

LÍNEA 2

Competencias Específicas

Grupo del Area Temática de Administración y Dirección de Empresas: Competencias Específicas

Introducción

Se han realizado diversos intentos para identificar cuántos créditos pueden ser asignados a los módulos/áreas temáticos o como quiera que denominen. Este ha sido un tema sobre el que se ha debatido ampliamente y a menudo ni los responsables de la propuesta ni el público al que se presenta han quedado completamente satisfechos, ya que en este punto del debate la aproximación formal (de acuerdo a la carga de trabajo del estudiante) podía ser explicada pero dejando mucho por hacer, incluyendo los detalles más específicos, a los «héroes locales». Este trabajo tampoco puede ofrecer una solución al 100 % pero ofrece una vía al «99^{44/100}» (la medida para la pureza según Michael Porter, gurú de la gestión) lo cual deja suficiente espacio para los paladines locales pero es también guía suficiente para convencer a aquellos reluctantes al cambio.

En contraste con otras muchas propuestas la sugerencia de este trabajo es más de carácter deductivo que inductivo, y de hecho contiene elementos de ambos tipos. Se ha realizado la investigación en empresas y universidades y el método ha sido ya contrastado en numerosas ocasiones. La propuesta es comenzar no con una determinación del tiempo para actividades individuales sino con la definición primero de una estructura general de áreas temáticas (de arriba abajo) antes de que la carga de trabajo del estudiante por módulo sea evaluada en el último paso (de abajo a arriba).

Estructurando los programas universitarios

Independientemente de los nombres de las asignaturas individuales, se pueden identificar áreas/módulos temáticos muy similares a lo largo de los diferentes tipos de universidades de todos los estados miembro. Sin embargo pueden estar representados en un determinado programa de estudio en mayor o menor medida. En algunos programas de estudio de primer o segundo ciclo algunas de estas áreas pueden no estar incluidas o no definidas como asignaturas (p.ej. retórica). Una de las razones puede ser que algunas — especialmente las referidas a habilidades transferibles— han sido debatidas últimamente debido a las necesidades de las empresas (ver p.ej. Proyecto de Necesidades de Habilidades de la UE), sin embargo, no todas las universidades han sentido la necesidad de incorporar tales áreas a su plan de estudios. También algunas universidades son de la opinión de que tales cuestiones son de todas maneras parte inherente de los diversos planes de estudio y no necesitan ser enseñados/ aprendidos en clases específicas.

A continuación se listan los grupos «más amplios» de temas que se pueden encontrar:

- **Módulos troncales**, grupos de temas que componen el eje central de la ciencia respectiva (en Administración y Dirección de Empresas: Contexto empresarial, Funciones empresariales, Entorno empresarial).
- **Módulos de apoyo**: que complementan los módulos troncales en tanto y en cuanto que ayudan a clarificar implicaciones de p.ej. actividades de negocio (p.ej. Matemáticas, Estadística, Tecnología de la Información).
- **Módulos de organización y habilidades de comunicación** (p.ej. Habilidades de Aprendizaje, Trabajo en Grupo, Gestión del tiempo, Retórica, Idiomas Extranjeros...) Habilidades que muchos agentes decisores han solicitado hace mucho tiempo pero que todavía no están necesariamente incluidos en los diseños curriculares como módulos independientes.
- **Módulos de especialidad/ Optativas/ Opcionales**: en su mayoría una lista de áreas entre las cuales el estudiante puede escoger una o varias que quiera conocer en mayor profundidad. En Administración y Dirección de Empresas por ejemplo, pueden agruparse de acuerdo a las funciones de negocio (logística, marketing, finanzas, ...) o tipos de empresa (Pymes, multinacionales, ...) o áreas geográficas (Pacífico, Europa del Este) o sectores de negocio (servicios, farmacéutico, industria del automóvil, ...).

—**Módulos de habilidades transferibles:** p.ej. experiencias de trabajo/ prácticas de empresa, proyectos, tesinas, juegos de empresa ..., áreas que deberían desarrollar aquellas competencias necesarias para cerrar el espacio entre la teoría y la realidad y que han sido siempre demandadas pero que aún representan un problema para muchos graduados al enfrentarse a su entrada al mercado de trabajo.

Estas áreas temáticas pueden ser también agrupadas de la siguiente manera:

Adquisición y ampliación de conocimientos	Adquisición y profundización de conocimientos	Metodología: Habilidades / Competencias para aprender y transferir
<p>Módulos troncales</p> <p>¿Qué cursos representan las características esenciales de esta titulación?</p> <p>Sin qué cursos nadie consideraría éste como el programa de la titulación considerada</p>	<p>Módulos de especialidad / Optativas / Opcionales</p> <p>¿Qué áreas podrían ser identificadas —vertical, horizontal o lateralmente— para posteriores estudios de interés?</p> <p>(vertical: especialización en un sentido estricto = profundización; horizontal: interdisciplinario = ampliación; lateral = áreas temáticas no relacionadas, añadiendo áreas adicionales, diversificación)</p>	<p>Módulos de soporte</p> <p>¿Qué más es necesario para comprender los problemas, identificar y expresarlos de diversas maneras?</p> <p>¿Hasta qué punto puede una aproximación cuantitativa ayudarnos a explicar las cosas?</p>
		<p>Módulos de organización y comunicación</p> <p>¿Puedo aprender y organizarme por mí mismo?</p> <p>¿Cómo puedo presentar/ expresar de la mejor manera lo que quiero decir?</p>
		<p>Módulos de transferencia</p> <p>¿Cómo se relaciona la teoría con la práctica?</p> <p>¿Cómo puedo relacionar yo la teoría con la práctica?</p> <p>¿Cuáles son los métodos?</p>

La diferencia en cuanto situar estas áreas temáticas en el primer o segundo ciclo no se basa en el área como tal, sino en el grado en el que se presentan de forma explícita. Como regla general se puede decir que cuanto mayor es el nivel, mayor es el grado de representatividad de módulos que profundizan en el conocimiento. Así también las habilidades básicas de estudio, p.ej. módulos de organización y comunicación, tenderán a no estar presentes en los niveles más altos. Por otra parte, los módulos de transferencia tienen una mayor probabilidad de aparecer de mayor manera sólo en un nivel superior. Esto puede ser reflejado por el siguiente modelo a modo de ejemplo:

Módulo	Ciclo			
	Primer ciclo 3 años	Primer ciclo 4 años	Segundo ciclo 1 año	Segundo ciclo 2 años
Troncal	30%		20%	
Soporte	25%		10%	
Organización y Comunicación	10%		—	
Especialización	10%		40%	
Transferencia	25%		30%	
	100%	100%	100%	100%

Cualquier otra forma de distribución es posible. Esto debe ser decidido por el grupo de expertos que diseñan los programas de estudio. Quizás pongan el énfasis en ciertos módulos para expresar un determinado perfil (p. ej. en universidades de ciencias aplicadas el porcentaje de módulos de transferencia es presumiblemente mayor que en universidades tradicionales). También si algunas universidades no quieren alguno de estos módulos en alguno de los niveles, es obvio que el porcentaje de reparto de los otros aumentará (como se muestra arriba en el segundo ciclo). En el proyecto Tuning, por ejemplo, los grupos de trabajo por área temática pueden identificar un marco general para los diversos módulos. No debe haber un porcentaje fijo para las áreas temáticas, es preferible un rango de porcentajes, p.ej. módulos troncales entre 25-35 % en el nivel de primer ciclo, y 20-30 % en el segundo ciclo. La distribución de los módulos debería quedar delegada a los profesores a nivel departamental (aproximación de abajo a arriba). Tuning, sin embargo, debería recomendar la estructura (lista de módulos - aproximación de arriba abajo).

Implicaciones para el ECTS

Si los programas de estudio han identificado los porcentajes correspondientes a cada uno de los módulos, éstos deben contar con la aprobación de los responsables de cada programa de estudios, lo cual nos lleva automáticamente al límite de los créditos disponibles para cada uno de los módulos. Si por ejemplo en el supuesto contemplado anteriormente el 30 % del primer ciclo, esto es un programa BA de tres años, se asignan a módulos troncales, se podrán obtener 54 créditos a través de los cursos clasificados dentro de esta categoría de los módulos tal como se demuestra en la tabla siguiente.

Módulo	Ciclo			
	Primer ciclo	Primer ciclo	Segundo ciclo	Segundo ciclo
	3 años %-créditos	4 años %-créditos	1 año %-créditos	2 años %-créditos
Troncal	30 = 54	30 = 72	20 = 12	20 = 24
Soporte	25 = 45	25 = 60	10 = 6	10 = 12
Organización y Comunicación	10 = 18	10 = 24	—	—
Especialización	10 = 18	10 = 24	40 = 24	40 = 48
Transferencia	25 = 45	25 = 60	30 = 18	30 = 36
	100 = 180	100 = 240	100 = 60	100 = 120

Aquí de nuevo los expertos a nivel «local» deben encontrar cuál es su preferencia de cursos respecto a la distribución de los diversos elementos. Dado que este proceso debe ser impulsado también para los demás módulos, resulta evidente —conociendo los deseos y voluntades de los profesores— que se debe realizar una depuración para encontrar una distribución final. Sin embargo el marco de referencia permanece inalterable.

De forma adicional es aconsejable no tener una cifra de créditos para un módulo. Se debe realizar previamente un acuerdo de «arriba abajo» para que por ejemplo un módulo tuviera como mínimo 5 créditos o un múltiplo de esta cifra (10, 15, ...). Tuning de nuevo podría ayudar en este cometido. Podría haber un acuerdo en las diversas áreas temáticas para determinar esta cifra (o cualquier otra a modo de mínimo). La experiencia muestra que los créditos adjudicados a un módulos deberían ser 5 ó 6 ya que a su vez esto determina el número de módulos por año/semestre. Mientras que en algunos países el número máximo de módulos por semestre que un estudiante puede cursar está limitado a tres —lo que

significa que cada módulo supone 10 créditos, o dos conllevan 5 créditos y uno 20, por ejemplo— otras instituciones en otros países permiten por ejemplo hasta seis, lo que a su vez significa que cada módulo lleve asignados 5 créditos. Experiencias anteriores con el sistema ECTS ponen en evidencia que un número más bajo de créditos no conduce a una mayor flexibilidad sino a lo contrario ya que muchos de los profesores tienden a buscar una traslación exacta de los contenidos de sus asignaturas en aquellas de otras instituciones. Cuanto ésto sea posible en una menor medida, más tendrán que aceptar las mediciones de carga de trabajo del estudiante por semestre según el ECTS. Además módulos con 1 ó 2 créditos supondrían apenas una hora de trabajo por semana. Es conveniente pensar que en estos casos tales asignaturas deberían ser unidas a otras de forma que lleguen a definir un único módulo.

Módulo	Ciclo			
	Primer ciclo 3 años* %-créditos	Primer ciclo 4 años %-créditos	Segundo ciclo 1 año** %-créditos	Segundo ciclo 2 años %-créditos
Troncal	60	70	5	20
Soporte	45	60	5	10
Organización y Comunicación	15	25	—	—
Especialización	15	25	20	50
Transferencia	45	60	30	40
	180	240	60	120
Rango para nivel B/M	180-240		60-120	
Max. Para nivel M	300			

Nota:

* Se refiere a un programa a tiempo completo (min. 40 semanas, 1400-1800 horas de carga de trabajo).

** No resulta creíble que haya un programa de Master de 40-45 semanas = 1400-1800 horas de trabajo. En realidad serán más de 45 horas y más de 1800 horas de trabajo. Sólo en este caso conducirá a obtener más de 60 créditos. Los actuales programas de Master —principalmente británicos— en la mayor parte de un año duran por lo menos 60 semanas (incluyendo exámenes) y por lo tanto conducirían a obtener 90 créditos. Por otra parte hay que darse cuenta que estos programas fueron diseñados antes de la Declaración de Bologna y no guardan relación con la actual discusión sobre 3 + 2 ó 4 + 1. Los Masters de un año son quizás posibles cuando se construyen sobre un programa de nivel B en el mismo campo. Incluso así, teniendo en cuenta que normalmente se debe escribir una tesina/disertación, la duración completa del programa excederá 1 año = 40-45 semanas = 1400-1800 horas de trabajo. Si se puede acceder a un curso de nivel Master independientemente de los antecedentes académicos, es más probable que la duración sea de al menos 2 años.

En otras palabras: en una aproximación de «arriba a abajo» Tuning determina el marco para las diversas áreas temáticas sobre la base de un acuerdo en los grupos temáticos. De esta manera la carga de trabajo y por lo tanto los créditos se identifican como una guía de trabajo. Luego las propias instituciones y el staff específico —incluyendo a los estudiantes— del área respectiva, deben ponerse de acuerdo acerca de la distribución dentro de un área temática (de abajo a arriba). Si no se hiciera así, ni los estudiantes ni los académicos se sentirían involucrados, no «poseerían» los créditos lo cual llevaría seguramente a una actitud de desaprobación o descuido en el futuro. Sin embargo, a este nivel, las demandas no pueden ir más allá de los niveles máximos de créditos a no ser que otras áreas temáticas necesiten menos carga de trabajo. Desarrollando nuestro ejemplo la distribución de créditos acordada por los diversos profesores etc. en Administración y Dirección de Empresas podría llegar a ser (tomando las áreas temáticas anteriormente destacadas):

Módulo	Ciclo			
	Primer ciclo 3 años %-créditos	Primer ciclo 4 años %-créditos	Segundo ciclo 1 año %-créditos	Segundo ciclo 2 años %-créditos
Troncal	60	70	5	20
Empresa/Gestión	20	30	5	
Empresa en el contexto	15	10		
Funciones empresariales	15	20	—	
Entorno empresarial	10	10	—	
Soporte	45	60	5	10
Matemáticas	10	10	—	
Estadística	15	20	—	
Tecnología de la Información	20	30	5	
Organización y Comunicación	15	25	—	—
Aprender a aprender	10	15		
Presentaciones, etc...	5	10		
Especialización	15	25	20	50
Logística	15	25	20	
Transferencia	45	60	30	40
Proyecto	10	20	—	5
Juego de empresas	5	10	—	5
Tesina Master/Diploma	30	30	30	30
	180	240	60	120
Rango para nivel B/M	180-240		60-120	
Max. Para nivel M	270-300			

Estos modelos sólo funcionarán si los propios académicos han aceptado las cotas máximas de créditos y han distribuido los créditos predeterminados a las diversas asignaturas de su área respectiva.

Grupo del Area Temática de Empresariales: Peder Ostergaard, Elke Kitzelmann, André Van Poeck, Wilfried Pauwels, Matthias Schumann, Margret Schermutzki, Günther Höhn, Rafael Bonente Perales, Martine Froissart, Katerina Galanaki-Spiliotopoulos, Patrick McCabe, Lorenza Violini, John Andersen, Siren Høgtun, Carl-Julious Nordstrom, Joao Luis Correira Duque, Dan Frost y David Wolfe.

Preparado por Volker Gehmlich y Peder Ostergaard.

Línea 2: Competencias Específicas - Administración y Dirección de Empresas

Área	Habilidad / Competencia	Módulos: Ampliación de conocimientos (Básico) Objetivo de aprendizaje	Ejemplos
Entorno empresarial	Análisis	Utilización de los instrumentos respectivos	Análisis sectorial Análisis del mercado
Entorno macro/micro económico	Análisis y síntesis	Identificar el impacto de los elementos macro- y micro-económicos en las organizaciones empresariales	Sistemas monetarios y financieros Mercados internos
Organización empresarial	Análisis	Identificar las características de la constitución de una organización	Metas y objetivos, propiedad, tamaño, estructura
	Análisis	Identificar las áreas funcionales de una organización	Aprovisionamientos, producción, logística, marketing, finanzas, recursos humanos
	Análisis y síntesis Pensamiento crítico	Definir criterios según los cuales se define una empresa y relacionar los resultados con el análisis del entorno para identificar perspectivas	SWOT Cadena de valor interna y externa
	Pensamiento crítico Síntesis	Lecciones aprendidas: identificar nuevos desarrollos de organizaciones empresariales para afrontar con éxito el entorno cambiante	Cambio de estrategias, p.ej. Alianzas estratégicas, Globalización

Area	Habilidad / Competencia	Módulos: Profundización de conocimientos (Vertical) Objetivo de aprendizaje	Ejemplos
Organización empresarial	Análisis y síntesis	Entender los detalles de las funciones empresariales, tipos de actividades empresariales, regiones geográficas, tamaño de las empresas, sectores empresariales y relacionarlos con conocimientos básicos	Logística, etc. MNCs Asia-Pacífico etc., PYMES, industria del automóvil
	Análisis y síntesis Pensamiento crítico	Identificar aspectos relacionados y entender su impacto sobre las organizaciones empresariales	Ética de los negocios Gestión cultural
	Análisis y síntesis Pensamiento crítico	Gestión de una compañía (herramientas y conceptos): Planificación y control	Diseño de estrategias e implementación de benchmarking, Gestión por calidad total, etc.
	Análisis y síntesis Pensamiento crítico	Auditar una organización y diseñar planes de consultoría	Derecho Fiscal, Inversión, Estudio del caso, Trabajo en proyectos
		Módulos: Profundización de conocimientos (Horizontal) Objetivo de aprendizaje	
Empresa y Derecho	Análisis y síntesis Pensamiento crítico	Entender los principios del derecho y relacionarlos con los conocimientos sobre empresa/ gestión	Derecho de la competencia Propiedad intelectual
Empresa e Ingeniería	Análisis y síntesis Pensamiento crítico	Entender los principios de la ingeniería y relacionarlos con los conocimientos sobre empresa/ gestión	Investigación operativa Métodos de Gantt Tecnología de la información
		Módulos: Profundización de conocimientos (Diversificación)	
Ética	Análisis y síntesis Pensamiento crítico	Comprender los principios éticos, identificar las implicaciones para la empresa, diseñar escenarios	Explotación de recursos humanos, medio ambiente
Psicología	Análisis y síntesis Pensamiento crítico	Comprender los principios de la psicología, identificar las implicaciones para la empresa, diseñar escenarios	Trabajo en grupo, equipos, estudios del comportamiento

La tesina o disertación podría incluirse en esta tabla. Sin embargo se ha incluido entre las habilidades transferibles. Esto, por supuesto, depende en gran medida del objetivo de la disertación lo cual está intensamente relacionado con el programa de estudios respectivo y/o al tipo de institución.

Area	Habilidad / Competencia	Módulos: Apertura de conocimientos (Soporte) Objetivo de aprendizaje	Ejemplos
Matemáticas/ Estadística	Análisis y síntesis	Identificar y utilizar herramientas adecuadas	Investigación de mercados Ratios comparativos
Tecnología de la información	Análisis y síntesis	Identificar y emplear software adecuado Diseñar sistemas de información	Bases de datos
Contabilidad	Análisis y síntesis	Comprender y utilizar los libros contables y los sistemas de financiación	Contabilidad de Pérdidas y Ganancias Balance
Tecnología	Análisis y síntesis	Comprender la tecnología soporte y comprender su impacto en los mercados nuevos/ futuros	Ingeniería básica
Area	Habilidad / Competencia	Módulos: Apertura de conocimientos (Organización y comunicación) Objetivo de aprendizaje	Ejemplos
Cualquier materia	Habilidades <i>soft</i>	Aprender a aprender, p.ej. como, donde, cuando - gestión personal	Retórica, presentaciones, trabajo en equipo
Idiomas extranjeros	Habilidades <i>hard</i> y <i>soft</i>	Entender la estructura del idioma extranjero, aprender vocabulario Comprender, leer, hablar, escribir en un idioma extranjero	Trabajar en inglés como idioma extranjero
Area	Habilidad / Competencia	Módulos: Transferencia de conocimiento Objetivo de aprendizaje	Ejemplos
Proyecto	Análisis, síntesis y habilidad <i>soft</i> (transferencia) Pensamiento crítico	Analizar el problema de una empresa y diseñar una solución	Entrada en un mercado nuevo
Prácticas	Análisis, síntesis y habilidad <i>soft</i> (transferencia) Pensamiento crítico	Práctica de trabajo (en cualquier tipo de organización —dependiendo del objetivo del programa de estudios respectivo—)	Experiencia de trabajo de 20 semanas en una empresa extranjera
Disertación / Tesina	Análisis, síntesis y habilidad <i>soft</i> (transferencia) Pensamiento crítico	En base a los conocimientos adquiridos identificar el impacto de la cultura en la investigación de mercado	El impacto de la cultura en el proyecto de enviar un cuestionario a México

