación a situaciones nuevas: capacidad de adaptarse a las situaciones cambiantes, modificando la conducta para integrarse, con versatilidad y flexibilidad

Niveles de dominio

- N1: Adaptarse a las características de la situación cuando se emprende una tarea
- N2: Mantener el dinamismo y el control en situaciones de presión de tiempo, desacuerdo, oposición o adversidad
- N3: Aplicar conocimientos y formas de actuación contrastadas en situaciones conocidas a otras que son nuevas o inesperadas
- N4: Plantear e incorporar cambios y situaciones novedosas como vía de mejora en el desarrollo de trabajos

85. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

86. Relevancia

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

ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIA: AUTONOMÍA, INICIATIVA Y ESPÍRITU EMPRENDEDOR

Definición general de la competencia: Disposición a actuar de forma proactiva y a buscar nuevas oportunidades, poniendo en acción sus ideas en forma de actividades y/o proyectos

Niveles de dominio

N1: Actuar y resolver con soltura los pequeños problemas que surgen cada día

N2: Tomar decisiones y proponer mejoras, evitando de esta manera que se agrave algún problema menor

N3: Identificar oportunidades y tomar decisiones sopesando los riesgos de cada actuación

N4: Emprender proyectos ambiciosos con la instrumentación adecuada

87. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

88. Relevancia

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

ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIA: INTELIGENCIA EMOCIONAL

Definición general de la competencia: Controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas en situaciones difíciles. Incluye la inteligencia intrapersonal (autoconciencia, control emocional y capacidad de automotivarse) y la inteligencia interpersonal (empatía, habilidades sociales y capacidad de motivar a los demás)

Niveles de dominio

N1: Identificar las propias emociones

N2: Gestionar eficazmente las propias emociones y comportamientos adaptándose a diversas situaciones, aunque sean hostiles

N3: Reconocer y aceptar las emociones ajenas, asumiendo y respetando las diferencias interindividuales y aceptando los sentimientos y perspectivas de otras personas

N4: Interactuar de forma efectiva con los demás

89. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

90. Relevancia

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

ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIA: COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Definición general de la competencia: Tener conciencia de la repercusión que tienen en el medio plazo las propias acciones y decisiones sobre el conjunto de organizaciones complejas y grandes. Conocer y/o anticipar las consecuencias individuales que tendrá la propia conducta

Niveles de dominio

N1: Conocer los objetivos de la organización a la que pertenece

N2: Reconocer la importancia para los objetivos de la organización de sus actuaciones

N3: Adecuar su actuación a lo acordado en la organización para el cumplimiento de objetivos

N4: Tomar las decisiones comprometido con el logro de objetivos comunes

91. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

92. Relevancia

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

ESPECIFICACIONES:

SI LO CONSIDERA NECESARIO, PUEDE INCLUIR AQUÍ OTRAS COMPETENCIAS QUE NO SE HAYAN PRESENTADO EN ESTE CUESTIONARIO Y QUE CONSIDERE RELEVANTES PARA EL DESEMPEÑO PROFESIONAL:

OBSERVACIONES

CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS

COMPETENCIAS PROFESIONALES DE EMPLEADOS CON FORMACIÓN ADE

A continuación le presentamos un cuestionario que consta de dos partes, la primera se refiere a datos personales y socio-académicos y la segunda a la definición de una serie de competencias y de sus especificaciones que permiten definir el perfil profesional de la titulación de Administración y Dirección de Empresas. En esta segunda parte el objetivo es hacer una valoración del nivel de dominio y de la importancia de las competencias profesionales propuestas.

En primer lugar, se presenta la definición general de la competencia y 4 niveles de progresión. El Nivel 1 es el nivel de dominio básico de la competencia y se van aumentando estos niveles de progresión hasta llegar al nivel más avanzado en el Nivel 4. Se asume que cada nivel incluye el desarrollo de los anteriores. Debe indicar el nivel requerido para un adecuado desempeño de su puesto de trabajo. Si considera que para el puesto que desarrolla no es necesaria esa competencia, puede seleccionar la opción de "No aplicable".

En segundo lugar, indique en qué grado considera relevante dicha competencia para su desempeño profesional. Valore el grado de relevancia en una escala de 1 (Nada relevante) a 5 (Muy relevante).

En tercer lugar, le presentamos especificaciones asociadas a cada competencia. Debe valorar el nivel de desarrollo pertinente para un adecuado desempeño de su puesto de trabajo, en una escala que va desde "No aplicable" hasta el "Nivel 4 de progresión" (en relación con la competencia general).

Por último, al finalizar cada competencia, se ofrece un espacio en blanco, ES OPCIONAL INTRODUCIR INFORMACIÓN EN ÉL. Este espacio se incluye para que, en caso de echar en falta alguna especificación de dicha competencia ésta pueda ser incluida.

LE AGRADECEMOS CORDIALMENTE SU COLABORACIÓN EN LA REALIZACIÓN DE ESTE CUESTIONARIO.

Parte I: Datos personales y socio-académicos

1. ¿Cuál es su sexo?

Varón	Mujer
-------	-------

2. Puesto que desempeña actualmente

--

3. Sector/área en que desempeña su labor profesional

ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS	ECONOMÍA / SERVICIOS JURÍDICOS	CONTABILIDAD Y FINANZAS	AUDITORÍA/ CONSULTORÍA	MARKETING, COMERCIAL, INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	Otros (Especificar)
--------------------------	--------------------------------	-------------------------	------------------------	---	---------------------

4. Años de experiencia profesional

--

5. ¿Estudió en ICADE-COMILLAS?

Sí, en ADE	Sí, en ADE + Derecho	No
------------	----------------------	----

6. Nota media aproximada en su expediente de ADE

Aprobado	Notable	Sobresaliente
----------	---------	---------------

7. ¿En qué grado cree que los estudios realizados (ADE) se ajustan a los requerimientos de su puesto de trabajo?

Nada	Escasamente	Moderadamente	Bastante	Mucho
------	-------------	---------------	----------	-------

Parte II: Competencias que definen el perfil profesional

COMPETENCIAS PROFESIONALES COGNITIVAS

COMPETENCIA: ANÁLISIS Y SÍNTESIS

Definición general: Comprender un fenómeno a partir de diferencias y desagregar sistemáticamente sus partes, estableciendo su jerarquía, relaciones entre las partes y sus secuencias

Niveles de dominio

N1: Describir, relacionar e interpretar situaciones y planteamientos sencillos.

N2: Seleccionar elementos significativos y sus relaciones en situaciones complejas.

N3: Identificar las carencias de información y establecer relaciones con elementos externos a la situación planteada.

N4: Describir elementos significativos, establecer relaciones entre diferentes elementos relevantes y argumentar una valoración razonada de la situación.

8. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

9. Nivel de Relevancia

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

Especificaciones de la competencia

Analizar los factores económicos y legales que conforman el entorno de la empresa	<p>10. Nivel de dominio</p> <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Analizar los estados financieros y determinar los parámetros de rentabilidad financiera, solvencia, endeudamiento, rotación, liquidez... para la realización de un diagnóstico económico-financiero de la situación de una empresa	<p>11. Nivel de dominio</p> <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Analizar la información pública de los mercados y de las empresas para la toma de decisiones de inversión o financiación	<p>12. Nivel de dominio</p> <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Analizar la estructura organizativa de la empresa (atendiendo a las relaciones funcionales y jerárquicas, situaciones de conflictos organizacionales y relaciones con el entorno) e identificar posibles mejoras que redunden en eficacia y eficiencia	<p>13. Nivel de dominio</p> <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		

OTRAS ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIA: APLICACIÓN DE CONCEPTOS Y TEORÍAS

Definición general de la competencia : Análisis y comprensión de los conceptos y de las hipótesis contenidas en teorías y modelos para su adecuada aplicación en la problemática empresarial

Niveles de Dominio

N1: Aplicar un concepto o teoría a una situación ya prevista.

N2: Elegir entre varios conceptos o teorías el más adecuado para una situación prevista.

N3: Hacer frente a una situación no prevista, eligiendo los conceptos o teorías adecuados.

N4: Hacer frente a una situación real, eligiendo los conceptos o teorías adecuados a las características del contexto.

14. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

15. Nivel de Relevancia

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

Especificaciones de la competencia

<p>Aplicar herramientas de análisis de los factores que definen la competencia y el mercado: competidores, clientes y/o consumidores finales</p>	<p>16. Nivel de dominio</p> <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
<p>Aplicar las técnicas de análisis de segmentación de mercados y posicionamiento de productos más acordes con los objetivos fijados.</p>	<p>17. Nivel de dominio</p> <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
<p>Identificar los elementos de planificación de recursos humanos: políticas de formación, desarrollo, motivación, evaluación, compensación y comunicación interna</p>	<p>18. Nivel de dominio</p> <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
<p>Aplicar las herramientas más adecuadas para realizar las entrevistas de selección de personal</p>	<p>19. Nivel de dominio</p> <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
<p>Aplicar los principios y normas vigentes de la contabilidad financiera, para elaborar la información contable</p>	<p>20. Nivel de dominio</p> <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
<p>Analizar el sistema de asignación de costes y procesos. Elaborar indicadores de rentabilidad económica y eficiencia de una empresa</p>	<p>21. Nivel de dominio</p> <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
<p>Conocer los principios jurídicos, económicos y técnicos para el diseño y la ejecución de operaciones societarias</p>	<p>22. Nivel de dominio</p> <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
<p>Diseñar y gestionar diferentes modelos presupuestarios</p>	<p>23. Nivel de dominio</p> <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		

Aplicar técnicas de auditoría para el control de la veracidad e integridad de las cuentas de la empresa	<p>24. Nivel de dominio</p> <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Aplicar técnicas de análisis y control de aprovisionamientos e inventarios así como de control de calidad	<p>25. Nivel de dominio</p> <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		

OTRAS ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIA: RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Definición general de la competencia: Identificar, analizar y definir los elementos significativos que constituyen un problema para resolverlo con criterio y creatividad de forma efectiva

Niveles de dominio:

- N1: Identificar y definir adecuadamente el problema, su magnitud y sus posibles causas
- N2: Plantear posibles soluciones pertinentes, sopesando ventajas e inconvenientes de cada una.
- N3: Diseñar un plan de acción ajustado a la magnitud del problema
- N4: Proponer soluciones originales y creativas

26. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

27. Nivel de Relevancia

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

Especificaciones de la competencia

Analizar las repercusiones fiscales de las distintas alternativas de acción que se planteen para la empresa y/o los clientes	<p>28. Nivel de Dominio</p> <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Identificar las variables del marketing-mix -producto, precio, distribución y comunicación-, para la toma de decisiones y la puesta en marcha de las mismas	<p>29. Nivel de Dominio</p> <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Utilizar habilidades necesarias para la gestión eficaz de personas y equipos	<p>30. Nivel de Dominio</p> <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		

OTRAS ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIA: TOMA DE DECISIONES

Definición general de la competencia: Elegir la mejor alternativa para actuar, siguiendo un proceso sistemático y responsabilizándose del alcance y consecuencias de la opción tomada

Niveles de Dominio

N1: Identificar los elementos relevantes que determinan la situación en la que es necesario tomar una decisión

N2: Establecer prioridades a partir de criterios de relevancia y urgencia

N3: Tener en cuenta la opinión de las personas que pueden colaborar para tomar la decisión

N4: Tomar decisiones responsables ajustadas a las características del contexto y a los recursos disponibles

31. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

32. Nivel de Relevancia

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

Especificaciones de la competencia

Utilizar correctamente los activos financieros negociados en diferentes países y mercados para la toma de decisiones de la gestión financiera y del riesgo.

33. Nivel de Dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

Tomar en cuenta la normativa laboral vigente para la toma de decisiones

34. Nivel de Dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

Reconocer las implicaciones del contexto internacional de la empresa e integrarlas en el proceso de toma de decisiones

35. Nivel de Dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

OTRAS ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIAS PRÁCTICAS E INSTRUMENTALES

COMPETENCIA: APLICACIÓN DE TÉRMINOS ANALÍTICOS Y CUANTITATIVOS PARA RESOLVER PROBLEMAS

Definición general de la competencia: Reconocimiento de situaciones problemáticas que se pueden resolver utilizando métodos analíticos y cuantitativos. Aplicación correcta de métodos adecuados y emisión de una solución ajustada al problema

Niveles de dominio

N1: Aplicar el método que ya conoce a un problema ya delimitado

N2: Interpretar la solución y transmitirla al supervisor

N3: Reconocer una situación problemática que se puede resolver utilizando métodos analíticos y cuantitativos conocidos, extraer la información relevante y delimitar el problema.

N4: Reconocer una situación problemática que se puede resolver utilizando métodos analíticos y cuantitativos, extraer la información relevante y delimitar el problema, diseñar vías de solución, seleccionar una estrategia y buscar el método adecuado para su resolución.

36. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

37. Nivel de Relevancia

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

Especificaciones de la competencia

Aplicar las principales técnicas de valoración de instrumentos financieros y de análisis de oportunidades de inversión y financiación	<p style="text-align: center;">38. Nivel de Dominio</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">No aplicable</td> <td style="text-align: center;">N1</td> <td style="text-align: center;">N2</td> <td style="text-align: center;">N3</td> <td style="text-align: center;">N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Aplicar las principales herramientas para el análisis y gestión de riesgos (riesgo de cambio, riesgo de tipo de interés, VaR, etc...).	<p style="text-align: center;">39. Nivel de Dominio</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">No aplicable</td> <td style="text-align: center;">N1</td> <td style="text-align: center;">N2</td> <td style="text-align: center;">N3</td> <td style="text-align: center;">N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Aplicar correctamente técnicas cualitativas y cuantitativas para la investigación comercial	<p style="text-align: center;">40. Nivel de Dominio</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">No aplicable</td> <td style="text-align: center;">N1</td> <td style="text-align: center;">N2</td> <td style="text-align: center;">N3</td> <td style="text-align: center;">N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		

OTRAS ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIA: UTILIZACIÓN DE LAS TIC

Definición general de la competencia: Capacidad para utilizar las TIC como una herramienta para la expresión y la comunicación, para el acceso a fuentes de información, como medio de archivo de datos y documentos, para tareas de presentación, para el aprendizaje, la investigación y el trabajo cooperativo

Niveles de dominio

N1: Utilizar a nivel básico aplicaciones ofimáticas comunes: procesador de texto, hoja de cálculo, navegación por Internet, correo electrónico...

N2: Editar documentos de texto de cierta complejidad, utilizar en un nivel intermedio hojas de cálculo y crear presentaciones de diapositivas efectivas.

N3: Utilizar algún programa especializado en el área propia de trabajo y manejar a nivel de experto hojas de cálculo (empleo de macros, por ejemplo)

N4: Ser capaz de programar

41. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

42. Nivel de Relevancia

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

Especificaciones de la competencia

Conocer los principios y técnicas de diseño y gestión de las bases de datos estadísticas y documentales de la empresa desde un punto de vista de eficacia empresarial [no técnico]

43. Nivel de Dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

Utilizar las aplicaciones ofimáticas en el contexto de la gestión empresarial

44. Nivel de Dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

OTRAS ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIA: GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Definición general de la competencia: Buscar, seleccionar, ordenar, relacionar y valorar información proveniente de distintas fuentes

Niveles de dominio

N1: Utilizar fuentes de información adecuadas para documentarse y citarlas adecuadamente.

N2: Seleccionar, ordenar y relacionar la información relevante

N3: Interpretar correctamente y extraer conclusiones de la información de la que dispone.

N4: Contrastar las fuentes de información, criticarlas y hacer valoraciones propias

45. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

46. Nivel de Relevancia

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

Especificaciones de la competencia

Buscar, analizar y sintetizar información económica y/o contable sobre mercados y empresas

47. Nivel de Dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

Seleccionar las fuentes de información para analizar el entorno legal nacional e internacional: búsqueda de normativa nacional e internacional aplicable al sector o a la empresa

48. Nivel de Dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

Identificar y aplicar eficazmente los principios y técnicas de diseño y gestión de los elementos de la e-empresa tales como la gestión de la Intranet , canales internos de comunicación y la web corporativa desde un punto de vista de eficacia empresarial [no técnico]

49. Nivel de Dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

OTRAS ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIA: GESTIÓN DEL TIEMPO

Definición general de la competencia: Distribuir el tiempo de manera ponderada en función de las prioridades, teniendo en cuenta los objetivos personales a corto, medio y largo plazo y las áreas personales y profesionales que interesa desarrollar

Niveles de dominio

- N1: Cumplir con la planificación establecida a corto plazo
- N2: Establecer prioridades en los objetivos perseguidos a corto plazo a partir de criterios de urgencia y de importancia, planificar las tareas teniendo en cuenta los recursos disponibles y sus propios límites, y cumplir la planificación
- N3: Planificar adecuadamente las tareas y cumplir la planificación tanto a corto, como medio y largo plazo
- N4: Planificar las tareas y cumplir la planificación no sólo del tiempo individual, sino en la gestión del tiempo compartido con otros, teniendo en cuenta factores tanto internos como externos

50. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

51. Nivel de Relevancia

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

ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIA: PLANIFICACIÓN. ORGANIZACIÓN. GESTIÓN DE PROYECTOS

Definición general de la competencia: Fijar eficazmente objetivos y diseñar las tareas a ejecutar para su consecución de acuerdo con los recursos disponibles

Niveles de dominio

- N1: Organizar el trabajo personal con estructura y pautas marcadas
- N2: Organizar y planificar el trabajo propio en un equipo liderado por otros
- N3: Planificar, ejecutar y dirigir proyectos de baja responsabilidad
- N4: Planificar, ejecutar y dirigir proyectos de media o alta responsabilidad

52. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

53. Nivel de Relevancia

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

Especificaciones de la competencia

Diseñar procesos en función del producto y de objetivos determinados; planificar y organizar las tareas de los procesos

54. Nivel de Dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

Identificar, diferenciar y coordinar las actividades logísticas de una empresa	55. Nivel de Dominio				
	No aplicable	N1	N2	N3	N4
Diseñar, realizar y controlar una investigación comercial	56. Nivel de Dominio				
	No aplicable	N1	N2	N3	N4
Elaborar un plan estratégico de marketing adaptado a una cultura (subcultura, estilo de vida y valores) y desarrollar su puesta en marcha	57. Nivel de Dominio				
	No aplicable	N1	N2	N3	N4
Elaborar un plan integral de comunicación	58. Nivel de Dominio				
	No aplicable	N1	N2	N3	N4
Aplicar las herramientas de análisis para la planificación, la implantación y el control de una estrategia (por ej, el análisis DAFO)	59. Nivel de Dominio				
	No aplicable	N1	N2	N3	N4

OTRAS ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIA: COMUNICACIÓN ORAL EN LA LENGUA MATERNA

Definición general de la competencia: Expresar con claridad y oportunidad las ideas, conocimientos y percepciones propios a través de la palabra, adaptándose a las características de la situación y la audiencia para lograr su comprensión y adhesión

Niveles de dominio

- N1: Expresar las ideas de forma clara estructurada e inteligible
- N2: Utilizar un lenguaje verbal y no verbal adecuado a la situación y a la audiencia
- N3: Saber transmitir las ideas de modo eficiente y en un tiempo limitado
- N4: Captar y mantener el interés de la audiencia sobre el discurso logrando el impacto deseado

60. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

61. Nivel de Relevancia

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

ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIA: COMUNICACIÓN ESCRITA EN LA LENGUA MATERNA

Definición general de la competencia: Expresar con claridad y oportunidad las ideas, conocimientos y percepciones propios a través de la escritura y de los apoyos gráficos, adaptándose a las características de la situación y del lector

Niveles de dominio

N1: Escribir textos correctos en cuanto a puntuación, acentuación y ortografía de palabras de uso común. El texto posee una coherencia o estructura mínima.

N2: Escribir textos donde se aprecia en la redacción y en la estructura el uso de una técnica que ayuda a la comprensión.

N3: Exponer lo que quiere como lo quiere con un propósito claro con un léxico formal y adecuado al tema.

N4: Lograr un alto nivel de coherencia y cohesión. Somete el orden de las palabras, la construcción sintáctica, al orden de las ideas, la construcción psicológica. Usa un léxico rico y preciso.

62. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

63. Nivel de Relevancia

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

ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIA: COMPRENSIÓN DE UNA LENGUA EXTRANJERA

Definición general de la competencia: Entender el mensaje de un discurso hablado y un texto escrito en una lengua diferente a la propia

Niveles de dominio

N1: Comprender las ideas fundamentales en discursos verbales y textos escritos en una lengua ajena en intercambios cotidianos y textos sencillos.

N2: Comprender las ideas fundamentales en discursos verbales y textos escritos en una lengua ajena en intercambios y textos de cierta complejidad.

N3: Comprender el discurso en relaciones de intercambio y colaboración en lengua extranjera en situaciones y temáticas diversas y contextos diversos.

N4: Comprender el sentido completo de discursos y textos en lengua extranjera de cierta complejidad tanto sobre temas diversos como sobre el área de estudio correspondiente.

64. Niveles de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

65. Nivel de Relevancia

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

ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIA: EXPRESIÓN EN UNA LENGUA EXTRANJERA

Definición general de la competencia: Hacerse entender oralmente y por escrito usando una lengua diferente a la propia y desarrollar el vocabulario y destrezas que permiten trabajar en tal idioma

Niveles de dominio

- N1: Comunicarse correctamente de forma verbal y escrita en una lengua ajena en intercambios cotidianos y textos sencillos.
- N2: Comunicarse de forma argumentada en otra lengua en textos de cierta complejidad
- N3: Mantener relaciones de intercambio y colaboración en lengua extranjera en situaciones y temáticas diversas y contextos diversos de cierta complejidad
- N4: Comunicarse con soltura con hablantes nativos de otras lenguas sobre temas diversos y sobre el área de trabajo correspondiente.

66. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

67. Nivel de Relevancia

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

ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIAS PERSONALES-INTERPERSONALES

COMPETENCIA: HABILIDAD PARA LA ESCUCHA, DEBATE Y ARGUMENTACIÓN

Definición general de la competencia: Relacionarse positivamente con otras personas a través de una escucha empática y de la expresión clara y asertiva de lo que se piensa y/o siente, por medios verbales y no-verbales

Niveles de dominio

N1: Escuchar, procesar la información

N2: Expresar opiniones con claridad y precisión

N3: Mostrar interés por los puntos de vista de los demás, alentar el intercambio de información e ideas, siendo abierto y sensible a los puntos de vista de los demás

N4: Tratar situaciones complejas o de conflicto con versatilidad y habilidad, argumentando su posición y conciliando puntos de vista discrepantes

68. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
-----------------	----	----	----	----

69. Nivel de Relevancia

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

ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIA: SENTIDO CRÍTICO Y AUTOCRÍTICO

Definición general de la competencia: Analizar críticamente una situación y sus implicaciones desde criterios externos y establecer un juicio sobre la propia actuación asumiendo las limitaciones y utilizando las críticas externas para favorecer un proceso de mejora.

Niveles de dominio

N1: Analizar una situación determinada utilizando criterios externos

N2: Identificar las implicaciones de una situación dada

N3: Formarse un juicio crítico sobre la propia actuación con reconocimiento de las propias limitaciones

N4: Mostrarse abierto a la crítica externa sobre sus actuaciones favoreciendo procesos de mejora

70. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
-----------------	----	----	----	----

71. Nivel de Relevancia

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

ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO

Definición general de la competencia: Integrarse y colaborar de forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas, áreas y organizaciones

Niveles de dominio

N1: Desarrollar y cumplir con las tareas que le corresponden dentro del trabajo en equipo

N2: Participar de forma activa en el trabajo de grupo compartiendo información, conocimiento y experiencias

N3: Mostrar flexibilidad en el planteamiento de los problemas y las soluciones y orientarse a la consecución de acuerdos y objetivos comunes

N4: Contribuir al establecimiento y aplicación de procesos y procedimientos de trabajo en equipo

72. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

73. Nivel de Relevancia

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

ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIA: LIDERAZGO

Definición general de la competencia: Orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo

Niveles de dominio

N1: Tomar iniciativas coherentes

N2: Tomar iniciativas que se sabe comunicar con convicción, estimulando a los demás.

N3: Transmitir confianza y mover a otros a la acción

N4: Ejercer una influencia en su entorno con el propósito de alcanzar los objetivos deseados

74. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

75. Nivel de Relevancia

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

ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIA: RECONOCIMIENTO Y RESPETO A LA DIVERSIDAD

Definición general de la competencia: Adaptarse y trabajar en diferentes y variadas situaciones y con personas o grupos diversos, reconociendo y aprovechando la riqueza debida a la diversidad personal, cultural, formativa y laboral

Niveles de dominio

- N1: Identificar los diferentes puntos de vista y estilos de actuación que surgen en el desarrollo de su trabajo por razones laborales, formativas, culturales o personales.
- N2: Respetar las distintas formas de pensar y desarrollar el trabajo
- N3: Adaptar su actuación a la diversidad
- N4: Buscar qué pueden aportar las diferentes personas a cada situación, tratando de enriquecerse con la diversidad

76. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

77. Nivel de Relevancia

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

ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIA: COMPROMISO ÉTICO

Definición general de la competencia: Sentir y obrar teniendo en cuenta la relación empresa – sociedad, interpretando los alcances y las conexiones entre la responsabilidad social de la empresa, la ética empresarial y la aspiración a la sostenibilidad de los procesos

Niveles de dominio

- N1: Identificar los principios éticos y deontológicos de la profesión
- N2: Integrar en la intervención profesional los principios éticos fundamentales a partir del análisis y juicio de la realidad social.
- N3: Identificar las áreas más problemáticas desde un punto de vista ético de la empresa y los negocios
- N4: Abordar los problemas de gestión a partir de un razonamiento ético y proponer cambios o mejoras en la organización en busca de una coherencia ética profesional.

78. Niveles de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

79. Nivel de Relevancia

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

ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIAS SISTÉMICAS

COMPETENCIA: **ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE**

Definición general de la competencia: Orientar el aprendizaje de modo independiente. Implica inquietud y curiosidad constante por buscar nueva información más allá de lo requerido

Niveles de dominio

- N1: Realizar su actividad y los trabajos requeridos necesitando sólo unas indicaciones iniciales y un seguimiento muy puntual
- N2: Asimilar nuevos conceptos, esquemas o formas de trabajar
- N3: Buscar de forma autónoma y encontrar recursos adecuados para la mejora de la calidad de su trabajo
- N4: Actuar ante cualquier tarea o trabajo considerándolos como procesos que favorecen el aprendizaje y la actualización e involucrarse personalmente en su desarrollo como objetivos propios

80. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
-----------------	----	----	----	----

81. Nivel de Relevancia

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

ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIA: **ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS**

Definición general de la competencia: Adaptación a situaciones nuevas: capacidad de adaptarse a las situaciones cambiantes, modificando la conducta para integrarse, con versatilidad y flexibilidad

Niveles de dominio

- N1: Adaptarse a las características de la situación cuando se emprende una tarea
- N2: Mantener el dinamismo y el control en situaciones de presión de tiempo, desacuerdo, oposición o adversidad
- N3: Aplicar conocimientos y formas de actuación contrastadas en situaciones conocidas a otras que son nuevas o inesperadas
- N4: Plantear e incorporar cambios y situaciones novedosas como vía de mejora en el desarrollo de trabajos

82. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
-----------------	----	----	----	----

83. Nivel de Relevancia

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

ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIA: AUTONOMÍA, INICIATIVA Y ESPÍRITU EMPRENDEDOR

Definición general de la competencia: Disposición a actuar de forma proactiva y a buscar nuevas oportunidades, poniendo en acción sus ideas en forma de actividades y/o proyectos

Niveles de dominio

N1: Actuar y resolver con soltura los pequeños problemas que surgen cada día

N2: Tomar decisiones y proponer mejoras, evitando de esta manera que se agrave algún problema menor

N3: Identificar oportunidades y tomar decisiones sopesando los riesgos de cada actuación

N4: Emprender proyectos ambiciosos con la instrumentación adecuada

84. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

85. Nivel de Relevancia

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

ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIA: INTELIGENCIA EMOCIONAL

Definición general de la competencia: Controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas en situaciones difíciles. Incluye la inteligencia intrapersonal (autoconciencia, control emocional y capacidad de automotivarse) y la inteligencia interpersonal (empatía, habilidades sociales y capacidad de motivar a los demás)

Niveles de dominio

N1: Identificar las propias emociones

N2: Gestionar eficazmente las propias emociones y comportamientos adaptándose a diversas situaciones, aunque sean hostiles

N3: Reconocer y aceptar las emociones ajenas, asumiendo y respetando las diferencias interindividuales y aceptando los sentimientos y perspectivas de otras personas

N4: Interactuar de forma efectiva con los demás

86. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

87. Nivel de Relevancia

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

ESPECIFICACIONES:

COMPETENCIA: COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Definición general de la competencia: Tener conciencia de la repercusión que tienen en el medio plazo las propias acciones y decisiones sobre el conjunto de organizaciones complejas y grandes. Conocer y/o anticipar las consecuencias individuales que tendrá la propia conducta

Niveles de dominio

N1: Conocer los objetivos de la organización a la que pertenece

N2: Reconocer la importancia para los objetivos de la organización de sus actuaciones

N3: Adecuar su actuación a lo acordado en la organización para el cumplimiento de objetivos

N4: Tomar las decisiones comprometido con el logro de objetivos comunes

88. Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

89. Nivel de Relevancia

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

ESPECIFICACIONES:

SI LO CONSIDERA NECESARIO, PUEDE INCLUIR AQUÍ OTRAS COMPETENCIAS QUE NO SE HAYAN PRESENTADO EN ESTE CUESTIONARIO Y QUE CONSIDERE RELEVANTES PARA EL DESEMPEÑO PROFESIONAL:

OBSERVACIONES

CUESTIONARIO PARA PROFESORES

COMPETENCIAS PROFESIONALES EN ADE

1. ¿Cuál es tu sexo?

Varón	Mujer
-------	-------

2. Especialidad en la/s que impartes clase

E2	E3	E4
----	----	----

3. Años que llevas impartiendo clase

4. Dedicación a Comillas:

Dedicación Exclusiva	Dedicación Plena	Por horas
-------------------------	---------------------	--------------

En el siguiente cuestionario te pedimos dos cosas:

En 1º lugar ¿Con qué nivel de dominio en las siguientes competencias un alumno medio debería acabar los estudios de ADE?

Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado
------	--------	----------	---------	-------------

En 2º lugar ¿Hasta qué punto consideras que tienen importancia el desarrollo de cada competencia en el desempeño profesional de los titulados de ADE?

Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
------	--------	----------	----------	-------

Competencias Genéricas

ANÁLISIS Y SÍNTESIS

Comprender un fenómeno a partir de diferencias y desagregar sistemáticamente sus partes, estableciendo su jerarquía, relaciones entre las partes y sus secuencias.

1. Nivel de Desarrollo

Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado
------	--------	----------	---------	-------------

2. Importancia en el desempeño profesional

Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
------	--------	----------	----------	-------

APLICACIÓN DE CONCEPTOS Y TEORÍAS

Análisis y comprensión de los conceptos y de las hipótesis contenidas en teorías y modelos para su adecuada aplicación en la problemática empresarial.

3. Nivel de Desarrollo

Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado
------	--------	----------	---------	-------------

4. Importancia en el desempeño profesional

Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
------	--------	----------	----------	-------

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Identificar, analizar y definir los elementos significativos que constituyen un problema para resolverlo con criterio y creatividad de forma efectiva.

5. Nivel de Desarrollo

Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado
------	--------	----------	---------	-------------

6. Importancia en el desempeño profesional

Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
------	--------	----------	----------	-------

TOMA DE DECISIONES

Elegir la mejor alternativa para actuar, siguiendo un proceso sistemático y responsabilizándose del alcance y consecuencias de la opción tomada.

7. Nivel de Desarrollo

Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado
------	--------	----------	---------	-------------

8. Importancia en el desempeño profesional

Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
------	--------	----------	----------	-------

<p>APLICACIÓN DE MÉTODOS ANALÍTICOS Y CUANTITATIVOS PARA RESOLVER PROBLEMAS</p> <p>Reconocimiento de situaciones problemáticas que se pueden resolver utilizando métodos analíticos y cuantitativos. Aplicación correcta de métodos adecuados y emisión de una solución ajustada al problema.</p>	<p>9. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>10. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>UTILIZACIÓN DE LAS TIC</p> <p>Utilización de las TIC en el ámbito de estudio y contexto profesional: es la capacidad para utilizar las TIC como una herramienta para la expresión y la comunicación, para el acceso a fuentes de información, como medio de archivo de datos y documentos, para tareas de presentación, para el aprendizaje, la investigación y el trabajo cooperativo.</p>	<p>11. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>12. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN</p> <p>Buscar, seleccionar, ordenar, relacionar y valorar información proveniente de distintas fuentes.</p>	<p>13. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>14. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>GESTIÓN DEL TIEMPO</p> <p>Distribuir el tiempo de manera ponderada en función de las prioridades, teniendo en cuenta los objetivos personales a corto, medio y largo plazo y las áreas personales y profesionales que interesa desarrollar.</p>	<p>15. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>16. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>PLANIFICACIÓN. ORGANIZACIÓN. GESTIÓN DE PROYECTOS</p> <p>Fijar eficazmente objetivos y diseñar las tareas a ejecutar para su consecución de acuerdo con los recursos disponibles.</p>	<p>17. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>18. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>COMUNICACIÓN ORAL EN LA LENGUA MATERNA</p> <p>Expresar con claridad y oportunidad las ideas, conocimientos y percepciones propios a través de la palabra, adaptándose a las características de la situación y la audiencia para lograr su comprensión y adhesión.</p>	<p>19. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>20. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>COMUNICACIÓN ESCRITA EN LA LENGUA MATERNA</p> <p>Expresar con claridad y oportunidad las ideas, conocimientos y percepciones propios a través de la escritura y de los apoyos gráficos, adaptándose a las características de la situación y del lector.</p>	<p>21. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>22. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>COMPRENSIÓN DE UNA LENGUA EXTRANJERA</p> <p>Entender la plenitud del mensaje de un discurso hablado y un texto escrito en una lengua diferente a la propia.</p>	<p>23. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>24. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							

<p>EXPRESIÓN EN UNA LENGUA EXTRANJERA</p> <p>Hacerse entender oralmente y por escrito usando una lengua diferente a la propia.</p>	<p>25. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="850 181 1479 248"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>26. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="850 300 1479 344"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>HABILIDAD PARA LA ESCUCHA, DEBATE Y ARGUMENTACIÓN</p> <p>Relacionarse positivamente con otras personas a través de una escucha empática y de la expresión clara y asertiva de lo que se piensa y/o siente, por medios verbales y no-verbales.</p>	<p>27. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="850 394 1479 461"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>28. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="850 512 1479 557"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>SENTIDO CRÍTICO Y AUTOCRÍTICO</p> <p>Examinar y enjuiciar con criterios internos o externos. La autocrítica es la capacidad de analizar la propia actuación utilizando los mismos criterios.</p>	<p>29. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="850 622 1479 689"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>30. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="850 741 1479 786"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>TRABAJO EN EQUIPO</p> <p>Integrarse y colaborar de forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas, áreas y organizaciones.</p>	<p>31. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="850 837 1479 904"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>32. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="850 956 1479 1001"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>LIDERAZGO</p> <p>Orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.</p>	<p>33. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="850 1052 1479 1120"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>34. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="850 1171 1479 1216"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>RECONOCIMIENTO Y RESPETO A LA DIVERSIDAD</p> <p>Adaptarse y trabajar en diferentes y variadas situaciones y con personas o grupos diversos, reconociendo y aprovechando la riqueza debida a la diversidad personal, cultural, formativa y laboral.</p>	<p>35. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="850 1254 1479 1321"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>36. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="850 1373 1479 1417"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>COMPROMISO ÉTICO</p> <p>Sentir y obrar teniendo en cuenta la relación empresa - sociedad, interpretando los alcances y las conexiones entre la responsabilidad social de la empresa, la ética empresarial y la aspiración a la sostenibilidad de los procesos.</p>	<p>37. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="850 1482 1479 1550"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>38. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="850 1601 1479 1646"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE</p> <p>Orientar el aprendizaje de modo independiente. Implica inquietud y curiosidad constante por buscar nueva información más allá de lo requerido.</p>	<p>39. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="850 1720 1479 1787"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>40. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="850 1839 1479 1883"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS</p> <p>Adaptación a situaciones nuevas: capacidad de adaptarse a las situaciones cambiantes, modificando la conducta para integrarse, con versatilidad y flexibilidad.</p>	<p>41. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="850 1935 1479 2002"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>42. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="850 2054 1479 2098"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							

<p>AUTONOMÍA, INICIATIVA Y ESPÍRITU EMPRENDEDOR</p> <p>Disposición a actuar de forma proactiva y a buscar nuevas oportunidades, poniendo en acción sus ideas en forma de actividades y/o proyectos.</p>	<p>43. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>44. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>INTELIGENCIA EMOCIONAL</p> <p>Controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas en situaciones difíciles. Incluye la inteligencia intrapersonal (autoconciencia, control emocional y capacidad de automotivarse) y la inteligencia interpersonal (empatía, habilidades sociales y capacidad de motivar a los demás).</p>	<p>45. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>46. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>COMPROMISO ORGANIZACIONAL</p> <p>Tener conciencia de la repercusión que tienen en el medio plazo las propias acciones y decisiones sobre el conjunto de organizaciones complejas y grandes. Conocer y/o anticipar las consecuencias individuales que tendrá la propia conducta.</p>	<p>47. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>48. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							

Competencias Específicas Comunes					
Conocer los principios y técnicas de diseño y gestión de las bases de datos estadísticas y documentales de la empresa que favorecen la eficacia empresarial [no técnico]	49. Nivel de Desarrollo				
	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado
Aplicar eficazmente los principios y técnicas de diseño y gestión de los elementos de la e-empresa tales como la gestión de la Intranet, canales internos de comunicación y la web corporativa desde un punto de vista de eficacia empresarial [no técnico]	50. Importancia en el desempeño profesional				
	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Identificar la diferencia entre comunicar y expresar dentro del esquema de la comunicación en el ámbito empresarial	51. Nivel de Desarrollo				
	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado
Aplicar las técnicas de elaboración de una presentación oral en público	52. Importancia en el desempeño profesional				
	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Aplicar las características que definen la correcta construcción de textos, de los criterios de elección del vocabulario profesional adecuado y de las pautas de revisión de textos escritos	53. Nivel de Desarrollo				
	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado
Valorar estrategias y tácticas de creación de mensajes y selección de medios de comunicación.	54. Importancia en el desempeño profesional				
	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Elaborar informes o resúmenes para la dirección u otros departamentos	55. Nivel de Desarrollo				
	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado
Entender la estructura de un idioma extranjero y desarrollar el vocabulario y destrezas que permiten estudiar o trabajar en tal idioma.	56. Importancia en el desempeño profesional				
	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
	57. Nivel de Desarrollo				
	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado
	58. Importancia en el desempeño profesional				
	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
	59. Nivel de Desarrollo				
	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado
	60. Importancia en el desempeño profesional				
	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
	61. Nivel de Desarrollo				
	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado
	62. Importancia en el desempeño profesional				
	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
	63. Nivel de Desarrollo				
	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado
	64. Importancia en el desempeño profesional				
	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha

Proyecto Evaluación de competencias profesionales en ADE-Comillas (2009)

<p>Utilizar habilidades necesarias para la gestión eficaz de personas y equipos</p>	<p>65. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>66. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Aplicar las herramientas de análisis para la planificación, la implantación y el control de una estrategia (por ej, el análisis DAFO).</p>	<p>67. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>68. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Utilizar las aplicaciones ofimáticas en el contexto de la gestión empresarial</p>	<p>69. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>70. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Reconocer las implicaciones del contexto internacional de la empresa e integrarlas en el proceso de toma de decisiones</p>	<p>71. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>72. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							

CE por áreas: ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

<p>Analizar la estructura organizativa de la empresa (atendiendo a las relaciones funcionales y jerárquicas, situaciones de conflictos organizacionales y relaciones con el entorno) e identificar posibles mejoras que redunden en eficacia y eficiencia.</p>	<p>73. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>74. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Aplicar herramientas de análisis de los factores que definen la competencia y el mercado: competidores, clientes y/o consumidores finales.</p>	<p>75. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>76. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Identificar los elementos de planificación de recursos humanos: políticas de formación, desarrollo, motivación, evaluación, compensación y comunicación interna.</p>	<p>77. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>78. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							

Proyecto Evaluación de competencias profesionales en ADE-Comillas (2009)

<p>Aplicar las herramientas más adecuadas para realizar las entrevistas de selección de personal.</p>	<p>79. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="847 181 1471 248"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>80. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="847 300 1471 344"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Diseñar procesos en función del producto y de objetivos determinados; planificar y organizar las tareas de los procesos.</p>	<p>81. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="847 416 1471 483"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>82. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="847 535 1471 580"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Identificar, diferenciar y coordinar las actividades logísticas de una empresa.</p>	<p>83. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="847 651 1471 719"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>84. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="847 770 1471 815"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Aplicar técnicas de análisis y control de aprovisionamientos e inventarios así como de control de calidad.</p>	<p>85. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="847 887 1471 954"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>86. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="847 1005 1471 1050"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							

CE por áreas: ECONOMÍA / SERVICIOS JURÍDICOS

<p>Analizar los factores económicos y legales que conforman el entorno de la empresa.</p>	<p>87. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="847 1267 1471 1335"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>88. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="847 1386 1471 1431"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Buscar, analizar y sintetizar información económica y/o contable sobre mercados y empresas.</p>	<p>89. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="847 1525 1471 1592"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>90. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="847 1644 1471 1688"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Seleccionar las fuentes de información para analizar el entorno legal nacional e internacional: búsqueda de normativa nacional e internacional aplicable al sector o a la empresa.</p>	<p>91. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="847 1794 1471 1861"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>92. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="847 1912 1471 1957"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							

Proyecto Evaluación de competencias profesionales en ADE-Comillas (2009)

<p>Analizar las repercusiones fiscales de las distintas alternativas de acción que se planteen para la empresa y/o los clientes.</p>	<p>93. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>94. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Utilizar la normativa laboral vigente para la toma de decisiones.</p>	<p>95. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>96. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							

CE por áreas: CONTABILIDAD Y FINANZAS

<p>Aplicación de los principios y normas vigentes de la contabilidad financiera, para elaborar la información contable</p>	<p>97. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>98. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Analizar el sistema de asignación de costes y procesos. Elaborar los indicadores de rentabilidad económica y eficiencia de una empresa.</p>	<p>99. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>100. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Diseñar y gestionar diferentes modelos presupuestarios.</p>	<p>101. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>102. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Aplicar técnicas de auditoría para el control de la veracidad e integridad de las cuentas de la empresa.</p>	<p>103. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>104. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Analizar la información pública de los mercados y de las empresas para la toma de decisiones de inversión o financiación.</p>	<p>105. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>106. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							

Proyecto Evaluación de competencias profesionales en ADE-Comillas (2009)

<p>Analizar los estados financieros y determinar los parámetros de rentabilidad financiera, solvencia, endeudamiento, rotación, liquidez... para la realización de un diagnóstico económico-financiero de la situación de una empresa.</p>	<p>107. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>108. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Conocer los principios jurídicos, económicos y técnicos para el diseño y ejecución de operaciones societarias.</p>	<p>109. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>110. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Utilizar correctamente los activos financieros negociados en diferentes países y mercados como base de la gestión financiera y del riesgo.</p>	<p>111. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>112. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Aplicar las principales técnicas de valoración de instrumentos financieros y de análisis de oportunidades de inversión y financiación..</p>	<p>113. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>114. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Aplicar las principales herramientas para el análisis y gestión de riesgos (riesgo de cambio, riesgo de tipo de interés, VaR, etc...).</p>	<p>115. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>116. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							

CE por áreas: MARKETING, COMERCIAL, INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

<p>Aplicar herramientas de análisis de los factores que definen la competencia y el mercado: competidores, clientes y/o consumidores finales.</p>	<p>117. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>118. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Aplicar las técnicas de análisis de segmentación de mercados y posicionamiento de productos más acordes con los objetivos fijados.</p>	<p>119. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>120. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							

Proyecto Evaluación de competencias profesionales en ADE-Comillas (2009)

<p>Identificar las variables del marketing-mix -producto, precio, distribución y comunicación- , para la toma de decisiones y la puesta en marcha de las mismas.</p>	<p>121. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="850 181 1485 248"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>122. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="850 300 1485 344"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Aplicar correctamente técnicas cualitativas y cuantitativas para la investigación comercial</p>	<p>123. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="850 430 1485 497"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>124. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="850 548 1485 593"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Diseñar, realizar y controlar una investigación comercial.</p>	<p>125. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="850 669 1485 736"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>126. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="850 788 1485 833"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Elaborar un plan estratégico de marketing adaptado a una cultura (subcultura, estilo de vida y valores) y desarrollar su puesta en marcha.</p>	<p>127. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="850 909 1485 976"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>128. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="850 1028 1485 1072"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Elaborar un plan integral de comunicación.</p>	<p>129. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="850 1149 1485 1216"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>130. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="850 1267 1485 1312"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							

CUESTIONARIO PARA ALUMNOS

COMPETENCIAS PROFESIONALES EN ADE

1. ¿Cuál es tu sexo?

Varón	Mujer
-------	-------

2. Especialidad

E2	E3
----	----

3. Nota media estimada del expediente de ADE

Aprobado	Notable	Sobresaliente
----------	---------	---------------

4. ¿En qué grado crees que los estudios realizados (ADE) han satisfecho las expectativas que tenías?

Nada	Escasamente	Moderadamente	Bastante	Mucho
------	-------------	---------------	----------	-------

5. ¿Has realizado prácticas?

Sí	No
----	----

6. ¿Has realizado intercambio con estancia en el extranjero?

Sí	No
----	----

En el siguiente cuestionario te pedimos dos cosas:

En 1º lugar ¿Qué nivel de dominio o desarrollo crees que posees, en este momento, en cada competencia que presentamos a continuación?

Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado
------	--------	----------	---------	-------------

En 2º lugar ¿Hasta qué punto consideras que en general se le ha dado importancia al desarrollo de cada competencia por parte de los profesores y del plan de estudios de ADE?

Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
------	--------	----------	----------	-------

Competencias Genéricas

ANÁLISIS Y SÍNTESIS

Comprender un fenómeno a partir de diferencias y desagregar sistemáticamente sus partes, estableciendo su jerarquía, relaciones entre las partes y sus secuencias.

1. Nivel de Desarrollo

Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado
------	--------	----------	---------	-------------

2. Importancia en el desempeño profesional

Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
------	--------	----------	----------	-------

APLICACIÓN DE CONCEPTOS Y TEORÍAS

Análisis y comprensión de los conceptos y de las hipótesis contenidas en teorías y modelos para su adecuada aplicación en la problemática empresarial.

3. Nivel de Desarrollo

Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado
------	--------	----------	---------	-------------

4. Importancia en el desempeño profesional

Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
------	--------	----------	----------	-------

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Identificar, analizar y definir los elementos significativos que constituyen un problema para resolverlo con criterio y creatividad de forma efectiva.

5. Nivel de Desarrollo

Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado
------	--------	----------	---------	-------------

6. Importancia en el desempeño profesional

Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
------	--------	----------	----------	-------

<p>TOMA DE DECISIONES</p> <p>Elegir la mejor alternativa para actuar, siguiendo un proceso sistemático y responsabilizándose del alcance y consecuencias de la opción tomada.</p>	<p>7. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="852 181 1481 248"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>8. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="852 300 1481 344"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>APLICACIÓN DE MÉTODOS ANALÍTICOS Y CUANTITATIVOS PARA RESOLVER PROBLEMAS</p> <p>Reconocimiento de situaciones problemáticas que se pueden resolver utilizando métodos analíticos y cuantitativos. Aplicación correcta de métodos adecuados y emisión de una solución ajustada al problema.</p>	<p>9. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="852 394 1481 461"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>10. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="852 512 1481 557"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>UTILIZACIÓN DE LAS TIC</p> <p>Utilización de las TIC en el ámbito de estudio y contexto profesional: es la capacidad para utilizar las TIC como una herramienta para la expresión y la comunicación, para el acceso a fuentes de información, como medio de archivo de datos y documentos, para tareas de presentación, para el aprendizaje, la investigación y el trabajo cooperativo.</p>	<p>11. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="852 636 1481 703"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>12. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="852 754 1481 799"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN</p> <p>Buscar, seleccionar, ordenar, relacionar y valorar información proveniente de distintas fuentes.</p>	<p>13. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="852 900 1481 967"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>14. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="852 1019 1481 1064"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>GESTIÓN DEL TIEMPO</p> <p>Distribuir el tiempo de manera ponderada en función de las prioridades, teniendo en cuenta los objetivos personales a corto, medio y largo plazo y las áreas personales y profesionales que interesa desarrollar.</p>	<p>15. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="852 1113 1481 1180"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>16. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="852 1232 1481 1276"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>PLANIFICACIÓN. ORGANIZACIÓN. GESTIÓN DE PROYECTOS</p> <p>Fijar eficazmente objetivos y diseñar las tareas a ejecutar para su consecución de acuerdo con los recursos disponibles.</p>	<p>17. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="852 1348 1481 1415"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>18. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="852 1467 1481 1512"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>COMUNICACIÓN ORAL EN LA LENGUA MATERNA</p> <p>Expresar con claridad y oportunidad las ideas, conocimientos y percepciones propios a través de la palabra, adaptándose a las características de la situación y la audiencia para lograr su comprensión y adhesión.</p>	<p>19. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="852 1583 1481 1650"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>20. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="852 1702 1481 1747"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>COMUNICACIÓN ESCRITA EN LA LENGUA MATERNA</p> <p>Expresar con claridad y oportunidad las ideas, conocimientos y percepciones propios a través de la escritura y de los apoyos gráficos, adaptándose a las características de la situación y del lector.</p>	<p>21. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="852 1818 1481 1886"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>22. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="852 1937 1481 1982"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							

<p>COMPRESIÓN DE UNA LENGUA EXTRANJERA</p> <p>Entender la plenitud del mensaje de un discurso hablado y un texto escrito en una lengua diferente a la propia.</p>	<p>23. Nivel de Desarrollo Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="850 181 1479 248"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>24. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="850 300 1479 344"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>EXPRESIÓN EN UNA LENGUA EXTRANJERA</p> <p>Hacerse entender oralmente y por escrito usando una lengua diferente a la propia.</p>	<p>25. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="850 394 1479 461"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>26. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="850 512 1479 557"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>HABILIDAD PARA LA ESCUCHA, DEBATE Y ARGUMENTACIÓN</p> <p>Relacionarse positivamente con otras personas a través de una escucha empática y de la expresión clara y asertiva de lo que se piensa y/o siente, por medios verbales y no-verbales.</p>	<p>27. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="850 607 1479 674"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>28. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="850 725 1479 770"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>SENTIDO CRÍTICO Y AUTOCRÍTICO</p> <p>Examinar y enjuiciar con criterios internos o externos. La autocrítica es la capacidad de analizar la propia actuación utilizando los mismos criterios.</p>	<p>29. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="850 842 1479 909"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>30. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="850 960 1479 1005"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>TRABAJO EN EQUIPO</p> <p>Integrarse y colaborar de forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas, áreas y organizaciones.</p>	<p>31. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="850 1055 1479 1122"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>32. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="850 1173 1479 1218"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>LIDERAZGO</p> <p>Orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.</p>	<p>33. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="850 1267 1479 1335"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>34. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="850 1386 1479 1431"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>RECONOCIMIENTO Y RESPETO A LA DIVERSIDAD</p> <p>Adaptarse y trabajar en diferentes y variadas situaciones y con personas o grupos diversos, reconociendo y aprovechando la riqueza debida a la diversidad personal, cultural, formativa y laboral.</p>	<p>35. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="850 1480 1479 1547"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>36. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="850 1599 1479 1644"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>COMPROMISO ÉTICO</p> <p>Sentir y obrar teniendo en cuenta la relación empresa - sociedad, interpretando los alcances y las conexiones entre la responsabilidad social de la empresa, la ética empresarial y la aspiración a la sostenibilidad de los procesos.</p>	<p>37. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="850 1693 1479 1760"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>38. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="850 1812 1479 1856"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							

<p>ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE</p> <p>Orientar el aprendizaje de modo independiente. Implica inquietud y curiosidad constante por buscar nueva información más allá de lo requerido.</p>	<p>39. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>40. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS</p> <p>Adaptación a situaciones nuevas: capacidad de adaptarse a las situaciones cambiantes, modificando la conducta para integrarse, con versatilidad y flexibilidad.</p>	<p>41. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>42. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>AUTONOMÍA, INICIATIVA Y ESPÍRITU EMPRENDEDOR</p> <p>Disposición a actuar de forma proactiva y a buscar nuevas oportunidades, poniendo en acción sus ideas en forma de actividades y/o proyectos.</p>	<p>43. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>44. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>INTELIGENCIA EMOCIONAL</p> <p>Controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas en situaciones difíciles. Incluye la inteligencia intrapersonal (autoconciencia, control emocional y capacidad de automotivarse) y la inteligencia interpersonal (empatía, habilidades sociales y capacidad de motivar a los demás).</p>	<p>45. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>46. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>COMPROMISO ORGANIZACIONAL</p> <p>Tener conciencia de la repercusión que tienen en el medio plazo las propias acciones y decisiones sobre el conjunto de organizaciones complejas y grandes. Conocer y/o anticipar las consecuencias individuales que tendrá la propia conducta.</p>	<p>47. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>48. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							

Competencias Específicas Comunes						
Conocer los principios y técnicas de diseño y gestión de las bases de datos estadísticas y documentales de la empresa que favorecen la eficacia empresarial [no técnico]	49. Nivel de Desarrollo <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado
	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	
50. Importancia en el desempeño profesional <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha	
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha		
Aplicar eficazmente los principios y técnicas de diseño y gestión de los elementos de la e-empresa tales como la gestión de la Intranet, canales internos de comunicación y la web corporativa desde un punto de vista de eficacia empresarial [no técnico]	51. Nivel de Desarrollo <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado
	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	
52. Importancia en el desempeño profesional <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha	
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha		
Identificar la diferencia entre comunicar y expresar dentro del esquema de la comunicación en el ámbito empresarial	53. Nivel de Desarrollo <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado
	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	
54. Importancia en el desempeño profesional <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha	
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha		
Aplicar las técnicas de elaboración de una presentación oral en público	55. Nivel de Desarrollo <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado
	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	
56. Importancia en el desempeño profesional <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha	
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha		
Aplicar las características que definen la correcta construcción de textos, de los criterios de elección del vocabulario profesional adecuado y de las pautas de revisión de textos escritos	57. Nivel de Desarrollo <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado
	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	
58. Importancia en el desempeño profesional <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha	
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha		
Valorar estrategias y tácticas de creación de mensajes y selección de medios de comunicación.	59. Nivel de Desarrollo <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado
	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	
60. Importancia en el desempeño profesional <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha	
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha		
Elaborar informes o resúmenes para la dirección u otros departamentos	61. Nivel de Desarrollo <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado
	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	
62. Importancia en el desempeño profesional <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha	
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha		
Entender la estructura de un idioma extranjero y desarrollar el vocabulario y destrezas que permiten estudiar o trabajar en tal idioma.	63. Nivel de Desarrollo <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado
	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	
64. Importancia en el desempeño profesional <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha	
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha		

Proyecto Evaluación de competencias profesionales en ADE-Comillas (2009)

<p>Utilizar habilidades necesarias para la gestión eficaz de personas y equipos</p>	<p>65. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>66. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Aplicar las herramientas de análisis para la planificación, la implantación y el control de una estrategia (por ej, el análisis DAFO).</p>	<p>67. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>68. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Utilizar las aplicaciones ofimáticas en el contexto de la gestión empresarial</p>	<p>69. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>70. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Reconocer las implicaciones del contexto internacional de la empresa e integrarlas en el proceso de toma de decisiones</p>	<p>71. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>72. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							

CE por áreas: ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

<p>Analizar la estructura organizativa de la empresa (atendiendo a las relaciones funcionales y jerárquicas, situaciones de conflictos organizacionales y relaciones con el entorno) e identificar posibles mejoras que redunden en eficacia y eficiencia.</p>	<p>73. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>74. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Aplicar herramientas de análisis de los factores que definen la competencia y el mercado: competidores, clientes y/o consumidores finales.</p>	<p>75. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>76. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Identificar los elementos de planificación de recursos humanos: políticas de formación, desarrollo, motivación, evaluación, compensación y comunicación interna.</p>	<p>77. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>78. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							

Proyecto Evaluación de competencias profesionales en ADE-Comillas (2009)

<p>Aplicar las herramientas más adecuadas para realizar las entrevistas de selección de personal.</p>	<p>79. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="847 181 1471 248"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>80. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="847 300 1471 344"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Diseñar procesos en función del producto y de objetivos determinados; planificar y organizar las tareas de los procesos.</p>	<p>81. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="847 416 1471 483"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>82. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="847 535 1471 580"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Identificar, diferenciar y coordinar las actividades logísticas de una empresa.</p>	<p>83. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="847 651 1471 719"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>84. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="847 770 1471 815"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Aplicar técnicas de análisis y control de aprovisionamientos e inventarios así como de control de calidad.</p>	<p>85. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="847 887 1471 954"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>86. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="847 1005 1471 1050"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							

CE por áreas: ECONOMÍA / SERVICIOS JURÍDICOS

<p>Analizar los factores económicos y legales que conforman el entorno de la empresa.</p>	<p>87. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="847 1267 1471 1335"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>88. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="847 1386 1471 1431"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Buscar, analizar y sintetizar información económica y/o contable sobre mercados y empresas.</p>	<p>89. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="847 1525 1471 1592"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>90. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="847 1644 1471 1688"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Seleccionar las fuentes de información para analizar el entorno legal nacional e internacional: búsqueda de normativa nacional e internacional aplicable al sector o a la empresa.</p>	<p>91. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="847 1794 1471 1861"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>92. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="847 1912 1471 1957"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							

Proyecto Evaluación de competencias profesionales en ADE-Comillas (2009)

<p>Analizar las repercusiones fiscales de las distintas alternativas de acción que se planteen para la empresa y/o los clientes.</p>	<p>93. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>94. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Utilizar la normativa laboral vigente para la toma de decisiones.</p>	<p>95. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>96. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							

CE por áreas: CONTABILIDAD Y FINANZAS

<p>Aplicación de los principios y normas vigentes de la contabilidad financiera, para elaborar la información contable</p>	<p>97. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>98. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Analizar el sistema de asignación de costes y procesos. Elaborar los indicadores de rentabilidad económica y eficiencia de una empresa.</p>	<p>99. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>100. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Diseñar y gestionar diferentes modelos presupuestarios.</p>	<p>101. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>102. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Aplicar técnicas de auditoría para el control de la veracidad e integridad de las cuentas de la empresa.</p>	<p>103. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>104. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Analizar la información pública de los mercados y de las empresas para la toma de decisiones de inversión o financiación.</p>	<p>105. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>106. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							

Proyecto Evaluación de competencias profesionales en ADE-Comillas (2009)

<p>Analizar los estados financieros y determinar los parámetros de rentabilidad financiera, solvencia, endeudamiento, rotación, liquidez... para la realización de un diagnóstico económico-financiero de la situación de una empresa.</p>	<p>107. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="849 181 1481 248"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>108. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="849 300 1481 344"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Conocer los principios jurídicos, económicos y técnicos para el diseño y ejecución de operaciones societarias.</p>	<p>109. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="849 445 1481 512"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>110. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="849 564 1481 609"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Utilizar correctamente los activos financieros negociados en diferentes países y mercados como base de la gestión financiera y del riesgo.</p>	<p>111. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="849 710 1481 777"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>112. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="849 828 1481 873"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Aplicar las principales técnicas de valoración de instrumentos financieros y de análisis de oportunidades de inversión y financiación..</p>	<p>113. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="849 952 1481 1019"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>114. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="849 1070 1481 1115"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Aplicar las principales herramientas para el análisis y gestión de riesgos (riesgo de cambio, riesgo de tipo de interés, VaR, etc...).</p>	<p>115. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="849 1216 1481 1283"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>116. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="849 1335 1481 1379"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							

CE por áreas: MARKETING, COMERCIAL, INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

<p>Aplicar herramientas de análisis de los factores que definen la competencia y el mercado: competidores, clientes y/o consumidores finales.</p>	<p>117. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="849 1545 1481 1612"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>118. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="849 1664 1481 1709"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Aplicar las técnicas de análisis de segmentación de mercados y posicionamiento de productos más acordes con los objetivos fijados.</p>	<p>119. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="849 1809 1481 1877"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>120. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="849 1928 1481 1973"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							

Proyecto Evaluación de competencias profesionales en ADE-Comillas (2009)

<p>Identificar las variables del marketing-mix -producto, precio, distribución y comunicación- , para la toma de decisiones y la puesta en marcha de las mismas.</p>	<p>121. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="850 181 1485 248"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>122. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="850 300 1485 344"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Aplicar correctamente técnicas cualitativas y cuantitativas para la investigación comercial</p>	<p>123. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="850 430 1485 497"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>124. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="850 548 1485 593"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Diseñar, realizar y controlar una investigación comercial.</p>	<p>125. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="850 669 1485 736"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>126. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="850 788 1485 833"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Elaborar un plan estratégico de marketing adaptado a una cultura (subcultura, estilo de vida y valores) y desarrollar su puesta en marcha.</p>	<p>127. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="850 909 1485 976"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>128. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="850 1028 1485 1072"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							
<p>Elaborar un plan integral de comunicación.</p>	<p>129. Nivel de Desarrollo</p> <table border="1" data-bbox="850 1149 1485 1216"> <tr> <td>Nulo</td> <td>Escaso</td> <td>Moderado</td> <td>Elevado</td> <td>Muy elevado</td> </tr> </table> <p>130. Importancia en el desempeño profesional</p> <table border="1" data-bbox="850 1267 1485 1312"> <tr> <td>Nula</td> <td>Escasa</td> <td>Moderada</td> <td>Bastante</td> <td>Mucha</td> </tr> </table>	Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado	Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha
Nulo	Escaso	Moderado	Elevado	Muy elevado							
Nula	Escasa	Moderada	Bastante	Mucha							

ANEXO II

PERFILES MODALES POR SECTORES

SECTOR AUDITORÍA Y CONSULTORÍA

MODA DE COMPETENCIAS PROFESIONALES VALORADAS POR PROFESIONALES

COMPETENCIAS PROFESIONALES COGNITIVAS

COMPETENCIA: ANÁLISIS Y SÍNTESIS

Definición general: Comprender un fenómeno a partir de diferencias y desagregar sistemáticamente sus partes, estableciendo su jerarquía, relaciones entre las partes y sus secuencias

Niveles de dominio

N1: Describir, relacionar e interpretar situaciones y planteamientos sencillos.

N2: Seleccionar elementos significativos y sus relaciones en situaciones complejas.

N3: Identificar las carencias de información y establecer relaciones con elementos externos a la situación planteada.

N4: Describir elementos significativos, establecer relaciones entre diferentes elementos relevantes y argumentar una valoración razonada de la situación.

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	
--------------	----	----	----	---

Especificaciones de la competencia

Analizar los factores económicos y legales que conforman el entorno de la empresa	Nivel de dominio				
	No aplicable	N1	2		N4
Analizar los estados financieros y determinar los parámetros de rentabilidad financiera, solvencia, endeudamiento, rotación, liquidez... para la realización de un diagnóstico económico-financiero de la situación de una empresa	Nivel de dominio				
	No aplicable	N1	N2		
Analizar la información pública de los mercados y de las empresas para la toma de decisiones de inversión o financiación	Nivel de dominio				
	No aplicable	N1	N2		N4
Analizar la estructura organizativa de la empresa (atendiendo a las relaciones funcionales y jerárquicas, situaciones de conflictos organizacionales y relaciones con el entorno) e identificar posibles mejoras que redunden en eficacia y eficiencia	Nivel de dominio				
	No aplicable	N1	N2		N4

MODA DEL COLECTIVO
GLOBAL DE PROFESIONALES



MODA DE LOS PROFESIONALES
DEL SECTOR
“AUDITORÍA Y CONSULTORÍA”



COMPETENCIA: APLICACIÓN DE CONCEPTOS Y TEORÍAS

Definición general de la competencia : Análisis y comprensión de los conceptos y de las hipótesis contenidas en teorías y modelos para su adecuada aplicación en la problemática empresarial

Niveles de Dominio

N1: Aplicar un concepto o teoría a una situación ya prevista.

N2: Elegir entre varios conceptos o teorías el más adecuado para una situación prevista.

N3: Hacer frente a una situación no prevista, eligiendo los conceptos o teorías adecuados.

N4: Hacer frente a una situación real, eligiendo los conceptos o teorías adecuados a las características del contexto.

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2		N4
--------------	----	----	--	----

Especificaciones de la competencia

Aplicar herramientas de análisis de los factores que definen la competencia y el mercado: competidores, clientes y/o consumidores finales	Nivel de dominio <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td></td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2		N4
No aplicable	N1	N2		N4		
Aplicar las técnicas de análisis de segmentación de mercados y posicionamiento de productos más acordes con los objetivos fijados.	Nivel de dominio <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td></td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2		N4
No aplicable	N1	N2		N4		
Identificar los elementos de planificación de recursos humanos: políticas de formación, desarrollo, motivación, evaluación, compensación y comunicación interna	Nivel de dominio <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td></td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2		N4
No aplicable	N1	N2		N4		
Aplicar las herramientas más adecuadas para realizar las entrevistas de selección de personal	Nivel de dominio <table border="1"> <tr> <td></td> <td>N1</td> <td></td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>		N1		N3	N4
	N1		N3	N4		
Aplicar los principios y normas vigentes de la contabilidad financiera, para elaborar la información contable	Nivel de dominio <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2		
No aplicable	N1	N2				
Analizar el sistema de asignación de costes y procesos. Elaborar indicadores de rentabilidad económica y eficiencia de una empresa	Nivel de dominio <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td></td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2		N4
No aplicable	N1	N2		N4		
Conocer los principios jurídicos, económicos y técnicos para el diseño y la ejecución de operaciones societarias	Nivel de dominio <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td></td> <td></td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1			N4
No aplicable	N1			N4		
Diseñar y gestionar diferentes modelos presupuestarios	Nivel de dominio <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td></td> <td></td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1			N4
No aplicable	N1			N4		

Aplicar técnicas de auditoría para el control de la veracidad e integridad de las cuentas de la empresa	Nivel de dominio <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="border: 1px dashed blue;">No aplicable</td> <td>N1</td> <td style="border: 2px solid red;">N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Aplicar técnicas de análisis y control de aprovisionamientos e inventarios así como de control de calidad	Nivel de dominio <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="border: 1px dashed blue;">No aplicable</td> <td>N1</td> <td style="border: 2px solid red;">N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		

COMPETENCIA: RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Definición general de la competencia: Identificar, analizar y definir los elementos significativos que constituyen un problema para resolverlo con criterio y creatividad de forma efectiva

Niveles de dominio:

- N1: Identificar y definir adecuadamente el problema, su magnitud y sus posibles causas
- N2: Plantear posibles soluciones pertinentes, sopesando ventajas e inconvenientes de cada una.
- N3: Diseñar un plan de acción ajustado a la magnitud del problema
- N4: Proponer soluciones originales y creativas

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

Especificaciones de la competencia

Analizar las repercusiones fiscales de las distintas alternativas de acción que se planteen para la empresa y/o los clientes	Nivel de Dominio <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="border: 1px dashed blue;">No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td style="border: 2px solid red;">N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Identificar las variables del marketing-mix -producto, precio, distribución y comunicación-, para la toma de decisiones y la puesta en marcha de las mismas	Nivel de Dominio <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="border: 1px dashed blue;">No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td style="border: 2px solid red;">N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Utilizar habilidades necesarias para la gestión eficaz de personas y equipos	Nivel de Dominio <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="border: 1px dashed blue;">No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td style="border: 2px solid red; border: 1px dashed blue;">N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		

COMPETENCIA: TOMA DE DECISIONES

Definición general de la competencia: Elegir la mejor alternativa para actuar, siguiendo un proceso sistemático y responsabilizándose del alcance y consecuencias de la opción tomada

Niveles de Dominio

N1: Identificar los elementos relevantes que determinan la situación en la que es necesario tomar una decisión

N2: Establecer prioridades a partir de criterios de relevancia y urgencia

N3: Tener en cuenta la opinión de las personas que pueden colaborar para tomar la decisión

N4: Tomar decisiones responsables ajustadas a las características del contexto y a los recursos disponibles

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

Especificaciones de la competencia

Utilizar correctamente los activos financieros negociados en diferentes países y mercados para la toma de decisiones de la gestión financiera y del riesgo.	Nivel de Dominio <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Tomar en cuenta la normativa laboral vigente para la toma de decisiones	Nivel de Dominio <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Reconocer las implicaciones del contexto internacional de la empresa e integrarlas en el proceso de toma de decisiones	Nivel de Dominio <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		

COMPETENCIAS PRÁCTICAS E INSTRUMENTALES

COMPETENCIA: APLICACIÓN DE TÉRMINOS ANALÍTICOS Y CUANTITATIVOS PARA RESOLVER PROBLEMAS

Definición general de la competencia: Reconocimiento de situaciones problemáticas que se pueden resolver utilizando métodos analíticos y cuantitativos. Aplicación correcta de métodos adecuados y emisión de una solución ajustada al problema

Niveles de dominio

N1: Aplicar el método que ya conoce a un problema ya delimitado

N2: Interpretar la solución y transmitirla al supervisor

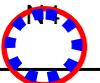
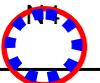
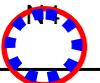
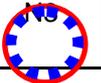
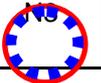
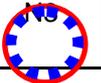
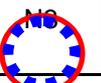
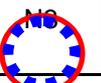
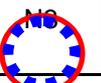
N3: Reconocer una situación problemática que se puede resolver utilizando métodos analíticos y cuantitativos conocidos, extraer la información relevante y delimitar el problema.

N4: Reconocer una situación problemática que se puede resolver utilizando métodos analíticos y cuantitativos, extraer la información relevante y delimitar el problema, diseñar vías de solución, seleccionar una estrategia y buscar el método adecuado para su resolución.

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2		N4
--------------	----	----	---	----

Especificaciones de la competencia

Aplicar las principales técnicas de valoración de instrumentos financieros y de análisis de oportunidades de inversión y financiación	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <th colspan="5">Nivel de Dominio</th> </tr> <tr> <td style="width: 20%;">No aplicable</td> <td style="width: 20%;">N1</td> <td style="width: 20%;">N2</td> <td style="width: 20%;">N3</td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> </table>	Nivel de Dominio					No aplicable	N1	N2	N3	
Nivel de Dominio											
No aplicable	N1	N2	N3								
Aplicar las principales herramientas para el análisis y gestión de riesgos (riesgo de cambio, riesgo de tipo de interés, VaR, etc...).	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <th colspan="5">Nivel de Dominio</th> </tr> <tr> <td style="width: 20%;">No aplicable</td> <td style="width: 20%;">N1</td> <td style="width: 20%;">N2</td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;">N4</td> </tr> </table>	Nivel de Dominio					No aplicable	N1	N2		N4
Nivel de Dominio											
No aplicable	N1	N2		N4							
Aplicar correctamente técnicas cualitativas y cuantitativas para la investigación comercial	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <th colspan="5">Nivel de Dominio</th> </tr> <tr> <td style="width: 20%;">No aplicable</td> <td style="width: 20%;">N1</td> <td style="width: 20%;">N2</td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;">N4</td> </tr> </table>	Nivel de Dominio					No aplicable	N1	N2		N4
Nivel de Dominio											
No aplicable	N1	N2		N4							

COMPETENCIA: UTILIZACIÓN DE LAS TIC

Definición general de la competencia: Capacidad para utilizar las TIC como una herramienta para la expresión y la comunicación, para el acceso a fuentes de información, como medio de archivo de datos y documentos, para tareas de presentación, para el aprendizaje, la investigación y el trabajo cooperativo

Niveles de dominio

N1: Utilizar a nivel básico aplicaciones ofimáticas comunes: procesador de texto, hoja de cálculo, navegación por Internet, correo electrónico...

N2: Editar documentos de texto de cierta complejidad, utilizar en un nivel intermedio hojas de cálculo y crear presentaciones de diapositivas efectivas.

N3: Utilizar algún programa especializado en el área propia de trabajo y manejar a nivel de experto hojas de cálculo (empleo de macros, por ejemplo)

N4: Ser capaz de programar

Nivel de dominio				
No aplicable	N1	N2	N3	N4

Especificaciones de la competencia

Conocer los principios y técnicas de diseño y gestión de las bases de datos estadísticas y documentales de la empresa desde un punto de vista de eficacia empresarial [no técnico]

Nivel de Dominio				
No aplicable	N1	N2	N3	N4

Utilizar las aplicaciones ofimáticas en el contexto de la gestión empresarial

Nivel de Dominio				
No aplicable	N1	N2	N3	N4

COMPETENCIA: GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Definición general de la competencia: Buscar, seleccionar, ordenar, relacionar y valorar información proveniente de distintas fuentes

Niveles de dominio

N1: Utilizar fuentes de información adecuadas para documentarse y citarlas adecuadamente.

N2: Seleccionar, ordenar y relacionar la información relevante

N3: Interpretar correctamente y extraer conclusiones de la información de la que dispone.

N4: Contrastar las fuentes de información, criticarlas y hacer valoraciones propias

Nivel de dominio				
No aplicable	N1	N2	N3	N4

Especificaciones de la competencia

Buscar, analizar y sintetizar información económica y/o contable sobre mercados y empresas	Nivel de Dominio				
	No aplicable	N1	N2	N3	N4
Seleccionar las fuentes de información para analizar el entorno legal nacional e internacional: búsqueda de normativa nacional e internacional aplicable al sector o a la empresa	Nivel de Dominio				
	No aplicable	N1	N2	N3	N4
Identificar y aplicar eficazmente los principios y técnicas de diseño y gestión de los elementos de la e-empresa tales como la gestión de la Intranet , canales internos de comunicación y la web corporativa desde un punto de vista de eficacia empresarial [no técnico]	Nivel de Dominio				
	No aplicable	N1	N2	N3	N4

COMPETENCIA: GESTIÓN DEL TIEMPO

Definición general de la competencia: Distribuir el tiempo de manera ponderada en función de las prioridades, teniendo en cuenta los objetivos personales a corto, medio y largo plazo y las áreas personales y profesionales que interesa desarrollar

Niveles de dominio

N1: Cumplir con la planificación establecida a corto plazo

N2: Establecer prioridades en los objetivos perseguidos a corto plazo a partir de criterios de urgencia y de importancia, planificar las tareas teniendo en cuenta los recursos disponibles y sus propios límites, y cumplir la planificación

N3: Planificar adecuadamente las tareas y cumplir la planificación tanto a corto, como medio y largo plazo

N4: Planificar las tareas y cumplir la planificación no sólo del tiempo individual, sino en la gestión del tiempo compartido con otros, teniendo en cuenta factores tanto internos como externos

Nivel de dominio				
No aplicable	N1	N2	N3	N4

COMPETENCIA: PLANIFICACIÓN. ORGANIZACIÓN. GESTIÓN DE PROYECTOS

Definición general de la competencia: Fijar eficazmente objetivos y diseñar las tareas a ejecutar para su consecución de acuerdo con los recursos disponibles

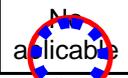
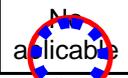
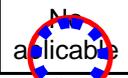
Niveles de dominio

- N1: Organizar el trabajo personal con estructura y pautas marcadas
- N2: Organizar y planificar el trabajo propio en un equipo liderado por otros
- N3: Planificar, ejecutar y dirigir proyectos de baja responsabilidad
- N4: Planificar, ejecutar y dirigir proyectos de media o alta responsabilidad

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2		N4
--------------	----	----	---	----

Especificaciones de la competencia

Diseñar procesos en función del producto y de objetivos determinados; planificar y organizar las tareas de los procesos	Nivel de Dominio <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">No aplicable</td> <td style="text-align: center;">N1</td> <td style="text-align: center;">N2</td> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2		N4
No aplicable	N1	N2		N4		
Identificar, diferenciar y coordinar las actividades logísticas de una empresa	Nivel de Dominio <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">No aplicable</td> <td style="text-align: center;">N1</td> <td style="text-align: center;">N2</td> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2		N4
No aplicable	N1	N2		N4		
Diseñar, realizar y controlar una investigación comercial	Nivel de Dominio <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">No aplicable</td> <td style="text-align: center;">N1</td> <td style="text-align: center;">N2</td> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2		N4
No aplicable	N1	N2		N4		
Elaborar un plan estratégico de marketing adaptado a una cultura (subcultura, estilo de vida y valores) y desarrollar su puesta en marcha	Nivel de Dominio <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">N1</td> <td style="text-align: center;">N2</td> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">N4</td> </tr> </table>		N1	N2		N4
	N1	N2		N4		
Elaborar un plan integral de comunicación	Nivel de Dominio <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">N1</td> <td style="text-align: center;">N2</td> <td style="text-align: center;">N3</td> <td style="text-align: center;">N4</td> </tr> </table>		N1	N2	N3	N4
	N1	N2	N3	N4		
Aplicar las herramientas de análisis para la planificación, la implantación y el control de una estrategia (por ej, el análisis DAFO)	Nivel de Dominio <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">No aplicable</td> <td style="text-align: center;">N1</td> <td style="text-align: center;">N2</td> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2		N4
No aplicable	N1	N2		N4		

COMPETENCIA: COMUNICACIÓN ORAL EN LA LENGUA MATERNA

Definición general de la competencia: Expresar con claridad y oportunidad las ideas, conocimientos y percepciones propios a través de la palabra, adaptándose a las características de la situación y la audiencia para lograr su comprensión y adhesión

Niveles de dominio

- N1: Expresar las ideas de forma clara estructurada e inteligible
- N2: Utilizar un lenguaje verbal y no verbal adecuado a la situación y a la audiencia
- N3: Saber transmitir las ideas de modo eficiente y en un tiempo limitado
- N4: Captar y mantener el interés de la audiencia sobre el discurso logrando el impacto deseado

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	
--------------	----	----	----	---

COMPETENCIA: COMUNICACIÓN ESCRITA EN LA LENGUA MATERNA

Definición general de la competencia: Expresar con claridad y oportunidad las ideas, conocimientos y percepciones propios a través de la escritura y de los apoyos gráficos, adaptándose a las características de la situación y del lector

Niveles de dominio

- N1: Escribir textos correctos en cuanto a puntuación, acentuación y ortografía de palabras de uso común. El texto posee una coherencia o estructura mínima.
- N2: Escribir textos donde se aprecia en la redacción y en la estructura el uso de una técnica que ayuda a la comprensión.
- N3: Exponer lo que quiere como lo quiere con un propósito claro con un léxico formal y adecuado al tema.
- N4: Lograr un alto nivel de coherencia y cohesión. Somete el orden de las palabras, la construcción sintáctica, al orden de las ideas, la construcción psicológica. Usa un léxico rico y preciso.

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	
--------------	----	----	----	---

COMPETENCIA: COMPRENSIÓN DE UNA LENGUA EXTRANJERA

Definición general de la competencia: Entender el mensaje de un discurso hablado y un texto escrito en una lengua diferente a la propia

Niveles de dominio

- N1: Comprender las ideas fundamentales en discursos verbales y textos escritos en una lengua ajena en intercambios cotidianos y textos sencillos.
- N2: Comprender las ideas fundamentales en discursos verbales y textos escritos en una lengua ajena en intercambios y textos de cierta complejidad.
- N3: Comprender el discurso en relaciones de intercambio y colaboración en lengua extranjera en situaciones y temáticas diversas y contextos diversos.
- N4: Comprender el sentido completo de discursos y textos en lengua extranjera de cierta complejidad tanto sobre temas diversos como sobre el área de estudio correspondiente.

Niveles de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	
--------------	----	----	----	---

COMPETENCIA: EXPRESIÓN EN UNA LENGUA EXTRANJERA

Definición general de la competencia: Hacerse entender oralmente y por escrito usando una lengua diferente a la propia y desarrollar el vocabulario y destrezas que permiten trabajar en tal idioma

Niveles de dominio

- N1: Comunicarse correctamente de forma verbal y escrita en una lengua ajena en intercambios cotidianos y textos sencillos.
- N2: Comunicarse de forma argumentada en otra lengua en textos de cierta complejidad
- N3: Mantener relaciones de intercambio y colaboración en lengua extranjera en situaciones y temáticas diversas y contextos diversos de cierta complejidad
- N4: Comunicarse con soltura con hablantes nativos de otras lenguas sobre temas diversos y sobre el área de trabajo correspondiente.

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	
--------------	----	----	----	---

COMPETENCIAS PERSONALES-INTERPERSONALES

COMPETENCIA: HABILIDAD PARA LA ESCUCHA, DEBATE Y ARGUMENTACIÓN

Definición general de la competencia: Relacionarse positivamente con otras personas a través de una escucha empática y de la expresión clara y asertiva de lo que se piensa y/o siente, por medios verbales y no-verbales

Niveles de dominio

- N1: Escuchar, procesar la información
- N2: Expresar opiniones con claridad y precisión
- N3: Mostrar interés por los puntos de vista de los demás, alentar el intercambio de información e ideas, siendo abierto y sensible a los puntos de vista de los demás
- N4: Tratar situaciones complejas o de conflicto con versatilidad y habilidad, argumentando su posición y conciliando puntos de vista discrepantes

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

COMPETENCIA: SENTIDO CRÍTICO Y AUTOCRÍTICO

Definición general de la competencia: Analizar críticamente una situación y sus implicaciones desde criterios externos y establecer un juicio sobre la propia actuación asumiendo las limitaciones y utilizando las críticas externas para favorecer un proceso de mejora.

Niveles de dominio

- N1: Analizar una situación determinada utilizando criterios externos
- N2: Identificar las implicaciones de una situación dada
- N3: Formarse un juicio crítico sobre la propia actuación con reconocimiento de las propias limitaciones
- N4: Mostrarse abierto a la crítica externa sobre sus actuaciones favoreciendo procesos de mejora

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO

Definición general de la competencia: Integrarse y colaborar de forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas, áreas y organizaciones

Niveles de dominio

- N1: Desarrollar y cumplir con las tareas que le corresponden dentro del trabajo en equipo
- N2: Participar de forma activa en el trabajo de grupo compartiendo información, conocimiento y experiencias
- N3: Mostrar flexibilidad en el planteamiento de los problemas y las soluciones y orientarse a la consecución de acuerdos y objetivos comunes
- N4: Contribuir al establecimiento y aplicación de procesos y procedimientos de trabajo en equipo

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	
--------------	----	----	----	---

COMPETENCIA: LIDERAZGO

Definición general de la competencia: Orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo

Niveles de dominio

- N1: Tomar iniciativas coherentes
- N2: Tomar iniciativas que se sabe comunicar con convicción, estimulando a los demás.
- N3: Transmitir confianza y mover a otros a la acción
- N4: Ejercer una influencia en su entorno con el propósito de alcanzar los objetivos deseados

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2		N4
--------------	----	----	---	----

COMPETENCIA: RECONOCIMIENTO Y RESPETO A LA DIVERSIDAD

Definición general de la competencia: Adaptarse y trabajar en diferentes y variadas situaciones y con personas o grupos diversos, reconociendo y aprovechando la riqueza debida a la diversidad personal, cultural, formativa y laboral

Niveles de dominio

- N1: Identificar los diferentes puntos de vista y estilos de actuación que surgen en el desarrollo de su trabajo por razones laborales, formativas, culturales o personales.
- N2: Respetar las distintas formas de pensar y desarrollar el trabajo
- N3: Adaptar su actuación a la diversidad
- N4: Buscar qué pueden aportar las diferentes personas a cada situación, tratando de enriquecerse con la diversidad

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	
--------------	----	----	----	---

COMPETENCIA: COMPROMISO ÉTICO

Definición general de la competencia: Sentir y obrar teniendo en cuenta la relación empresa – sociedad, interpretando los alcances y las conexiones entre la responsabilidad social de la empresa, la ética empresarial y la aspiración a la sostenibilidad de los procesos

Niveles de dominio

- N1: Identificar los principios éticos y deontológicos de la profesión
- N2: Integrar en la intervención profesional los principios éticos fundamentales a partir del análisis y juicio de la realidad social.
- N3: Identificar las áreas más problemáticas desde un punto de vista ético de la empresa y los negocios
- N4: Abordar los problemas de gestión a partir de un razonamiento ético y proponer cambios o mejoras en la organización en busca de una coherencia ética profesional.

Niveles de dominio

No aplicable	N1	N2		
--------------	----	----	---	---

COMPETENCIAS SISTÉMICAS

COMPETENCIA: **ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE**

Definición general de la competencia: Orientar el aprendizaje de modo independiente. Implica inquietud y curiosidad constante por buscar nueva información más allá de lo requerido

Niveles de dominio

- N1: Realizar su actividad y los trabajos requeridos necesitando sólo unas indicaciones iniciales y un seguimiento muy puntual
- N2: Asimilar nuevos conceptos, esquemas o formas de trabajar
- N3: Buscar de forma autónoma y encontrar recursos adecuados para la mejora de la calidad de su trabajo
- N4: Actuar ante cualquier tarea o trabajo considerándolos como procesos que favorecen el aprendizaje y la actualización e involucrarse personalmente en su desarrollo como objetivos propios

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	-----------

COMPETENCIA: **ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS**

Definición general de la competencia: Adaptación a situaciones nuevas: capacidad de adaptarse a las situaciones cambiantes, modificando la conducta para integrarse, con versatilidad y flexibilidad

Niveles de dominio

- N1: Adaptarse a las características de la situación cuando se emprende una tarea
- N2: Mantener el dinamismo y el control en situaciones de presión de tiempo, desacuerdo, oposición o adversidad
- N3: Aplicar conocimientos y formas de actuación contrastadas en situaciones conocidas a otras que son nuevas o inesperadas
- N4: Plantear e incorporar cambios y situaciones novedosas como vía de mejora en el desarrollo de trabajos

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	-----------

COMPETENCIA: **AUTONOMÍA, INICIATIVA Y ESPÍRITU EMPRENDEDOR**

Definición general de la competencia: Disposición a actuar de forma proactiva y a buscar nuevas oportunidades, poniendo en acción sus ideas en forma de actividades y/o proyectos

Niveles de dominio

- N1: Actuar y resolver con soltura los pequeños problemas que surgen cada día
- N2: Tomar decisiones y proponer mejoras, evitando de esta manera que se agrave algún problema menor
- N3: Identificar oportunidades y tomar decisiones sopesando los riesgos de cada actuación
- N4: Empezar proyectos ambiciosos con la instrumentación adecuada

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	-----------	----

COMPETENCIA: INTELIGENCIA EMOCIONAL

Definición general de la competencia: Controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas en situaciones difíciles. Incluye la inteligencia intrapersonal (autoconciencia, control emocional y capacidad de automotivarse) y la inteligencia interpersonal (empatía, habilidades sociales y capacidad de motivar a los demás)

Niveles de dominio

- N1: Identificar las propias emociones
- N2: Gestionar eficazmente las propias emociones y comportamientos adaptándose a diversas situaciones, aunque sean hostiles
- N3: Reconocer y aceptar las emociones ajenas, asumiendo y respetando las diferencias interindividuales y aceptando los sentimientos y perspectivas de otras personas
- N4: Interactuar de forma efectiva con los demás

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	
--------------	----	----	----	---

COMPETENCIA: COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Definición general de la competencia: Tener conciencia de la repercusión que tienen en el medio plazo las propias acciones y decisiones sobre el conjunto de organizaciones complejas y grandes. Conocer y/o anticipar las consecuencias individuales que tendrá la propia conducta

Niveles de dominio

- N1: Conocer los objetivos de la organización a la que pertenece
- N2: Reconocer la importancia para los objetivos de la organización de sus actuaciones
- N3: Adecuar su actuación a lo acordado en la organización para el cumplimiento de objetivos
- N4: Tomar las decisiones comprometido con el logro de objetivos comunes

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2		N4
--------------	----	----	---	----

SECTOR ECONOMÍA Y SERVICIOS JURÍDICOS

MODA DE COMPETENCIAS PROFESIONALES VALORADAS POR PROFESIONALES

COMPETENCIAS PROFESIONALES COGNITIVAS						
<p>COMPETENCIA: ANÁLISIS Y SÍNTESIS</p> <p>Definición general: Comprender un fenómeno a partir de diferencias y desagregar sistemáticamente sus partes, estableciendo su jerarquía, relaciones entre las partes y sus secuencias</p> <p>Niveles de dominio</p> <p>N1: Describir, relacionar e interpretar situaciones y planteamientos sencillos.</p> <p>N2: Seleccionar elementos significativos y sus relaciones en situaciones complejas.</p> <p>N3: Identificar las carencias de información y establecer relaciones con elementos externos a la situación planteada.</p> <p>N4: Describir elementos significativos, establecer relaciones entre diferentes elementos relevantes y argumentar una valoración razonada de la situación.</p>						
<p>Nivel de dominio</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td style="border: 2px solid red; border-radius: 50%; text-align: center;">N4</td> </tr> </table>		No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Especificaciones de la competencia						
<p>Analizar los factores económicos y legales que conforman el entorno de la empresa</p>	<p>Nivel de dominio</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>2</td> <td style="border: 2px solid red; border-radius: 50%; text-align: center;">N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	2	N3	N4
No aplicable	N1	2	N3	N4		
<p>Analizar los estados financieros y determinar los parámetros de rentabilidad financiera, solvencia, endeudamiento, rotación, liquidez... para la realización de un diagnóstico económico-financiero de la situación de una empresa</p>	<p>Nivel de dominio</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td style="border: 2px dashed blue; border-radius: 50%; text-align: center;">N2</td> <td>N3</td> <td style="border: 2px solid red; border-radius: 50%; text-align: center;">N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
<p>Analizar la información pública de los mercados y de las empresas para la toma de decisiones de inversión o financiación</p>	<p>Nivel de dominio</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td style="border: 2px solid red; border-radius: 50%; text-align: center;">N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
<p>Analizar la estructura organizativa de la empresa (atendiendo a las relaciones funcionales y jerárquicas, situaciones de conflictos organizacionales y relaciones con el entorno) e identificar posibles mejoras que redunden en eficacia y eficiencia</p>	<p>Nivel de dominio</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td style="border: 2px solid red; border-radius: 50%; text-align: center;">N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		

MODA DEL COLECTIVO GLOBAL DE PROFESIONALES

MODA DE LOS PROFESIONALES DEL SECTOR "ECONOMÍA Y SERVICIOS JURÍDICOS"

COMPETENCIA: APLICACIÓN DE CONCEPTOS Y TEORÍAS

Definición general de la competencia : Análisis y comprensión de los conceptos y de las hipótesis contenidas en teorías y modelos para su adecuada aplicación en la problemática empresarial

Niveles de Dominio

N1: Aplicar un concepto o teoría a una situación ya prevista.

N2: Elegir entre varios conceptos o teorías el más adecuado para una situación prevista.

N3: Hacer frente a una situación no prevista, eligiendo los conceptos o teorías adecuados.

N4: Hacer frente a una situación real, eligiendo los conceptos o teorías adecuados a las características del contexto.

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

Especificaciones de la competencia

Aplicar herramientas de análisis de los factores que definen la competencia y el mercado: competidores, clientes y/o consumidores finales	Nivel de dominio	No aplicable	N1	N2	N3	N4
Aplicar las técnicas de análisis de segmentación de mercados y posicionamiento de productos más acordes con los objetivos fijados.	Nivel de dominio	No aplicable	N1	N2	N3	N4
Identificar los elementos de planificación de recursos humanos: políticas de formación, desarrollo, motivación, evaluación, compensación y comunicación interna	Nivel de dominio	No aplicable	N1	N2	N3	N4
Aplicar las herramientas más adecuadas para realizar las entrevistas de selección de personal	Nivel de dominio	No aplicable	N1	N2	N3	N4
Aplicar los principios y normas vigentes de la contabilidad financiera, para elaborar la información contable	Nivel de dominio	No aplicable	N1	N2	N3	N4
Analizar el sistema de asignación de costes y procesos. Elaborar indicadores de rentabilidad económica y eficiencia de una empresa	Nivel de dominio	No aplicable	N1	N2	N3	N4
Conocer los principios jurídicos, económicos y técnicos para el diseño y la ejecución de operaciones societarias	Nivel de dominio	No aplicable	N1	N2	N3	N4
Diseñar y gestionar diferentes modelos presupuestarios	Nivel de dominio	No aplicable	N1	N2	N3	N4

Aplicar técnicas de auditoría para el control de la veracidad e integridad de las cuentas de la empresa	Nivel de dominio <table border="1" data-bbox="815 208 1471 286"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td></td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1		N3	N4
No aplicable	N1		N3	N4		
Aplicar técnicas de análisis y control de aprovisionamientos e inventarios así como de control de calidad	Nivel de dominio <table border="1" data-bbox="815 358 1471 436"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td></td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1		N3	N4
No aplicable	N1		N3	N4		

COMPETENCIA: RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Definición general de la competencia: Identificar, analizar y definir los elementos significativos que constituyen un problema para resolverlo con criterio y creatividad de forma efectiva

Niveles de dominio:

- N1: Identificar y definir adecuadamente el problema, su magnitud y sus posibles causas
- N2: Plantear posibles soluciones pertinentes, sopesando ventajas e inconvenientes de cada una.
- N3: Diseñar un plan de acción ajustado a la magnitud del problema
- N4: Proponer soluciones originales y creativas

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2		N4
--------------	----	----	--	----

Especificaciones de la competencia

Analizar las repercusiones fiscales de las distintas alternativas de acción que se planteen para la empresa y/o los clientes	Nivel de Dominio <table border="1" data-bbox="831 1167 1471 1245"> <tr> <td>No aplicable</td> <td></td> <td>N2</td> <td></td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable		N2		N4
No aplicable		N2		N4		
Identificar las variables del marketing-mix -producto, precio, distribución y comunicación-, para la toma de decisiones y la puesta en marcha de las mismas	Nivel de Dominio <table border="1" data-bbox="831 1317 1471 1395"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td></td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2		N4
No aplicable	N1	N2		N4		
Utilizar habilidades necesarias para la gestión eficaz de personas y equipos	Nivel de Dominio <table border="1" data-bbox="831 1489 1471 1568"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td></td> <td>N3</td> <td></td> </tr> </table>	No aplicable	N1		N3	
No aplicable	N1		N3			

COMPETENCIA: TOMA DE DECISIONES

Definición general de la competencia: Elegir la mejor alternativa para actuar, siguiendo un proceso sistemático y responsabilizándose del alcance y consecuencias de la opción tomada

Niveles de Dominio

N1: Identificar los elementos relevantes que determinar la situación en la que es necesario tomar una decisión

N2: Establecer prioridades a partir de criterios de relevancia y urgencia

N3: Tener en cuenta la opinión de las personas que pueden colaborar para tomar la decisión

N4: Tomar decisiones responsables ajustadas a las características del contexto y a los recursos disponibles

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2		N4
--------------	----	----	---	----

Especificaciones de la competencia

Utilizar correctamente los activos financieros negociados en diferentes países y mercados para la toma de decisiones de la gestión financiera y del riesgo.	<p>Nivel de Dominio</p> <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td style="text-align: center;"></td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2		N4
No aplicable	N1	N2		N4		
Tomar en cuenta la normativa laboral vigente para la toma de decisiones	<p>Nivel de Dominio</p> <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td style="text-align: center;"></td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1		N3	N4
No aplicable	N1		N3	N4		
Reconocer las implicaciones del contexto internacional de la empresa e integrarlas en el proceso de toma de decisiones	<p>Nivel de Dominio</p> <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td style="text-align: center;"></td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2		N4
No aplicable	N1	N2		N4		

COMPETENCIAS PRÁCTICAS E INSTRUMENTALES

COMPETENCIA: APLICACIÓN DE TÉRMINOS ANALÍTICOS Y CUANTITATIVOS PARA RESOLVER PROBLEMAS

Definición general de la competencia: Reconocimiento de situaciones problemáticas que se pueden resolver utilizando métodos analíticos y cuantitativos. Aplicación correcta de métodos adecuados y emisión de una solución ajustada al problema

Niveles de dominio

N1: Aplicar el método que ya conoce a un problema ya delimitado

N2: Interpretar la solución y transmitirla al supervisor

N3: Reconocer una situación problemática que se puede resolver utilizando métodos analíticos y cuantitativos conocidos, extraer la información relevante y delimitar el problema.

N4: Reconocer una situación problemática que se puede resolver utilizando métodos analíticos y cuantitativos, extraer la información relevante y delimitar el problema, diseñar vías de solución, seleccionar una estrategia y buscar el método adecuado para su resolución.

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2		N4
--------------	----	----	---	----

Especificaciones de la competencia

Aplicar las principales técnicas de valoración de instrumentos financieros y de análisis de oportunidades de inversión y financiación

Nivel de Dominio

No aplicable	N1	N2		N4
--------------	----	----	---	----

Aplicar las principales herramientas para el análisis y gestión de riesgos (riesgo de cambio, riesgo de tipo de interés, VaR, etc...).

Nivel de Dominio

No aplicable	N1	N2		N4
--------------	----	----	---	----

Aplicar correctamente técnicas cualitativas y cuantitativas para la investigación comercial

Nivel de Dominio

No aplicable	N1			N4
--------------	----	---	---	----

COMPETENCIA: UTILIZACIÓN DE LAS TIC

Definición general de la competencia: Capacidad para utilizar las TIC como una herramienta para la expresión y la comunicación, para el acceso a fuentes de información, como medio de archivo de datos y documentos, para tareas de presentación, para el aprendizaje, la investigación y el trabajo cooperativo

Niveles de dominio

N1: Utilizar a nivel básico aplicaciones ofimáticas comunes: procesador de texto, hoja de cálculo, navegación por Internet, correo electrónico...

N2: Editar documentos de texto de cierta complejidad, utilizar en un nivel intermedio hojas de cálculo y crear presentaciones de diapositivas efectivas.

N3: Utilizar algún programa especializado en el área propia de trabajo y manejar a nivel de experto hojas de cálculo (empleo de macros, por ejemplo)

N4: Ser capaz de programar



Especificaciones de la competencia

Conocer los principios y técnicas de diseño y gestión de las bases de datos estadísticas y documentales de la empresa desde un punto de vista de eficacia empresarial [no técnico]



Utilizar las aplicaciones ofimáticas en el contexto de la gestión empresarial



COMPETENCIA: GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Definición general de la competencia: Buscar, seleccionar, ordenar, relacionar y valorar información proveniente de distintas fuentes

Niveles de dominio

- N1: Utilizar fuentes de información adecuadas para documentarse y citarlas adecuadamente.
- N2: Seleccionar, ordenar y relacionar la información relevante
- N3: Interpretar correctamente y extraer conclusiones de la información de la que dispone.
- N4: Contrastar las fuentes de información, criticarlas y hacer valoraciones propias

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

Especificaciones de la competencia

Buscar, analizar y sintetizar información económica y/o contable sobre mercados y empresas	<p style="text-align: center;">Nivel de Dominio</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">No aplicable</td> <td style="text-align: center;">N1</td> <td style="text-align: center;">N2</td> <td style="text-align: center;">N3</td> <td style="text-align: center;">N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Seleccionar las fuentes de información para analizar el entorno legal nacional e internacional: búsqueda de normativa nacional e internacional aplicable al sector o a la empresa	<p style="text-align: center;">Nivel de Dominio</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">No aplicable</td> <td style="text-align: center;">N1</td> <td style="text-align: center;">N2</td> <td style="text-align: center;">N3</td> <td style="text-align: center;">N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Identificar y aplicar eficazmente los principios y técnicas de diseño y gestión de los elementos de la e-empresa tales como la gestión de la Intranet , canales internos de comunicación y la web corporativa desde un punto de vista de eficacia empresarial [no técnico]	<p style="text-align: center;">Nivel de Dominio</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">No aplicable</td> <td style="text-align: center;">N1</td> <td style="text-align: center;">N2</td> <td style="text-align: center;">N3</td> <td style="text-align: center;">N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		

COMPETENCIA: GESTIÓN DEL TIEMPO

Definición general de la competencia: Distribuir el tiempo de manera ponderada en función de las prioridades, teniendo en cuenta los objetivos personales a corto, medio y largo plazo y las áreas personales y profesionales que interesa desarrollar

Niveles de dominio

- N1: Cumplir con la planificación establecida a corto plazo
- N2: Establecer prioridades en los objetivos perseguidos a corto plazo a partir de criterios de urgencia y de importancia, planificar las tareas teniendo en cuenta los recursos disponibles y sus propios límites, y cumplir la planificación
- N3: Planificar adecuadamente las tareas y cumplir la planificación tanto a corto, como medio y largo plazo
- N4: Planificar las tareas y cumplir la planificación no sólo del tiempo individual, sino en la gestión del tiempo compartido con otros, teniendo en cuenta factores tanto internos como externos

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

COMPETENCIA: PLANIFICACIÓN. ORGANIZACIÓN. GESTIÓN DE PROYECTOS

Definición general de la competencia: Fijar eficazmente objetivos y diseñar las tareas a ejecutar para su consecución de acuerdo con los recursos disponibles

Niveles de dominio

- N1: Organizar el trabajo personal con estructura y pautas marcadas
- N2: Organizar y planificar el trabajo propio en un equipo liderado por otros
- N3: Planificar, ejecutar y dirigir proyectos de baja responsabilidad
- N4: Planificar, ejecutar y dirigir proyectos de media o alta responsabilidad

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2		N4
--------------	----	----	---	----

Especificaciones de la competencia

Diseñar procesos en función del producto y de objetivos determinados; planificar y organizar las tareas de los procesos	<p style="text-align: center;">Nivel de Dominio</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td></td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2		N4
No aplicable	N1	N2		N4		
Identificar, diferenciar y coordinar las actividades logísticas de una empresa	<p style="text-align: center;">Nivel de Dominio</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td></td> <td></td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1			N4
No aplicable	N1			N4		
Diseñar, realizar y controlar una investigación comercial	<p style="text-align: center;">Nivel de Dominio</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td></td> <td></td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1			N4
No aplicable	N1			N4		
Elaborar un plan estratégico de marketing adaptado a una cultura (subcultura, estilo de vida y valores) y desarrollar su puesta en marcha	<p style="text-align: center;">Nivel de Dominio</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td></td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2		N4
No aplicable	N1	N2		N4		
Elaborar un plan integral de comunicación	<p style="text-align: center;">Nivel de Dominio</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td></td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td></td> <td>N4</td> </tr> </table>		N1	N2		N4
	N1	N2		N4		
Aplicar las herramientas de análisis para la planificación, la implantación y el control de una estrategia (por ej, el análisis DAFO)	<p style="text-align: center;">Nivel de Dominio</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2		
No aplicable	N1	N2				

COMPETENCIA: COMUNICACIÓN ORAL EN LA LENGUA MATERNA

Definición general de la competencia: Expresar con claridad y oportunidad las ideas, conocimientos y percepciones propios a través de la palabra, adaptándose a las características de la situación y la audiencia para lograr su comprensión y adhesión

Niveles de dominio

- N1: Expresar las ideas de forma clara estructurada e inteligible
- N2: Utilizar un lenguaje verbal y no verbal adecuado a la situación y a la audiencia
- N3: Saber transmitir las ideas de modo eficiente y en un tiempo limitado
- N4: Captar y mantener el interés de la audiencia sobre el discurso logrando el impacto deseado

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	
--------------	----	----	----	---

COMPETENCIA: COMUNICACIÓN ESCRITA EN LA LENGUA MATERNA

Definición general de la competencia: Expresar con claridad y oportunidad las ideas, conocimientos y percepciones propios a través de la escritura y de los apoyos gráficos, adaptándose a las características de la situación y del lector

Niveles de dominio

- N1: Escribir textos correctos en cuanto a puntuación, acentuación y ortografía de palabras de uso común. El texto posee una coherencia o estructura mínima.
- N2: Escribir textos donde se aprecia en la redacción y en la estructura el uso de una técnica que ayuda a la comprensión.
- N3: Exponer lo que quiere como lo quiere con un propósito claro con un léxico formal y adecuado al tema.
- N4: Lograr un alto nivel de coherencia y cohesión. Somete el orden de las palabras, la construcción sintáctica, al orden de las ideas, la construcción psicológica. Usa un léxico rico y preciso.

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	
--------------	----	----	----	---

COMPETENCIA: COMPRENSIÓN DE UNA LENGUA EXTRANJERA

Definición general de la competencia: Entender el mensaje de un discurso hablado y un texto escrito en una lengua diferente a la propia

Niveles de dominio

- N1: Comprender las ideas fundamentales en discursos verbales y textos escritos en una lengua ajena en intercambios cotidianos y textos sencillos.
- N2: Comprender las ideas fundamentales en discursos verbales y textos escritos en una lengua ajena en intercambios y textos de cierta complejidad.
- N3: Comprender el discurso en relaciones de intercambio y colaboración en lengua extranjera en situaciones y temáticas diversas y contextos diversos.
- N4: Comprender el sentido completo de discursos y textos en lengua extranjera de cierta complejidad tanto sobre temas diversos como sobre el área de estudio correspondiente.

Niveles de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

COMPETENCIA: EXPRESIÓN EN UNA LENGUA EXTRANJERA

Definición general de la competencia: Hacerse entender oralmente y por escrito usando una lengua diferente a la propia y desarrollar el vocabulario y destrezas que permiten trabajar en tal idioma

Niveles de dominio

- N1: Comunicarse correctamente de forma verbal y escrita en una lengua ajena en intercambios cotidianos y textos sencillos.
- N2: Comunicarse de forma argumentada en otra lengua en textos de cierta complejidad
- N3: Mantener relaciones de intercambio y colaboración en lengua extranjera en situaciones y temáticas diversas y contextos diversos de cierta complejidad
- N4: Comunicarse con soltura con hablantes nativos de otras lenguas sobre temas diversos y sobre el área de trabajo correspondiente.

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

COMPETENCIAS PERSONALES-INTERPERSONALES

COMPETENCIA: HABILIDAD PARA LA ESCUCHA, DEBATE Y ARGUMENTACIÓN

Definición general de la competencia: Relacionarse positivamente con otras personas a través de una escucha empática y de la expresión clara y asertiva de lo que se piensa y/o siente, por medios verbales y no-verbales

Niveles de dominio

- N1: Escuchar, procesar la información
- N2: Expresar opiniones con claridad y precisión
- N3: Mostrar interés por los puntos de vista de los demás, alentar el intercambio de información e ideas, siendo abierto y sensible a los puntos de vista de los demás
- N4: Tratar situaciones complejas o de conflicto con versatilidad y habilidad, argumentando su posición y conciliando puntos de vista discrepantes

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

COMPETENCIA: SENTIDO CRÍTICO Y AUTOCRÍTICO

Definición general de la competencia: Analizar críticamente una situación y sus implicaciones desde criterios externos y establecer un juicio sobre la propia actuación asumiendo las limitaciones y utilizando las críticas externas para favorecer un proceso de mejora.

Niveles de dominio

- N1: Analizar una situación determinada utilizando criterios externos
- N2: Identificar las implicaciones de una situación dada
- N3: Formarse un juicio crítico sobre la propia actuación con reconocimiento de las propias limitaciones
- N4: Mostrarse abierto a la crítica externa sobre sus actuaciones favoreciendo procesos de mejora

Nivel de dominio

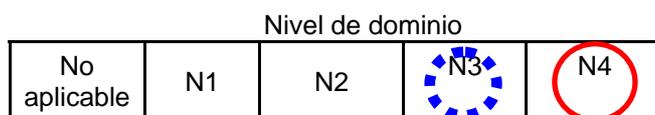
No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO

Definición general de la competencia: Integrarse y colaborar de forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas, áreas y organizaciones

Niveles de dominio

- N1: Desarrollar y cumplir con las tareas que le corresponden dentro del trabajo en equipo
- N2: Participar de forma activa en el trabajo de grupo compartiendo información, conocimiento y experiencias
- N3: Mostrar flexibilidad en el planteamiento de los problemas y las soluciones y orientarse a la consecución de acuerdos y objetivos comunes
- N4: Contribuir al establecimiento y aplicación de procesos y procedimientos de trabajo en equipo

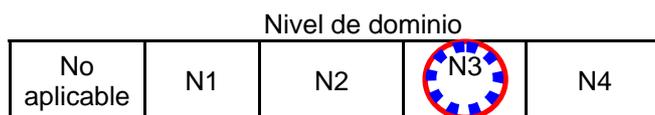


COMPETENCIA: LIDERAZGO

Definición general de la competencia: Orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo

Niveles de dominio

- N1: Tomar iniciativas coherentes
- N2: Tomar iniciativas que se sabe comunicar con convicción, estimulando a los demás.
- N3: Transmitir confianza y mover a otros a la acción
- N4: Ejercer una influencia en su entorno con el propósito de alcanzar los objetivos deseados



COMPETENCIA: RECONOCIMIENTO Y RESPETO A LA DIVERSIDAD

Definición general de la competencia: Adaptarse y trabajar en diferentes y variadas situaciones y con personas o grupos diversos, reconociendo y aprovechando la riqueza debida a la diversidad personal, cultural, formativa y laboral

Niveles de dominio

- N1: Identificar los diferentes puntos de vista y estilos de actuación que surgen en el desarrollo de su trabajo por razones laborales, formativas, culturales o personales.
- N2: Respetar las distintas formas de pensar y desarrollar el trabajo
- N3: Adaptar su actuación a la diversidad
- N4: Buscar qué pueden aportar las diferentes personas a cada situación, tratando de enriquecerse con la diversidad

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	 N4
--------------	----	----	----	---

COMPETENCIA: COMPROMISO ÉTICO

Definición general de la competencia: Sentir y obrar teniendo en cuenta la relación empresa – sociedad, interpretando los alcances y las conexiones entre la responsabilidad social de la empresa, la ética empresarial y la aspiración a la sostenibilidad de los procesos

Niveles de dominio

- N1: Identificar los principios éticos y deontológicos de la profesión
- N2: Integrar en la intervención profesional los principios éticos fundamentales a partir del análisis y juicio de la realidad social.
- N3: Identificar las áreas más problemáticas desde un punto de vista ético de la empresa y los negocios
- N4: Abordar los problemas de gestión a partir de un razonamiento ético y proponer cambios o mejoras en la organización en busca de una coherencia ética profesional.

Niveles de dominio

No aplicable	N1	N2	 N3	N4
--------------	----	----	---	----

COMPETENCIAS SISTÉMICAS

COMPETENCIA: ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE

Definición general de la competencia: Orientar el aprendizaje de modo independiente. Implica inquietud y curiosidad constante por buscar nueva información más allá de lo requerido

Niveles de dominio

- N1: Realizar su actividad y los trabajos requeridos necesitando sólo unas indicaciones iniciales y un seguimiento muy puntual
- N2: Asimilar nuevos conceptos, esquemas o formas de trabajar
- N3: Buscar de forma autónoma y encontrar recursos adecuados para la mejora de la calidad de su trabajo
- N4: Actuar ante cualquier tarea o trabajo considerándolos como procesos que favorecen el aprendizaje y la actualización e involucrarse personalmente en su desarrollo como objetivos propios

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

COMPETENCIA: ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS

Definición general de la competencia: Adaptación a situaciones nuevas: capacidad de adaptarse a las situaciones cambiantes, modificando la conducta para integrarse, con versatilidad y flexibilidad

Niveles de dominio

- N1: Adaptarse a las características de la situación cuando se emprende una tarea
- N2: Mantener el dinamismo y el control en situaciones de presión de tiempo, desacuerdo, oposición o adversidad
- N3: Aplicar conocimientos y formas de actuación contrastadas en situaciones conocidas a otras que son nuevas o inesperadas
- N4: Plantear e incorporar cambios y situaciones novedosas como vía de mejora en el desarrollo de trabajos

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

COMPETENCIA: AUTONOMÍA, INICIATIVA Y ESPÍRITU EMPRENDEDOR

Definición general de la competencia: Disposición a actuar de forma proactiva y a buscar nuevas oportunidades, poniendo en acción sus ideas en forma de actividades y/o proyectos

Niveles de dominio

- N1: Actuar y resolver con soltura los pequeños problemas que surgen cada día
- N2: Tomar decisiones y proponer mejoras, evitando de esta manera que se agrave algún problema menor
- N3: Identificar oportunidades y tomar decisiones sopesando los riesgos de cada actuación
- N4: Empezar proyectos ambiciosos con la instrumentación adecuada

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

COMPETENCIA: INTELIGENCIA EMOCIONAL

Definición general de la competencia: Controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas en situaciones difíciles. Incluye la inteligencia intrapersonal (autoconciencia, control emocional y capacidad de automotivarse) y la inteligencia interpersonal (empatía, habilidades sociales y capacidad de motivar a los demás)

Niveles de dominio

- N1: Identificar las propias emociones
- N2: Gestionar eficazmente las propias emociones y comportamientos adaptándose a diversas situaciones, aunque sean hostiles
- N3: Reconocer y aceptar las emociones ajenas, asumiendo y respetando las diferencias interindividuales y aceptando los sentimientos y perspectivas de otras personas
- N4: Interactuar de forma efectiva con los demás

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2 	N3	N4 
--------------	----	---	----	---

COMPETENCIA: COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Definición general de la competencia: Tener conciencia de la repercusión que tienen en el medio plazo las propias acciones y decisiones sobre el conjunto de organizaciones complejas y grandes. Conocer y/o anticipar las consecuencias individuales que tendrá la propia conducta

Niveles de dominio

- N1: Conocer los objetivos de la organización a la que pertenece
- N2: Reconocer la importancia para los objetivos de la organización de sus actuaciones
- N3: Adecuar su actuación a lo acordado en la organización para el cumplimiento de objetivos
- N4: Tomar las decisiones comprometido con el logro de objetivos comunes

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3 	N4
--------------	----	----	---	----

SECTOR CONTABILIDAD Y FINANZAS

MODA DE COMPETENCIAS PROFESIONALES VALORADAS POR PROFESIONALES

COMPETENCIAS PROFESIONALES COGNITIVAS

COMPETENCIA: ANÁLISIS Y SÍNTESIS

Definición general: Comprender un fenómeno a partir de diferencias y desagregar sistemáticamente sus partes, estableciendo su jerarquía, relaciones entre las partes y sus secuencias

Niveles de dominio

N1: Describir, relacionar e interpretar situaciones y planteamientos sencillos.

N2: Seleccionar elementos significativos y sus relaciones en situaciones complejas.

N3: Identificar las carencias de información y establecer relaciones con elementos externos a la situación planteada.

N4: Describir elementos significativos, establecer relaciones entre diferentes elementos relevantes y argumentar una valoración razonada de la situación.

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	
--------------	----	----	----	---

Especificaciones de la competencia

Analizar los factores económicos y legales que conforman el entorno de la empresa	Nivel de dominio				
	No aplicable	N1	2		
Analizar los estados financieros y determinar los parámetros de rentabilidad financiera, solvencia, endeudamiento, rotación, liquidez... para la realización de un diagnóstico económico-financiero de la situación de una empresa	Nivel de dominio				
	No aplicable	N1	N2	N3	
Analizar la información pública de los mercados y de las empresas para la toma de decisiones de inversión o financiación	Nivel de dominio				
	No aplicable	N1	N2		
Analizar la estructura organizativa de la empresa (atendiendo a las relaciones funcionales y jerárquicas, situaciones de conflictos organizacionales y relaciones con el entorno) e identificar posibles mejoras que redunden en eficacia y eficiencia	Nivel de dominio				
	No aplicable	N1	N2		N4

MODA DEL COLECTIVO
GLOBAL DE PROFESIONALES



MODA DE LOS PROFESIONALES
DEL SECTOR
"CONTABILIDAD Y FINANZAS"



COMPETENCIA: APLICACIÓN DE CONCEPTOS Y TEORÍAS

Definición general de la competencia : Análisis y comprensión de los conceptos y de las hipótesis contenidas en teorías y modelos para su adecuada aplicación en la problemática empresarial

Niveles de Dominio

N1: Aplicar un concepto o teoría a una situación ya prevista.

N2: Elegir entre varios conceptos o teorías el más adecuado para una situación prevista.

N3: Hacer frente a una situación no prevista, eligiendo los conceptos o teorías adecuados.

N4: Hacer frente a una situación real, eligiendo los conceptos o teorías adecuados a las características del contexto.

Nivel de dominio				
No aplicable	N1	N2		N4

Especificaciones de la competencia

Aplicar herramientas de análisis de los factores que definen la competencia y el mercado: competidores, clientes y/o consumidores finales	<p>Nivel de dominio</p> <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td></td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2		N4
No aplicable	N1	N2		N4		
Aplicar las técnicas de análisis de segmentación de mercados y posicionamiento de productos más acordes con los objetivos fijados.	<p>Nivel de dominio</p> <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td></td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2		N4
No aplicable	N1	N2		N4		
Identificar los elementos de planificación de recursos humanos: políticas de formación, desarrollo, motivación, evaluación, compensación y comunicación interna	<p>Nivel de dominio</p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td></td> <td>N4</td> </tr> </table>		N1	N2		N4
	N1	N2		N4		
Aplicar las herramientas más adecuadas para realizar las entrevistas de selección de personal	<p>Nivel de dominio</p> <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td></td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1		N3	N4
No aplicable	N1		N3	N4		
Aplicar los principios y normas vigentes de la contabilidad financiera, para elaborar la información contable	<p>Nivel de dominio</p> <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td></td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2		N4
No aplicable	N1	N2		N4		
Analizar el sistema de asignación de costes y procesos. Elaborar indicadores de rentabilidad económica y eficiencia de una empresa	<p>Nivel de dominio</p> <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td></td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2		N4
No aplicable	N1	N2		N4		
Conocer los principios jurídicos, económicos y técnicos para el diseño y la ejecución de operaciones societarias	<p>Nivel de dominio</p> <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2		
No aplicable	N1	N2				
Diseñar y gestionar diferentes modelos presupuestarios	<p>Nivel de dominio</p> <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td></td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2		N4
No aplicable	N1	N2		N4		

Aplicar técnicas de auditoría para el control de la veracidad e integridad de las cuentas de la empresa	Nivel de dominio <table border="1" data-bbox="815 208 1471 286"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Aplicar técnicas de análisis y control de aprovisionamientos e inventarios así como de control de calidad	Nivel de dominio <table border="1" data-bbox="815 360 1471 439"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		

COMPETENCIA: RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Definición general de la competencia: Identificar, analizar y definir los elementos significativos que constituyen un problema para resolverlo con criterio y creatividad de forma efectiva

Niveles de dominio:

- N1: Identificar y definir adecuadamente el problema, su magnitud y sus posibles causas
- N2: Plantear posibles soluciones pertinentes, sopesando ventajas e inconvenientes de cada una.
- N3: Diseñar un plan de acción ajustado a la magnitud del problema
- N4: Proponer soluciones originales y creativas

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

Especificaciones de la competencia

Analizar las repercusiones fiscales de las distintas alternativas de acción que se planteen para la empresa y/o los clientes	Nivel de Dominio <table border="1" data-bbox="831 1167 1487 1245"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Identificar las variables del marketing-mix -producto, precio, distribución y comunicación-, para la toma de decisiones y la puesta en marcha de las mismas	Nivel de Dominio <table border="1" data-bbox="831 1319 1487 1397"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Utilizar habilidades necesarias para la gestión eficaz de personas y equipos	Nivel de Dominio <table border="1" data-bbox="831 1487 1487 1581"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		

COMPETENCIA: TOMA DE DECISIONES

Definición general de la competencia: Elegir la mejor alternativa para actuar, siguiendo un proceso sistemático y responsabilizándose del alcance y consecuencias de la opción tomada

Niveles de Dominio

N1: Identificar los elementos relevantes que determinan la situación en la que es necesario tomar una decisión

N2: Establecer prioridades a partir de criterios de relevancia y urgencia

N3: Tener en cuenta la opinión de las personas que pueden colaborar para tomar la decisión

N4: Tomar decisiones responsables ajustadas a las características del contexto y a los recursos disponibles

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2		N4
--------------	----	----	---	----

Especificaciones de la competencia

Utilizar correctamente los activos financieros negociados en diferentes países y mercados para la toma de decisiones de la gestión financiera y del riesgo.	<p>Nivel de Dominio</p> <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td style="text-align: center;"></td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2		N4
No aplicable	N1	N2		N4		
Tomar en cuenta la normativa laboral vigente para la toma de decisiones	<p>Nivel de Dominio</p> <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td style="text-align: center;"></td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1		N3	N4
No aplicable	N1		N3	N4		
Reconocer las implicaciones del contexto internacional de la empresa e integrarlas en el proceso de toma de decisiones	<p>Nivel de Dominio</p> <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;"></td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1			N4
No aplicable	N1			N4		

COMPETENCIAS PRÁCTICAS E INSTRUMENTALES

COMPETENCIA: APLICACIÓN DE TÉRMINOS ANALÍTICOS Y CUANTITATIVOS PARA RESOLVER PROBLEMAS

Definición general de la competencia: Reconocimiento de situaciones problemáticas que se pueden resolver utilizando métodos analíticos y cuantitativos. Aplicación correcta de métodos adecuados y emisión de una solución ajustada al problema

Niveles de dominio

N1: Aplicar el método que ya conoce a un problema ya delimitado

N2: Interpretar la solución y transmitirla al supervisor

N3: Reconocer una situación problemática que se puede resolver utilizando métodos analíticos y cuantitativos conocidos, extraer la información relevante y delimitar el problema.

N4: Reconocer una situación problemática que se puede resolver utilizando métodos analíticos y cuantitativos, extraer la información relevante y delimitar el problema, diseñar vías de solución, seleccionar una estrategia y buscar el método adecuado para su resolución.

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
-----------------	----	----	----	----

Especificaciones de la competencia

Aplicar las principales técnicas de valoración de instrumentos financieros y de análisis de oportunidades de inversión y financiación	Nivel de Dominio <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">No aplicable</td> <td style="text-align: center;">N1</td> <td style="text-align: center;">N2</td> <td style="text-align: center;">N3</td> <td style="text-align: center; border: 2px dashed blue; border: 2px solid red;">N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Aplicar las principales herramientas para el análisis y gestión de riesgos (riesgo de cambio, riesgo de tipo de interés, VaR, etc...).	Nivel de Dominio <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">No aplicable</td> <td style="text-align: center;">N1</td> <td style="text-align: center;">N2</td> <td style="text-align: center; border: 2px dashed blue; border: 2px solid red;">N3</td> <td style="text-align: center;">N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Aplicar correctamente técnicas cualitativas y cuantitativas para la investigación comercial	Nivel de Dominio <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center; border: 2px dashed blue;">No aplicable</td> <td style="text-align: center;">N1</td> <td style="text-align: center;">N2</td> <td style="text-align: center; border: 2px solid red;">N3</td> <td style="text-align: center;">N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		

COMPETENCIA: UTILIZACIÓN DE LAS TIC

Definición general de la competencia: Capacidad para utilizar las TIC como una herramienta para la expresión y la comunicación, para el acceso a fuentes de información, como medio de archivo de datos y documentos, para tareas de presentación, para el aprendizaje, la investigación y el trabajo cooperativo

Niveles de dominio

N1: Utilizar a nivel básico aplicaciones ofimáticas comunes: procesador de texto, hoja de cálculo, navegación por Internet, correo electrónico...

N2: Editar documentos de texto de cierta complejidad, utilizar en un nivel intermedio hojas de cálculo y crear presentaciones de diapositivas efectivas.

N3: Utilizar algún programa especializado en el área propia de trabajo y manejar a nivel de experto hojas de cálculo (empleo de macros, por ejemplo)

N4: Ser capaz de programar

Nivel de dominio				
No aplicable	N1	N2		N4

Especificaciones de la competencia

Conocer los principios y técnicas de diseño y gestión de las bases de datos estadísticas y documentales de la empresa desde un punto de vista de eficacia empresarial [no técnico]

Nivel de Dominio				
No aplicable	N1		N3	N4

Utilizar las aplicaciones ofimáticas en el contexto de la gestión empresarial

Nivel de Dominio				
No aplicable	N1	N2	N3	

COMPETENCIA: GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Definición general de la competencia: Buscar, seleccionar, ordenar, relacionar y valorar información proveniente de distintas fuentes

Niveles de dominio

N1: Utilizar fuentes de información adecuadas para documentarse y citarlas adecuadamente.

N2: Seleccionar, ordenar y relacionar la información relevante

N3: Interpretar correctamente y extraer conclusiones de la información de la que dispone.

N4: Contrastar las fuentes de información, criticarlas y hacer valoraciones propias

Nivel de dominio				
No aplicable	N1	N2	N3	

Especificaciones de la competencia

Buscar, analizar y sintetizar información económica y/o contable sobre mercados y empresas	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="5">Nivel de Dominio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Nivel de Dominio					No aplicable	N1	N2	N3	
Nivel de Dominio											
No aplicable	N1	N2	N3								
Seleccionar las fuentes de información para analizar el entorno legal nacional e internacional: búsqueda de normativa nacional e internacional aplicable al sector o a la empresa	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="5">Nivel de Dominio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td></td> <td>N4</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel de Dominio					No aplicable	N1	N2		N4
Nivel de Dominio											
No aplicable	N1	N2		N4							
Identificar y aplicar eficazmente los principios y técnicas de diseño y gestión de los elementos de la e-empresa tales como la gestión de la Intranet , canales internos de comunicación y la web corporativa desde un punto de vista de eficacia empresarial [no técnico]	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="5">Nivel de Dominio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td></td> <td>N4</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel de Dominio						N1	N2		N4
Nivel de Dominio											
	N1	N2		N4							

COMPETENCIA: GESTIÓN DEL TIEMPO

Definición general de la competencia: Distribuir el tiempo de manera ponderada en función de las prioridades, teniendo en cuenta los objetivos personales a corto, medio y largo plazo y las áreas personales y profesionales que interesa desarrollar

Niveles de dominio

N1: Cumplir con la planificación establecida a corto plazo

N2: Establecer prioridades en los objetivos perseguidos a corto plazo a partir de criterios de urgencia y de importancia, planificar las tareas teniendo en cuenta los recursos disponibles y sus propios límites, y cumplir la planificación

N3: Planificar adecuadamente las tareas y cumplir la planificación tanto a corto, como medio y largo plazo

N4: Planificar las tareas y cumplir la planificación no sólo del tiempo individual, sino en la gestión del tiempo compartido con otros, teniendo en cuenta factores tanto internos como externos

Nivel de dominio				
No aplicable	N1	N2	N3	

COMPETENCIA: PLANIFICACIÓN. ORGANIZACIÓN. GESTIÓN DE PROYECTOS

Definición general de la competencia: Fijar eficazmente objetivos y diseñar las tareas a ejecutar para su consecución de acuerdo con los recursos disponibles

Niveles de dominio

- N1: Organizar el trabajo personal con estructura y pautas marcadas
- N2: Organizar y planificar el trabajo propio en un equipo liderado por otros
- N3: Planificar, ejecutar y dirigir proyectos de baja responsabilidad
- N4: Planificar, ejecutar y dirigir proyectos de media o alta responsabilidad

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	-----------	----

Especificaciones de la competencia

Diseñar procesos en función del producto y de objetivos determinados; planificar y organizar las tareas de los procesos	Nivel de Dominio <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">No aplicable</td> <td style="text-align: center;">N1</td> <td style="text-align: center;">N2</td> <td style="text-align: center;">N3</td> <td style="text-align: center;">N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Identificar, diferenciar y coordinar las actividades logísticas de una empresa	Nivel de Dominio <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">No aplicable</td> <td style="text-align: center;">N1</td> <td style="text-align: center;">N2</td> <td style="text-align: center;">N3</td> <td style="text-align: center;">N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Diseñar, realizar y controlar una investigación comercial	Nivel de Dominio <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">No aplicable</td> <td style="text-align: center;">N1</td> <td style="text-align: center;">N2</td> <td style="text-align: center;">N3</td> <td style="text-align: center;">N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Elaborar un plan estratégico de marketing adaptado a una cultura (subcultura, estilo de vida y valores) y desarrollar su puesta en marcha	Nivel de Dominio <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">No aplicable</td> <td style="text-align: center;">N1</td> <td style="text-align: center;">N2</td> <td style="text-align: center;">N3</td> <td style="text-align: center;">N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Elaborar un plan integral de comunicación	Nivel de Dominio <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">No aplicable</td> <td style="text-align: center;">N1</td> <td style="text-align: center;">N2</td> <td style="text-align: center;">N3</td> <td style="text-align: center;">N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Aplicar las herramientas de análisis para la planificación, la implantación y el control de una estrategia (por ej, el análisis DAFO)	Nivel de Dominio <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">No aplicable</td> <td style="text-align: center;">N1</td> <td style="text-align: center;">N2</td> <td style="text-align: center;">N3</td> <td style="text-align: center;">N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		

COMPETENCIA: COMUNICACIÓN ORAL EN LA LENGUA MATERNA

Definición general de la competencia: Expresar con claridad y oportunidad las ideas, conocimientos y percepciones propios a través de la palabra, adaptándose a las características de la situación y la audiencia para lograr su comprensión y adhesión

Niveles de dominio

- N1: Expresar las ideas de forma clara estructurada e inteligible
- N2: Utilizar un lenguaje verbal y no verbal adecuado a la situación y a la audiencia
- N3: Saber transmitir las ideas de modo eficiente y en un tiempo limitado
- N4: Captar y mantener el interés de la audiencia sobre el discurso logrando el impacto deseado

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	
--------------	----	----	----	---

COMPETENCIA: COMUNICACIÓN ESCRITA EN LA LENGUA MATERNA

Definición general de la competencia: Expresar con claridad y oportunidad las ideas, conocimientos y percepciones propios a través de la escritura y de los apoyos gráficos, adaptándose a las características de la situación y del lector

Niveles de dominio

- N1: Escribir textos correctos en cuanto a puntuación, acentuación y ortografía de palabras de uso común. El texto posee una coherencia o estructura mínima.
- N2: Escribir textos donde se aprecia en la redacción y en la estructura el uso de una técnica que ayuda a la comprensión.
- N3: Exponer lo que quiere como lo quiere con un propósito claro con un léxico formal y adecuado al tema.
- N4: Lograr un alto nivel de coherencia y cohesión. Somete el orden de las palabras, la construcción sintáctica, al orden de las ideas, la construcción psicológica. Usa un léxico rico y preciso.

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	
--------------	----	----	----	---

COMPETENCIA: COMPRENSIÓN DE UNA LENGUA EXTRANJERA

Definición general de la competencia: Entender el mensaje de un discurso hablado y un texto escrito en una lengua diferente a la propia

Niveles de dominio

- N1: Comprender las ideas fundamentales en discursos verbales y textos escritos en una lengua ajena en intercambios cotidianos y textos sencillos.
- N2: Comprender las ideas fundamentales en discursos verbales y textos escritos en una lengua ajena en intercambios y textos de cierta complejidad.
- N3: Comprender el discurso en relaciones de intercambio y colaboración en lengua extranjera en situaciones y temáticas diversas y contextos diversos.
- N4: Comprender el sentido completo de discursos y textos en lengua extranjera de cierta complejidad tanto sobre temas diversos como sobre el área de estudio correspondiente.

Niveles de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	
--------------	----	----	----	---

COMPETENCIA: EXPRESIÓN EN UNA LENGUA EXTRANJERA

Definición general de la competencia: Hacerse entender oralmente y por escrito usando una lengua diferente a la propia y desarrollar el vocabulario y destrezas que permiten trabajar en tal idioma

Niveles de dominio

- N1: Comunicarse correctamente de forma verbal y escrita en una lengua ajena en intercambios cotidianos y textos sencillos.
- N2: Comunicarse de forma argumentada en otra lengua en textos de cierta complejidad
- N3: Mantener relaciones de intercambio y colaboración en lengua extranjera en situaciones y temáticas diversas y contextos diversos de cierta complejidad
- N4: Comunicarse con soltura con hablantes nativos de otras lenguas sobre temas diversos y sobre el área de trabajo correspondiente.

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	
--------------	----	----	----	---

COMPETENCIAS PERSONALES-INTERPERSONALES

COMPETENCIA: HABILIDAD PARA LA ESCUCHA, DEBATE Y ARGUMENTACIÓN

Definición general de la competencia: Relacionarse positivamente con otras personas a través de una escucha empática y de la expresión clara y asertiva de lo que se piensa y/o siente, por medios verbales y no-verbales

Niveles de dominio

N1: Escuchar, procesar la información

N2: Expresar opiniones con claridad y precisión

N3: Mostrar interés por los puntos de vista de los demás, alentar el intercambio de información e ideas, siendo abierto y sensible a los puntos de vista de los demás

N4: Tratar situaciones complejas o de conflicto con versatilidad y habilidad, argumentando su posición y conciliando puntos de vista discrepantes

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

COMPETENCIA: SENTIDO CRÍTICO Y AUTOCRÍTICO

Definición general de la competencia: Analizar críticamente una situación y sus implicaciones desde criterios externos y establecer un juicio sobre la propia actuación asumiendo las limitaciones y utilizando las críticas externas para favorecer un proceso de mejora.

Niveles de dominio

N1: Analizar una situación determinada utilizando criterios externos

N2: Identificar las implicaciones de una situación dada

N3: Formarse un juicio crítico sobre la propia actuación con reconocimiento de las propias limitaciones

N4: Mostrarse abierto a la crítica externa sobre sus actuaciones favoreciendo procesos de mejora

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO

Definición general de la competencia: Integrarse y colaborar de forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas, áreas y organizaciones

Niveles de dominio

- N1: Desarrollar y cumplir con las tareas que le corresponden dentro del trabajo en equipo
- N2: Participar de forma activa en el trabajo de grupo compartiendo información, conocimiento y experiencias
- N3: Mostrar flexibilidad en el planteamiento de los problemas y las soluciones y orientarse a la consecución de acuerdos y objetivos comunes
- N4: Contribuir al establecimiento y aplicación de procesos y procedimientos de trabajo en equipo

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	
--------------	----	----	----	---

COMPETENCIA: LIDERAZGO

Definición general de la competencia: Orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo

Niveles de dominio

- N1: Tomar iniciativas coherentes
- N2: Tomar iniciativas que se sabe comunicar con convicción, estimulando a los demás.
- N3: Transmitir confianza y mover a otros a la acción
- N4: Ejercer una influencia en su entorno con el propósito de alcanzar los objetivos deseados

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2		N4
--------------	----	----	---	----

COMPETENCIA: RECONOCIMIENTO Y RESPETO A LA DIVERSIDAD

Definición general de la competencia: Adaptarse y trabajar en diferentes y variadas situaciones y con personas o grupos diversos, reconociendo y aprovechando la riqueza debida a la diversidad personal, cultural, formativa y laboral

Niveles de dominio

- N1: Identificar los diferentes puntos de vista y estilos de actuación que surgen en el desarrollo de su trabajo por razones laborales, formativas, culturales o personales.
- N2: Respetar las distintas formas de pensar y desarrollar el trabajo
- N3: Adaptar su actuación a la diversidad
- N4: Buscar qué pueden aportar las diferentes personas a cada situación, tratando de enriquecerse con la diversidad

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	
--------------	----	----	----	---

COMPETENCIA: COMPROMISO ÉTICO

Definición general de la competencia: Sentir y obrar teniendo en cuenta la relación empresa – sociedad, interpretando los alcances y las conexiones entre la responsabilidad social de la empresa, la ética empresarial y la aspiración a la sostenibilidad de los procesos

Niveles de dominio

- N1: Identificar los principios éticos y deontológicos de la profesión
- N2: Integrar en la intervención profesional los principios éticos fundamentales a partir del análisis y juicio de la realidad social.
- N3: Identificar las áreas más problemáticas desde un punto de vista ético de la empresa y los negocios
- N4: Abordar los problemas de gestión a partir de un razonamiento ético y proponer cambios o mejoras en la organización en busca de una coherencia ética profesional.

Niveles de dominio

No aplicable	N1	N2		N4
--------------	----	----	---	----

COMPETENCIAS SISTÉMICAS

COMPETENCIA: **ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE**

Definición general de la competencia: Orientar el aprendizaje de modo independiente. Implica inquietud y curiosidad constante por buscar nueva información más allá de lo requerido

Niveles de dominio

- N1: Realizar su actividad y los trabajos requeridos necesitando sólo unas indicaciones iniciales y un seguimiento muy puntual
- N2: Asimilar nuevos conceptos, esquemas o formas de trabajar
- N3: Buscar de forma autónoma y encontrar recursos adecuados para la mejora de la calidad de su trabajo
- N4: Actuar ante cualquier tarea o trabajo considerándolos como procesos que favorecen el aprendizaje y la actualización e involucrarse personalmente en su desarrollo como objetivos propios

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	-----------

COMPETENCIA: **ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS**

Definición general de la competencia: Adaptación a situaciones nuevas: capacidad de adaptarse a las situaciones cambiantes, modificando la conducta para integrarse, con versatilidad y flexibilidad

Niveles de dominio

- N1: Adaptarse a las características de la situación cuando se emprende una tarea
- N2: Mantener el dinamismo y el control en situaciones de presión de tiempo, desacuerdo, oposición o adversidad
- N3: Aplicar conocimientos y formas de actuación contrastadas en situaciones conocidas a otras que son nuevas o inesperadas
- N4: Plantear e incorporar cambios y situaciones novedosas como vía de mejora en el desarrollo de trabajos

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	-----------

COMPETENCIA: **AUTONOMÍA, INICIATIVA Y ESPÍRITU EMPRENDEDOR**

Definición general de la competencia: Disposición a actuar de forma proactiva y a buscar nuevas oportunidades, poniendo en acción sus ideas en forma de actividades y/o proyectos

Niveles de dominio

- N1: Actuar y resolver con soltura los pequeños problemas que surgen cada día
- N2: Tomar decisiones y proponer mejoras, evitando de esta manera que se agrave algún problema menor
- N3: Identificar oportunidades y tomar decisiones sopesando los riesgos de cada actuación
- N4: Empezar proyectos ambiciosos con la instrumentación adecuada

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	-----------	----

COMPETENCIA: INTELIGENCIA EMOCIONAL

Definición general de la competencia: Controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas en situaciones difíciles. Incluye la inteligencia intrapersonal (autoconciencia, control emocional y capacidad de automotivarse) y la inteligencia interpersonal (empatía, habilidades sociales y capacidad de motivar a los demás)

Niveles de dominio

- N1: Identificar las propias emociones
- N2: Gestionar eficazmente las propias emociones y comportamientos adaptándose a diversas situaciones, aunque sean hostiles
- N3: Reconocer y aceptar las emociones ajenas, asumiendo y respetando las diferencias interindividuales y aceptando los sentimientos y perspectivas de otras personas
- N4: Interactuar de forma efectiva con los demás

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	
--------------	----	----	----	---

COMPETENCIA: COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Definición general de la competencia: Tener conciencia de la repercusión que tienen en el medio plazo las propias acciones y decisiones sobre el conjunto de organizaciones complejas y grandes. Conocer y/o anticipar las consecuencias individuales que tendrá la propia conducta

Niveles de dominio

- N1: Conocer los objetivos de la organización a la que pertenece
- N2: Reconocer la importancia para los objetivos de la organización de sus actuaciones
- N3: Adecuar su actuación a lo acordado en la organización para el cumplimiento de objetivos
- N4: Tomar las decisiones comprometido con el logro de objetivos comunes

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2		N4
--------------	----	----	---	----

SECTOR MARKETING

MODA DE COMPETENCIAS PROFESIONALES VALORADAS POR PROFESIONALES

COMPETENCIAS PROFESIONALES COGNITIVAS						
<p>COMPETENCIA: ANÁLISIS Y SÍNTESIS</p> <p>Definición general: Comprender un fenómeno a partir de diferencias y desagregar sistemáticamente sus partes, estableciendo su jerarquía, relaciones entre las partes y sus secuencias</p> <p>Niveles de dominio</p> <p>N1: Describir, relacionar e interpretar situaciones y planteamientos sencillos.</p> <p>N2: Seleccionar elementos significativos y sus relaciones en situaciones complejas.</p> <p>N3: Identificar las carencias de información y establecer relaciones con elementos externos a la situación planteada.</p> <p>N4: Describir elementos significativos, establecer relaciones entre diferentes elementos relevantes y argumentar una valoración razonada de la situación.</p>						
<p>Nivel de dominio</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td style="border: 2px solid red; border-radius: 50%; text-align: center;">N4</td> </tr> </table>		No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Especificaciones de la competencia						
<p>Analizar los factores económicos y legales que conforman el entorno de la empresa</p>	<p>Nivel de dominio</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>2</td> <td style="border: 2px solid red; border-radius: 50%; text-align: center;">N3</td> <td style="border: 2px dashed blue; border-radius: 50%; text-align: center;">N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	2	N3	N4
No aplicable	N1	2	N3	N4		
<p>Analizar los estados financieros y determinar los parámetros de rentabilidad financiera, solvencia, endeudamiento, rotación, liquidez... para la realización de un diagnóstico económico-financiero de la situación de una empresa</p>	<p>Nivel de dominio</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td style="border: 2px solid red; border-radius: 50%; text-align: center;">N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
<p>Analizar la información pública de los mercados y de las empresas para la toma de decisiones de inversión o financiación</p>	<p>ivel de dominio</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td style="border: 2px solid red; border-radius: 50%; text-align: center;">N3</td> <td style="border: 2px dashed blue; border-radius: 50%; text-align: center;">N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
<p>Analizar la estructura organizativa de la empresa (atendiendo a las relaciones funcionales y jerárquicas, situaciones de conflictos organizacionales y relaciones con el entorno) e identificar posibles mejoras que redunden en eficacia y eficiencia</p>	<p>Nivel de dominio</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td style="border: 2px solid red; border-radius: 50%; text-align: center;">N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		

MODA DEL COLECTIVO
GLOBAL DE PROFESIONALES



MODA DE LOS PROFESIONALES
DEL SECTOR:
“MARKETING, COMERCIAL,
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS”



COMPETENCIA: APLICACIÓN DE CONCEPTOS Y TEORÍAS

Definición general de la competencia : Análisis y comprensión de los conceptos y de las hipótesis contenidas en teorías y modelos para su adecuada aplicación en la problemática empresarial

Niveles de Dominio

N1: Aplicar un concepto o teoría a una situación ya prevista.

N2: Elegir entre varios conceptos o teorías el más adecuado para una situación prevista.

N3: Hacer frente a una situación no prevista, eligiendo los conceptos o teorías adecuados.

N4: Hacer frente a una situación real, eligiendo los conceptos o teorías adecuados a las características del contexto.

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

Especificaciones de la competencia

Aplicar herramientas de análisis de los factores que definen la competencia y el mercado: competidores, clientes y/o consumidores finales	Nivel de dominio <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Aplicar las técnicas de análisis de segmentación de mercados y posicionamiento de productos más acordes con los objetivos fijados.	Nivel de dominio <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Identificar los elementos de planificación de recursos humanos: políticas de formación, desarrollo, motivación, evaluación, compensación y comunicación interna	Nivel de dominio <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Aplicar las herramientas más adecuadas para realizar las entrevistas de selección de personal	Nivel de dominio <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Aplicar los principios y normas vigentes de la contabilidad financiera, para elaborar la información contable	Nivel de dominio <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Analizar el sistema de asignación de costes y procesos. Elaborar indicadores de rentabilidad económica y eficiencia de una empresa	Nivel de dominio <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Conocer los principios jurídicos, económicos y técnicos para el diseño y la ejecución de operaciones societarias	Nivel de dominio <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Diseñar y gestionar diferentes modelos presupuestarios	Nivel de dominio <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		

Aplicar técnicas de auditoría para el control de la veracidad e integridad de las cuentas de la empresa	Nivel de dominio <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20%;">No aplicable</td> <td style="width: 20%;">N1</td> <td style="width: 20%; border: 2px solid red;">N2</td> <td style="width: 20%;">N3</td> <td style="width: 20%;">N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Aplicar técnicas de análisis y control de aprovisionamientos e inventarios así como de control de calidad	Nivel de dominio <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20%;">No aplicable</td> <td style="width: 20%;">N1</td> <td style="width: 20%; border: 2px solid red;">N2</td> <td style="width: 20%;">N3</td> <td style="width: 20%;">N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		

COMPETENCIA: RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Definición general de la competencia: Identificar, analizar y definir los elementos significativos que constituyen un problema para resolverlo con criterio y creatividad de forma efectiva

Niveles de dominio:

- N1: Identificar y definir adecuadamente el problema, su magnitud y sus posibles causas
- N2: Plantear posibles soluciones pertinentes, sopesando ventajas e inconvenientes de cada una.
- N3: Diseñar un plan de acción ajustado a la magnitud del problema
- N4: Proponer soluciones originales y creativas

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

Especificaciones de la competencia

Analizar las repercusiones fiscales de las distintas alternativas de acción que se planteen para la empresa y/o los clientes	Nivel de Dominio <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20%; border: 2px dashed blue;">No aplicable</td> <td style="width: 20%;">N1</td> <td style="width: 20%;">N2</td> <td style="width: 20%; border: 2px solid red;">N3</td> <td style="width: 20%;">N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Identificar las variables del marketing-mix -producto, precio, distribución y comunicación-, para la toma de decisiones y la puesta en marcha de las mismas	Nivel de Dominio <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20%;">No aplicable</td> <td style="width: 20%;">N1</td> <td style="width: 20%;">N2</td> <td style="width: 20%; border: 2px solid red;">N3</td> <td style="width: 20%; border: 2px dashed blue;">N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Utilizar habilidades necesarias para la gestión eficaz de personas y equipos	Nivel de Dominio <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20%;">No aplicable</td> <td style="width: 20%;">N1</td> <td style="width: 20%;">N2</td> <td style="width: 20%;">N3</td> <td style="width: 20%; border: 2px solid red; border: 2px dashed blue;">N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		

COMPETENCIA: TOMA DE DECISIONES

Definición general de la competencia: Elegir la mejor alternativa para actuar, siguiendo un proceso sistemático y responsabilizándose del alcance y consecuencias de la opción tomada

Niveles de Dominio

N1: Identificar los elementos relevantes que determinan la situación en la que es necesario tomar una decisión

N2: Establecer prioridades a partir de criterios de relevancia y urgencia

N3: Tener en cuenta la opinión de las personas que pueden colaborar para tomar la decisión

N4: Tomar decisiones responsables ajustadas a las características del contexto y a los recursos disponibles

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

Especificaciones de la competencia

Utilizar correctamente los activos financieros negociados en diferentes países y mercados para la toma de decisiones de la gestión financiera y del riesgo.	Nivel de Dominio <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Tomar en cuenta la normativa laboral vigente para la toma de decisiones	Nivel de Dominio <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Reconocer las implicaciones del contexto internacional de la empresa e integrarlas en el proceso de toma de decisiones	Nivel de Dominio <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		

COMPETENCIAS PRÁCTICAS E INSTRUMENTALES

COMPETENCIA: APLICACIÓN DE TÉRMINOS ANALÍTICOS Y CUANTITATIVOS PARA RESOLVER PROBLEMAS

Definición general de la competencia: Reconocimiento de situaciones problemáticas que se pueden resolver utilizando métodos analíticos y cuantitativos. Aplicación correcta de métodos adecuados y emisión de una solución ajustada al problema

Niveles de dominio

N1: Aplicar el método que ya conoce a un problema ya delimitado

N2: Interpretar la solución y transmitirla al supervisor

N3: Reconocer una situación problemática que se puede resolver utilizando métodos analíticos y cuantitativos conocidos, extraer la información relevante y delimitar el problema.

N4: Reconocer una situación problemática que se puede resolver utilizando métodos analíticos y cuantitativos, extraer la información relevante y delimitar el problema, diseñar vías de solución, seleccionar una estrategia y buscar el método adecuado para su resolución.

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

Especificaciones de la competencia

Aplicar las principales técnicas de valoración de instrumentos financieros y de análisis de oportunidades de inversión y financiación	Nivel de Dominio <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">No aplicable</td> <td style="text-align: center;">N1</td> <td style="text-align: center;">N2</td> <td style="text-align: center;">N3</td> <td style="text-align: center;">N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Aplicar las principales herramientas para el análisis y gestión de riesgos (riesgo de cambio, riesgo de tipo de interés, VaR, etc...).	Nivel de Dominio <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">No aplicable</td> <td style="text-align: center;">N1</td> <td style="text-align: center;">N2</td> <td style="text-align: center;">N3</td> <td style="text-align: center;">N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Aplicar correctamente técnicas cualitativas y cuantitativas para la investigación comercial	Nivel de Dominio <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">No aplicable</td> <td style="text-align: center;">N1</td> <td style="text-align: center;">N2</td> <td style="text-align: center;">N3</td> <td style="text-align: center;">N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		

COMPETENCIA: UTILIZACIÓN DE LAS TIC

Definición general de la competencia: Capacidad para utilizar las TIC como una herramienta para la expresión y la comunicación, para el acceso a fuentes de información, como medio de archivo de datos y documentos, para tareas de presentación, para el aprendizaje, la investigación y el trabajo cooperativo

Niveles de dominio

N1: Utilizar a nivel básico aplicaciones ofimáticas comunes: procesador de texto, hoja de cálculo, navegación por Internet, correo electrónico...

N2: Editar documentos de texto de cierta complejidad, utilizar en un nivel intermedio hojas de cálculo y crear presentaciones de diapositivas efectivas.

N3: Utilizar algún programa especializado en el área propia de trabajo y manejar a nivel de experto hojas de cálculo (empleo de macros, por ejemplo)

N4: Ser capaz de programar

Nivel de dominio				
No aplicable	N1	N2	N3	N4

Especificaciones de la competencia

Conocer los principios y técnicas de diseño y gestión de las bases de datos estadísticas y documentales de la empresa desde un punto de vista de eficacia empresarial [no técnico]

Nivel de Dominio				
No aplicable	N1	N2	N3	N4

Utilizar las aplicaciones ofimáticas en el contexto de la gestión empresarial

Nivel de Dominio				
No aplicable	N1	N2	N3	N4

COMPETENCIA: GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Definición general de la competencia: Buscar, seleccionar, ordenar, relacionar y valorar información proveniente de distintas fuentes

Niveles de dominio

N1: Utilizar fuentes de información adecuadas para documentarse y citarlas adecuadamente.

N2: Seleccionar, ordenar y relacionar la información relevante

N3: Interpretar correctamente y extraer conclusiones de la información de la que dispone.

N4: Contrastar las fuentes de información, criticarlas y hacer valoraciones propias

Nivel de dominio				
No aplicable	N1	N2	N3	N4

Especificaciones de la competencia

Buscar, analizar y sintetizar información económica y/o contable sobre mercados y empresas	Nivel de Dominio				
	No aplicable	N1	N2	N3	N4
Seleccionar las fuentes de información para analizar el entorno legal nacional e internacional: búsqueda de normativa nacional e internacional aplicable al sector o a la empresa	Nivel de Dominio				
	No aplicable	N1	N2	N3	N4
Identificar y aplicar eficazmente los principios y técnicas de diseño y gestión de los elementos de la e-empresa tales como la gestión de la Intranet , canales internos de comunicación y la web corporativa desde un punto de vista de eficacia empresarial [no técnico]	Nivel de Dominio				
	No aplicable	N1	N2	N3	N4

COMPETENCIA: GESTIÓN DEL TIEMPO

Definición general de la competencia: Distribuir el tiempo de manera ponderada en función de las prioridades, teniendo en cuenta los objetivos personales a corto, medio y largo plazo y las áreas personales y profesionales que interesa desarrollar

Niveles de dominio

N1: Cumplir con la planificación establecida a corto plazo

N2: Establecer prioridades en los objetivos perseguidos a corto plazo a partir de criterios de urgencia y de importancia, planificar las tareas teniendo en cuenta los recursos disponibles y sus propios límites, y cumplir la planificación

N3: Planificar adecuadamente las tareas y cumplir la planificación tanto a corto, como medio y largo plazo

N4: Planificar las tareas y cumplir la planificación no sólo del tiempo individual, sino en la gestión del tiempo compartido con otros, teniendo en cuenta factores tanto internos como externos

Nivel de dominio				
No aplicable	N1	N2	N3	N4

COMPETENCIA: PLANIFICACIÓN. ORGANIZACIÓN. GESTIÓN DE PROYECTOS

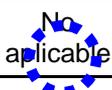
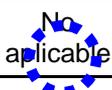
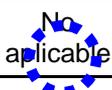
Definición general de la competencia: Fijar eficazmente objetivos y diseñar las tareas a ejecutar para su consecución de acuerdo con los recursos disponibles

Niveles de dominio

- N1: Organizar el trabajo personal con estructura y pautas marcadas
- N2: Organizar y planificar el trabajo propio en un equipo liderado por otros
- N3: Planificar, ejecutar y dirigir proyectos de baja responsabilidad
- N4: Planificar, ejecutar y dirigir proyectos de media o alta responsabilidad

Nivel de dominio				
No aplicable	N1	N2		N4

Especificaciones de la competencia

Diseñar procesos en función del producto y de objetivos determinados; planificar y organizar las tareas de los procesos	Nivel de Dominio <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">No aplicable</td> <td style="text-align: center;">N1</td> <td style="text-align: center;">N2</td> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;"></td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2		
No aplicable	N1	N2				
Identificar, diferenciar y coordinar las actividades logísticas de una empresa	Nivel de Dominio <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">N1</td> <td style="text-align: center;">N2</td> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">N4</td> </tr> </table>		N1	N2		N4
	N1	N2		N4		
Diseñar, realizar y controlar una investigación comercial	Nivel de Dominio <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">No aplicable</td> <td style="text-align: center;">N1</td> <td style="text-align: center;">N2</td> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;"></td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2		
No aplicable	N1	N2				
Elaborar un plan estratégico de marketing adaptado a una cultura (subcultura, estilo de vida y valores) y desarrollar su puesta en marcha	Nivel de Dominio <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">No aplicable</td> <td style="text-align: center;">N1</td> <td style="text-align: center;">N2</td> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;"></td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2		
No aplicable	N1	N2				
Elaborar un plan integral de comunicación	Nivel de Dominio <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">N1</td> <td style="text-align: center;">N2</td> <td style="text-align: center;">N3</td> <td style="text-align: center;"></td> </tr> </table>		N1	N2	N3	
	N1	N2	N3			
Aplicar las herramientas de análisis para la planificación, la implantación y el control de una estrategia (por ej, el análisis DAFO)	Nivel de Dominio <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">No aplicable</td> <td style="text-align: center;">N1</td> <td style="text-align: center;">N2</td> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;"></td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2		
No aplicable	N1	N2				

COMPETENCIA: COMUNICACIÓN ORAL EN LA LENGUA MATERNA

Definición general de la competencia: Expresar con claridad y oportunidad las ideas, conocimientos y percepciones propios a través de la palabra, adaptándose a las características de la situación y la audiencia para lograr su comprensión y adhesión

Niveles de dominio

- N1: Expresar las ideas de forma clara estructurada e inteligible
- N2: Utilizar un lenguaje verbal y no verbal adecuado a la situación y a la audiencia
- N3: Saber transmitir las ideas de modo eficiente y en un tiempo limitado
- N4: Captar y mantener el interés de la audiencia sobre el discurso logrando el impacto deseado

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

COMPETENCIA: COMUNICACIÓN ESCRITA EN LA LENGUA MATERNA

Definición general de la competencia: Expresar con claridad y oportunidad las ideas, conocimientos y percepciones propios a través de la escritura y de los apoyos gráficos, adaptándose a las características de la situación y del lector

Niveles de dominio

- N1: Escribir textos correctos en cuanto a puntuación, acentuación y ortografía de palabras de uso común. El texto posee una coherencia o estructura mínima.
- N2: Escribir textos donde se aprecia en la redacción y en la estructura el uso de una técnica que ayuda a la comprensión.
- N3: Exponer lo que quiere como lo quiere con un propósito claro con un léxico formal y adecuado al tema.
- N4: Lograr un alto nivel de coherencia y cohesión. Somete el orden de las palabras, la construcción sintáctica, al orden de las ideas, la construcción psicológica. Usa un léxico rico y preciso.

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

COMPETENCIA: COMPRENSIÓN DE UNA LENGUA EXTRANJERA

Definición general de la competencia: Entender el mensaje de un discurso hablado y un texto escrito en una lengua diferente a la propia

Niveles de dominio

- N1: Comprender las ideas fundamentales en discursos verbales y textos escritos en una lengua ajena en intercambios cotidianos y textos sencillos.
- N2: Comprender las ideas fundamentales en discursos verbales y textos escritos en una lengua ajena en intercambios y textos de cierta complejidad.
- N3: Comprender el discurso en relaciones de intercambio y colaboración en lengua extranjera en situaciones y temáticas diversas y contextos diversos.
- N4: Comprender el sentido completo de discursos y textos en lengua extranjera de cierta complejidad tanto sobre temas diversos como sobre el área de estudio correspondiente.

Niveles de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	
--------------	----	----	----	---

COMPETENCIA: EXPRESIÓN EN UNA LENGUA EXTRANJERA

Definición general de la competencia: Hacerse entender oralmente y por escrito usando una lengua diferente a la propia y desarrollar el vocabulario y destrezas que permiten trabajar en tal idioma

Niveles de dominio

- N1: Comunicarse correctamente de forma verbal y escrita en una lengua ajena en intercambios cotidianos y textos sencillos.
- N2: Comunicarse de forma argumentada en otra lengua en textos de cierta complejidad
- N3: Mantener relaciones de intercambio y colaboración en lengua extranjera en situaciones y temáticas diversas y contextos diversos de cierta complejidad
- N4: Comunicarse con soltura con hablantes nativos de otras lenguas sobre temas diversos y sobre el área de trabajo correspondiente.

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	
--------------	----	----	----	---

COMPETENCIAS PERSONALES-INTERPERSONALES

COMPETENCIA: HABILIDAD PARA LA ESCUCHA, DEBATE Y ARGUMENTACIÓN

Definición general de la competencia: Relacionarse positivamente con otras personas a través de una escucha empática y de la expresión clara y asertiva de lo que se piensa y/o siente, por medios verbales y no-verbales

Niveles de dominio

- N1: Escuchar, procesar la información
- N2: Expresar opiniones con claridad y precisión
- N3: Mostrar interés por los puntos de vista de los demás, alentar el intercambio de información e ideas, siendo abierto y sensible a los puntos de vista de los demás
- N4: Tratar situaciones complejas o de conflicto con versatilidad y habilidad, argumentando su posición y conciliando puntos de vista discrepantes

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

COMPETENCIA: SENTIDO CRÍTICO Y AUTOCRÍTICO

Definición general de la competencia: Analizar críticamente una situación y sus implicaciones desde criterios externos y establecer un juicio sobre la propia actuación asumiendo las limitaciones y utilizando las críticas externas para favorecer un proceso de mejora.

Niveles de dominio

- N1: Analizar una situación determinada utilizando criterios externos
- N2: Identificar las implicaciones de una situación dada
- N3: Formarse un juicio crítico sobre la propia actuación con reconocimiento de las propias limitaciones
- N4: Mostrarse abierto a la crítica externa sobre sus actuaciones favoreciendo procesos de mejora

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO

Definición general de la competencia: Integrarse y colaborar de forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas, áreas y organizaciones

Niveles de dominio

N1: Desarrollar y cumplir con las tareas que le corresponden dentro del trabajo en equipo

N2: Participar de forma activa en el trabajo de grupo compartiendo información, conocimiento y experiencias

N3: Mostrar flexibilidad en el planteamiento de los problemas y las soluciones y orientarse a la consecución de acuerdos y objetivos comunes

N4: Contribuir al establecimiento y aplicación de procesos y procedimientos de trabajo en equipo

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	
--------------	----	----	----	---

COMPETENCIA: LIDERAZGO

Definición general de la competencia: Orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo

Niveles de dominio

N1: Tomar iniciativas coherentes

N2: Tomar iniciativas que se sabe comunicar con convicción, estimulando a los demás.

N3: Transmitir confianza y mover a otros a la acción

N4: Ejercer una influencia en su entorno con el propósito de alcanzar los objetivos deseados

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2		N4
--------------	----	----	---	----

COMPETENCIA: RECONOCIMIENTO Y RESPETO A LA DIVERSIDAD

Definición general de la competencia: Adaptarse y trabajar en diferentes y variadas situaciones y con personas o grupos diversos, reconociendo y aprovechando la riqueza debida a la diversidad personal, cultural, formativa y laboral

Niveles de dominio

- N1: Identificar los diferentes puntos de vista y estilos de actuación que surgen en el desarrollo de su trabajo por razones laborales, formativas, culturales o personales.
- N2: Respetar las distintas formas de pensar y desarrollar el trabajo
- N3: Adaptar su actuación a la diversidad
- N4: Buscar qué pueden aportar las diferentes personas a cada situación, tratando de enriquecerse con la diversidad

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	
--------------	----	----	----	---

COMPETENCIA: COMPROMISO ÉTICO

Definición general de la competencia: Sentir y obrar teniendo en cuenta la relación empresa – sociedad, interpretando los alcances y las conexiones entre la responsabilidad social de la empresa, la ética empresarial y la aspiración a la sostenibilidad de los procesos

Niveles de dominio

- N1: Identificar los principios éticos y deontológicos de la profesión
- N2: Integrar en la intervención profesional los principios éticos fundamentales a partir del análisis y juicio de la realidad social.
- N3: Identificar las áreas más problemáticas desde un punto de vista ético de la empresa y los negocios
- N4: Abordar los problemas de gestión a partir de un razonamiento ético y proponer cambios o mejoras en la organización en busca de una coherencia ética profesional.

Niveles de dominio

No aplicable	N1	N2		N4
--------------	----	----	---	----

COMPETENCIAS SISTÉMICAS

COMPETENCIA: ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE

Definición general de la competencia: Orientar el aprendizaje de modo independiente. Implica inquietud y curiosidad constante por buscar nueva información más allá de lo requerido

Niveles de dominio

- N1: Realizar su actividad y los trabajos requeridos necesitando sólo unas indicaciones iniciales y un seguimiento muy puntual
- N2: Asimilar nuevos conceptos, esquemas o formas de trabajar
- N3: Buscar de forma autónoma y encontrar recursos adecuados para la mejora de la calidad de su trabajo
- N4: Actuar ante cualquier tarea o trabajo considerándolos como procesos que favorecen el aprendizaje y la actualización e involucrarse personalmente en su desarrollo como objetivos propios

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

COMPETENCIA: ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS

Definición general de la competencia: Adaptación a situaciones nuevas: capacidad de adaptarse a las situaciones cambiantes, modificando la conducta para integrarse, con versatilidad y flexibilidad

Niveles de dominio

- N1: Adaptarse a las características de la situación cuando se emprende una tarea
- N2: Mantener el dinamismo y el control en situaciones de presión de tiempo, desacuerdo, oposición o adversidad
- N3: Aplicar conocimientos y formas de actuación contrastadas en situaciones conocidas a otras que son nuevas o inesperadas
- N4: Plantear e incorporar cambios y situaciones novedosas como vía de mejora en el desarrollo de trabajos

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

COMPETENCIA: AUTONOMÍA, INICIATIVA Y ESPÍRITU EMPRENDEDOR

Definición general de la competencia: Disposición a actuar de forma proactiva y a buscar nuevas oportunidades, poniendo en acción sus ideas en forma de actividades y/o proyectos

Niveles de dominio

- N1: Actuar y resolver con soltura los pequeños problemas que surgen cada día
- N2: Tomar decisiones y proponer mejoras, evitando de esta manera que se agrave algún problema menor
- N3: Identificar oportunidades y tomar decisiones sopesando los riesgos de cada actuación
- N4: Empezar proyectos ambiciosos con la instrumentación adecuada

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

COMPETENCIA: INTELIGENCIA EMOCIONAL

Definición general de la competencia: Controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas en situaciones difíciles. Incluye la inteligencia intrapersonal (autoconciencia, control emocional y capacidad de automotivarse) y la inteligencia interpersonal (empatía, habilidades sociales y capacidad de motivar a los demás)

Niveles de dominio

- N1: Identificar las propias emociones
- N2: Gestionar eficazmente las propias emociones y comportamientos adaptándose a diversas situaciones, aunque sean hostiles
- N3: Reconocer y aceptar las emociones ajenas, asumiendo y respetando las diferencias interindividuales y aceptando los sentimientos y perspectivas de otras personas
- N4: Interactuar de forma efectiva con los demás

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

COMPETENCIA: COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Definición general de la competencia: Tener conciencia de la repercusión que tienen en el medio plazo las propias acciones y decisiones sobre el conjunto de organizaciones complejas y grandes. Conocer y/o anticipar las consecuencias individuales que tendrá la propia conducta

Niveles de dominio

- N1: Conocer los objetivos de la organización a la que pertenece
- N2: Reconocer la importancia para los objetivos de la organización de sus actuaciones
- N3: Adecuar su actuación a lo acordado en la organización para el cumplimiento de objetivos
- N4: Tomar las decisiones comprometido con el logro de objetivos comunes

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

SECTOR ORGANIZACIÓN Y RR. HH.

MODA DE COMPETENCIAS PROFESIONALES VALORADAS POR PROFESIONALES

COMPETENCIAS PROFESIONALES COGNITIVAS						
<p>COMPETENCIA: ANÁLISIS Y SÍNTESIS</p> <p>Definición general: Comprender un fenómeno a partir de diferencias y desagregar sistemáticamente sus partes, estableciendo su jerarquía, relaciones entre las partes y sus secuencias</p> <p>Niveles de dominio</p> <p>N1: Describir, relacionar e interpretar situaciones y planteamientos sencillos.</p> <p>N2: Seleccionar elementos significativos y sus relaciones en situaciones complejas.</p> <p>N3: Identificar las carencias de información y establecer relaciones con elementos externos a la situación planteada.</p> <p>N4: Describir elementos significativos, establecer relaciones entre diferentes elementos relevantes y argumentar una valoración razonada de la situación.</p>						
<p>Nivel de dominio</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td style="border: 2px solid red; border-radius: 50%; text-align: center;">N4</td> </tr> </table>		No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Especificaciones de la competencia						
<p>Analizar los factores económicos y legales que conforman el entorno de la empresa</p>	<p>Nivel de dominio</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>2</td> <td style="border: 2px solid red; border-radius: 50%; text-align: center;">N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	2	N3	N4
No aplicable	N1	2	N3	N4		
<p>Analizar los estados financieros y determinar los parámetros de rentabilidad financiera, solvencia, endeudamiento, rotación, liquidez... para la realización de un diagnóstico económico-financiero de la situación de una empresa</p>	<p>Nivel de dominio</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td style="border: 2px dashed blue; border-radius: 50%; text-align: center;">N2</td> <td>N3</td> <td style="border: 2px solid red; border-radius: 50%; text-align: center;">N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
<p>Analizar la información pública de los mercados y de las empresas para la toma de decisiones de inversión o financiación</p>	<p>Nivel de dominio</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td style="border: 2px dashed blue; border-radius: 50%; text-align: center;">N2</td> <td style="border: 2px solid red; border-radius: 50%; text-align: center;">N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
<p>Analizar la estructura organizativa de la empresa (atendiendo a las relaciones funcionales y jerárquicas, situaciones de conflictos organizacionales y relaciones con el entorno) e identificar posibles mejoras que redunden en eficacia y eficiencia</p>	<p>Nivel de dominio</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td style="border: 2px solid red; border-radius: 50%; text-align: center;">N3</td> <td style="border: 2px dashed blue; border-radius: 50%; text-align: center;">N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		

MODA DEL COLECTIVO
GLOBAL DE PROFESIONALES



MODA DE LOS PROFESIONALES
DEL SECTOR
"ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS"



COMPETENCIA: APLICACIÓN DE CONCEPTOS Y TEORÍAS

Definición general de la competencia : Análisis y comprensión de los conceptos y de las hipótesis contenidas en teorías y modelos para su adecuada aplicación en la problemática empresarial

Niveles de Dominio

N1: Aplicar un concepto o teoría a una situación ya prevista.

N2: Elegir entre varios conceptos o teorías el más adecuado para una situación prevista.

N3: Hacer frente a una situación no prevista, eligiendo los conceptos o teorías adecuados.

N4: Hacer frente a una situación real, eligiendo los conceptos o teorías adecuados a las características del contexto.

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	-----------	----

Especificaciones de la competencia

Aplicar herramientas de análisis de los factores que definen la competencia y el mercado: competidores, clientes y/o consumidores finales	Nivel de dominio	No aplicable	N1	N2	N3	N4
Aplicar las técnicas de análisis de segmentación de mercados y posicionamiento de productos más acordes con los objetivos fijados.	Nivel de dominio	No aplicable	N1	N2	N3	N4
Identificar los elementos de planificación de recursos humanos: políticas de formación, desarrollo, motivación, evaluación, compensación y comunicación interna	Nivel de dominio	No aplicable	N1	N2	N3	N4
Aplicar las herramientas más adecuadas para realizar las entrevistas de selección de personal	Nivel de dominio	No aplicable	N1	N2	N3	N4
Aplicar los principios y normas vigentes de la contabilidad financiera, para elaborar la información contable	Nivel de dominio	No aplicable	N1	N2	N3	N4
Analizar el sistema de asignación de costes y procesos. Elaborar indicadores de rentabilidad económica y eficiencia de una empresa	Nivel de dominio	No aplicable	N1	N2	N3	N4
Conocer los principios jurídicos, económicos y técnicos para el diseño y la ejecución de operaciones societarias	Nivel de dominio	No aplicable	N1	N2	N3	N4
Diseñar y gestionar diferentes modelos presupuestarios	Nivel de dominio	No aplicable	N1	N2	N3	N4

Aplicar técnicas de auditoría para el control de la veracidad e integridad de las cuentas de la empresa	Nivel de dominio <table border="1" data-bbox="815 208 1471 286"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td style="text-align: center;"></td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1		N3	N4
No aplicable	N1		N3	N4		
Aplicar técnicas de análisis y control de aprovisionamientos e inventarios así como de control de calidad	Nivel de dominio <table border="1" data-bbox="815 360 1471 439"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td style="text-align: center;"></td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1		N3	N4
No aplicable	N1		N3	N4		

COMPETENCIA: RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Definición general de la competencia: Identificar, analizar y definir los elementos significativos que constituyen un problema para resolverlo con criterio y creatividad de forma efectiva

Niveles de dominio:

- N1: Identificar y definir adecuadamente el problema, su magnitud y sus posibles causas
- N2: Plantear posibles soluciones pertinentes, sopesando ventajas e inconvenientes de cada una.
- N3: Diseñar un plan de acción ajustado a la magnitud del problema
- N4: Proponer soluciones originales y creativas

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2		N4
--------------	----	----	--	----

Especificaciones de la competencia

Analizar las repercusiones fiscales de las distintas alternativas de acción que se planteen para la empresa y/o los clientes	Nivel de Dominio <table border="1" data-bbox="831 1167 1471 1245"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td style="text-align: center;"></td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2		N4
No aplicable	N1	N2		N4		
Identificar las variables del marketing-mix -producto, precio, distribución y comunicación-, para la toma de decisiones y la puesta en marcha de las mismas	Nivel de Dominio <table border="1" data-bbox="831 1319 1471 1397"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td style="text-align: center;"></td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2		N4
No aplicable	N1	N2		N4		
Utilizar habilidades necesarias para la gestión eficaz de personas y equipos	Nivel de Dominio <table border="1" data-bbox="831 1487 1471 1565"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td>N3</td> <td style="text-align: center;"></td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	
No aplicable	N1	N2	N3			

COMPETENCIA: TOMA DE DECISIONES

Definición general de la competencia: Elegir la mejor alternativa para actuar, siguiendo un proceso sistemático y responsabilizándose del alcance y consecuencias de la opción tomada

Niveles de Dominio

N1: Identificar los elementos relevantes que determinar la situación en la que es necesario tomar una decisión

N2: Establecer prioridades a partir de criterios de relevancia y urgencia

N3: Tener en cuenta la opinión de las personas que pueden colaborar para tomar la decisión

N4: Tomar decisiones responsables ajustadas a las características del contexto y a los recursos disponibles

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2		N4
--------------	----	----	---	----

Especificaciones de la competencia

Utilizar correctamente los activos financieros negociados en diferentes países y mercados para la toma de decisiones de la gestión financiera y del riesgo.	<p>Nivel de Dominio</p> <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td style="text-align: center;"></td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2		N4
No aplicable	N1	N2		N4		
Tomar en cuenta la normativa laboral vigente para la toma de decisiones	<p>Nivel de Dominio</p> <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td style="text-align: center;"></td> <td>N3</td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1		N3	N4
No aplicable	N1		N3	N4		
Reconocer las implicaciones del contexto internacional de la empresa e integrarlas en el proceso de toma de decisiones	<p>Nivel de Dominio</p> <table border="1"> <tr> <td>No aplicable</td> <td>N1</td> <td>N2</td> <td style="text-align: center;"></td> <td>N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2		N4
No aplicable	N1	N2		N4		

COMPETENCIAS PRÁCTICAS E INSTRUMENTALES

COMPETENCIA: APLICACIÓN DE TÉRMINOS ANALÍTICOS Y CUANTITATIVOS PARA RESOLVER PROBLEMAS

Definición general de la competencia: Reconocimiento de situaciones problemáticas que se pueden resolver utilizando métodos analíticos y cuantitativos. Aplicación correcta de métodos adecuados y emisión de una solución ajustada al problema

Niveles de dominio

N1: Aplicar el método que ya conoce a un problema ya delimitado

N2: Interpretar la solución y transmitirla al supervisor

N3: Reconocer una situación problemática que se puede resolver utilizando métodos analíticos y cuantitativos conocidos, extraer la información relevante y delimitar el problema.

N4: Reconocer una situación problemática que se puede resolver utilizando métodos analíticos y cuantitativos, extraer la información relevante y delimitar el problema, diseñar vías de solución, seleccionar una estrategia y buscar el método adecuado para su resolución.

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

Especificaciones de la competencia

Aplicar las principales técnicas de valoración de instrumentos financieros y de análisis de oportunidades de inversión y financiación	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <th colspan="5">Nivel de Dominio</th> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black;">No aplicable</td> <td style="border: 1px solid black;">N1</td> <td style="border: 1px solid black;">N2</td> <td style="border: 1px solid black; border: 2px dashed blue;">N3</td> <td style="border: 1px solid black; border: 2px solid red;">N4</td> </tr> </table>	Nivel de Dominio					No aplicable	N1	N2	N3	N4
Nivel de Dominio											
No aplicable	N1	N2	N3	N4							
Aplicar las principales herramientas para el análisis y gestión de riesgos (riesgo de cambio, riesgo de tipo de interés, VaR, etc...).	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <th colspan="5">Nivel de Dominio</th> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black;">No aplicable</td> <td style="border: 1px solid black;">N1</td> <td style="border: 1px solid black;">N2</td> <td style="border: 1px solid black; border: 2px dashed blue; border: 2px solid red;">N3</td> <td style="border: 1px solid black;">N4</td> </tr> </table>	Nivel de Dominio					No aplicable	N1	N2	N3	N4
Nivel de Dominio											
No aplicable	N1	N2	N3	N4							
Aplicar correctamente técnicas cualitativas y cuantitativas para la investigación comercial	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <th colspan="5">Nivel de Dominio</th> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black;">No aplicable</td> <td style="border: 1px solid black;">N1</td> <td style="border: 1px solid black;">N2</td> <td style="border: 1px solid black; border: 2px dashed blue; border: 2px solid red;">N3</td> <td style="border: 1px solid black;">N4</td> </tr> </table>	Nivel de Dominio					No aplicable	N1	N2	N3	N4
Nivel de Dominio											
No aplicable	N1	N2	N3	N4							

COMPETENCIA: UTILIZACIÓN DE LAS TIC

Definición general de la competencia: Capacidad para utilizar las TIC como una herramienta para la expresión y la comunicación, para el acceso a fuentes de información, como medio de archivo de datos y documentos, para tareas de presentación, para el aprendizaje, la investigación y el trabajo cooperativo

Niveles de dominio

N1: Utilizar a nivel básico aplicaciones ofimáticas comunes: procesador de texto, hoja de cálculo, navegación por Internet, correo electrónico...

N2: Editar documentos de texto de cierta complejidad, utilizar en un nivel intermedio hojas de cálculo y crear presentaciones de diapositivas efectivas.

N3: Utilizar algún programa especializado en el área propia de trabajo y manejar a nivel de experto hojas de cálculo (empleo de macros, por ejemplo)

N4: Ser capaz de programar

Nivel de dominio				
No aplicable	N1	N2	N3	N4

Especificaciones de la competencia

Conocer los principios y técnicas de diseño y gestión de las bases de datos estadísticas y documentales de la empresa desde un punto de vista de eficacia empresarial [no técnico]

Nivel de Dominio				
No aplicable	N1	N2	N3	N4

Utilizar las aplicaciones ofimáticas en el contexto de la gestión empresarial

Nivel de Dominio				
No aplicable	N1	N2	N3	N4

COMPETENCIA: GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Definición general de la competencia: Buscar, seleccionar, ordenar, relacionar y valorar información proveniente de distintas fuentes

Niveles de dominio

N1: Utilizar fuentes de información adecuadas para documentarse y citarlas adecuadamente.

N2: Seleccionar, ordenar y relacionar la información relevante

N3: Interpretar correctamente y extraer conclusiones de la información de la que dispone.

N4: Contrastar las fuentes de información, criticarlas y hacer valoraciones propias

Nivel de dominio				
No aplicable	N1	N2	N3	N4

Especificaciones de la competencia

Buscar, analizar y sintetizar información económica y/o contable sobre mercados y empresas	Nivel de Dominio				
	No aplicable	N1	N2	N3	N4
Seleccionar las fuentes de información para analizar el entorno legal nacional e internacional: búsqueda de normativa nacional e internacional aplicable al sector o a la empresa	Nivel de Dominio				
	No aplicable	N1	N2	N3	N4
Identificar y aplicar eficazmente los principios y técnicas de diseño y gestión de los elementos de la e-empresa tales como la gestión de la Intranet , canales internos de comunicación y la web corporativa desde un punto de vista de eficacia empresarial [no técnico]	Nivel de Dominio				
	No aplicable	N1	N2	N3	N4

COMPETENCIA: GESTIÓN DEL TIEMPO

Definición general de la competencia: Distribuir el tiempo de manera ponderada en función de las prioridades, teniendo en cuenta los objetivos personales a corto, medio y largo plazo y las áreas personales y profesionales que interesa desarrollar

Niveles de dominio

N1: Cumplir con la planificación establecida a corto plazo

N2: Establecer prioridades en los objetivos perseguidos a corto plazo a partir de criterios de urgencia y de importancia, planificar las tareas teniendo en cuenta los recursos disponibles y sus propios límites, y cumplir la planificación

N3: Planificar adecuadamente las tareas y cumplir la planificación tanto a corto, como medio y largo plazo

N4: Planificar las tareas y cumplir la planificación no sólo del tiempo individual, sino en la gestión del tiempo compartido con otros, teniendo en cuenta factores tanto internos como externos

Nivel de dominio				
No aplicable	N1	N2	N3	N4

COMPETENCIA: PLANIFICACIÓN. ORGANIZACIÓN. GESTIÓN DE PROYECTOS

Definición general de la competencia: Fijar eficazmente objetivos y diseñar las tareas a ejecutar para su consecución de acuerdo con los recursos disponibles

Niveles de dominio

- N1: Organizar el trabajo personal con estructura y pautas marcadas
- N2: Organizar y planificar el trabajo propio en un equipo liderado por otros
- N3: Planificar, ejecutar y dirigir proyectos de baja responsabilidad
- N4: Planificar, ejecutar y dirigir proyectos de media o alta responsabilidad

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

Especificaciones de la competencia

Diseñar procesos en función del producto y de objetivos determinados; planificar y organizar las tareas de los procesos	<p style="text-align: center;">Nivel de Dominio</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20%;">No aplicable</td> <td style="width: 20%;">N1</td> <td style="width: 20%;">N2</td> <td style="width: 20%; border: 2px solid red;">N3</td> <td style="width: 20%;">N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Identificar, diferenciar y coordinar las actividades logísticas de una empresa	<p style="text-align: center;">Nivel de Dominio</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20%;">No aplicable</td> <td style="width: 20%;">N1</td> <td style="width: 20%;">N2</td> <td style="width: 20%; border: 2px solid red;">N3</td> <td style="width: 20%;">N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Diseñar, realizar y controlar una investigación comercial	<p style="text-align: center;">Nivel de Dominio</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20%;">No aplicable</td> <td style="width: 20%;">N1</td> <td style="width: 20%;">N2</td> <td style="width: 20%; border: 2px solid red;">N3</td> <td style="width: 20%;">N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Elaborar un plan estratégico de marketing adaptado a una cultura (subcultura, estilo de vida y valores) y desarrollar su puesta en marcha	<p style="text-align: center;">Nivel de Dominio</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20%;">No aplicable</td> <td style="width: 20%;">N1</td> <td style="width: 20%;">N2</td> <td style="width: 20%; border: 2px solid red;">N3</td> <td style="width: 20%;">N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Elaborar un plan integral de comunicación	<p style="text-align: center;">Nivel de Dominio</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20%; border: 2px solid red;">No aplicable</td> <td style="width: 20%;">N1</td> <td style="width: 20%;">N2</td> <td style="width: 20%; border: 2px dashed blue;">N3</td> <td style="width: 20%;">N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		
Aplicar las herramientas de análisis para la planificación, la implantación y el control de una estrategia (por ej, el análisis DAFO)	<p style="text-align: center;">Nivel de Dominio</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20%;">No aplicable</td> <td style="width: 20%;">N1</td> <td style="width: 20%;">N2</td> <td style="width: 20%; border: 2px solid red;">N3</td> <td style="width: 20%; border: 2px dashed blue;">N4</td> </tr> </table>	No aplicable	N1	N2	N3	N4
No aplicable	N1	N2	N3	N4		

COMPETENCIA: COMUNICACIÓN ORAL EN LA LENGUA MATERNA

Definición general de la competencia: Expresar con claridad y oportunidad las ideas, conocimientos y percepciones propios a través de la palabra, adaptándose a las características de la situación y la audiencia para lograr su comprensión y adhesión

Niveles de dominio

- N1: Expresar las ideas de forma clara estructurada e inteligible
- N2: Utilizar un lenguaje verbal y no verbal adecuado a la situación y a la audiencia
- N3: Saber transmitir las ideas de modo eficiente y en un tiempo limitado
- N4: Captar y mantener el interés de la audiencia sobre el discurso logrando el impacto deseado

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3 	N4 
-----------------	----	----	---	---

COMPETENCIA: COMUNICACIÓN ESCRITA EN LA LENGUA MATERNA

Definición general de la competencia: Expresar con claridad y oportunidad las ideas, conocimientos y percepciones propios a través de la escritura y de los apoyos gráficos, adaptándose a las características de la situación y del lector

Niveles de dominio

- N1: Escribir textos correctos en cuanto a puntuación, acentuación y ortografía de palabras de uso común. El texto posee una coherencia o estructura mínima.
- N2: Escribir textos donde se aprecia en la redacción y en la estructura el uso de una técnica que ayuda a la comprensión.
- N3: Exponer lo que quiere como lo quiere con un propósito claro con un léxico formal y adecuado al tema.
- N4: Lograr un alto nivel de coherencia y cohesión. Somete el orden de las palabras, la construcción sintáctica, al orden de las ideas, la construcción psicológica. Usa un léxico rico y preciso.

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4 
-----------------	----	----	----	---

COMPETENCIA: COMPRENSIÓN DE UNA LENGUA EXTRANJERA

Definición general de la competencia: Entender el mensaje de un discurso hablado y un texto escrito en una lengua diferente a la propia

Niveles de dominio

- N1: Comprender las ideas fundamentales en discursos verbales y textos escritos en una lengua ajena en intercambios cotidianos y textos sencillos.
- N2: Comprender las ideas fundamentales en discursos verbales y textos escritos en una lengua ajena en intercambios y textos de cierta complejidad.
- N3: Comprender el discurso en relaciones de intercambio y colaboración en lengua extranjera en situaciones y temáticas diversas y contextos diversos.
- N4: Comprender el sentido completo de discursos y textos en lengua extranjera de cierta complejidad tanto sobre temas diversos como sobre el área de estudio correspondiente.

Niveles de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	
--------------	----	----	----	---

COMPETENCIA: EXPRESIÓN EN UNA LENGUA EXTRANJERA

Definición general de la competencia: Hacerse entender oralmente y por escrito usando una lengua diferente a la propia y desarrollar el vocabulario y destrezas que permiten trabajar en tal idioma

Niveles de dominio

- N1: Comunicarse correctamente de forma verbal y escrita en una lengua ajena en intercambios cotidianos y textos sencillos.
- N2: Comunicarse de forma argumentada en otra lengua en textos de cierta complejidad
- N3: Mantener relaciones de intercambio y colaboración en lengua extranjera en situaciones y temáticas diversas y contextos diversos de cierta complejidad
- N4: Comunicarse con soltura con hablantes nativos de otras lenguas sobre temas diversos y sobre el área de trabajo correspondiente.

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	
--------------	----	----	----	---

COMPETENCIAS PERSONALES-INTERPERSONALES

COMPETENCIA: HABILIDAD PARA LA ESCUCHA, DEBATE Y ARGUMENTACIÓN

Definición general de la competencia: Relacionarse positivamente con otras personas a través de una escucha empática y de la expresión clara y asertiva de lo que se piensa y/o siente, por medios verbales y no-verbales

Niveles de dominio

- N1: Escuchar, procesar la información
- N2: Expresar opiniones con claridad y precisión
- N3: Mostrar interés por los puntos de vista de los demás, alentar el intercambio de información e ideas, siendo abierto y sensible a los puntos de vista de los demás
- N4: Tratar situaciones complejas o de conflicto con versatilidad y habilidad, argumentando su posición y conciliando puntos de vista discrepantes

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

COMPETENCIA: SENTIDO CRÍTICO Y AUTOCRÍTICO

Definición general de la competencia: Analizar críticamente una situación y sus implicaciones desde criterios externos y establecer un juicio sobre la propia actuación asumiendo las limitaciones y utilizando las críticas externas para favorecer un proceso de mejora.

Niveles de dominio

- N1: Analizar una situación determinada utilizando criterios externos
- N2: Identificar las implicaciones de una situación dada
- N3: Formarse un juicio crítico sobre la propia actuación con reconocimiento de las propias limitaciones
- N4: Mostrarse abierto a la crítica externa sobre sus actuaciones favoreciendo procesos de mejora

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO

Definición general de la competencia: Integrarse y colaborar de forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas, áreas y organizaciones

Niveles de dominio

- N1: Desarrollar y cumplir con las tareas que le corresponden dentro del trabajo en equipo
- N2: Participar de forma activa en el trabajo de grupo compartiendo información, conocimiento y experiencias
- N3: Mostrar flexibilidad en el planteamiento de los problemas y las soluciones y orientarse a la consecución de acuerdos y objetivos comunes
- N4: Contribuir al establecimiento y aplicación de procesos y procedimientos de trabajo en equipo

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	
--------------	----	----	----	---

COMPETENCIA: LIDERAZGO

Definición general de la competencia: Orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo

Niveles de dominio

- N1: Tomar iniciativas coherentes
- N2: Tomar iniciativas que se sabe comunicar con convicción, estimulando a los demás.
- N3: Transmitir confianza y mover a otros a la acción
- N4: Ejercer una influencia en su entorno con el propósito de alcanzar los objetivos deseados

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2		N4
--------------	----	----	---	----

COMPETENCIA: RECONOCIMIENTO Y RESPETO A LA DIVERSIDAD

Definición general de la competencia: Adaptarse y trabajar en diferentes y variadas situaciones y con personas o grupos diversos, reconociendo y aprovechando la riqueza debida a la diversidad personal, cultural, formativa y laboral

Niveles de dominio

- N1: Identificar los diferentes puntos de vista y estilos de actuación que surgen en el desarrollo de su trabajo por razones laborales, formativas, culturales o personales.
- N2: Respetar las distintas formas de pensar y desarrollar el trabajo
- N3: Adaptar su actuación a la diversidad
- N4: Buscar qué pueden aportar las diferentes personas a cada situación, tratando de enriquecerse con la diversidad

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	
--------------	----	----	----	---

COMPETENCIA: COMPROMISO ÉTICO

Definición general de la competencia: Sentir y obrar teniendo en cuenta la relación empresa – sociedad, interpretando los alcances y las conexiones entre la responsabilidad social de la empresa, la ética empresarial y la aspiración a la sostenibilidad de los procesos

Niveles de dominio

- N1: Identificar los principios éticos y deontológicos de la profesión
- N2: Integrar en la intervención profesional los principios éticos fundamentales a partir del análisis y juicio de la realidad social.
- N3: Identificar las áreas más problemáticas desde un punto de vista ético de la empresa y los negocios
- N4: Abordar los problemas de gestión a partir de un razonamiento ético y proponer cambios o mejoras en la organización en busca de una coherencia ética profesional.

Niveles de dominio

No aplicable	N1	N2		
--------------	----	----	---	---

COMPETENCIAS SISTÉMICAS

COMPETENCIA: **ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE**

Definición general de la competencia: Orientar el aprendizaje de modo independiente. Implica inquietud y curiosidad constante por buscar nueva información más allá de lo requerido

Niveles de dominio

- N1: Realizar su actividad y los trabajos requeridos necesitando sólo unas indicaciones iniciales y un seguimiento muy puntual
- N2: Asimilar nuevos conceptos, esquemas o formas de trabajar
- N3: Buscar de forma autónoma y encontrar recursos adecuados para la mejora de la calidad de su trabajo
- N4: Actuar ante cualquier tarea o trabajo considerándolos como procesos que favorecen el aprendizaje y la actualización e involucrarse personalmente en su desarrollo como objetivos propios

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

COMPETENCIA: **ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS**

Definición general de la competencia: Adaptación a situaciones nuevas: capacidad de adaptarse a las situaciones cambiantes, modificando la conducta para integrarse, con versatilidad y flexibilidad

Niveles de dominio

- N1: Adaptarse a las características de la situación cuando se emprende una tarea
- N2: Mantener el dinamismo y el control en situaciones de presión de tiempo, desacuerdo, oposición o adversidad
- N3: Aplicar conocimientos y formas de actuación contrastadas en situaciones conocidas a otras que son nuevas o inesperadas
- N4: Plantear e incorporar cambios y situaciones novedosas como vía de mejora en el desarrollo de trabajos

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

COMPETENCIA: **AUTONOMÍA, INICIATIVA Y ESPÍRITU EMPRENDEDOR**

Definición general de la competencia: Disposición a actuar de forma proactiva y a buscar nuevas oportunidades, poniendo en acción sus ideas en forma de actividades y/o proyectos

Niveles de dominio

- N1: Actuar y resolver con soltura los pequeños problemas que surgen cada día
- N2: Tomar decisiones y proponer mejoras, evitando de esta manera que se agrave algún problema menor
- N3: Identificar oportunidades y tomar decisiones sopesando los riesgos de cada actuación
- N4: Empezar proyectos ambiciosos con la instrumentación adecuada

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	N4
--------------	----	----	----	----

COMPETENCIA: INTELIGENCIA EMOCIONAL

Definición general de la competencia: Controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas en situaciones difíciles. Incluye la inteligencia intrapersonal (autoconciencia, control emocional y capacidad de automotivarse) y la inteligencia interpersonal (empatía, habilidades sociales y capacidad de motivar a los demás)

Niveles de dominio

- N1: Identificar las propias emociones
- N2: Gestionar eficazmente las propias emociones y comportamientos adaptándose a diversas situaciones, aunque sean hostiles
- N3: Reconocer y aceptar las emociones ajenas, asumiendo y respetando las diferencias interindividuales y aceptando los sentimientos y perspectivas de otras personas
- N4: Interactuar de forma efectiva con los demás

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2	N3	
--------------	----	----	----	---

COMPETENCIA: COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Definición general de la competencia: Tener conciencia de la repercusión que tienen en el medio plazo las propias acciones y decisiones sobre el conjunto de organizaciones complejas y grandes. Conocer y/o anticipar las consecuencias individuales que tendrá la propia conducta

Niveles de dominio

- N1: Conocer los objetivos de la organización a la que pertenece
- N2: Reconocer la importancia para los objetivos de la organización de sus actuaciones
- N3: Adecuar su actuación a lo acordado en la organización para el cumplimiento de objetivos
- N4: Tomar las decisiones comprometido con el logro de objetivos comunes

Nivel de dominio

No aplicable	N1	N2		N4
--------------	----	----	---	----

ANEXO III

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR

SECTORES

TABLAS DE DISTANCIAS ENTRE PERFILES

Tabla I. Análisis de la distancia en la valoración de las competencias genéricas entre los diferentes colectivos con respecto al sector de AUDITORÍA

	ALUMN D	ALUMN I	PROF I	AUDITORÍA
Comunicación escrita en lengua materna	-0,57	-0,7	-0,74	9,07
Orientación al aprendizaje	-0,89	-1,25	-1,12	8,7
Gestión del tiempo	0	0,33	0,67	8,61
Sentido crítico y autocrítico	-0,4	-0,64	0,26	8,52
Comunicación oral en lengua materna	-1,09	-0,91	-1,53	8,52
Adaptación a los cambios	-0,13	-0,59	0,07	8,52
Trabajo en equipo	0,17	1,7	-0,12	8,43
Habilidad para la escucha y debate	-0,92	-1,36	-0,34	8,43
Inteligencia emocional	-0,98	-1,19	-0,74	8,33
Gestión de la información	-0,67	-1,34	0,2	8,24
Análisis y síntesis y síntesis	0,32	-0,59	0,6	8,15
Comprensión de una lengua extranjera	0,59	0,94	1,11	7,96
Respeto a la diversidad	0,34	-0,22	-0,59	7,87
Aplicación términos analíticos y cuantitativos	-0,45	-0,59	-0,38	7,87
Resolución de problemas	-0,55	0,73	-2,04	7,59
Expresión en lengua extranjera	0,35	-0,28	0,83	7,5
Toma de decisiones	0,4	0,6	0,81	7,5
Planificación, organización, gestión proyectos	0,71	0,72	-0,05	7,41
Compromiso ético	0,36	0,51	0,41	7,41
Autonomía y espíritu emprendedor	0,56	0,57	0,44	7,41
Compromiso organizacional	1,1	1,43	0,32	7,22
Utilización de las TIC	1	2,1	0,01	6,85
Aplicación de conceptos y teorías	0,23	0,16	0,1	6,76
Liderazgo	0,42	-0,22	1,71	6,57
Correlación con AUDITORÍA	0,34	0,02	0,30	

Tabla II. Análisis de la distancia en la valoración de las competencias genéricas entre los diferentes colectivos con respecto al sector de ECONOMÍA

	ALUMN D	ALUMN I	PROF I	ECONOMÍA
Comunicación escrita en lengua materna	-0,69	-0,82	-0,86	8,85
Análisis y síntesis y síntesis	-0,4	-0,76	-0,63	8,27
Orientación al aprendizaje	-0,46	-0,13	0,21	8,27
Gestión de la información	-0,58	-0,82	0,08	8,08
Comunicación oral en lengua materna	-1	-0,82	-1,44	8,08
Trabajo en equipo	-0,03	-0,49	0,17	8,08
Gestión del tiempo	0,18	1,71	-0,11	8,08
Habilidad para la escucha y debate	-0,73	-1,17	-0,15	7,88
Compromiso organizacional	-0,77	-0,98	-0,53	7,88
Sentido crítico y autocrítico	0,01	-0,66	0,88	7,69
Resolución de problemas	1,21	0,3	1,49	7,69
Compromiso ético	0,15	0,5	0,67	7,69
Adaptación a los cambios	0,56	0	-0,37	7,5
Inteligencia emocional	0,23	0,09	0,3	7,31
Respeto a la diversidad	-0,14	1,14	-1,63	7,31
Planificación, organización, gestión proyectos	0,39	-0,24	0,87	7,31
Aplicación términos analíticos y cuantitativos	0,64	0,84	1,05	7,12
Expresión en lengua extranjera	-0,29	-0,28	-1,05	7,12
Aplicación de conceptos y teorías	0,12	0,27	0,17	7,12
Toma de decisiones	-0,06	-0,05	-0,18	6,92
Liderazgo	0,41	0,74	-0,37	6,92
Comprensión de una lengua extranjera	0,3	1,4	-0,69	6,73
Autonomía y espíritu emprendedor	0,57	0,5	0,44	6,73
Utilización de las TIC	0,39	-0,25	1,68	6,54
Correlación con ECONOMÍA	0,44	0,31	0,22	

Tabla. III Análisis de la distancia en la valoración de las competencias genéricas entre los diferentes colectivos con respecto al sector de FINANZAS

	ALUMN D	ALUMN I	PROF I	FINANZAS
Comunicación escrita en lengua materna	-0,15	-0,28	-0,32	8,94
Análisis y síntesis y síntesis	-0,5	-0,17	0,17	8,94
Sentido crítico y autocrítico	-0,94	-1,3	-1,17	8,86
Comprensión de una lengua extranjera	-0,22	-1,13	0,06	8,79
Gestión de la información	-0,58	-0,82	0,08	8,71
Orientación al aprendizaje	-0,81	-0,63	-1,25	8,71
Comunicación oral en lengua materna	-0,03	-0,49	0,17	8,71
Habilidad para la escucha y debate	-0,82	-1,03	-0,58	8,56
Inteligencia emocional	-0,61	-1,28	0,26	8,56
Aplicación términos analíticos y cuantitativos	-0,95	0,33	-2,44	8,56
Expresión en lengua extranjera	-0,42	-1,05	0,06	8,56
Gestión del tiempo	-0,5	-0,94	0,08	8,48
Trabajo en equipo	0,56	2,09	0,27	8,33
Respeto a la diversidad	0,32	-0,24	-0,61	8,18
Adaptación a los cambios	0,18	0,04	0,25	8,18
Resolución de problemas	0,36	0,71	0,88	8,11
Toma de decisiones	0,39	0,59	0,8	7,8
Compromiso organizacional	0,49	0,5	-0,27	7,73
Liderazgo	0,38	0,71	-0,4	7,58
Planificación, organización, gestión proyectos	0,56	0,71	0,61	7,5
Aplicación de conceptos y teorías	0,7	1,8	-0,29	7,35
Compromiso ético	1,06	1,07	0,94	7,2
Autonomía y espíritu emprendedor	0,81	0,74	0,68	7,12
Utilización de las TIC	0,82	0,18	2,11	6,74
Correlación	0,33	0,05	0,21	

Tabla IV. Análisis de la distancia en la valoración de las competencias genéricas entre los diferentes colectivos con respecto al sector de MARKETING

	ALUMN D	ALUMN I	PROF I	MARKETING
Gestión de la información	-0,01	-0,14	-0,18	8,93
Trabajo en equipo	-0,7	-1,06	-0,93	8,93
Habilidad para la escucha y debate	-0,18	0,15	0,49	8,93
Resolución de problemas	-0,85	-1,09	-0,19	8,93
Comunicación escrita en lengua materna	-0,72	-0,54	-1,16	8,75
Comprensión de una lengua extranjera	0,59	0,13	0,79	8,75
Respeto a la diversidad	-0,09	1,44	-0,38	8,75
Toma de decisiones	-0,28	-0,72	0,3	8,75
Sentido crítico y autocrítico	-1,24	-1,45	-1	8,57
Análisis y síntesis y síntesis	-0,49	-1,16	0,38	8,57
Orientación al aprendizaje	-0,23	-1,14	0,05	8,57
Expresión en lengua extranjera	-0,51	-0,16	0,01	8,57
Inteligencia emocional	-0,3	-0,86	-1,23	8,39
Gestión del tiempo	0,99	0,85	1,06	8,21
Comunicación oral en lengua materna	0,24	1,52	-1,25	8,04
Compromiso organizacional	-0,48	-1,11	0	7,86
Planificación, organización, gestión proyectos	-0,61	-0,41	-0,2	7,86
Adaptación a los cambios	0,31	0,32	-0,45	7,32
Aplicación términos analíticos y cuantitativos	0,15	0,3	0,2	7,32
Compromiso ético	0,89	0,9	0,77	7,32
Liderazgo	0,59	0,92	-0,19	7,32
Autonomía y espíritu emprendedor	1,21	2,31	0,22	6,96
Aplicación de conceptos y teorías	0,92	0,85	0,79	6,79
Utilización de las TIC	0,72	0,08	2,01	6,79
Correlación con MARKETING	0,45	0,07	0,44	

Tabla V. Análisis de la distancia en la valoración de las competencias genéricas entre los diferentes colectivos con respecto al sector de ORGANIZACIÓN

	ALUMN D	ALUMN I	PROF I	ORGANIZACIÓN
Comunicación escrita en lengua materna	0,26	0,13	0,09	8,24
Sentido crítico y autocrítico	-0,61	-0,97	-0,84	8,24
Trabajo en equipo	0,09	0,42	0,76	8,24
Gestión de la información	-0,31	-0,55	0,35	8,15
Comunicación oral en lengua materna	-0,17	0,01	-0,61	8,15
Resolución de problemas	0,24	-0,22	0,44	8,15
Análisis y síntesis y síntesis	0,36	1,89	0,07	8,06
Gestión del tiempo	-0,37	-0,81	0,21	8,06
Respeto a la diversidad	-0,42	-0,63	-0,18	8,06
Adaptación a los cambios	-0,21	-0,88	0,66	8,06
Planificación, organización, gestión proyectos	0,5	-0,41	0,78	8,06
Habilidad para la escucha y debate	0,03	0,38	0,55	7,87
Inteligencia emocional	0,15	-0,41	-0,78	7,87
Aplicación términos analíticos y cuantitativos	0,01	-0,13	0,08	7,87
Compromiso organizacional	-0,55	0,73	-2,04	7,87
Aplicación de conceptos y teorías	0,54	-0,09	1,02	7,87
Orientación al aprendizaje	0,12	0,32	0,53	7,78
Comprensión de una lengua extranjera	0,06	0,07	-0,7	7,78
Toma de decisiones	-0,29	-0,14	-0,24	7,78
Compromiso ético	0,19	0,2	0,07	7,78
Liderazgo	-0,02	0,31	-0,8	7,69
Expresión en lengua extranjera	-0,11	0,99	-1,1	7,31
Utilización de las TIC	0,6	0,53	0,47	7,31
Autonomía y espíritu emprendedor	-0,04	-0,68	1,25	7,04
Correlación con ORGANIZACIÓN	0,51	0,43	0,14	

Tabla VI. Análisis de la distancia en la valoración de las competencias específicas entre los diferentes colectivos con respecto al sector de AUDITORÍA

	ALUMN D	ALUMN I	PROF I	AUDIT
Gestión de la información económico-contable	-1,54	-1,58	-0,43	7,69
Utilizar aplicaciones ofimáticas	-1,44	-1,39	-0,86	7,22
Analizar estados financieros	-0,61	-1,00	-1,43	7,22
Analizar factores económicos y legales	-0,36	-0,31	-0,26	6,94
Diseñar, planificar y organizar procesos	-0,91	-0,76	-0,24	6,85
Analizar la estructura organizativa de la empresa	-0,78	-1,62	-0,12	6,85
aplicar herra análisis competencia y mercado	-1,62	-1,77	-1,58	6,67
Habilidad en gestión de personas y equipos	-0,92	-0,99	-1,46	6,57
Analizar la asignación de costes y procesos	-0,48	0,02	-0,06	6,57
Búsqueda de normativa nacional e internacional	-0,77	-1,17	-0,97	6,48
Aplicar herramientas de análisis y gestión de riesgos	0,28	0,48	-0,23	6,30
Conocer diseño y gestión de bases de datos	0,41	0,49	0,01	6,20
Analizar información pública de mercados y empresas	-0,05	0,38	-0,46	6,11
Aplicar herramientas de análisis de estrategia	-0,45	-0,48	0,06	6,11
Aplicar valoración de instrumentos financieros	0,61	0,29	0,96	5,93
Aplicar principios y normas contables	0,47	0,67	0,67	5,93
Aplicar técnicas de segmentación y posicionamiento	-0,57	-0,39	-1,12	5,93
Identificar las variables de marketing-mix	1,41	1,69	0,66	5,28
Reconocer y coordinar actividades logísticas	0,06	0,62	0,07	5,09
Reconocer las implicaciones contexto internacional	-1,32	-1,63	-1,57	5,09
Diseñar y gestionar modelos presupuestarios	0,80	1,00	0,50	5,09
Conocer los principios de las operaciones societarias	0,37	0,34	-0,11	5,00
Aplicar técnicas de la investigación comercial	0,18	-0,39	0,14	4,91
Aplicar técnicas de auditoría	0,92	0,92	1,12	4,72
Aplicar y gestionar e-elementos	1,21	1,04	1,52	4,72
Identificar los elementos de planificación de RRHH	1,57	1,78	1,68	4,63
Diseñar, realizar, y controlar investigación comercial	0,95	1,16	0,43	4,63
Utilizar activos financieros de diferentes mercados	0,40	0,85	0,62	4,44
Aplicar técnicas de control de calidad	1,04	0,53	1,12	4,44
Elaborar un plan estratégico de marketing	0,92	1,00	1,11	4,26
Analizar las repercusiones fiscales	1,10	0,58	0,74	4,17
Elaborar plan integral de comunicación	-0,42	0,11	0,57	4,07
Utilizar normativa laboral vigente	0,24	0,42	-0,36	3,80
Aplicar herramientas de entrevistas de selección	-0,73	-0,89	-0,71	3,70
Correlación con AUDITORIA	-0,62	-0,59	-0,53	

Tabla VII. Análisis de la distancia en la valoración de las competencias específicas entre los diferentes colectivos con respecto al sector de ECONOMÍA

	ALUMN D	ALUMN I	PROF I	ECONO
Búsqueda de normativa nacional e internacional	-1,56	-1,60	-0,45	8,08
Gestión de la información económico-contable	-1,00	-0,95	-0,42	7,69
Analizar factores económicos y legales	-0,91	-1,30	-1,73	7,69
Utilizar aplicaciones ofimáticas	0,40	0,45	0,50	7,69
Aplicar y gestionar e-elementos	0,41	0,56	1,08	7,31
Conocer diseño y gestión de bases de datos	-0,49	-1,33	0,17	6,92
Diseñar, planificar y organizar procesos	-1,25	-1,39	-1,20	6,92
Aplicar valoración de instrumentos financieros	0,61	0,54	0,07	6,92
Habilidad en gestión de personas y equipos	0,38	0,88	0,81	6,73
Reconocer las implicaciones contexto internacional	-1,91	-2,32	-2,12	6,35
Aplicar herramientas de análisis y gestión de riesgos	0,68	0,88	0,17	6,35
Aplicar herramientas de análisis de mercado	1,40	1,48	1,00	6,35
Analizar estados financieros	-0,60	-0,17	-1,01	6,35
Aplicar herramientas de análisis de estrategia	0,14	0,11	0,65	6,15
Analizar la asignación de costes y procesos	-0,19	-0,51	0,16	6,15
Aplicar principios y normas contables	0,24	0,43	0,44	6,15
Analizar información pública de mercados y empresas	-0,17	0,00	-0,72	5,96
Aplicar técnicas de la investigación comercial	2,14	2,42	1,38	5,96
Diseñar, realizar, y controlar investigación comercial	0,28	0,84	0,29	5,77
Analizar las repercusiones fiscales	-1,59	-1,90	-1,84	5,77
Diseñar y gestionar modelos presupuestarios	0,19	0,39	-0,10	5,77
Analizar la estructura organizativa de la empresa	0,24	0,21	-0,24	5,77
Conocer los principios de las operaciones societarias	-1,96	-2,53	-2,00	5,58
Identificar los elementos de planificación de RRHH	0,42	0,42	0,62	5,58
Utilizar activos financieros de diferentes mercados	0,05	-0,12	0,37	5,38
Aplicar técnicas de segmentación y posicionamiento	1,08	1,29	1,19	5,38
Elaborar un plan estratégico de marketing	0,26	0,47	-0,26	5,19
Aplicar técnicas de auditoría	-0,09	0,36	0,12	5,00
Utilizar normativa laboral vigente	0,28	-0,23	0,36	5,00
Elaborar plan integral de comunicación	0,44	0,52	0,63	5,00
Identificar las variables de marketing-mix	1,40	0,88	1,04	5,00
Reconocer y coordinar actividades logísticas	-0,25	0,28	0,74	4,81
Aplicar técnicas de control de calidad	0,90	1,08	0,30	4,23
Aplicar herramientas de entrevistas de selección	0,00	-0,16	0,02	3,85
Correlación con ECONOMIA	-0,31	-0,29	-0,21	

Tabla VIII. Análisis de la distancia en la valoración de las competencias específicas entre los diferentes colectivos con respecto al sector de FINANZAS

	ALUMN D	ALUMN I	PROF I	FINAN
Analizar estados financieros	-1,95	-1,99	-0,85	9,17
Gestión de la información económico-contable	-2,23	-2,18	-1,65	8,86
Analizar información pública de mercados y empresas	-1,61	-2,00	-2,43	8,33
Analizar factores económicos y legales	-0,20	-0,15	-0,10	8,33
Aplicar valoración de instrumentos financieros	-2,46	-2,32	-1,80	8,18
Utilizar aplicaciones ofimáticas	-0,03	-0,87	0,63	8,03
Analizar la asignación de costes y procesos	-0,52	-0,66	-0,47	7,88
Conocer los principios de las operaciones societarias	-0,50	-0,57	-1,04	7,42
Aplicar herramientas de análisis y gestión de riesgos	-1,40	-0,90	-0,97	7,42
Búsqueda de normativa nacional e internacional	-1,02	-1,42	-1,22	7,12
Aplicar principios y normas contables	0,95	1,15	0,43	7,12
Aplicar herramientas de análisis de mercado	1,50	1,58	1,10	6,89
Diseñar y gestionar modelos presupuestarios	-1,91	-1,48	-2,32	6,89
Analizar la estructura organizativa de la empresa	-2,28	-2,32	-1,78	6,82
Reconocer las implicaciones contexto internacional	-0,65	-0,97	-0,30	6,74
Analizar las repercusiones fiscales	-0,94	-0,75	-0,74	6,67
Habilidad en gestión de personas y equipos	-1,30	-1,13	-1,86	6,21
Diseñar, planificar y organizar procesos	3,06	3,35	2,31	6,14
Utilizar activos financieros de diferentes mercados	-0,74	-0,18	-0,74	5,98
Aplicar herramientas de análisis de estrategia	0,50	0,19	0,25	5,83
Aplicar técnicas de segmentación y posicionamiento	1,63	1,82	1,33	5,23
Aplicar técnicas de auditoría	-1,66	-1,70	-2,15	5,08
Conocer diseño y gestión de bases de datos	1,20	0,63	1,16	4,77
Aplicar técnicas de la investigación comercial	1,70	1,70	1,90	4,47
Aplicar técnicas de control de calidad	-0,90	-1,07	-0,59	4,39
Identificar los elementos de planificación de RRHH	2,88	3,09	2,99	4,24
Aplicar herramientas de entrevistas de selección	2,87	3,08	2,35	4,17
Utilizar normativa laboral vigente	-0,75	-0,30	-0,53	4,17
Aplicar y gestionar e-elementos	1,06	0,55	1,14	4,09
Identificar las variables de marketing-mix	2,35	2,43	2,54	4,02
Elaborar un plan estratégico de marketing	1,03	0,50	0,66	3,33
Diseñar, realizar, y controlar investigación comercial	-0,38	0,15	0,61	3,11
Elaborar plan integral de comunicación	0,68	0,86	0,08	3,03
Reconocer y coordinar actividades logísticas	2,03	1,87	2,04	2,73
Correlación con FINANZAS	-0,59	-0,60	-0,57	

Tabla IX. Análisis de la distancia en la valoración de las competencias específicas entre los diferentes colectivos con respecto al sector de MARKETING

	ALUMN D	ALUMN I	PROF I	MARK
Aplicar herramientas de análisis de mercado	-2,80	-2,83	-1,69	8,93
Identificar las variables de marketing-mix	0,62	0,67	1,20	8,75
Aplicar técnicas de segmentación y posicionamiento	0,89	0,50	0,07	8,21
Elaborar un plan estratégico de marketing	-3,25	-3,20	-3,15	8,04
Aplicar herramientas de análisis de estrategia	2,47	2,62	3,14	8,04
Utilizar aplicaciones ofimáticas	-1,97	-2,81	-1,31	7,86
Aplicar técnicas de la investigación comercial	-1,83	-1,97	-1,78	7,32
Habilidad en gestión de personas y equipos	-0,95	-1,01	-1,48	7,14
Diseñar, realizar, y controlar investigación comercial	1,71	2,22	2,14	6,79
Aplicar y gestionar e-elementos	1,70	1,30	1,49	6,61
Elaborar plan integral de comunicación	-2,27	-2,07	-2,78	6,43
Diseñar, planificar y organizar procesos	-2,50	-2,42	-2,90	6,43
Analizar la estructura organizativa de la empresa	2,93	3,36	2,52	6,25
Identificar los elementos de planificación de RRHH	2,71	2,68	3,22	6,07
Reconocer las implicaciones contexto internacional	-0,63	-0,95	-0,28	5,71
Conocer diseño y gestión de bases de datos	0,83	1,03	1,03	5,00
Gestión de la información económico-contable	3,50	3,67	2,95	5,00
Aplicar herramientas de entrevistas de selección	-2,69	-2,40	-3,44	4,82
Analizar factores económicos y legales	3,93	4,49	3,94	4,82
Diseñar y gestionar modelos presupuestarios	-0,74	-1,05	-0,99	4,11
Utilizar normativa laboral vigente	-2,24	-2,04	-2,53	3,75
Analizar la asignación de costes y procesos	1,89	1,86	1,41	3,75
Búsqueda de normativa nacional e internacional	-2,33	-2,90	-2,37	3,39
Reconocer y coordinar actividades logísticas	-1,15	-1,14	-0,95	3,21
Analizar estados financieros	2,43	2,26	2,74	3,21
Conocer los principios de las operaciones societarias	-2,83	-2,62	-2,73	2,86
Aplicar técnicas de control de calidad	-1,83	-1,62	-2,35	2,50
Analizar las repercusiones fiscales	2,08	2,53	2,30	2,32
Analizar información pública de mercados y empresas	0,46	-0,05	0,54	2,32
Aplicar valoración de instrumentos financieros	-2,06	-1,98	-1,87	2,32
Utilizar activos financieros de diferentes mercados	-0,64	-1,17	-1,01	2,14
Aplicar herramientas de análisis y gestión de riesgos	2,43	2,96	3,42	1,61
Aplicar principios y normas contables	1,56	1,74	0,96	1,43
Aplicar técnicas de auditoría	0,52	0,37	0,54	1,25
Correlación con MARKETING	-0,10	-0,11	-0,06	

Tabla X. Análisis de la distancia en la valoración de las competencias específicas entre los diferentes colectivos con respecto al sector de ORGANIZACIÓN

	ALUMN D	ALUMN I	PROF I	ORG
Habilidad en gestión de personas y equipos	-0,80	-0,83	0,31	7,69
Diseñar, planificar y organizar procesos	-0,05	0,00	0,52	7,41
Aplicar herramientas de análisis de mercado	-0,05	-0,44	-0,88	7,41
Aplicar técnicas de segmentación y posicionamiento	-0,36	-0,31	-0,26	7,41
Identificar las variables de marketing-mix	0,94	1,09	1,61	7,41
Utilizar aplicaciones ofimáticas	-1,15	-1,99	-0,49	7,22
Analizar factores económicos y legales	-1,44	-1,58	-1,39	7,13
Gestión de la información económico-contable	-0,18	-0,25	-0,72	7,04
Aplicar herramientas de análisis de estrategia	0,07	0,57	0,50	6,94
Analizar la estructura organizativa de la empresa	-0,12	-0,52	-0,32	6,85
Analizar la asignación de costes y procesos	0,19	0,39	-0,33	6,76
Búsqueda de normativa nacional e internacional	-0,33	-0,25	-0,73	6,57
Identificar los elementos de planificación de RRHH	0,69	1,12	0,28	6,57
Diseñar y gestionar modelos presupuestarios	0,47	0,44	0,98	6,48
Aplicar técnicas de la investigación comercial	0,34	0,02	0,69	6,48
Utilizar normativa laboral vigente	-0,18	0,02	0,02	6,30
Diseñar, realizar, y controlar investigación comercial	1,19	1,37	0,64	6,30
Aplicar principios y normas contables	0,02	0,30	-0,73	6,20
Analizar estados financieros	0,52	1,08	0,53	6,11
Aplicar y gestionar e-elementos	-0,39	-0,70	-0,64	6,11
Reconocer las implicaciones contexto internacional	-0,03	0,16	-0,33	6,11
Elaborar un plan estratégico de marketing	1,11	1,08	0,63	6,11
Conocer diseño y gestión de bases de datos	-0,47	-1,04	-0,51	6,02
Aplicar herramientas de entrevistas de selección	-0,28	-0,28	-0,08	5,93
Analizar información pública de mercados y empresas	0,47	0,30	0,78	5,93
Aplicar valoración de instrumentos financieros	0,46	0,67	0,56	5,93
Elaborar plan integral de comunicación	0,03	0,24	-0,49	5,74
Analizar las repercusiones fiscales	0,40	0,85	0,62	5,65
Reconocer y coordinar actividades logísticas	-0,72	-1,23	-0,64	5,56
Aplicar herramientas de análisis y gestión de riesgos	-0,01	0,07	0,18	5,28
Aplicar técnicas de control de calidad	-0,38	-0,91	-0,74	5,28
Utilizar activos financieros de diferentes mercados	0,32	0,86	1,31	5,19
Conocer los principios de las operaciones societarias	0,15	0,33	-0,45	5,00
Aplicar técnicas de auditoría	-0,45	-0,61	-0,43	4,72
Correlación con ORGANIZACIÓN	-0,15	-0,15	0,00	

Modelo de evaluación de adquisición de competencias profesionales en los estudios universitarios

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.

Consciente de este nuevo escenario, la Agencia de Calidad, Acreditación y Prospectiva de la Comunidad de Madrid (ACAP) ha puesto en marcha un estudio cuya finalidad es la elaboración de un Modelo de evaluación de adquisición de competencias profesionales en los estudios universitarios. Este proyecto ha sido confiado a la Universidad Pontificia Comillas de Madrid, y desarrollado por un grupo en el que han participado profesores de diferentes centros y departamentos. En enero de 2009 se comenzaron a dar los primeros pasos del estudio cuyo resultado final se concreta en el informe que se recoge en estas páginas.



www.madrid.org



Alcalá, 21. 3º izq. 28014 Madrid
Tel 917 012 550 - Fax 915 231 489
acap@madrid.org
www.madrid.org/acap