

## Les competències professionals dels titulats universitaris d'ADE: valoració de les necessitats formatives

M. Teresa Bartual Figueras, Joaquin Turmo Garuz, Roman J. Adillon Boladeres,  
Xavier García Marimón, Montserrat Simó Solsona

Facultat d'Economia i Empresa  
Universitat de Barcelona  
Av. Diagonal, 696  
[bartual@ub.edu](mailto:bartual@ub.edu) [jturmo@ub.edu](mailto:jturmo@ub.edu) [adillon@ub.edu](mailto:adillon@ub.edu)  
[xaviergarcia@ub.edu](mailto:xaviergarcia@ub.edu) [msimo@ub.edu](mailto:msimo@ub.edu)

### Resum

El principal objectiu d'aquest treball és identificar la demanda de competències professionals dels titulats d'ADE i el desajust entre les competències adquirides pels titulats, és a dir l'oferta, i la demanda de competències per part dels ocupadors. L'estudi es basa en l'opinió dels empresaris, obtinguda a través d'una enquesta i d'entrevistes en profunditat. Els resultats mostren que les empreses valoren les competències genèriques més que les específiques i que, al mercat de treball, el desenvolupament de les competències transversals és un element determinant de l'ocupabilitat. Els resultats plantegen la necessitat de reorientar la formació i els mètodes d'ensenyament-aprenentatge i suggereixen la conveniència d'una relació més profunda entre les universitats i les empreses.

**Paraules clau:** Competències professionals, Ajust formatiu, Mercat de treball, Titulats en ADE.

### 1. Introducció

L'evolució del mercat de treball i les seves característiques actuals estan determinades pel canvi tècnic i la globalització, que incideixen també en l'activitat productiva local. Per tant, la formació dels titulats pel mercat de treball ha de tenir en compte les necessitats d'adaptació al canvi tècnic i econòmic. En conseqüència, la eficàcia de la inversió en capital humà vindrà donada, entre d'altres factors, per la relació entre les necessitats de les empreses i les competències i habilitats en què s'han format els estudiants.

L'estudi dels factors determinants de l'equilibri entre el mercat de treball i el sistema educatiu és un objectiu de l'Agenda Europea per l'Educació, on se subratlla el paper de les institucions superiors per afrontar els canvis del context socioeconòmic i la necessitat de fer més visible la utilitat de la universitat, augmentant la seva eficàcia. En aquest marc, el sistema universitari ha respost amb la introducció d'un model formatiu basat en competències i habilitats que emfatitza, especialment, la importància de l'aplicabilitat al mercat laboral i la transferència a contextos diversos (Rothwell, Herber i Rothwell, 2009). Un dels treballs més rellevants en aquest aspecte és *Careers After Higher Education: A European Research Study (CHEERS)*, que inclou una perspectiva comparada d'onze països europeus (Alemanya, Àustria, Finlàndia, França, Itàlia, Holanda, Noruega, Espanya, Regne Unit, República Txeca, i Suècia) i Japó. L'anàlisi, de l'any 2000, és construïda, fonamentalment, a partir de les percepcions dels titulats sobre el grau d'ajustament entre la formació assolida i les competències requerides per la feina. També proporciona indicadors sobre la qualitat de la formació i nivell de satisfacció dels postgraduats envers la ràtio "formació adquirida/qualificació requerida" (Teichler, 2007). En la mateixa línia, es va publicar, a l'any 2005, *The Flexible Professional in the Knowledge Society (REFLEX)*. La investigació, que amplia l'abast de l'enquesta als titulats de Bèlgica, Estònia i Suïssa, incideix en l'estudi de les habilitats i competències que demanda la societat actual dels titulats universitaris. L'estudi, que revela que les

exigències laborals són semblants en tots els països, confirma la importància de desenvolupar competències transversals i posa en qüestió la contribució que han tingut les universitats en la seva consecució (Allen et al, 2003). El mateix enfocament es troba, entre d'altres, en l'estudi *Tuning Educational Structures in Europe*, finançat per la Unió Europea en el marc del Programa Sòcrates i editat a Espanya per González i Wagenaar (2003) o els treballs de Bridgstock (2009), Nusche (2008), Marzo-Navarro et al. (2009), Alonso et al. (2009), Coromines et al. (2010), Martín del Peso et al. (2013) o Alcañiz et al. (2013) sobre l'ocupabilitat dels graduats universitaris espanyols i catalans.

En general, els resultats posen de manifest que el nivell formatiu assolit pels graduats està per sota del nivell competencial que s'hauria d'esperar de la titulació. En particular, es destaquen carències en competències com la capacitat de treballar en equip, responsabilitat, iniciativa, capacitat d'organització i d'adaptació als canvis, resolució de problemes i presa de decisions, comunicació i idiomes.

Hi ha menys estudis que analitzin la opinió dels empresaris. Al marge d'algunes consultes integrades en alguns informes nacionals de l'ANECA o internacionals (com Reflex o *Tuning*), destaquen, els treballs de Hodges i Burchell (2003) fonamentats en les valoracions de 154 empresaris dels graduats de les Escoles de Negocis de Nova Zelanda, Reio i Sutto (2006) que entrevisten 80 empresaris nord-americans o Allen i Ramaekers (2006) que basen les seves anàlisis sobre les apreciacions de 48 empreses que varen contractar graduats de la Facultat d'Economia i Administració d'Empreses de la Universitat de Maastricht.

Aquest treball pretén estudiar l'adequació de la mà d'obra qualificada a les necessitats de les empreses a Catalunya i, per tant, la capacitat del sistema universitari per respondre a les demandes de la societat actual. Es tracta de respondre a preguntes com: Quina és la necessitat de competències professionals de les empreses? Com valoren les empreses les competències dels titulats en l'àmbit de l'economia i l'empresa? Existeixen desajustaments entre l'oferta de competències dels titulats i la demanda que fan els empresaris? Com s'hauria de reorientar la formació dels titulats? El treball s'estructura en els següents apartats: primer, es fa una reflexió sobre competències i ocupabilitat; a continuació es presenta la metodologia d'estudi; després s'analitzen els resultats i finalment, el darrer apartat, recull les conclusions i valoracions dels autors.

## 2. Competències i ocupabilitat

L'Espai Europeu d'Educació Superior (EEES) pretén adaptar els estudis universitaris a les necessitats de la societat actual, marcada pel canvi tècnic i la globalització, esmentats anteriorment. En aquest sentit, un dels objectius de l'EEES és l'adquisició i desenvolupament de les anomenades "competències professionals", és a dir, d'habilitats complexes i integradores, que possibiliten l'adaptació i aprenentatge en entorns variables (Bolívar, 2008) i faciliten l'ocupabilitat. La seva valoració com a resultat d'aprenentatge comporta un canvi sensible del model universitari, afectant l'organització, els objectius i les activitats, i desplaçant l'interès des de l'adquisició de coneixements (aprenentatge en continguts) a l'individu que aprèn (resultats de l'aprenentatge) (González i Wagenaar, 2003).

D'acord amb el Projecte *Tuning Educational Structures in Europe*, dedicat a l'harmonització dels estudis superiors entre països europeus, s'entén per competència "una combinació d'atributs que descriuen el grau de suficiència amb el qual una persona es capaç de desenvolupar-los" (Gonzalez i Wagenaar, 2003:80), integrant "una combinació dinàmica de coneixements, comprensió, capacitats i habilitats" (Gonzalez i Wagenaar, 2003:379). S'especifica que entre aquests atributs han d'estar els coneixements, el saber com actuar (aplicació pràctica i operativa del coneixement) i el saber ser (valors i interpretació del context socioeconòmic). Una primera classificació distingeix entre competències específiques (estretament relacionades en les diferents àrees curriculars de coneixement i força properes al coneixements que conformen el perfil professional) i competències genèriques (de caràcter transversal i comunes a totes les titulacions). A la vegada, les competències genèriques es classifiquen en:

- Instrumentals: fan referència a les habilitats lligades, capacitats cognoscitives, metodològiques, tecnològiques i lingüístiques. Inclouen la capacitat d'anàlisi i organització, comunicació, idiomes, coneixements bàsics, gestió de la informació i resolució de problemes.
- Interpersonals: engloben les capacitats individuals que faciliten la crítica i la interacció social. S'inclourien aquí capacitat crítica, treball en equip, flexibilitat, compromís ètic, etc..
- Sistèmiques (es relacionen amb la de visió global i de relació i integració de les diferents dimensions). Serien la capacitat d'aprendre i d'adaptar-se, capacitat d'aplicar coneixements a la pràctica, creativitat, lideratge i autonomia).

### 3. La metodologia de recerca

S'ha utilitzat una metodologia plural, que compren tècniques de recollida d'informació qualitatives i quantitatives. Aquesta anàlisi va estar basada en un estudi previ del teixit empresarial català. La fase qualitativa ha consistit en 12 entrevistes en profunditat a professionals i experts en temes d'ocupabilitat i inserció de titulats en el mercat de treball, és a dir, a empresaris o encarregats de l'ocupabilitat d'empreses susceptibles d'incorporar graduats de l'àmbit empresarial. En la realització de les entrevistes es va considerar la diversitat dels destinataris, tant pel que fa a aspectes professionals, com a la dimensió de les empreses entrevistades. A més a més, les entrevistes van servir de base pel disseny del qüestionari de l'enquesta. El guió de les entrevistes era semiestructurat i es va adaptar a seguir les definicions i valoracions del Projecte *Tunning* (González i Wagenaar, 2003) i el document d'Adequació de la formació universitària al mercat de treball de l'AQU (Coromines *et al.* 2010).

La fase d'anàlisi quantitativa es va basar en la recollida d'informació a partir d'una enquesta en línia utilitzant la plataforma *Google Docs*. L'enquesta es va enviar a les empreses del programa de pràctiques de la Facultat d'Economia i Empresa de la Universitat de Barcelona, a altres universitats catalanes, així com a algunes institucions empresarials i professionals catalanes.

A l'enquesta es preguntava sobre el nivell requerit i el nivell trobat de cada competència, és a dir, sobre la demanda i la valoració de l'oferta de competències per part dels empresaris, a més a més, hi havia altres preguntes sobre les característiques de l'empresa. De l'explotació de l'enquesta, mitjançant estadística descriptiva, s'han obtingut dades sobre la valoració de les competències per part dels empresaris, tant del nivell requerit com del nivell trobat en els titulats i s'han elaborat les taules i indicadors que s'exposen com a resultats del treball i permeten suggerir una reorientació de l'enfoc formatiu.

### 4. Resultats

La Taula 1 mostra el resum de la valoració de les necessitats i del nivell de l'oferta de les competències, així com l'IAC (índex d'ajustament competencial)<sup>1</sup>, per les competències genèriques, agrupades en interpersonals, instrumentals i sistèmiques, i per les competències específiques,

- Les competències genèriques (instrumentals, interpersonals i sistèmiques) tenen un major nivell de necessitats i major valoració de l'oferta que les competències específiques, és a dir, és més alta la valoració de les competències que fan referència a aspectes no relacionats directament amb els coneixements propis de la titulació que les competències que es deriven dels coneixements específics adquirits durant els estudis.
- Dins de les competències genèriques, les que tenen major nivell de necessitat i amb una oferta més valorada són les interpersonals. Són també les que presenten un IAC més elevat.

<sup>1</sup> L'índex d'ajustament es construeix a partir de la relació percentual entre la mitjana del que l'empresa troba i la mitjana del que necessita.  $IAC = \text{Mitjana de valoració de l'oferta} * 100 / \text{Mitjana de valoració de la demanda de competències}$ .

- Les competències instrumentals, més nombroses en l'anàlisi, tenen nivells de valoració i ajust similars a les anteriors.
- Les competències sistèmiques presenten nivells més baixos en tots els aspectes analitzats. D'aquests resultats es desprèn que hi ha una baixa valoració dels aspectes estratègics en les empreses enquestades, però també hi ha un baix nivell de valoració en el grau d'assoliment d'aquestes competències per part dels titulats.

	Demanda	Valoració oferta	Índex d'ajust (%)
Índex de competències instrumentals	6,6220	5,1910	78,39
Índex de competències interpersonals	6,9880	5,5066	78,80
Índex de competències sistèmiques	6,5400	4,0558	62,02
Índex de competències específiques	5,2360	3,8129	72,82

Font: Elaboració pròpia a partir de l'enquesta

**Taula 1:** Mitjanes dels valors de les competències segons el que necessiten i el que troben les empreses

#### 4.1. Anàlisi de les competències genèriques

L'anàlisi més detallat de les competències genèriques dona els resultats que mostren les taules 2 i 3, on aquestes competències s'han ordenat de forma jeràrquica segons la valoració de la demanda de competències per part de les empreses (Taula 2) i l'oferta de competències per part dels titulats (Taula 3). A cada taula, la primera columna mostra el número de la competència; la segona, el concepte; la tercera, el tipus de competència genèrica (instrumental, interpersonal o sistèmica); la quarta columna, la valoració numèrica que l'empresa necessita o troba i, finalment, la cinquena columna mostra el percentatge entre el nivell de valoració assolit i el nivell màxim, calculat sobre dades a escala de 0 a 10. A la Taula 2 es pot observar que només en una de les 19 competències el nivell d'exigència supera lleugerament els 8 punts de valoració; en les 11 següents, l'exigència se situa entre el 7 i el 8; hi ha 6 competències amb un nivell d'exigència entre el 6 i el 7 i, finalment, la competència amb nivell més baix està per sota del 6.

N.	Competència	Tipus	Mitjana	Desv. típica
12	Capacitat de treball en equip	INT	8,07	1,879
14	Polivalència	SIS	7,99	1,959
1	Capacitat de resolució de problemes	INS	7,95	1,911
15	Capacitat iniciativa	SIS	7,92	1,942
2	Capacitat de gestió, organització i planificació	INS	7,90	1,839
3	Capacitat de comunicació escrita	INS	7,86	2,024
4	Capacitat de comunicació oral	INS	7,78	1,879
5	Capacitat anàlisi, interpretació de la informació i síntesi	INS	7,60	1,976
6	Formació pràctica	INS	7,43	2,300
7	Informàtica	INS	7,34	2,023
8	Capacitat de cerca i tractament de la informació	INS	7,30	2,217
16	Capacitat de raonar en termes econòmics i financers	SIS	7,09	2,331
9	Formació teòrica	INS	6,99	2,103
13	Pensament crític	INT	6,86	2,257
10	Capacitat de presa de decisions	INS	6,82	2,301
11	Idiomes	INS	6,76	2,797
17	Creativitat	SIS	6,75	2,459
18	Capacitat de lideratge	SIS	6,30	2,393
19	Disseny estratègies empresarials	SIS	5,86	2,786

Font: Elaboració pròpia a partir de l'enquesta

**Taula 2:** Competències genèriques ordenades d'acord amb la demanda de les empreses

Tanmateix, cal destacar la jerarquia de les competències resultant, especialment les més i menys valorades. En els primers llocs de les demandes empresarials, com a competència més necessària, destaca la “capacitat de treball en equip”, amb la “polivalència” i la “capacitat de resolució de problemes” a continuació. En els últims llocs figuren el coneixement d’idiomes i algunes competències sistèmiques com la “creativitat”, la “capacitat de lideratge” i el “disseny d’estratègies empresarials”.

De l’anàlisi de la Taula 2 es pot deduir que les empreses necessiten persones polivalents, amb capacitat i disposició de fer tasques diferents, i que puguin, a més, resoldre problemes i donar resposta ràpida a situacions concretes. D’altra banda, la baixa demanda de competències sistèmiques, sembla mostrar que les empreses tenen menys necessitat de persones que desenvolupin tasques de caràcter estratègic. És a dir, les necessitats de les empreses enquestades semblen orientar-se a cobrir més les mancances immediates, a curt termini, que a dissenyar projectes a llarg termini.

Aquests resultats són consistents amb l’estructura empresarial catalana, formada majoritàriament per empreses de petites dimensions (segons dades de l’INE, el 99,85% de les empreses catalanes són pimes, el 95% microempreses). I un nivell d’activitat emprenedora inferior a la mitjana europea.

Quant als resultats de la valoració de l’oferta de competències dels titulats per part de les empreses, a (Taula 3) es pot observar que només hi ha una competència per sobre dels 6 punts (capacitat de treball en equip); les 7 següents superen els 5 punts i la resta està per sota d’aquest nivell; en concret, prop de la tercera part de les competències tenen un nivell inferior a l’aprobat segons la valoració dels empresaris.

N.	Competència	Tipus	Mitjana	Percentatge s/nivell màxim
12	Capacitat de treball en equip	INT	6,27	2,063
9	Formació teòrica	INS	5,77	2,322
14	Polivalència	SIS	5,57	2,100
7	Informàtica	INS	5,55	2,248
4	Capacitat de comunicació oral	INS	5,28	2,114
3	Capacitat de comunicació escrita	INS	5,27	2,127
8	Capacitat de cerca i tractament de la informació	INS	5,24	2,210
5	Capacitat d’anàlisi, interpretació de la informació i síntesi	INS	5,00	2,222
2	Capacitat de gestió, organització i planificació	INS	4,94	2,207
15	Capacitat d’iniciativa	SIS	4,92	2,162
1	Capacitat de resolució de problemes	INS	4,91	2,154
16	Capacitat de raonar en termes econòmics i financers	SIS	4,91	2,372
13	Pensament crític	INT	4,64	2,273
10	Capacitat de presa de decisions	INS	4,56	2,106
17	Creativitat	SIS	4,54	2,041
11	Idiomes	INS	4,33	2,298
18	Capacitat de lideratge	SIS	4,05	1,963
6	Formació pràctica	INS	3,92	2,541
19	Disseny d’estratègies empresarials	SIS	3,85	2,038

Font: Elaboració pròpia a partir de l’enquesta

**Taula 3:** Competències genèriques ordenades d’acord amb el que troben les empreses

Destaquen importants coincidències en totes dues taules quant a competències més valorades: “capacitat de treball en equip” i “polivalència”; així com a competències menys valorades: “idiomes”, “capacitat de lideratge”, “disseny d’estratègies empresarials”, a més a més de la “formació pràctica”.

L’IAC permet confrontar la demanda de les empreses amb el nivell d’oferta efectiu dels titulats. La Taula 4 mostra aquests índexs.

Només la competència “formació teòrica” supera en un 80% del nivell exigít per les empreses. Tres competències més, “capacitat de treball en equip”, “informàtica” i “capacitat de cerca i tractament de la informació” superen en un 70% del nivell exigít i tota la resta es troba entre el 60% i el 70% del nivell

exigit, tret de la “formació pràctica”, que se situa a prop del 53%. De les competències sobre les quals les empreses manifesten més necessitat, el millor ajust entre l’oferta i la demanda s’obté en els casos de “capacitat de treball en equip”, “polivalència” i, fins i tot, “capacitat de comunicació oral”. En canvi, l’ajust és més baix en competències també molt necessitades com “capacitat de resolució de problemes”, “capacitat d’iniciativa” i “capacitat de gestió, organització i planificació”.

Destaca el cas dels “idiomes”, generalment considerats imprescindibles per trobar feina actualment, però amb una baixa demanda (Taula 2), un baix nivell de valoració i desenvolupament per part dels titulats (Taula 3) i un baix IAC (Taula 4). Aquesta aparent contradicció pot tenir la seva explicació en la especificitat d’aquesta competència, molt necessària en alguns casos i absolutament prescindible en altres. És a dir, les empreses que necessiten la competència d’idiomes, tenen necessitat d’un alt nivell, probablement perquè la seva activitat està relacionada amb l’exterior; mentre que aquelles empreses que només orienten la seva activitat al mercat interior, no tenen aquesta necessitat.

N	Competència	Tipus	IAC
9	Formació teòrica	INS	82,53
12	Capacitat de treball en equip	INT	77,73
7	Informàtica	INS	75,62
8	Capacitat de cerca i tractament de la informació	INS	71,78
14	Polivalència	SIS	69,74
16	Capacitat de raonar en termes econòmics i financers	SIS	69,18
4	Capacitat de comunicació oral	INS	67,85
13	Pensament crític	INT	67,64
17	Creativitat	SIS	67,24
3	Capacitat de comunicació escrita	INS	67,07
10	Capacitat de presa de decisions	INS	66,84
5	Capacitat d’anàlisi, interpretació de la informació i síntesi	INS	65,76
19	Disseny estratègies empresarials	SIS	65,66
18	Capacitat de lideratge	SIS	64,18
11	Idiomes	INS	64,09
2	Capacitat de gestió, organització i planificació	INS	62,55
15	Capacitat d’iniciativa	SIS	62,07
1	Capacitat de resolució de problemes	INS	61,75
6	Formació pràctica	INS	52,83

Font: Elaboració pròpia a partir de l’enquesta

**Taula 4:** Índex d’ajust entre el que les empreses troben i el que necessiten a cada competència

Un altre aspecte rellevant és el contrast entre la “formació teòrica” i la “formació pràctica, que ocupen el primer i l’últim lloc de l’ajust entre l’oferta i la demanda de competències, amb índexs del 82,53% i del 52,83% respectivament. Tot i que la “formació pràctica”, sovint pot estar referida a l’experiència dels titulats en treballs concrets a la empresa, aquest contrast és en gran mesura definitori de dos aspectes de la demanda de titulats: per una banda, d’una mancança en l’orientació pràctica per part de la formació universitària i, per altra banda, de l’èmfasi que moltes empreses posen en la necessitat d’una bona formació pràctica.

#### 4.2. Anàlisi de les competències específiques

L’anàlisi més detallat de les competències específiques es mostra a la Taula 5 que presenta la valoració de les competències feta per a totes les empreses. La valoració de les necessitats és relativament baixa, ja que en cap cas arriba a 6,5 punts sobre 10, i per sota dels 5 punts en els casos de comerç exterior, dret laboral, dret mercantil i estadística. En correspondència, també la valoració de l’oferta és baixa, en tots els casos per sota del nivell de 5 sobre 10 i en una majoria de casos per sota del nivell de 4 sobre 10. Les competències més valorades per la demanda són la comptabilitat, financera i analítica, i les finances; mentre que les menys valorades són el dret, laboral i mercantil, i el comerç exterior. Quant índex d’ajust,

el millor resultat s'obté en l'estadística, el dret laboral i el comerç exterior; el pitjor s'obté en comptabilitat analítica i fiscalitat.

D'aquests resultats, es dedueix, per una banda, que les empreses tenen menys preocupació per les competències específiques que per les competències genèriques. D'altra banda, aquests resultats mostren una diferència entre algunes competències específiques més generalitzables i altres menys generalitzables. En efecte, el caràcter més general de competències com la comptabilitat o les finances determina que siguin més necessàries per tot tipus d'empreses; mentre que el caràcter més específic de competències com el dret o el comerç exterior les fa menys necessàries. Dit d'una altra manera, només necessitarà competències en comerç exterior una empresa que hagi de fer operacions d'exportació o importació; en canvi, qualsevol empresa necessita competències en comptabilitat o finances.

Algunes de les competències en què la necessitat és més gran tenen pitjor índex d'ajust, com és el cas de la comptabilitat analítica i la fiscalitat, tot i que probablement una part d'aquest pitjor ajust tingui a veure amb el desequilibri existent entre formació teòrica i formació pràctica ja que en molts casos el desajust està relacionat amb la capacitat d'utilitzar de forma immediata les eines pròpies de l'empresa més que els conceptes generals de cada competència.

	Necessita		Troba		Índex d'ajust
	Mitjana	Desviació estàndard	Mitjana	Desviació estàndard	
Comerç exterior	3,63	2,002	3,04	1,414	77,64
Comptabilitat financera	4,78	1,726	3,75	1,475	72,82
Comptabilitat analítica (costos)	4,67	1,673	3,56	1,466	69,79
Dret laboral	3,45	1,905	2,96	1,462	79,95
Dret mercantil	3,55	1,886	2,91	1,448	74,71
Estadística	3,71	1,826	3,23	1,433	82,18
Finances	4,74	1,592	3,77	1,414	74,05
Fiscalitat	4,30	1,924	3,28	1,459	69,00
Màrqueting	4,45	1,897	3,45	1,381	71,11

Font: Elaboració pròpia a partir de l'enquesta

**Taula 5:** Competències específiques

L'anàlisi de les competències específiques segons la classificació de les empreses permet confirmar el fet assenyalat anteriorment, això és, en tots els casos les competències més demandades són les més generalistes, és a dir, la comptabilitat financera, la comptabilitat analítica i les finances, cosa que confirma l'anàlisi general de les competències específiques. Aquesta necessitat destaca particularment en els sectors d' "Activitats professionals, educació i activitats sanitàries" i "Comunicacions, activitats financeres, immobiliàries, administracions i serveis auxiliars i Administracions Públiques".

Un altre fet destacable és el que fa referència a l'especificitat del comerç exterior. Aquesta competència, com s'ha vist en l'anàlisi general de les competències específiques, té un baix nivell de demanda, però l'anàlisi del quadre corresponent a l'orientació exportadora de l'empresa mostra un doble perfil en el cas d'aquesta competència, ja que és molt necessària per les empreses que tenen una major orientació exportadora, amb més del 25% de les seves vendes a l'exterior, i poc necessària per a les empreses que no exporten gens. De fet, les empreses més orientades a l'exportació tenen un índex d'ajust relativament baix en aquesta competència, el que vol dir que consideren insuficients les competències trobades en relació a les necessitats empresarials.

### 4.3. Anàlisi per tipus d'empresa

L'anàlisi de les respostes segons les característiques de les empreses s'ha fet tenint en compte el sector de pertinença, la dimensió de la empresa i la internacionalització.

A la Taula 6 es presenten els resultats agrupats en grans sectors. Els principals resultats són:

- Una major valoració de les necessitats de competències genèriques que de competències específiques en cadascun dels sectors, com ja havíem observat en l'àmbit general.
- Major nivell de valoració de necessitats de competències genèriques per part de les empreses d'activitats manufactureres que per part de la resta de sectors, tot i que també és major l'ajust en el sector manufacturer.
- Malgrat tot, l'IAC és més elevat en les competències específiques que en la resta de competències, a causa de la combinació de baixa valoració de l'oferta i baixa valoració també de les necessitats de demanda.

Índex de competències	Indústria Manufacturera	Comerç, Transport i emmagatzematge	Activitats professionals, Educació i Activitats Sanitàries	Comunicacions, activ. financeres, immobiliàries, adm. i serveis aux., Adm. Públiques	Altres
Genèriques (demanda)	7,60	6,99	7,38	7,43	6,61
Genèriques (valor. oferta)	5,49	4,51	4,60	5,10	4,45
IAC	72,24	64,52	62,33	68,64	67,32
<i>Comp. Genèriques per tipus</i>					
Instrumentals (demanda)	6,91	6,35	6,69	6,93	5,84
Instrumentals (valor. oferta)	5,74	5,06	4,85	5,50	4,79
IAC	83,07	79,69	72,50	79,37	82,02
Interpersonals (demanda)	7,55	7,42	7,61	7,45	7,33
Interpersonals (valor. oferta)	6,01	5,43	5,03	5,69	5,19
IAC	79,60	73,18	66,10	76,38	70,80
Sistèmiques (demanda)	7,32	6,66	6,96	7,26	6,69
Sistèmiques (valor. oferta)	5,31	4,27	4,34	5,11	4,12
IAC	72,54	64,11	62,36	70,39	61,58
<i>Competències específiques</i>					
Específiques (demanda)	5,52	4,91	5,22	5,77	4,93
Específiques (valor. oferta)	4,29	3,96	3,41	4,26	3,49
IAC	77,72	80,65	65,33	73,83	70,79

Font: Elaboració pròpia a partir de l'enquesta

**Taula 6:** Competències genèriques i específiques per agrupacions de sectors d'activitat

La classificació de les empreses d'acord amb la seva dimensió (Taula 7) s'ha fet en funció del nombre de treballadors, segons el criteri de divisió entre microempreses, petites empreses, mitjanes empreses i grans empreses<sup>2</sup>.

En aquest cas, l'anàlisi de la valoració de competències permet destacar:

- Les diferències, ja esmentades, entre competències genèriques i específiques, així com el millor IAC de les competències instrumentals.

<sup>2</sup> D'acord amb la classificació comunitària, les microempreses tenen entre 0 i 9 treballadors, la petita empresa, entre 10 i 49, la mitjana empresa, entre 50 i 249, i la gran empresa, més de 250 treballadors.



- El contrast entre els resultats de les grans empreses i la resta d'empreses, particularment les microempreses. En efecte, tant la demanda com l'oferta de competències, així com l'IAC resultant, s'incrementen amb el número d'assalariats per empresa, comparativament es troba una evolució des dels valors més baixos, en el cas de les microempreses, fins arribar als valors més alts de les grans empreses. Així, les grans empreses fan una valoració més elevada en tots les competències considerades. A més a més, l'IAC entre el que necessiten i el que troben també és millor a les grans empreses, excepte pel que fa a les competències sistèmiques.
- Finalment, cal destacar que també en aquest cas les competències instrumentals són les que tenen un millor coeficient d'ajust que totes les altres competències.

En conseqüència, el desajustament és més desfavorable quan més petita és la empresa i resulta greu en el cas de les microempreses, que tenen el pitjor IAC. Algunes possibles explicacions d'aquest fenomen poden ser, en primer lloc, que les empreses més petites necessiten més multidisciplinarietat o polivalència que les empreses grans, i en segon lloc, que les empreses més petites necessiten empleats que puguin portar a terme les diferents tasques d'una empresa de manera immediata. Dit d'una altra manera, necessiten persones que tinguin àmplia experiència empresarial en múltiples tasques, la qual cosa resulta difícil de trobar.

Índex de competències	De 0 a 9 assalariats	De 10 a 49 assalariats	De 50 a 249 assalariats	250 o més assalariats
Genèriques (demanda)	6,95	7,4	7,24	7,68
Genèriques (valor. oferta)	4,43	4,96	5	5,53
IAC	63,74	67,03	69,06	72,01
<i>Comp. Genèriques per tipus</i>				
Instrumentals (demanda)	6,26	6,75	6,73	7,03
Instrumentals (valor. oferta)	4,66	5,34	5,45	5,78
IAC	74,44	79,11	80,98	82,22
Interpersonals (demanda)	7,13	7,66	7,5	7,74
Interpersonals (valor. oferta)	4,72	5,74	5,66	6,31
IAC	66,20	74,93	75,47	81,52
Sistèmiques (demanda)	6,68	7,08	6,65	7,61
Sistèmiques (valor. oferta)	4,2	4,9	4,58	5,26
IAC	62,87	69,21	68,87	69,12
<i>Competències específiques</i>				
Específiques (demanda)	4,75	5,35	5,2	6,17
Específiques (valor. oferta)	3,44	3,87	4,28	4,13
IAC	72,42	72,34	82,31	66,94

Font: Elaboració pròpia a partir de l'enquesta

**Taula 7:** Competències genèriques i específiques segons dimensió de l'empresa (nº assalariats)

Finalment, s'han avaluat les competències d'acord amb la internacionalització de l'empresa (Taula 8), prenent com a indicador de la internacionalització la seva orientació exportadora.

En aquest tipus d'anàlisi es repeteixen dos fets: millor ajustament de les competències específiques que de competències genèriques, i el millor ajustament de les competències instrumentals.

L'aspecte més rellevant d'aquesta anàlisi és que, excepte en les competències interpersonals, el millor ajustament correspon a les empreses no exportadores, tot i que el seu avantatge no és molt significatiu. Aquest resultat és coherent amb el fet que les empreses exportadores tenen més necessitats de coneixements, tant tècnics com específics, que les empreses que no estan sotmeses a la competència internacional. Cal assenyalar també que les empreses que tenen un percentatge d'exportacions entre l'1 i el 25% de les seves vendes tenen necessitats més elevades en totes les competències genèriques. Això podria respondre a les anomenades exigències d'inici d'activitat. En efecte, les empreses que comencen una activitat nova tenen més necessitats de completar el departament corresponent per portar a terme l'activitat, cosa que els fa ser més exigents.

Índex de competències	No exporta	D'1 al 25%	Més del 25%
Genèriques (demanda)	7,11	7,48	7,22
Genèriques (valor. oferta)	4,94	4,85	4,65
IAC	69,48	64,84	64,40
<i>Comp. Genèriques per tipus</i>			
Instrumentals (demanda)	6,55	6,78	6,52
Instrumentals (valor. oferta)	5,23	5,21	5,05
IAC	79,85	76,84	77,45
Interpersonals (demanda)	7,34	7,75	7,28
Interpersonals (valor. oferta)	5,26	5,83	5,25
IAC	71,66	75,23	72,12
Sistèmiques (demanda)	6,9	7,11	6,85
Sistèmiques (valor. oferta)	4,67	4,73	4,42
IAC	67,68	66,53	64,53
<i>Competències específiques</i>			
Específiques (demanda)	5,06	5,32	5,51
Específiques (valor. oferta)	3,54	4,15	3,81
IAC	69,96	78,01	69,15

Font: Elaboració pròpia a partir de l'enquesta

**Taula 8:** Competències genèriques i específiques segons orientació exportadora

## 5. Discussió i conclusions

Amb aquest treball hem intentat mostrar la mirada dels empresaris respecte al desenvolupament competencial que esperen dels titulats. Els resultats obtinguts mostren, en primer lloc, que la valoració de l'oferta de competències, és inferior en tots els casos a la valoració dels requeriments per part dels empresaris. A més a més, també s'observa major demanda de competències genèriques que de competències específiques, i dintre de les primeres, major valoració de les competències interpersonals que de les sistèmiques. Per tant, hi ha desajustament en totes les competències analitzades. Aquest desajust és significatiu en el cas de les competències sistèmiques així com d'algunes instrumentals.

La menor valoració de les competències sistèmiques en relació a la resta de competències revela que, en general, les necessitats de les empreses venen determinades per la immediatesa de la resolució dels problemes a curt termini, més que per abordar aspectes estratègics o a llarg termini.

Aquesta immediatesa és més gran en les empreses de menor dimensió que en les empreses mitjanes i grans. Mentre que aquestes últimes tenen una major demanda de competències sistèmiques, relacionades amb la seva projecció a llarg termini, com "disseny d'estratègies empresarials", "lideratge" o "creativitat", les empreses petites no mostren, tant clarament, aquesta necessitat; en altres paraules, l'hàbit d'elaboració de pla de negoci no sembla tan habitual a les microempreses i petites empreses que a les grans.

En la mateixa línia, les empreses amb major propensió exportadora tenen una major demanda de competències genèriques, això és, en gran mesura, resultat de la major necessitat d'orientació estratègica que imposa la competència.

En resum, s'observa una important heterogeneïtat en la demanda de titulats, segons el tipus d'empresa demandant, alhora que importants desajustos entre la oferta i la demanda en el mercat de treball. Tots dos aspectes plantegen la necessitat de reflexionar sobre la formació dels titulats d'ADE.

Aquests elements exigeixen introduir una reflexió sobre quin hauria de ser el tipus de formació que permetria enfrontar l'oferta competencial dels titulats a una demanda força heterogènia, considerant, a

més a més, que la formació hauria de tenir una aspiració transformadora de l'activitat empresarial; és a dir, d'intentar millorar el posicionament de l'empresa en el mercat. En aquest sentit, els possibles canvis del procés formatiu haurien d'encaminar-se, no tant cap als continguts específics de l'aprenentatge, sinó cap a la metodologia i processos d'ensenyament-aprenentatge.

Així doncs, la universitat ha de ser capaç de generar escenaris formatius que faciliten que l'estudiant sigui subjecte actiu del seu aprenentatge i permetin consolidar la capacitat d'anàlisi i la capacitat crítica, la actitud proactiva, la comunicació i el desenvolupament del treball en equip, i reforcin habilitats per a la presa de decisions.

L'activació i consolidació d'aquests aspectes exigeix d'un projecte formatiu coherent (disseny, planificació, recursos, coordinació horitzontal i vertical entre les matèries) i de l'articulació de la teoria i la pràctica. En aquest context, com ja s'ha esmentat, la metodologia adquireix una paper fonamental. És a dir, la selecció de continguts d'actualitat, la seva presentació a l'aula, l'avaluació i revisió dels aprenentatges i la introducció de mecanismes que afavoreixen el *feed-back* són elements essencials. D'aquí la necessitat d'introduir mètodes didàctics basats en estudis de casos, *Role play*, debats competitius, desenvolupament de projectes, investigacions sobre la situació socioeconòmica, aprenentatge col·laboratiu i de serveis a la comunitat (temes d'aprenentatge, servei) o foment de pràctiques professionals i d'activitats d'internacionalització, entre d'altres.

## Referències

- [1] Alcañiz, M., Riera, C., Claveria, O. (2013) La formació competencial dels llicenciats en economia i empresa: una visió des del seu entorn professional. *Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 6(2), pp. 64-85.
- [2] Allen, J., Ramaekers, G. (2006) *Survey among employers of alumni from the Faculty of Economics and Business Administration of Universiteit Maastricht*. Faculty of Economics and Business Administration, Maastricht.
- [3] Allen, J., Ramaekers, G., Van der Velden, R. (2003) La medición de las competencias de los titulados superiores. En Vidal, J. (coord) *Métodos de análisis de la inserción laboral de los Universitarios*. Secretariado de Universidades y Medios Audiovisuales, Universidad de León.
- [4] Alonso, L., Fernandez, C., Nyssen, J.M. (2009) *El debate sobre las competencias. Una investigación cualitativa en torno a la educación superior y el mercado de trabajo en España*. ANECA, Madrid.
- [5] Bolívar, A. (2008) El discurso de las competencias en España: Educación básica y educación superior. *Revista de Docencia Universitaria REDU*, 2, pp. 1-23.
- [6] Bridgstock, R. (2009) The graduate attributes we've overlooked: enhancing graduate employability through career management skills. *Higer Education Research and Development*, 28(1), pp. 31-44.
- [7] Coromines, E., Saurina, D., Villar, E. (2010) *Adequació de la formació universitària al mercat de treball. Anàlisi de tres cohorts de graduats a Catalunya*. AQU, Barcelona.
- [8] González, J., Wagenaar, R. (ed) (2003) *Tuning Educational Structures in Europe*. Deusto y Groningen: Universidad de Deusto y Universidad de Groningen.
- [9] Hodges, D., Burchell, N. (2003) Business Graduate Competencies: Employers' Views on Importance and Performance. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 4(2), pp. 16-22.
- [10] Martín-del-Peso, M., Rabadán-Gómez, A., Hernández-March, J. (2013) Desajustes entre formación y empleo en el ámbito de las Enseñanzas Técnicas Universitarias: La visión de los empleadores de la Comunidad de Madrid. *Revista de Educación*, 360, pp. 244-267.

- [11] Marzo-Navarro, M., Pedraja-Iglesias, M., Rivera-Torres, P. (2009) Curricular profile of University graduates versus business demands: Is there a fit or mismatch in Spain? *Education and training*, 15(1), pp. 56-69.
- [12] Nusche, D. (2008) *Assessment of learning outcomes in higher education: A comparative review of selected practices*. OCDE, Paris. Disponible en: <http://oecd.org/dataoecd/13/25/40256023.pdf>.
- [13] Reio, T.G.J., Sutton, F.C. (2006) Employer Assessment of Work-Related Competencies and Workplace Adaptation. *Human Resource Development Quarterly*, 17(3), pp. 305-324.
- [14] Rothwell, A., Herber, I., Rothwell, F. (2009) Self perceived employability: Construction an initial validation of a scale for university students. *Journal of Vocational Behaviour*, 75, pp. 152-161.
- [15] Teichler, U. (2007) Does Higher Education Matter? Lesson from a Comparative Graduate Survey. *Journal of Education*, 42(1), pp. 11-34.