

32. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PERFIL DE COMPETENCIAS DEL TÍTULO DE GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**Sabater Sempere, V.; Conca Flor, F.J.;
García Lillo, F.; Gascó Gascó, J.L.; Llopis Taverner, J.;
Marco Lajara, B.; Molina Manchón, H.; Úbeda García, M.**

*Departamento de Organización de Empresas.
Universidad de Alicante*

RESUMEN

El diseño y posterior desarrollo de los nuevos títulos de grado deben partir de un adecuado perfil de competencias de la titulación. La falta de homogeneidad en el diseño de los libros blancos hizo que algunas titulaciones dispusieran de perfiles claramente diseñados y concretados, mientras que en otros casos no se llegó al grado de detalle necesario para poder aplicarlo directamente.

Este es el caso del futuro título de grado en Administración y Dirección de Empresas. En las conversaciones mantenidas con profesores pertenecientes al Proyecto de Redes de la Universidad de Alicante y que estaban diseñando guías docentes para dicho grado en diferentes áreas de conocimiento, se puso de manifiesto la confusión metodológica que se había producido en la concreción de objetivos y competencias, lo que dificultaba su traslación a los objetivos y competencias de cada una de las materias. Por este motivo, en este artículo, se indica qué criterios se siguieron para establecer un nuevo perfil y la forma en que se trasladó a cada una de las asignaturas.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Propósito del trabajo

La creación del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES, desde ahora) implica el rediseño del mapa de titulaciones que se implantan en nuestro país, y una nueva filosofía en el modo de organizar la docencia universitaria.

La elaboración de estos nuevos títulos de grado implica un importante esfuerzo para la comunidad universitaria, que debe trabajar para ofrecer unas titulaciones más adaptadas a las necesidades reales del mercado laboral. El eje vertebrador del trabajo que debe realizar el profesor es la denominada guía docente de la asignatura, que deriva a su vez de la guía de la titulación. En la primera se plasma de forma detallada todos aquellos aspectos clásicos sobre los que debe girar el proceso de enseñanza aprendizaje: objetivos, contenidos, metodología, y evaluación. Y todos ellos deben partir del perfil de la titulación, del cual depende el éxito o fracaso de la elaboración de todas estas guías.

En este trabajo se ha pretendido revisar un perfil de una titulación que, a juicio de diferentes profesores de la Facultad de Económicas de la Universidad de Alicante de diferentes áreas de conocimiento, que compartieron experiencias durante los seminarios del programa de Redes de Docencia de dicha universidad, no estaba del todo delimitada y dificultaba la traslación del mismo a las diferentes guías docentes.

1.2 Marco teórico

Como indica González Soto (2005), el proceso de creación de un EEES supone el esfuerzo de convergencia de todos los países implicados, cuya parte más visible es la propia “arquitectura” del sistema universitario (con las tres primeras ideas de la declaración de Bolonia: ECTS, Sistema de grados y Suplemento Europeo al título), pero a la vez, implica una redefinición absoluta en la concepción de los títulos actuales y una revisión al propio proceso de enseñanza-aprendizaje. En caso contrario estaríamos ante un proceso de cambio puramente estructural, sin entrar para nada en los sustantivos de este cambio, centrar las acciones en el alumno, en su aprendizaje y en el desarrollo de competencias requeridas en cada caso.

Desde este punto de vista, la enseñanza centrada en el aprendizaje del alumno y su preparación profesional para el mercado laboral europeo es lo que, en definitiva, debe guiar toda esta reforma.

La primera muestra de ello es la propia concepción del Sistema Europeo de Transferencia y Acumulación de Créditos (ECTS), que en su propia definición establece que es un sistema centrado en el estudiante, que se basa en la carga de trabajo necesaria para la consecución de los objetivos de un programa. Señalando además que estos objetivos se especifican preferentemente en términos de los resultados de aprendizaje y de las competencias que se han de adqui-

rir (http://ec.europa.eu/education/programmes/socrates/ects/index_es.html). Por tanto este sistema no sólo establece la carga de trabajo en un curso académico, que es su valor más aparente, sino que hace que todos los programas de estudios sean más comprensibles y comparables para todos los alumnos, con lo que favorecen la movilidad y el reconocimiento académico.

Para que el sistema de créditos ECTS funcione es imprescindible el desarrollo de varios documentos esenciales, entre los que destacamos la necesidad de desarrollar guías docentes (*Information Package*) que nos aporten información sobre la institución y los programas de estudio, con detalle de las asignaturas y los créditos asignados en cada una de ellas (Pagani, 2002). En este documento adquiere una especial importancia la definición del perfil y los objetivos y competencias, que serán el eje angular sobre el que se establecerán los restantes apartados (contenidos, metodologías, sistema evaluación, etc.)

Pero ¿qué son las competencias en este contexto? Son aquellas capacidades o habilidades que el estudiante debe alcanzar y que le permiten acreditar haber superado un grado, un curso, o una asignatura. Sin embargo, la aceptación más común es que las competencias son el conjunto de rasgos de personalidad, actitudes, conocimientos y habilidades que posibilitan el desempeño de actuaciones profesionales reconocibles en el mercado académico y el mercado de trabajo. Para una revisión más profunda sobre las competencias profesionales puede consultarse el trabajo de Fernández Tejada (1999).

Existen competencias genéricas transversales (para toda una titulación) y que se alcanzan al finalizar los estudios, mientras que existen otras competencias específicas que son propias de un estudio o curso y son necesarias para ir avanzando en el conocimiento.

Las competencias intentan poner en relación los ámbitos formativo y laboral, debiendo ser el ámbito profesional el referente, si nos atenemos a lo mencionado anteriormente. Sin embargo, en el caso universitario del perfil del titulado no se puede definir solamente por perfiles profesiones, sino también por perfiles académicos y/o científicos. Ambos perfiles, el profesional y el científico, deben dar lugar al diseño del currículum formativo que será el medio por el que una persona adquiera la formación integral en el ámbito laboral escogido.

En relación a la legislación española, el marco de referencia es el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales. Este RD recoge todos los avances normativos realizados en los años anteriores para adaptarse a las directrices del proceso de Bolonia, recogidos, entre otros, en el Documento Marco para la integración del sistema universitario español en el EEES (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2003). En este RD se fija la estructura básica de los títulos de grado y postgrado, así como el proceso de verificación y acreditación de títulos que debe garantizar la calidad de las titulaciones.

Dicha acreditación, que es imprescindible para poder impartir dicha titulación en el territorio nacional, incluye diferentes apartados. En lo referente al perfil y los objetivos de la titulación ha habido una cierta adaptación a lo establecido en el Marco Europeo de Cualificaciones (MEC), al haberse adoptado de manera casi literal los descriptores de Dublín. Centrándonos en los títulos de grado, que son los que hemos trabajado en esta memoria, los **objetivos** que debe incluirse son:

- Las competencias generales y específicas que los estudiantes deben adquirir durante sus estudios, y que sean exigibles para otorgar el título. Estas competencias deben ser evaluables.
- Se deben garantizar, como mínimo, las siguientes competencias básicas (que figuran en el Marco Europeo de Cualificaciones para la Educación superior). Siendo preciso que los estudiantes:
 - hayan demostrado **poseer y comprender conocimientos** en un área de estudio que parte de la base de la educación secundaria general, y se suele encontrar a un nivel que, si bien se apoya en libros de texto avanzados, incluye también algunos aspectos que implican conocimientos procedentes de la vanguardia de su campo de estudio;
 - sepan **aplicar sus conocimientos** a su trabajo o vocación de una forma profesional y posean las competencias que suelen demostrarse por medio de la elaboración y defensa de argumentos y la resolución de problemas dentro de su área de estudio;
 - tengan la **capacidad de reunir e interpretar datos relevantes** (normalmente dentro de su área de estudio) **para emitir juicios** que incluyan una reflexión sobre temas relevantes de índole social, científica o ética;
 - puedan **transmitir información**, ideas, problemas y soluciones a un público tanto especializado como no especializado;
 - hayan desarrollado aquellas **habilidades de aprendizaje** necesarias para emprender estudios posteriores con un alto grado de autonomía.

De acuerdo con Ginés Mora (2008), en el caso español existen objetivos internos, que en estos momentos son tan importantes como el compromiso internacional, puesto que, ante una reforma como la actual, hay que dejar bien claro que el objetivo de los nuevos planes no es la mera acumulación de conocimientos, sino el aprendizaje de competencias de todo tipo. En este sentido, la intención del anterior Ministerio de Educación y Ciencia, que era quien tenía las competencias en Universidades, era ofrecer un marco de referencia práctico en el que pudieran basarse para el diseño de los nuevos planes de estudios, para lo cual se creó una comisión encargada del estudio, y que actualmente se encuentra en dicha fase sin haber aportado resultados debido a los cambios de ministerio.

Esta Comisión Nacional estaría dividida en grupos por cada una de las ramas de conocimiento y trataría de definir tres estratos para cada una de las cinco categorías diferenciadas anteriormente en el MEC; los dos primeros de obligado cumplimiento.

- Estrato 1: Válido para todas las ramas (descriptor de Dublín).
- Estrato 2: Válido dentro de cada una de las ramas.
- Estrato 3: Válido para cada disciplina.

De esta forma deberían estar predefinidas, al menos para cada rama, cuáles debían ser los resultados en términos de aprendizaje exigibles a los diferentes estudios ofertados en el territorio nacional. Existen algunas experiencias al respecto, como la del grupo de trabajo de la Universidad Politécnica de Valencia (2008) para la rama de ingeniería y arquitectura.

Por su parte, la Universidad de Alicante, consciente de la importancia que tiene el estar preparados para la llegada del EEES, elaboró un documento denominado “Diseño de planes y estrategias para el desarrollo del EEES en las titulaciones de la Universidad de Alicante” en el que se analizaba la situación actual de la Universidad en términos de su impacto social y se elaboraba un DAFO para conocer cuáles eran sus puntos fuertes y débiles de cara a este importante cambio. Este diagnóstico permitió establecer líneas de mejora en diferentes frentes. Entre estas líneas, una de las planteadas hace referencia a la calidad diferencial, que debía basarse en el perfil del alumno de nuevo ingreso, el perfil del titulado, el conocimiento de las demandas del entorno y la adecuación de los contenidos a la nueva estructura de estudios de España.

Por este motivo, alcanza una especial importancia la definición del perfil de la titulación como garantía de la utilidad social, puesto que debe estar definido atendiendo a las necesidades de los empleadores y otros agentes sociales y económicos.

Todas estas razones nos han llevado a definir como objetivo de nuestra investigación la delimitación del perfil de un futuro título de grado, con vistas a proceder a la concreción del mismo en términos de objetivos y competencias para todas las materias pertenecientes a una misma rama de conocimiento.

2. METODOLOGÍA

2.1 Metodología seguida

El fin último de este trabajo desarrollado por la red DUenDe era repartir las competencias derivadas del perfil de la titulación y definir los objetivos cohesionados de todas las materias, para posteriormente poder ir desarrollando las guías docentes de cada una de ellas. La titulación escogida fue el título de grado en Administración y Dirección de Empresas.

Para la realización del mismo se ha seguido una metodología colaborativa, de forma que el trabajo se ha ido dividiendo entre los diferentes miembros de la red DUenDE de forma sucesiva.

El punto de partida fueron los seminarios de Redes de Diseño de Guías Docentes impartidos por el ICE durante los meses de octubre, noviembre y diciembre de 2007, más las sesiones de seguimiento. Aunque inicialmente el objetivo de nuestra investigación no encuadraba directamente con la temática del seminario, para nosotros supuso un importante apoyo puesto que repasamos algunos aspectos importantes relativos a cómo se debía realizar una guía docente, y pudimos profundizar en los contenidos más relacionados con nuestro trabajo, es decir, las fases iniciales de la guía docente y, más concretamente, la definición del perfil de la titulación en base a las competencias, la forma en que debíamos trasladar dichas competencias a cada una de las materias objeto de estudio, y cómo debían definirse los objetivos de cada una de ellas.

Durante el desarrollo de dicho seminario, al cual sólo asistimos profesores pertenecientes de la Facultad de Económicas, se debatió acerca de la validez del perfil que aparecía detallado en el Libro Blanco. En dicha discusión surgió la necesidad de mejorarlo, por lo que desde esta red intentamos emplear la metodología estudiada en dichas sesiones para establecer posibles mejoras de dicho perfil. Estas mejoras irían en la línea de las mencionadas anteriormente en el marco teórico. Para ello se revisaron fuentes nacionales e internacionales relativas al perfil de Licenciado en Administración de Empresas o *Business Administration* y se intentó establecer un perfil consensuado entre todos los miembros de la red.

Sin embargo, éramos conscientes de que el trabajo, para que tuviera una validez posterior, debía entroncarse con los objetivos que posteriormente fueran considerados a la hora de solicitar a la ANECA el título, por lo que revisamos toda la legislación y los materiales correspondientes al seminario de Diseño de Planes de Estudio, también desarrollado por el ICE de la UA. En dicho seminario se comentaba que el marco de referencia para el diseño de los objetivos del título de grado deben ser los descriptores de Dublín y el Marco Europeo de Cualificaciones, por lo que abrimos una segunda línea de estudio para ver en qué medida este segundo enfoque influía en el perfil que estábamos elaborando. Lo cierto es que la incidencia es mucha (como ya se ha comentado en el marco teórico), pero la información es poca; puesto que la comisión encargada del asunto, constituida en su día por el Ministerio de Educación y Ciencia, fue transferida en el mes de julio de 2008 al nuevo Ministerio de Ciencia e Innovación.

Por este motivo, no se ha recogido la incidencia del MEC en el perfil de la titulación y la definición de objetivos en la forma que nos hubiese gustado, pero se ha podido mejorar ligeramente el perfil con algunas de las ideas globales recogidas de las diferentes fuentes de información. Aún así, el perfil finalmente elaborado ha sido muy similar al establecido por consenso inicialmente.

Una vez definido el perfil de competencias y los objetivos, ya se trasladó a cada una de las materias del área de organización de empresas, que era nuestro

propósito inicial. Había que delimitar qué aspectos de los mismos podían hacer referencia al área de Conocimiento de Organización de Empresas, por lo que los miembros de la red, por parejas, tratamos de estudiar la particularización de ambos aspectos para cada una de las materias actualmente impartidas en la licenciatura actual de ADE.

Esta información analizada dos a dos inicialmente, se pasó al resto de miembros de la red para su revisión y discusión, de forma que se pudiera saber si todos los aspectos relacionados con el área eran tratados en estas materias de manera directa o indirecta, y si quedaba alguna competencia u objetivo sin abordar.

Revisada toda esta información se procedió a proponer las materias a impartir en el futuro título de grado. Una síntesis de todo este trabajo se presenta en la figura 1.

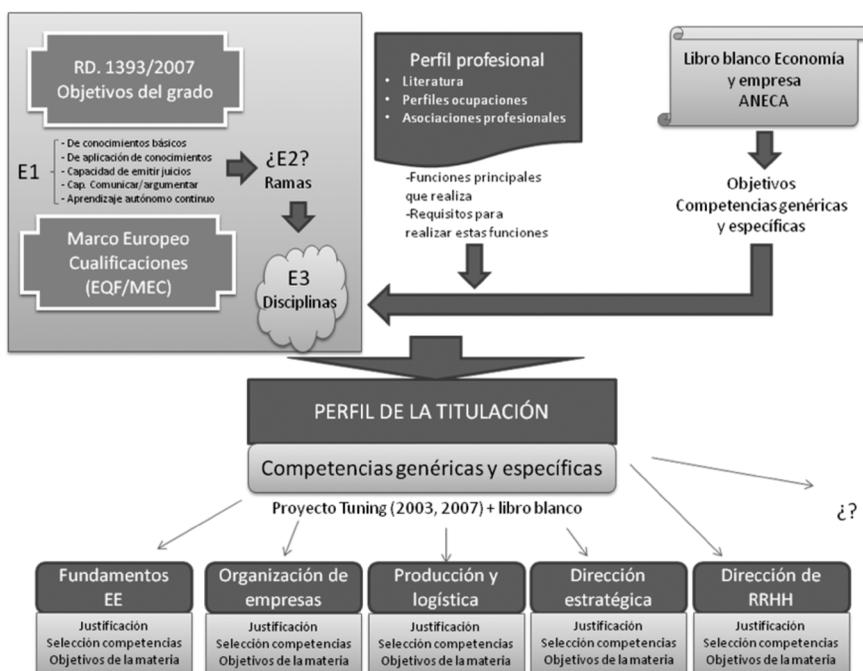


Figura 1. Esquema de trabajo.

3. RESULTADOS

Los resultados esenciales han sido las tablas finales de cada una de las materias, sin embargo creemos imprescindible ir paso a paso indicando cuáles han sido cada uno de los resultados parciales que hemos ido elaborando.

3.1 Definición del perfil de la titulación

El perfil de la titulación es el punto de partida de todo el proceso formativo, puesto que la reforma aboga por un proceso integrado que parta de las demandas de la sociedad, analizadas a partir de una investigación en el mercado laboral para adecuar la realidad académica a las necesidades profesionales.

De hecho, no debemos olvidar que la existencia de un perfil inadecuado o descoordinado puede dar lugar a:

- Espacios del perfil no cubiertos.
- Espacios cubiertos por varias materias simultáneamente.
- Falta de adecuación entre el perfil de la titulación y la materia.
- Desequilibrio entre la temporalización de los créditos y el volumen de los contenidos.
- Descoordinación entre teoría y práctica.

Por este motivo es importante **identificar previamente cuáles son las salidas profesionales** de un título de grado, para ver qué competencias serán las necesarias en cada una de esas salidas.

En el caso del Graduado en Administración y Dirección de Empresas, el libro blanco señala como principales salidas profesionales:

1. Organización de empresas
2. Contabilidad y auditoría
3. Finanzas
4. Dirección e Investigación comercial

Este enfoque se basa en la definición de los campos en los que se puede trabajar, pero no señala en qué áreas. Así, por ejemplo, no incluye como salida la docencia y la investigación, y deja sin matizar si el trabajo se realizará en empresas o instituciones públicas o privadas, aspecto este que sí que se aborda de forma más matizada en el perfil del egresado en economía.

Por este motivo, proponemos que dichas salidas se maticen un poco más en función de la utilidad social y pueda ser una de estos dos:

Enfoque a)

1. Dirección y gestión de empresas o instituciones públicas o privadas.
2. Consultoría y asesoramiento empresarial
3. Análisis, planificación y diseño de acciones empresariales
4. Docencia e investigación

O bien el enfoque alternativo:

Enfoque b)

1. Ejercicio de la profesión libre
2. Desarrollo de actividades en el sector público
3. Empresa privada y sector financiero
4. Docencia e investigación

Desarrollando cualquiera de ellas en las áreas de:

- a) Organización de empresas (producción, recursos humanos, sistemas de información)
- b) Contabilidad y auditoría
- c) Finanzas
- d) Dirección e Investigación comercial

Tabla 1. Salidas profesionales.

Teóricamente, estas salidas profesionales son las que permiten la definición de las competencias que van a caracterizar la titulación y van a permitir identificar todo el proceso formativo, puesto que permiten definir cuáles son los resultados de aprendizaje esperados (que son los que permiten la comparación a nivel de convergencia europea).

En este sentido, el siguiente paso va a ser delimitar **las competencias de la titulación**, que deben integrar, según los materiales del Seminario de Redes (2007):

- Saber técnico: poseer los conocimientos especializados de una profesión determinada.
- Saber metodológico: aplicar los conocimientos a situaciones concretas, aplicar procedimientos, solucionar problemas, transferir conocimientos a nuevas situaciones.
- Saber participativo: atender a la evolución de la sociedad, dispuesta al entendimiento personal, dispuesto a la cooperación y comunicación con otros.
- Saber personal: tener una imagen realista de sí mismo, actuar conforme a las propias convicciones, asumir responsabilidades, tomar decisiones y relativizar las propias frustraciones.

El punto de partida lógico vuelve a ser de nuevo el libro blanco, que de acuerdo con las recomendaciones del proyecto Tunning (2003, 2007) diferencia entre competencias genéricas y específicas.

Las competencias genéricas son habilidades cognitivas y metacognitivas compartidas por diversas titulaciones y asociadas frecuentemente al ser/estar:

Genéricas instrumentales
G 1. Capacidad de análisis y síntesis
G 2. Capacidad de organización y planificación
G 3. Comunicación oral y escrita en la lengua nativa
G 4. Comunicación oral y escrita de una lengua extranjera
G 5. Conocimiento de informática relativos al ámbito de estudio
G 6. Habilidad para analizar y buscar información sobre fuentes diversas
G 7. Capacidad para la resolución de problemas
G 8. Capacidad para tomar decisiones
Genéricas personales
G 9. Capacidad de trabajar en equipo
G 10. Trabajo en equipos de carácter interdisciplinar
G 11. Trabajo en un contexto internacional
G 12. Habilidades en las relaciones personales
G 13. Capacidad para trabajar en entornos diversos y multiculturales
G 14. Capacidad crítica y autocrítica
G 15. Compromiso ético en el trabajo
G 16. Trabajar en entornos de presión
Competencias genéricas sistémicas
G 17. Aprendizaje autónomo
G 18. Capacidad de adaptación a nuevas circunstancias
G 19. Trabajar creatividad
G 20. Liderazgo
G 21. Iniciativa y espíritu emprendedor
G 22. Motivación por la calidad
G 23. Sensibilidad hacia temas medioambientales y sociales

Tabla 2. Competencias genéricas del libro blanco en empresa.

Por su parte, las competencias específicas son las relacionadas con el perfil concreto de una titulación. En el caso del grado en Administración y Dirección de Empresas se cometió el error de señalar como competencias específicas los diferentes tipos de contenidos, encontrando en el libro blanco que éstas son: contabilidad financiera, contabilidad de costes, dirección comercial, dirección financiera, análisis de inversiones financieras, economía financiera internacional, organización y administración de empresas, etc... a las que se añadían cuatro más que se denominaban “competencias para la aplicabilidad” (capacidad de aplicar los conocimientos a la práctica, habilidad de búsqueda de información e investigación, diseño y gestión de proyectos, capacidad para

la divulgación de las cuestiones económicas). Salvo estas últimas, que están un poco mejor definidas, las restantes no indican resultados en términos de aprendizaje y no emplea la nomenclatura correcta, por lo que estas competencias no nos sirven como tales.

Ahora bien, al indicar los objetivos del título de grado, se indica un conjunto de conocimientos y habilidades que se aproxima más a la realidad, y que incluye:

- Naturaleza de la empresa y su relación con el entorno económico inmediato, mediano, nacional e internacional.
- Métodos y técnicas de dirección y organización de empresas.
- Elementos básicos de álgebra lineal, cálculo diferencial e integral, optimización matemática, estadística descriptiva, probabilidad, etc.
- Gestionar y administrar una empresa u organización de pequeño tamaño, entendiendo su ubicación competitiva e institucional e identificando sus fortalezas y debilidades.
- Integrarse en cualquier área funcional de la empresa u organización mediana o grande y desempeñar con soltura cualquier labor de gestión en ella encomendada.
- Valorar a partir de los registros relevantes de información la situación y previsible evolución de una empresa.
- Emitir informes de asesoramiento sobre situaciones concretas de empresas y mercados.
- Redactar proyectos de gestión global o de áreas funcionales de la empresa.
- Identificar las fuentes de información económica relevante y su contenido.
- Entender las instituciones económicas como resultado de la aplicación de representaciones teóricas o formales acerca de cómo funciona la economía.
- Derivar de los datos información imposible de reconocer por no profesionales.
- Usar habitualmente la tecnología de la información y las comunicaciones en todo su desempeño profesional.
- Leer y comunicarse en más de un idioma, especialmente en inglés.
- Aplicar al análisis de los problemas criterios profesionales basados en el manejo de instrumentos técnicos.

Tabla 3. Objetivos del libro blanco del título de grado en empresa.

Estos “objetivos” sí que se aproximan más a lo que entendemos por competencias, pero se trata de un número excesivo al no estar relacionadas siempre con las competencias genéricas, por lo que se ha decidido seguir la recomendación del ICE de la Universidad de Alicante de reducir el número y elaborar una síntesis equilibrada y debatida redefiniendo las competencias con descriptores más globales, sintéticos y propiamente competenciales.

Partiendo de ambas listas, de las recomendaciones del proyecto Tunning (2007) para el área de *business administration*, de la tipología de competencias antes mencionada y a través de un proceso de puntuaciones por cada miembro de la red se llegó al siguiente consenso.

- C1. Comprender la naturaleza de la organización y la complejidad de las relaciones que se pueden establecer con el entorno empresarial nacional e internacional para establecer acciones tendentes a la adaptación de las actuaciones empresariales al mismo.
- C2. Comprender y saber utilizar los elementos instrumentales básicos de carácter matemático, estadístico, legal, y económico que permitan el análisis y la resolución de problemas básicos en el nivel empresarial.
- C3. Analizar, diseñar e implementar estrategias genéricas y de ámbito funcional en la organización, asumiendo una posición ética y de respecto con la sociedad y el medio ambiente.
- C4. Dirigir y gestionar empresas u otras instituciones públicas o privadas de pequeño o medio tamaño a través de la aplicación práctica de estrategias, métodos y técnicas de dirección y organización empresarial.
- C5. Integrarse en cualquier área funcional de una empresa u organización de tamaño grande o mediano y desempeñar con soltura cualquier labor de gestión propia de la misma, o derivada de las relaciones con otras áreas relacionadas.
- C6. Tomar decisiones tendentes a la resolución de problemas de dirección y gestión en las diferentes áreas de la organización a través del empleo de herramientas de diagnóstico estratégico y técnicas cooperativas, innovadoras y/o de creatividad en el establecimiento de soluciones.
- C7. Asesorar y desarrollar labores de consultoría para empresas y/o instituciones en materia fiscal, contable, financiera, comercial, estratégica, productiva, humana, etc. a través de la realización de estudios y de la redacción de informes orales o escritos que sinteticen los resultados de dicho análisis.
- C8. Planificar e implantar sistemas de información que sirvan de apoyo a la dirección, identificando las fuentes y derivando de los datos la información económica relevante que permita la toma de decisiones adecuada.
- C9. Planificar, organizar y dirigir un equipo humano de acuerdo con las estrategias establecidas por la dirección.

Tabla 4. Competencias del título de grado en Administración de Empresas.

En estas competencias se ha pretendido incorporar saberes y habilidades complejas e interrelacionadas, de forma que se intenta indicar, en la mayoría de los casos, qué hace el estudiante, cómo lo hace y para qué. De igual forma, se

ha intentado incluir en la mayoría de ellas algunas de las competencias genéricas de la titulación, por lo que se han ido revisando y redistribuyendo para que quedaran casi todas recogidas, tal como se muestra en la tabla 5.

		Genéricas																						
		G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	G11	G12	G13	G14	G15	G16	G17	G18	G19	G20	G21	G22	G23
Específicas	C1																							
	C2																							
	C3																							
	C4																							
	C5																							
	C6																							
	C7																							
	C8																							
	C9																							

Tabla 5. Cruce de competencias genéricas y profesionales de la titulación.

3.2 Selección de las asignaturas a incluir en el título de grado

Una vez delimitado el perfil de la titulación debíamos ver qué partes del perfil se cubrían con las materias impartidas actualmente por el área de conocimiento de Organización de Empresas. Para ello partimos de las recomendaciones del libro blanco en cuanto a cuáles debían ser los contenidos mínimos del área, que no son otros que:

- Organización y diseño
- Dirección estratégica
- Dirección de la producción/operaciones
- Dirección de recursos humanos

A estos contenidos se añadiría un quinto elemento en el informe del grupo de empresa del proyecto tuning (2005), que no es otro que el de Sistemas de Información. De igual forma, en la versión de dicho proyecto de 2002 se matiza que organización no hace referencia meramente a las áreas funcionales o al diseño, sino que debe incluir conceptos como metas, objetivos, propiedad, tamaño, estructura, etc., por lo que se está refiriendo a un bloque de contenidos introductorios.

Pero ¿cómo están nuestras asignaturas actuales en relación a dichos cambios? El plan de estudios actual (2001) incluye las siguientes:

Trocales y obligatorias:

- Fundamentos de economía de la empresa. (6 créditos, 1^{er} curso)
- Economía de la empresa (9 créditos, 2^o curso)
- Dirección estratégica y política de la empresa I y II (12 créditos, 3^{er} curso)

Optativas:

- Dirección de recursos humanos
- Dirección de la calidad
- Logística empresarial
- Gestión de la innovación
- Política organizativa de la empresa
- Conceptos aplicados de sistemas de información
- Fundamentos de administración de sistemas de información

A efectos de título de grado, y siguiendo las recomendaciones del libro blanco, la materia Economía de la empresa, debería dividirse en dos: Producción y Diseño; mientras que otra materia que actualmente es optativa debería pasar a ser básica: Dirección de Recursos Humanos.

Para corroborar que estamos en lo cierto, hemos pensado que podría ser apropiado analizar qué incidencia está teniendo el libro blanco en el diseño de títulos de Grado de otras universidades. Lamentablemente, a fecha de hoy, la información es muy escasa, puesto que la mayoría de las universidades se encuentran en un proceso de debate y elaboración de la memoria, por lo que trabajan con documentos internos.

Sin embargo, han sido varias las universidades pioneras en este campo que ya se han presentado a la acreditación y sobre las que tenemos datos. Concretamente, el título de grado ha sido solicitado por ocho universidades de España (<http://www.micinn.es/univ/jsp/plantilla.jsp?area=ccuniv&id=247>), la mayoría de ellas privadas, pero sólo seis lo implantarán en el curso 2008-2009. En la tabla 6 se refleja el nombre de estas universidades así como las materias que estarían vinculadas teóricamente al área de Organización de Empresas.

Universidad	Asignaturas (no optativas)
Mondragón Unibertsitatea	Organización: Teoría y perspectiva (6 cr) Desarrollo de funciones básicas de la empresa (3 cr) Introducción a la estrategia empresarial (3 cr.) Habilidades directivas (9 cr.) Management estratégico (6 cr.) Redes inter-intra empresariales (4 cr.) Gestión de personas (6 cr) Gestión de la innovación (6 cr.) Calidad en la gestión (6 cr.) Emprendizaje (6 cr.) Análisis del entorno económico (6 cr.)

Universidad	Asignaturas (no optativas)
Universidad Camilo José Cela	Organización y administración de empresas (6 cr.) Responsabilidad civil Corporativa (6 cr.) Dirección de recursos humanos (6 cr.) Dirección de operaciones (6 cr.) Dirección estratégica (6 cr.) Habilidades directivas (6 cr.)
Universidad Carlos III	Fundamentos de administración de empresas (6 cr.) Comportamiento organizativo (6 cr.) Economía de las organizaciones (6 cr.) Dirección Estratégica (6 cr.) Gestión de operaciones (6 cr.) Universidad Católica de Valencia Fundamentos de dirección de empresas (6 cr.) Sistemas de información para la gestión I y II (12 cr.) Sistemas de organización y gestión (6 cr.) Ética y deontología profesional (6 cr.) Dirección de personas (6 cr.) Dirección estratégica (6 cr.)
Universidad Europea	Economía de la empresa (6 cr.) Análisis del entorno económico (6 cr.) Administración de empresas (6 cr.) Dirección de personas (6 cr.) Habilidades directivas (6 cr.) Gestión de la innovación (6 cr.) Ética (6 cr.) Dirección Estratégica (6 cr.)
Universidad Ramón Llull	Economía de la empresa (4.5 cr.) Dirección de recursos humanos (6 cr.) Gestión de operaciones (6 cr.) Control de gestión (4.5 cr.) Gestión de la calidad (4.5 cr.) Dirección estratégica (9 cr.) Ética y RSC (4.5 cr.)

Tabla 6. Nuevos títulos de grado en ADE en España y materias del área de Organización de Empresa. Asignaturas obligatorias Tabla 6. Nuevos títulos de grado en ADE en España y materias del área de Organización de Empresa. Asignaturas obligatorias

Lo cierto es que, tras el análisis realizado hemos llegado a la conclusión de que la asignación de asignaturas que, como mínimo deben formar parte de la troncalidad básica del titulado en Administración de empresas es:

- Fundamentos de administración de empresas
- Organización de empresas
- Dirección estratégica
- Dirección de operaciones
- Dirección de recursos humanos

Aunque se debe reconocer que adquieren una especial relevancia el tema de las habilidades directivas, sistemas de información y la ética y responsabilidad social corporativa. Hay que tener en cuenta que, el carácter privado de muchas de estas universidades les concede un matiz especial a la hora de plantear las materias, puesto que tiene pleno sentido que se planteen asignaturas de ética en Universidades Católicas. Por otro lado, el cuerpo del saber viene mucho mejor representado por las universidades públicas, por lo que habrá que esperar a la presentación de sus títulos de grado para tener una información más completa y ajustada a la realidad.

3.3 Contextualización de las asignaturas escogidas

A continuación se debe ver qué competencias profesionales cubre cada una de las materias seleccionadas, lo que supondrá el paso previo para el establecimiento de los objetivos de la asignatura. El resultado de este análisis puede verse en la tabla 7.

Asignatura	Competencias de la titulación								
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9
Fundamentos de admón.	■			■		■			
Organización	■			■	■		■		
Dirección estratégica			■	■		■	■		
Dirección de operaciones		■	■	■	■				
Dirección de personas					■		■		■

Tabla 7. Materias del área de Organización de Empresas y competencias del título.

Toda esta información debería ayudarnos a ir detallando, de acuerdo con el modelo de elaboración de guías docentes del ICE, cuál es el perfil específico que cubre cada asignatura de dicho perfil genérico, así como los objetivos de la asignatura. El modelo seguido es el que se presenta en la tabla 8. En ella se presenta el ejemplo para una de las materias.

1. Contextualización	
1.1. Contextualización de la asignatura en el perfil de la titulación: justificación	
1.1.1. Justificación y contribuciones de la asignatura	
Esta materia es básica en la configuración de unos estudios de empresa puesto que pretende introducir algunos de los conceptos que posteriormente van a ser abordados a lo largo de toda la titulación, tales como empresa, entorno, empresario, estrategia, funciones, etc. De igual forma, repasa las escuelas de pensamiento y permite que el alumno reciba una formación básica e introductoria que garantice su éxito en etapas posteriores.	
1.1.2. Relaciones con otras materias	
Dado su carácter básico, debe aparecer en el primer cuatrimestre del primer curso. No requiere el estudio de ninguna materia previa, pero sí que es imprescindible para trabajar posteriormente los contenidos de diseño de la organización o dirección estratégica.	
1.2. Contextualización de la asignatura con el perfil de la titulación	
Perfil de la titulación (competencias)	Perfil de la asignatura (competencias de la titulación que aborda)
Comprender la naturaleza de la organización y la complejidad de las relaciones que pueden establecerse con el entorno nacional e internacional para establecer acciones tendentes a la adaptación de las actuaciones empresariales al mismo.	Contextualizar al alumno en la situación histórica relativa a las corrientes de pensamiento básicos dentro de la administración de empresas. Comprender los conceptos básicos relativos a la administración de empresas para poder desarrollarlos y ponerlos en práctica en un contexto empresarial dado.
Dirigir y gestionar empresas u otras instituciones públicas o privadas de pequeño o medio tamaño a través de la aplicación práctica de estrategias, métodos y técnicas de dirección y organización empresarial.	Iniciar al alumno en el entendimiento del proceso de dirección estratégica. Fomentar la iniciativa emprendedora y el aprendizaje de por vida
Tomar decisiones tendentes a la resolución de problemas de dirección y gestión en las diferentes áreas de la organización a través del empleo de herramientas de diagnóstico estratégico y técnicas cooperativas, innovadoras y/o de creatividad en el establecimiento de soluciones.	Comprender el alcance de la toma de decisiones en la empresa para reducir el riesgo en dicho proceso.

2. Objetivos de la asignatura con relación a las competencias abordadas		
Competencia de la titulación abordada en la asignatura:		
<p>1. Contextualizar al alumno en la situación histórica relativa a las corrientes de pensamiento básicos dentro de la administración de empresas.</p> <p>En toda disciplina científica ha habido una acumulación de saberes y evolución del conocimiento que debe ser conocida por los nuevos alumnos.</p>		
Conocimientos (saber)	Destrezas (saber hacer)	Actitudes (saber ser/estar)
Conocer la evolución del pensamiento administrativo.	Comprender la incidencia que ha tenido cada uno de los hitos históricos en la configuración de saberes actuales.	Desarrollar un pensamiento sistémico incidiendo en las ideas de independencia e interdependencia.
Competencia de la titulación abordada en la asignatura:		
<p>2. Comprender los conceptos básicos relativos a la administración de empresas para poder desarrollarlos y ponerlos en práctica en un contexto empresarial dado.</p> <p>Es preciso conocer todos y cada uno de los conceptos que luego se emplearán en las diferentes materias de la titulación.</p>		
Conocimientos (saber)	Destrezas (saber hacer)	Actitudes (saber ser/estar)
<p>Diferenciar los conceptos de management, organización y administración, así como los componentes del proceso administrativo.</p> <p>Comprender el concepto de empresa desde sus diferentes realidades, los tipos de empresa que hay, y las funciones que desempeña.</p> <p>Destacar la figura del empresario y su papel en el sistema económico actual.</p> <p>Comprender el concepto de entorno y diferenciar los tipos de entorno que hay.</p>	<p>Saber diferenciar en la práctica los diferentes tipos de empresas y empresarios en función de sus características.</p> <p>Elegir la forma jurídica apropiada en función de los tipos de socios que intervienen, la responsabilidad social deseada, el capital social, la actividad, etc.</p> <p>Saber aplicar, a un nivel muy básico, algunas de las técnicas de análisis del entorno empresarial.</p>	<p>Desarrollar distintas visiones de la empresa (empresario, empleado, stakeholder...).</p> <p>Comprender la necesidad de desarrollar un pensamiento sistémico frente a uno holístico en el alumno.</p> <p>Fomentar el espíritu emprendedor</p>

Competencia de la titulación abordada en la asignatura:		
<p>3. Iniciar al alumno en el entendimiento del proceso de dirección estratégica Se trata de introducirle todos los conceptos y que los empiece a aplicar en la práctica, pero a un nivel muy básico y prácticamente de identificación, no de aplicación real.</p>		
Conocimientos (saber)	Destrezas (saber hacer)	Actitudes (saber ser/estar)
<p>Analizar y distinguir el tipo de entorno en el que se desenvuelve la empresa (genérico y específico).</p> <p>Conocer el tipo de estrategia que la empresa puede emprender.</p> <p>Diferenciar los tipos de objetivos empresariales.</p> <p>Destacar la importancia de los sistemas de información.</p> <p>Aprender la importancia de la planificación y los distintos tipos de planes</p>	<p>Saber escoger la estrategia competitiva de la empresa en función de su ventaja competitiva y del ciclo de vida del sector a nivel básico.</p> <p>Establecer objetivos a todos los niveles empresariales (estratégico, funcional y operativo).</p> <p>Ser capaz de establecer planes básicos a todos los niveles empresariales (estratégico, funcional y operativo).</p>	<p>Desarrollar un espíritu crítico ante las situaciones de la empresa.</p> <p>Comprender las consecuencias de la adopción de los distintos enfoques de la responsabilidad social de la empresa.</p> <p>Desarrollar la capacidad de adaptación a nuevas situaciones.</p>
Competencia de la titulación abordada en la asignatura:		
<p>4. Comprender el alcance de la toma de decisiones en la empresa para reducir el riesgo en dicho proceso. Se trata de que comprenda la dificultad que conlleva la toma de decisiones y que conozca algunos modelos que le puedan ayudar a reducir la intertidumbre</p>		
Conocimientos (saber)	Destrezas (saber hacer)	Actitudes (saber ser/estar)
<p>Distinguir las etapas del proceso de toma de decisiones así como los principales errores cometidos en cada una de ellas.</p> <p>Conocer los factores que afectan a la decisión de localización de la empresa.</p> <p>Conocer los factores que afectan a la determinación del tamaño de la empresa y sus criterios de medida</p>	<p>Desarrollar la capacidad de análisis de situaciones repetitivas y programación de decisiones estructuradas.</p> <p>Localizar a la empresa de forma óptima teniendo en cuenta la información del entorno.</p> <p>Determinar la dimensión óptima de la empresa con el fin de disminuir costes y ser más eficiente.</p>	<p>Reflexionar sobre el riesgo en la toma de decisiones.</p>

Competencia de la titulación abordada en la asignatura:		
5. Fomentar la iniciativa emprendedora y el aprendizaje de por vida		
Conocimientos (saber)	Destrezas (saber hacer)	Actitudes (saber ser/estar)
Conocer los pasos que llevan a la creación y desarrollo de una empresa.	Desarrollar de manera muy básica un proceso de creación de empresas	Fomentar la creatividad y la iniciativa para la resolución de problemas.
Comprender cuáles son los factores de éxito de un negocio a través de casos y ejemplos	Revisar diferentes páginas web y documentos para obtener información de la elaboración del plan de empresa.	Enseñar a los alumnos a aprender por sí mismos. Utilizar Internet como fuente de información

Tabla 8. Fichas de la asignatura: Fundamentos de administración de empresas.

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En el presente curso artículo se ha desarrollado una metodología para dividir las competencias de un título de grado entre las posibles asignaturas impartibles por un área de conocimiento y ha establecido un documento básico a emplear para el posterior desarrollo de las guías docentes.

Para ello se tiene que disponer de un perfil de la titulación bien definido. En la investigación realizada, se ha podido comprobar cuáles son las repercusiones de disponer de un inadecuado perfil de competencias profesionales y académicas, y que se traducen en una indefinición de las salidas profesionales del egresado y un elevado número de competencias que no expresan resultados de aprendizaje. Es más, en el caso trabajado no se había hecho una diferenciación de competencias por salidas profesionales.

En este sentido, queremos recalcar la importancia que tiene que los centros encargados de elaborar las guías de la titulación elaboren un buen perfil, que puede partir del libro blanco, y que debe estar consensuado por las diferentes áreas de conocimiento que impartan en la misma, y refrendado por agentes externos que aporten objetividad y aplicación práctica. Sin dicho perfil, se hace muy complicado a los departamentos y a los docentes la correcta asignación de objetivos y contenidos, y por tanto, el cumplimiento de los objetivos básicos de la filosofía del EEES.

La elaboración de un perfil propio, aunque no tenga una aplicación directa en términos reales, puesto que no depende de nosotros el que el centro en cuestión lo adapte o no, sí que nos ha servido de aprendizaje; y nos ha llevado, por un lado, a comprender los fundamentos que sustentan el diseño de un perfil y, por otro, a trabajar sobre el concepto de competencia. En este sentido, pensamos que es complicada la redacción de las competencias en los términos

en los que lo hemos hecho (visión sistémica que integra conocimientos, habilidades y actitudes), puesto que resulta más sencillo redactarlas con un enfoque más desagregado, y además quedan mucho más claras a los ojos del lector (a pesar de implicar un mayor número de las mismas).

Una vez bien definido el perfil de la titulación, cada área de conocimiento debería trabajar en la identificación de las competencias del mismo que se pueden cubrir con las materias de dicha área. Para abordar este paso, es preciso justificar cada materia explicando cómo se concreta dicho perfil general en el perfil de la asignatura. Esta tarea, que puede parecer sencilla, no lo es tanto en el sentido de que debería realizarse de forma integrada con el resto de las áreas, de forma que no queden parcelas por cubrir ni haya áreas que aborden dos veces las mismas competencias específicas. Desde un punto de vista crítico, esto parece un tanto utópico, puesto que la consideración particularizada de las competencias genéricas puede implicar que alguna de ellas se quede sin cubrir. Por este motivo, en nuestro trabajo, las hemos incluido cuando lo hemos considerado oportuno, pero ni podemos pretender abordarlas todas en una sola asignatura ni podemos estar seguros de que la van a abordar otros.

De nuevo la labor de coordinación e integración realizada por el centro organizador de la titulación se convierte en una pieza clave para el éxito del programa de estudios, no sólo durante la elaboración del título de grado, sino posteriormente, puesto que debemos ceder parte de nuestra “libertad de cátedra” y aprender a negociar con otros docentes de forma colaborativa para coordinar la docencia de la mejor manera posible y cubrir íntegramente el perfil necesario.

A pesar de estas dificultades y problemas, valoramos muy positivamente el trabajo realizado, puesto que nos ha permitido, de nuevo, profundizar en nuestros conocimientos acerca del EEES, comprender la problemática de elaboración de perfiles y comenzar a avanzar en la definición de todas las guías docentes del área en una titulación.

5. REFERENCIAS

- Aneca (2005): *Título de grado en economía y empresa* (http://www.aneca.es/activin/docs/libroblanco_economia_def.pdf)
- ANDREU GUERRERO, R. et al. (2004): “Memoria de la red Dirección Organización de Empresas”, en J.G. Bernabeu y N. Sauleda (eds.): *Investigar en el EEES*. Alicante.
- ANDREU GERRERO, R. et al. (2005): “Memoria de la red Organización de Empresas”, en M.J. Frau y N. Sauleda (eds.): *El modelo docente en la Universidad: Investigaciones colegiadas*. Alicante.
- CLAVER CORTÉS, E. et al. (2004): “Memoria de la red Dirección Estratégica”, en J.G. Bernabeu y N. Sauleda (eds.): *Investigar en el EEES*.

- Declaración de Bolonia (1999) (<http://www.eees.ua.es/documentos/declaracionBolonia.pdf>)
- FERNÁNDEZ TEJADA, J. (1999): Acerca de las competencias profesionales I y II, *Revista Herramientas*, nº 56, pp. 20-30 y 57 pp. 8-14.
- GINÉS MORA, J. (2008): “El marco Europeo de Cualificaciones en la Educación Superior: Algunas ideas para su discusión”, *ponencia presentada al Taller Mecés*, Valencia, 2008.
- GONZÁLEZ SOTO, A. (2005): EEES y la formación para el ejercicio profesional, en *Formación XXI: Revista de Formación y Empleo*, septiembre.
- Grupo de Trabajo Universidad Politécnica de Valencia (2008): Un ejemplo de Marco Europeo de Cualificaciones a nivel de Grado: el caso de la rama de Ingeniería y Arquitectura, Ponencia presentada en el seminario MECES, Valencia 2008.
- Joint Quality Initiative Informal Group (2004): Shared “Dublin” descriptors for short cycle, first cycle, second cycle and third cycle awards. (http://www.jointquality.nl/content/Spanish%20Descriptores_de_Dublin/Spanish_Descriptores_de_Dublin.doc)
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2003): Documento Marco para la integración del sistema universitario español en el EEES. (http://www.micinn.es/universidades/eees/files/Documento_Marco.pdf)
- PAGANI, R. (2002): El crédito europeo y el sistema educativo español (<http://turan.uc3m.es/uc3m/gral/IG/NOR/UNIV/pagani2.pdf>)
- Proyecto Tuning (2003): Informe final de la fase I (http://www.tuning.unideusto.org/tuningeu/index.php?option=com_docman&Itemid=59&task=view_category&catid=19&order=dmdate_published&ascdesc=DESC)
- Proyecto Tuning (<http://www.tuning.unideusto.org/tuningeu/index.php?option=content&task=view&id=175>) (2005): Resultados de la comisión Business (<http://tuning.unideusto.org/tuningeu/index.php?option=content&task=view&id=96&Itemid=123>)
- RD 1393/2007, de 29 de octubre por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales. <http://www.mepsyd.es/mecd/titulos/files/rd-1393-2007.pdf>
- SÁNCHEZ, R. (2005) , Los niveles de cualificación, en *Formación XXI: Revista de Formación y Empleo*, septiembre.
- Tuning Educational Structures in Europe. La contribución de las universidades al proceso de Bolonia (2007). (<http://tuning.unideusto.org/tuningeu/index.php?option=content&task=view&id=155&Itemid=182>)