



Utopía y Praxis Latinoamericana  
ISSN: 1315-5216  
ISSN: 2477-9555  
diazzulay@gmail.com  
Universidad del Zulia  
Venezuela

## Competencias en la formación del administrador: un reto a las instituciones de enseñanza superior en Brasil

**FELISARDO, Frank; LLINÁS-AUDET, Xavier; AMÉSTICA-RIVAS, Luis**

Competencias en la formación del administrador: un reto a las instituciones de enseñanza superior en Brasil

Utopía y Praxis Latinoamericana, vol. 24, núm. Esp.4, 2019

Universidad del Zulia, Venezuela

Disponibile en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27961579002>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

## Competencias en la formación del administrador: un reto a las instituciones de enseñanza superior en Brasil

Competitions in Administrator Training: a Challenge for Higher Education Institutions in Brazil

Frank FELISARDO

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Brasil

frankfelisardo@gmail.com

 <http://orcid.org/0000-0002-6057-1425>

Redalyc: [https://www.redalyc.org/articulo.oa?](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27961579002)

id=27961579002

Xavier LLINÀS-AUDET

Universitat Politècnica de Catalunya, España

xavier.llinas@upc.edu

 <http://orcid.org/0000-0002-0914-1702>

Luis AMÉSTICA-RIVAS

Universidad del Bío-Bío, Chile

lamestica@ubiobio.cl

 <http://orcid.org/0000-0003-0482-0287>

Recepción: 05 Septiembre 2019

Aprobación: 19 Octubre 2019

### RESUMEN:

El desarrollo de competencias en las Instituciones de Educación Superior (IES) ha significado alinear los programas a las demandas laborales. En base al estado del arte y las directrices gubernamentales, se identificaron las principales competencias de los licenciados en administración del Brasil. Se consultó a 25 expertos bajo método Delphi, a 336 coordinadores de carreras nacionales aplicando un cuestionario de valoración. Destacando que existen 12 competencias principales según los expertos, 8 primordiales según los dos grupos, no existiendo la misma valoración. Se evidencia un gap entre las requeridas por el mercado y las competencias en la formación de las instituciones.

**PALABRAS CLAVE:** competencias, formación, administración, educación superior, Brasil.

### ABSTRACT:

The development of competitions in Higher Education Institutions (HEIs) has meant aligning programs to labor demands. Based on the state of the art and government guidelines, the main competitions of Brazilian administration graduates were identified. Twenty-five experts under the Delphi method and 336 national career coordinators were consulted using an evaluation questionnaire. Emphasizing that there are 12 main competitions according to experts, mainly 8 according to the two groups, not existing the same value. There is a gap between those required by the market and the competitions in the training of the institutions.

**KEYWORDS:** competition, training, administration, higher education, Brazil.

### INTRODUCCIÓN

La formación y desarrollo del capital humano que promuevan las universidades se ha enfocado a la mejora de competencias y habilidades coherente con las necesidades del mundo laboral. Es así, como las escuelas de negocio en una búsqueda imperativa en la formación de los nuevos administradores, han puesto sus esfuerzos en generar programas que aglutinen aquellas competencias que den respuesta a las necesidades de las organizaciones privadas y públicas. Sin embargo, es un desafío permanente saber si los graduados en

administración cumplen satisfactoriamente a esta demanda y más aún, si las Instituciones de Educación Superior (IES) están realizando de buena manera su trabajo en el actual contexto educacional que vive.

Es sabido, que el mundo experimenta una revolución tecnológica sin precedentes, con avances, en áreas como la microelectrónica, informática, telecomunicaciones, automatización, biotecnología, genética, entre otras. En tanto, las ciencias sociales de la actualidad, se refieren a la educación en un sentido epistemológico multidisciplinar, representando un dominio de conocimientos vinculado a conceptos, métodos y paradigmas (Avram: 2015, p.277). Este escenario de difusión de la información, producción de nuevas tecnologías de comunicación y de información ha cambiado los modelos de producción, del consumo, de la cultura y de los conocimientos.

Los cambios han repercutido en los procesos de producción, en la organización de los trabajadores y consecuentemente, en la calificación profesional. De acuerdo con Krpalek, Krpalkova & Berkova (2018, p.73), los rápidos cambios en los modelos de negocio, así como, en las tecnologías utilizadas en los ambientes de trabajo fortifican la necesidad de empleados competentes y hábiles para actuar en sus puestos de trabajo, generando una necesidad de graduados altamente competentes. Es cierto que el entorno empresarial es mutable y cada momento exige tomar una nueva posición, llevando a los propios empresarios a estar atentos en un entorno turbulento, donde deben pensar en nuevas estrategias que generen ventajas competitivas y les ponga un paso adelante de sus competidores.

Se observan reformas en los paradigmas de la ciencia, influenciando los perfiles de investigación y de producción del conocimiento, con énfasis en los procesos de enseñanza/aprendizaje. El desarrollo de la ciencia y la tecnología conlleva una evolución constante y significativa en las relaciones sociales, políticas, económicas y culturales modificando directa e indirectamente los modelos y métodos educacionales. Paixão & Arcanjo de Souza (2018, p.414), señalan que las IES intentan comprender las exigencias laborales del mercado, así como, las competencias de actuación de los profesionales. Es así como empiezan a desarrollar en los alumnos la noción de competencia, formando sus cursos y programas educativos con el fin que puedan desenvolverse cuando se gradúen, obteniendo las competencias clave que necesitarán en el mundo del trabajo, así como para la vida en sociedad.

Por ello, una de las interrogantes se basa en saber si el perfil de egreso que la universidad ofrece se define en función de los resultados de la enseñanza o el aprendizaje (García-Jiménez: 2015, p.2). Aunque hace tiempo que el concepto de formación basada en competencias está presente en las universidades, especialmente en Latinoamérica, se enfatiza una brecha entre la formación universitaria y el ejercicio profesional (Cuadra-Martínez, Castro & Juliá: 2018, p.20).

Álvarez-Santullano & De Prada (2018, p.205), presentan que el entorno al que los futuros profesionales (alumnos universitarios), enfrentaran es oscuro e inconstante, luego tendrán que adquirir una formación que desarrolle conocimientos académicos y técnicos adecuados, así como competencias profesionales adecuadas a un mercado laboral evolutivo y competitivo. Se puede añadir que hoy, nuevos retos y oportunidades se presentan a los graduandos, surgiendo la necesidad que la educación se dedique a la formación de valores humanos, a la formación del ciudadano y su posicionamiento crítico y creativo, una vez que el conocimiento se ha convertido estratégico para el desarrollo moderno. Borjesson et al. (2016, p.15) añade que el sistema de enseñanza sirve para generación, reproducción, transferencia, distribución y legitimación del capital cultural. Villafuerte y Benites (2018, p.415), defienden que los procesos ejecutados para mejorar los servicios de la educación superior en América Latina han alcanzado avances históricos en los últimos 15 años.

En este contexto, se identifica la necesidad de desarrollo de competencias profesionales compatibles con las exigencias del mercado, y en el caso del profesional de la administración adecuado a las realidades empresariales. Por lo tanto, es fundamental la importancia del sistema universitario en ese proceso formativo. Es más, Álvarez-Santullano & De Prada (2018, p.205), señalan que dicho proceso de formación está íntimamente relacionado con la enseñanza de competencias, ya que se espera que los futuros profesionales obtengan las habilidades prácticas para una mejor inserción laboral.

Sin embargo, estudios han revelado la existencia de brechas entre la práctica de trabajo y lo que se entrega y/o enseña en las instituciones educativas (Paixão & Arcanjo de Souza: 2018, p.443), y por ello, es un desafío disminuir esta diferencia. Se resalta aún más que uno de los factores que contribuyen a estas diferencias se encuentra en el desarrollo de habilidades analíticas y no en la resolución de problemas. Existiendo a su vez distintos enfoques para abordar esta problemática.

En este contexto el principal objetivo de este trabajo es, en primer lugar caracterizar el sistema educacional del Brasil en la enseñanza de la administración. En segundo lugar, relevar la importancia de las competencias de los administradores en el contexto educacional actual en función de las demandas del mercado del trabajo, revisando literatura internacional y por último, evidenciar a través de un trabajo de campo, cuales son las competencias más importantes que identifican tanto el mundo del trabajo como el mundo académico, representado por expertos regionales como los propios responsables de la gestión académica de los carreras de grado del país. Finalmente, se pretende contrastar las dos visiones que den cuenta de cómo lo están haciendo las instituciones educativas. Es así como se estructuró la presente investigación, con un marco conceptual, a nivel general y específico de las competencias en la formación en administración, luego los aspectos metodológicos, principales resultados y conclusiones finales.

## LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN DE BRASIL

La administración como área de la educación superior en Brasil es relativamente nueva, si se compara con otras profesiones, como lo son Derecho y Medicina. La primera carrera de Administración de Negocios fue creada en 1941, con la implantación de la Escuela Superior de Administración y Negocios – ESAN, en Sao Paulo, con el modelo Graduate School of Business Administration utilizado en la Universidad de Harvard en Estados Unidos (EUA). La historia en la formación en administración en Brasil, conforme a los datos del Consejo Federal de Administración - CFA (2019), es muy corta; cuando surgen los primeros cursos en Brasil en EUA habían egresado más de 50 mil licenciados, 4 mil maestros y 100 doctores.

En este contexto, en el año 1946 se dio origen a la Facultad de Economía, Administración y Contabilidad de la Universidad de Sao Paulo, en que se ofrecía las carreras de ciencias económicas y ciencias contables, donde los conceptos de administración fueron contemplados en los planes de estudios de cursos específicos (CFA: 2019). Es relevante resaltar que en este período, coincidentemente, hubo una creciente necesidad por profesionales de las áreas de gestión en función del crecimiento de mercado laboral y el desarrollo del espíritu de modernización que experimentaba la economía nacional, especialmente con el ingreso de empresas extranjeras y el cambio en la formación social brasilera, que se transformaba de agraria a industrial.

Cronológicamente, en el año 1965, a partir de la promulgación de la Ley número 4.796, fue creada la norma que regula los procedimientos en el ejercicio profesional de los administradores, así como expone las responsabilidades de los consejos federales y regionales de administración. En complemento a esta ley en el año 1969, se establece un reglamento que detalla con mayor claridad como los administradores deben ejercer la profesión. La enseñanza de administración en Brasil pasó por un proceso evolutivo desde la aprobación del currículo mínimo en 1966 y posteriormente en 1993, finalizando en las nuevas directrices curriculares nacionales del grado en administración homologada en 2004, por el Ministerio de la Educación (CFA: 2019).

La oferta del grado en administración en la educación superior ha tenido un crecimiento exponencial. En términos de cobertura, el grado de administración representa el número dos en relación a la cantidad de alumnos matriculados en la enseñanza superior en el país, como se puede observar en el Resumen técnico del Censo de la Educación Superior 2016, del Ministerio de la Educación – MEC (2018, p.25). La matrícula nacional en cursos de grado presenciales en el país registra 6.554.283 estudiantes, llegando a 710.984 estudiantes en el grado de administración, lo que representa un 10,84% del total país, de ahí la importancia de la carrera de administración en el contexto de la educación superior y de su aporte al mercado

laboral. De acuerdo con datos del Ministerio de la Educación de Brasil (MEC: 2018, p.25) existen 2620 carreras de administración activas en el país.

La profesión del administrador se encuentra reglamentada por un órgano consultivo profesional, llamado Consejo Federal de Administración, el cual lo conforman distintos consejos regionales, quienes tienen como objetivo definir procedimientos, registrar y acompañar a los egresados en el ejercicio de la carrera. Dichas reglas son definidas a través de decretos y leyes que son dictadas por el Congreso nacional de los diputados y sancionadas por la presidencia de la República.

## COMPETENCIAS DEL ADMINISTRADOR

Siendo el concepto competencia complejo y en constante evolución, no está exento de acuerdos y desacuerdos. Una de las concepciones más generales del concepto de competencia profesional, según Richart-Varela, Álvarez-Flores & Martínez-Rodríguez (2019, p.83), se fundamenta en lo descrito por el Centro de Investigación y Desarrollo sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales de España, que sostiene a la competencia como “el acercamiento entre el mundo laboral y la educación, la adecuación de los trabajadores a los cambios tecnológicos y organizacionales, las acciones formativas y la cualificación de los instructores, así como la adquisición equitativa y flexible de las competencias”.

En su génesis, la competencia se puede determinar como un término polisémico, complejo y en permanente evolución, visto que, a lo largo del tiempo muchos conceptos fueron utilizados, cambiados contextos y formas de interpretaciones. McClelland (1973, p.5), considerado como uno de los precursor en ese tema, empieza sus análisis con objetivo de desarrollar nuevos métodos capaces de predecir el desempeño de las personas. En sus estudios, buscó identificar los comportamientos que caracterizaban el éxito y consecuentemente las competencias que llevaran a un desempeño superior. Para el autor, las características personales son formadas por: aptitudes, destrezas y conocimientos. Otros autores (Boyatzis: 1982; Spencer e Spencer: 1993; McLagan: 1996; Mirabile: 1997; Zarifian: 1999; Fleury & Fleury: 2001, y muchos otros), a largo del tiempo desarrollaron conceptos evolutivos intentando formatear un grupo de constructos y características para componer un mejor entendimiento acerca del tema.

Por ejemplo, para Tejada & Ruiz (2016, p.19), el concepto de la competencia hace referencia a un “conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados en el ejercicio profesional, definibles en la acción, donde la experiencia se muestra como ineludible y el contexto es clave”. Le Boterf, citado en Esposito, Freda & Bosco (2015, p.701), afirma que competencia tiene un carácter complejo y es una mezcla bien equilibrada de saber, ser capaz de hacer y ser capaz de ser, derivado del control y el uso de la capacidad de juicio, pensamiento crítico y toma de decisiones.

En términos conceptuales y de acuerdo con Telha et al. (2016, p.666), el término competencia se introdujo para reemplazar el término calificación, porque las calificaciones se consideran competencias técnicas, o sea, el trabajador competente para ejecutar una tarea es aquel que tiene capacidad para hacerlo y también tiene las competencias personales apropiadas. Schnick-Vollmer et al. (2015, p.25), señalan que las definiciones de competencias son numerosas y no se ha llegado a un consenso claro. Se identifica que esta es una temática que se ha evolucionado a lo largo del tiempo y que una serie de variables fueron incorporadas a partir del momento que nuevos estudios se realizaban. Esposito, Freda & Bosco (2015, p.701), aseguran que, en la educación superior, la promoción de una cultura basada en la competencia se refiere al desarrollo de dispositivos de formación eficaces para la promoción de las competencias clave para la psicología universitaria.

Campion et. al (2019, p.2), establecen que la competencia se ha definido de distintas maneras, y en la práctica, la gestión de competencias sigue enfoques distintos. Hay discrepancias en las definiciones de competencias básicas, competencias organizacionales y competencias individuales, tanto en América del Norte como en la literatura europea.

Dentro de las experiencias regionales, a partir del proyecto Tuning América Latina se consensuaron 27 competencias transversales para los egresados de educación superior, las cuales fueron agrupadas en tres grupos: instrumentales, interpersonales y sistémicas (Tejeda: 2016, p.210). Dichas competencias, transversales a cualquier disciplina, son imperativas a desarrollar por los docentes en todos los programas académicos y cuyo fin es que los estudiantes tengan un perfil de egreso acorde a las exigencias de la sociedad actual. Es por ello, que todas las instituciones, unas primeras que otras, han tenido que alinear los currículos universitarios y la puesta en marcha en la instrucción y la formación (Richart-Varela, et al.: 2019, p.84).

En tanto, la administración ha sido considerada como una disciplina clave en el estudio de Tuning, trabajándose en diferentes partes del mundo, incluyendo Latinoamérica (Cabeza, Castrillón & Lombana: 2017, p.106). En estos contextos, existe un debate abierto sobre las tipologías que definen las competencias, por ejemplo, que va desde genéricas a específicas o de otra perspectiva: conductual, constructivista y funcional (Cabeza, et al.: 2017, p.107).

Para ser un administrador o líder eficaz, una persona necesita la capacidad de usar el conocimiento y hacer que las cosas acontezcan, y eso designase competencia. Hoy en día, el desarrollo de la competencia está se convirtiendo en un tema cada vez más significativo para el ambiente empresarial. Steers, Nandon & Sanchez-Runde (2016, p.6), presentan que el rendimiento en todos los puestos de trabajo en la organización debe ser tocado por ciertos temas de comportamiento incorporado en las competencias que están conectados directamente a la estrategia de la organización. Otros enfoques, han propuesto que las prácticas externas favorecen la adquisición de competencias, en tanto otras instituciones deben formar de manera independiente las competencias específicas y genéricas (Álvarez-Santullano & De Prada: 2018, p.206).

En la profesión de administración, muchos estudios son identificados a lo largo del tiempo a fin de identificar la mejor clasificación de las competencias y habilidades necesarias en función del administrador. De Souza, Ferrugini & Zambalde (2017, p. 156-158), presentan los estudios de Paiva, Esther & Melo (2004); Nogueira & Bastos (2012); Nunes & Patrus-Pena (2011); Sant'Anna (2010); Nunes & Barbosa (2009); Godoy et al. (2009); Souza et al. (2014) y varios otros. Todos direccionados a presentar aquellas competencias que más se adecuan a la actuación laboral del administrador. Es bueno resaltar que los conceptos de administración dictan que en un proceso adecuadamente ejecutado involucra una variedad de actividades que incluyen las funciones de planteamiento, organización, liderazgo y control y que, el desempeño de tales funciones y la búsqueda por ventajas competitivas son considerados fundamentos de trabajo del administrador.

Aunque la literatura no es abundante en estudios en que sean los propios empleadores los que revisen las competencias de sus futuros empleados, particularmente en administración, coinciden en que las competencias genéricas son las principales a la hora de la selección (Cabeza, et al.: 2017, p.108). Es más estudios recientes en estudiantes de administración pública en Eslovenia, revelan que los empleadores definen a las competencias genéricas más importantes que las específicas (Stare & Klun: 2018, p. 93).

El Consejo Nacional de Educación y la Cámara de Educación Superior de Brasil, de acuerdo con datos de MEC (2019), lanzó una resolución, que instituye directrices curriculares nacionales de grado en administración, determina en uno de sus artículos, que una carrera de administración debe desarrollar a lo largo del currículo, un alumno con el siguiente perfil: capacitación y competencia para comprender las cuestiones científicas, técnicas, sociales y económicas de la producción y de su gestión, identificando los niveles jerárquicos en el proceso de toma de decisión; desarrollar la gestión cualitativa y adecuada, revelando la asimilación de nuevas informaciones y presentando flexibilidad intelectual y adaptabilidad contextualizada para trabajar con diferentes tipos de situaciones actuales o futuras en los varios segmentos del campo de actuación del administrador.

En otro artículo de la norma, se enfatiza que el grado en administración debe posibilitar una formación profesional que contemple competencias y habilidades de: reconocer y definir problemas, identificando

posibles soluciones, pensando estratégicamente y, ejercer el proceso de toma de decisiones; desarrollar expresión y comunicación compatibles con en el proceso de negociación y las comunicaciones interpersonales o intergrupales; pensar y actuar críticamente sobre los procesos productivos; desarrollar raciocinio lógico, crítico y analítico para operar con formulaciones matemáticas; tener iniciativa, creatividad, determinación, voluntad política y administrativa, intención de aprender, apertura a cambios y conciencia de la ética en el ejercicio profesional; capacidad de transferir conocimientos de vida y experiencias cotidianas y de su campo de actuación profesional; desarrollar la capacidad para elaborar, implementar y consolidar proyectos en organizaciones; desarrollar la capacidad para realizar consultoría en gestión y administración.

Es importante destacar que el Instituto Nacional de Estudios y Pesquisas Educativas Anísio Teixeira INEP (2019), órgano del Ministerio de Educación Brasileira, publicó en 2009, los contenidos de formación general y específica que componen la evaluación del Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes- ENADE, en español, el Examen Nacional de Rendimiento de los Estudiantes, donde se destaca que los alumnos tendrán que mostrar competencia para: proponer intervenciones y soluciones para situaciones problemas; administrar conflictos; elaborar perspectivas integradoras y síntesis, conocer teorías en el área de administración; así como tener habilidades de: pensamiento estratégico, reconocimiento de problemas, reflexionar críticamente, raciocinar lógicamente, criticar y analizar, iniciativa, creatividad, determinación, voluntad administrativa, interpretación y transferencia de conocimientos/experiencias cotidianas, elaboración e implementación de proyectos en organizaciones, entre otras.

Llorens (2012, p.13), adjunta en su afirmación que “la propia concepción del constructo competencia aparece primero, y con más fuerza, en el contexto de la formación profesional que, en la educación superior, como fruto del debate abierto sobre la relación entre el sistema educativo y el mundo profesional”. La autora, también defiende que los universitarios tengan que obtener un conjunto de atributos que les permitan efectuar actividades profesionales eficientemente. Richart-Varela et al. (2019, p.84), sostiene que las instituciones deben ofrecer a los estudiantes una formación adecuada teniendo en cuenta la adquisición de competencias básicas, transversales y específicas propias del ejercicio de una profesión y que a su vez, favorezcan su empleabilidad en ambientes inciertos, donde el desempeño está estrechamente ligado a la apropiación de las competencias.

Todas estas determinaciones gubernamentales y recomendaciones de órganos relacionados con la formación profesional del administrador sirven para generar personas capaces de actuar en el mercado con las competencias adecuadas.

## METODOLOGÍA

El estudio es de carácter cuantitativo con alcance exploratorio y transversal. El trabajo se realizó a partir de un análisis en tres etapas secuenciales. Primero, definición de competencias en la formación del administrador en base a una revisión sistemática de la literatura y definiciones de los organismos gubernamentales de Brasil (CFA: 2016). Segundo, consulta a un grupo de expertos regionales como son los Consejeros Regionales de Administración. Tercero, se aplicó un cuestionario a una muestra de coordinadores de carreras de administración en Brasil.

Primera etapa. A partir del estado del arte, especialmente estudios empíricos anteriores y de las directrices curriculares nacionales de grado en administración que definen perfil, formación y egreso, realizada por el Consejo Federal de Administración – CFA (CFA: 2016), se identificó las competencias y habilidades que deben orientar la formación del administrador. Es así como se pudo establecer 20 competencias, divididas en cuatro grupos, identificadas como eje en el proceso de formación:

- a) Competencias Intelectuales e intrapersonales: Análisis y síntesis, Creatividad e iniciativa, Adaptabilidad, Ética, Autocontrol.

- b) Competencias Interpersonales y de comunicación: Comunicación verbal y escrita, Sensatez y justicia, Trabajo en equipo, Liderazgo, Persuasión.
- c) Competencias Técnicas y profesionales: Planteamiento y organización, Control, Delegación, Resolución de problemas, Dominio de técnicas administrativas.
- d) Competencias de decisión y orientación para resultados: Negociación, Capacidad de asumir riesgos, Sentido de los negocios, Toma de decisiones, Visión sistémica y estratégica.

Para examinar dichas competencias profesionales, se elaboró un instrumento a través de un cuestionario con una escala de valoración con puntajes, el cual fue validado en distintas instancias, tanto académicas como del mundo del trabajo.

En una segunda etapa, durante el año 2018, se realizó un levantamiento de información desde la perspectiva del mercado laboral, a través de la metodología Delphi (Llorens et. al.: 2014; Marques & De Freitas: 2018), aplicando un cuestionario. Este proceso grupal permitió contrastar lo definido en la etapa inicial con lo que piensan los expertos de cuál es el perfil profesional que necesita el mercado, calificando las competencias por grado de importancia, en una escala de uno a cinco. El método fue aplicado a 24 consejeros pertenecientes a los Consejos Regionales de Administración en Brasil, como son los distritos: Alagoas, Amapá, Amazonas, Bahía, Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo, Sergipe y Tocantins.

Complementariamente, se utilizó una segunda ronda de preguntas, donde cada experto pudo desarrollar con mayor precisión sus respuestas. Los resultados posibilitaron evidenciar las brechas entre las competencias que el mercado exige a los administradores y las que las universidades desarrollan en el proceso formativo. Asimismo, los mismos expertos debatieron sobre la percepción de dominancia de las competencias por los licenciados en administración.

En la tercera etapa, se aplicó el mismo cuestionario a los coordinadores de carreras de Administración en Instituciones de Enseñanza Superior en Brasil (IES), con la finalidad de observar las principales competencias definidas en el currículo de los programas que deben tener los estudiantes al final del proceso de formación. El alcance de la investigación alcanzó una muestra de 336 respuestas de un universo de 2620 carreras de administración vigentes en el país en base a los datos del Ministerio de la Educación – MEC (2018), con un margen de error de un 5% y un grado de confianza de un 95%.

Para el tratamiento de datos, tanto para medir el grado de importancia de las competencias por los expertos como los coordinadores de carrera, se basó en la metodología utilizada en estudios anteriores de medición de competencias, como son las investigaciones de Álvarez-Santullano & De Prada (2018), Llorens et al. (2013), Llorens (2012) y Ubeda (2009). Se utilizó estadística descriptiva y algunos tests estadísticos para mostrar la significancia estadística. Para apoyar los cálculos se utilizó los programas estadísticos SPSS y Statistica.

## RESULTADOS

### Competencias genéricas según los expertos

El levantamiento de información sobre las competencias necesarias en el mercado laboral a partir de los miembros del Consejo Regional de Administración, permitió identificar 12 competencias calificadas como muy importante o de importancia moderada de un total de 20. Con este insumo se estructuró una segunda ronda de preguntas aplicando un cuestionario de importancia.

El resultado de la segunda vuelta de Delphi presentó una valoración de importancia donde se destacan 8 competencias consideradas como muy o moderadamente importante. De esta forma se puede afirmar que las competencias esenciales que debe tener un profesional de la administración en concordancia con su formación, son:

- a) Competencias Intelectuales e intrapersonales: Capacidad de Análisis y síntesis, Creatividad e iniciativa.
- b) Competencias Interpersonales y de comunicación: Trabajo en equipo, Liderazgo
- c) Competencias Técnicas y profesionales: Planteamiento y organización, Delegación
- d) Competencias de decisión y orientación para resultados: Negociación, Visión sistémica y estratégica

Tal como se mencionó en la metodología, para detectar las percepciones de los expertos, se intentó de identificar el grado de dominancia de las competencias determinadas como primordiales. Sin embargo, se destacó que en la visión de los expertos existe una grande deficiencia de dominio, por parte de los alumnos a los fines del proceso formativo. Los consejeros definieron solamente 2 competencias como dominantes por parte de los licenciados, como son: trabajo en equipo y liderazgo

#### **Competencias genéricas según los coordinadores de carrera**

En una segunda etapa del trabajo, para el grupo de competencias definidas, se aplicó el mismo cuestionario utilizado para entender la percepción de valor de los expertos. Es así, como se identificó el agrupamiento de competencias por cuadrantes, en el que se averigua que los coordinadores entienden como siendo primordial que los administradores tengan en cuenta primeramente 4 competencias concentradas con valoración muy importante (Liderazgo, Planteamiento y organización, Capacidad de asumir riesgos, Adaptabilidad), luego ellos valoran 12 competencias como moderadamente importante (Dominio de técnicas administrativas, Negociación, Trabajo en equipo, Delegación, Ética, Visión sistémica y estratégica, Capacidad de Análisis y síntesis, Autocontrol, Comunicación verbal y escrita, Persuasión, Sensatez y justicia, Creatividad e iniciativa) y por último, 4 razonadas como poco importantes (Toma de decisiones, Resolución de problemas, Sentido de los negocios, Control).

#### **Comparación entre expertos y coordinadores de carrera**

Al comparar los dos grupos, se puede evidenciar que los expertos quienes agruparon 8 competencias definidas como primordiales, son coincidentes con las percepciones de importancia atribuidas por los coordinadores de carrera, ya que le han dado una valoración similar, lo que indica que ambos grupos están en sintonía con las realidades del mercado de trabajo para los administradores, indicando para eso conocimientos, habilidades e aptitudes que los estudiantes deben tener.

Sin embargo, las diferencias evidentes entre los grupos, se da cuando se intenta identificar la dominancia de las 8 competencias fundamentales por los recién formados en administración. Los expertos entienden que los egresados de administración graduados solamente dominan 2 de las 8 competencias, como son: Liderazgo y Trabajo en equipo. En tanto, los licenciados no dominan 6 competencias (Capacidad de análisis y síntesis, Creatividad e iniciativa, Planteamiento y organización, Delegación, Negociación, Visión sistémica y estratégica). Dejando en evidencia que los procesos educacionales de formación de los administradores no necesariamente están entregando todas las competencias necesarias para que los estudiantes se inserten de buena forma en el mercado laboral.

## **CONCLUSIONES**

Es un hecho que el aprendizaje por competencias se ha instalado en las IES y se ha reafirmado con las cambiantes necesidades del mercado del trabajo. Por ello, una formación profesional de calidad, es un proceso complejo y que demanda a cada institución esfuerzos importantes para llevar a cabo un proceso formativo acorde a este nuevo escenario, identificando y potenciando aquellas competencias profesionales que permitan a sus egresados desenvolverse competentemente.

En este contexto, la formación de los administradores supone contar con competencias coherente con el mundo de las organizaciones privadas y públicas. La teoría ha intentado identificar una serie de constructos que determinan las competencias básicas y necesarias a una buena formación en las IES. Sin embargo, dichas

teorías son diversas y variadas, presentando un abanico de características fundamentales a la buena actuación de los administradores en el ejercicio de la profesión. Más aún, la formación de administradores en el sistema educacional superior de Brasil es uno de los más destacados, con una alta tasa de matrícula respecto al total del sistema.

A partir de la revisión bibliográfica y las directrices del organismo gubernamental, se identificaron cuatro grupos de competencias, con cinco cada una, llegando a 20 competencias esenciales. Como resultado tanto a los expertos como los coordinadores de carrera, se identificó 8 competencias fundamentales: Capacidad de Análisis y síntesis, Creatividad e iniciativa, Trabajo en equipo, Liderazgo, Planteamiento y organización, Delegación, Negociación, Visión sistémica y estratégica. Existe consenso que dichas competencias son necesarias para una buena actuación profesional en el mercado. Estas competencias, aunque con distintos nombres son coincidentes con los estudios de Cabeza et al. (2017, p.112) en Colombia. Por lo tanto, se esperaría que las IES en Brasil deban basarse en esta evidencia para guiar su proceso de formación con sus futuros estudiantes. Y no es menor mencionar y relevar la función de los expertos, en su calidad de Consejeros Regionales de Administración, quienes tienen claridad de las competencias primordiales y comparten visiones más o menos similares de lo que necesita el mercado del trabajo.

Ahora bien, los expertos dejan entrever que los licenciados solamente dominan 2 de las 8 competencias definidas como esenciales en un administrador, lo que supone un desafío para las instituciones formadoras. Estas deficiencias no son nuevas, ni aisladas en Brasil, Leoni (2014, p.449) manifiesta que el gap entre las competencias requeridas de los licenciados en empresas y el conocimiento transferido a los estudiantes por las IES han sido primordiales para orientar a los responsables políticos europeos a desarrollar sistemas educativos más eficientes y efectivos. El mismo autor enfatiza, que desde la década de los '90, los nuevos modelos tecnológicos y organizativos han generado cambios significativos en las competencias laborales necesarias a un buen desempeño organizacional. Todo esto, tiene resultados categóricos en las competencias individuales solicitadas por las empresas, en comparación con las adquiridas por los estudiantes en la escuela y el gap que aparece de estos procesos distintos van reflejar en resultados educacionales ineficaces.

Estamos en un contexto de vertiginosos cambios, lo cual exige a las IES revisar periódicamente sus planes de estudio y metodologías de enseñanza que desarrollen en los estudiantes las competencias que el mercado exige. Por tanto, no basta con conocer e identificar cuáles son aquellas competencias, sino más bien que los estudiantes puedan internalizar y tengan habilidades de aplicar, eficientemente y eficazmente, en los escenarios de negocios los conocimientos requeridos a una actuación profesional de excelencia.

Este trabajo abre la posibilidad de seguir explorando nuevos estudios en el área, haciendo comparaciones entre instituciones o con otros países.

## BIODATA

**Frank FELISARDO:** Doctorando en Administración y Dirección de Empresas, Universidad Politécnica de Cataluña, España. Mestre em Administração Organizacional, Profesor Adjunto Departamento Administração. Académico de la Escuela de Administración de la Universidad del Estado del Rio Grande do Norte – UERN, Brasil. Experiencia en el sector público y privado. Profesor de estrategia empresarial. Publicaciones en el área de la administración. Link: <http://www.uern.br/professor/frankfelisardo>

**Xavier LLINÀS-AUDET:** Dr. en Informática. Profesor investigador Departamento de Organización de empresas, Universidad Politécnica de Cataluña, docente en la Facultad de Informática de Barcelona (FIB) e Investigador Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria, Politécnica de Catalunya, España. Profesor de máster y doctorado en varios programas Europa y Latinoamérica. Ha sido director de la cátedra UNESCO UPC, Directivo universitario y consultor internacional. Con más de 65 publicaciones en revistas y 10 libros. Link: <https://futur.upc.edu/FranciscoJavierLlinasAudet>

**Luis AMÉSTICA-RIVAS:** Dr. en Administración y Dirección de Empresas. Magíster en Administración mención finanzas. Académico Departamento de Gestión Empresarial, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío, Chile. Investigador grupo de investigación Dirección Universitaria de la Universidad Politécnica de Cataluña, España. Profesor de finanzas y proyectos en distintas universidades chilenas en pre y postgrado. Ha sido gerente de finanzas y de empresas, consultor y directivo universitario. Actualmente es Director del Magíster en Gestión de Empresas, UBB. Con más de 25 publicaciones en revistas. Link: <http://gestionempresarial.face.ubiobio.cl/index.php/funcionarios/amestica-rivas-luis/>

## BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ-SANTULLANO, M. & DE PRADA, E. (2018). "Evaluación de las competencias profesionales a través de las prácticas externas: incidencia de la creatividad", *Revista de Investigación Educativa*, vol. 36, N° 1, pp. 203-219.
- AVRAM, F. (2015). "Education Epistemology: a Border Subject in the Context of New Social Sciences", *Social and Behavioral Sciences*, vol. 203, pp. 276-279.
- BÖRJESSON, M., BROADY, D., LE ROUX, B., LIDEGRAN, I. & PALME, M. (2016). "Cultural capital in the elitesubfield of Swedish higher education", *Poetics*, vol. 56, pp. 15-34.
- CABEZA, L., CASTRILLÓN, J. & LOMBANA, J. (2017). "Importancia y coincidencia de competências para egresados de administración y empleadores: un enfoque por regiones de Colombia", *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, vol. 25, N° 2, pp. 105-122.
- CAMPION, M.C., SCHEPKER D., CAMPION M.A. & SANCHEZ J. (2019). "Competency modeling: Atheoretical and empiricalexamination of the strategy dissemination process", *Human Resource Management*, pp 1-16. DOI: 10.1002/hrm.21994
- CFA–Conselho Federal de Administração (2019). História da Administração. Recuperado en: <https://cfa.org.br/administracao-administracao/administracao-historia-da-profissao/>, obtenido el 12 de mayo 2019.
- CFA–Conselho Federal de Administração (2019). Finalidade. Recuperado en: <https://cfa.org.br/transparencia-cfa/camara-de-gestao-publica-do-cfa/conselho-federal/>, obtenido el 10 de mayo 2019.
- CUADRA-MARTÍNEZ, D., CASTRO, P. & JULIÁ, M. (2018). "Tres saberes en la formación profesional por competencias: integración de teorías subjetivas, profesionales y científicas", *Formación universitaria*, vol. 11, N° 5, pp. 19-30.
- DE SOUZA, L., FERRUGINI, L. & ZAMBALDE, A. (2017). "Formação do Administrador: uma análise sobre o desenvolvimento de competências no ensino superior", *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, vol. 10, N°1, pp. 150-171.
- ESPOSITO, G., FREDA, M.F. & BOSCO, V. (2015). "Examining Perception of Competency through Practicum Competencies Outline", *European Journal of Training and Development*, vol. 39, N° 8, pp. 700-720.
- GARCÍA-JIMÉNEZ, E. (2015). "La evaluación del aprendizaje: de la retroalimentación a la autorregulación. El papel de las tecnologías", *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa (RELIEVE)*, vol. 21, N° 2, pp. 1- 24.
- INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2019). Portaria Inep nº 122, de 24/06/2009, publicada en Diário Oficial, de 25/06/2009, Sección 1, pp. 18-19. Recuperado en: [http://download.inep.gov.br/download/enade/2009/Portaria\\_Diretrizes\\_2009\\_Administracao.pdf](http://download.inep.gov.br/download/enade/2009/Portaria_Diretrizes_2009_Administracao.pdf), obtenido el 12 de mayo 2019.
- KRPALEK, P., KRPAJKOVA K.K. & BERKOVA, K. (2018). "The Importance of Metacognitive Strategies for Building Competitive Business Competencies", *Journal of Competitiveness*, vol. 10, N° 3, pp. 69-85.
- LEONI, R. (2014). "Graduate Employability and the Development of Competencies: the incomplete reform of the Bologna Process", *International Journal of Manpower*, vol. 35, N° 4, pp. 448-469.

- LINSTONE, H.A. & TUROFF, M. (2010). "Delphi: A brief look backward and forward", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 78, N° 9, pp. 1712-1719.
- LLORENS, A. (2012). Propuesta metodológica para la determinación y el aprendizaje de las competencias genéricas clave del/la ingeniero/a tic y percepción diferencial del mercado entre el grado y el postgrado o máster, Tesis Doctoral - Universidad Politécnica de Cataluña UPC, Vilanova i la Geltrú, 129 p.
- LLORENS, A., LLINÀS - AUDET, X., RAS, A. & CHIARAMONTE, L. (2013). "The ICT skills gap in Spain: Industry expectations versus university preparation", *Computer Applications in Engineering Education*, vol. 21, N° 2, pp.256-264.
- LLORENS, C., COLLADO, J., VIDAL, M., FERRANDO, P. (2014). "Roles y competencias de los profesionales de la salud laboral para promover la integración de la prevención en la empresa. Un estudio Delphi". *Arch Prev Riesgos Labor*, vol.17, N° 1, pp. 10 -17.
- MARQUES, J.B. & DE FREITAS, D. (2018). "The Delphi method: characterization and potentialities for educational research". *Pro. Posições*, vol. 29, N° 2, pp. 389-415
- McCLELLAND, D.C. (1973). "Testing for Competence Rather Than for Intelligence", *American Psychologist*, vol. 28, N° 1, pp. 1-14.
- MEC - Ministério da Educação (2018). *Resumo Técnico: Censo da educação Superior de 2016*. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP
- MEC - Ministério da Educação (2019). *Resolução N° 1, de 2 de fevereiro de 2004*. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Recuperado en: [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces01\\_04.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces01_04.pdf), obtenido el 20 de febrero 2019.
- PAIXÃO, R. B. & ARCANJO DE SOUZA, M. (2018). "Impact of programs on competency, career, and income on management graduates", *RAUSP Management Journal*, vol. 53, N° 3, pp. 441-458
- RICHART VARELA, R., ÁLVAREZ-FLORES, E., & MARTÍNEZ-RODRÍGUEZ, R. (2019). "Competencias del perfil del administrador", *Perfiles Educativos*, vol. 41, N°164, pp. 82-98.
- SCHNICK-VOLLMER, K., BERGER, S., BOULEY, F., FRITSCH, S., SCHMITZ, B., SEIFRIED, J. & WUTTKE, E. (2015). "Modeling the competencies of prospective business and economics teachers", *Zeitschrift für Psychologie*, vol. 223, N° 1, pp. 24-30.
- STARE, J. & KLUN, M. (2018). "Required competencies in public administration study programs", *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, vol. 14, N°55, pp. 80-97.
- STEERS, R.M., NARDON, L. & SANCHEZ-RUNDE, C.J. (2016). *Management Across Cultures: developing global competencies*, 3ra. edición, United Kingdom: Cambridge University Press, 441 p.
- TEJEDA, R. (2016). "Las competencias transversales, su pertinencia en la integralidad de la formación de profesionales", *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, vol. 7, N° 6, pp. 199-222.
- TEJEDA, J. & RUIZ, C. (2016). "Evaluación de competencias profesionales en Educación Superior: retos e implicaciones". *Educación XXI*, vol. 19, N° 1, pp. 17-38.
- TELHA, A., RODRIGUES, A., PÁSCOA, C. & TRIBOLET, J. (2016). "The Competency Architecture as Error Limiting Element and Efficiency Enhancer in Business Processes", *Procedia Computer Science*, vol. 100, N° 5-7, pp. 665-670.
- UBEDA, C.L. (2009). *A influência das competências individuais na gestão da inovação: uma análise com o uso da triangulação de métodos*. Tesis Doctoral - Universidad de São Paulo - USP, São Paulo, Brasil.
- VILLAFUERTE, J. & BENITES, R. (2018). "Competencias del profesional de la administración y finanzas para una economía basada en el conocimiento", *Revista Educación*, vol. 42, N° 2, pp. 414-437.