

# 11. Identificación de las competencias clave y empleabilidad de egresados del área económico-administrativa de la UTNG



DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.409.11>

MARÍA CARMEN LIRA MEJÍA\*

EDITH MAGALI MEJÍA RODRÍGUEZ\*\*

MARTHA SOLEDAD LANDEROS GUERRA\*\*\*

SILVIA FRÍAS SORIA\*\*\*\*

## Resumen

El presente capítulo pretende identificar las competencias clave de los egresados para analizar la pertinencia del perfil de egreso de los estudiantes del área económico-administrativa de la Universidad Tecnológica del Norte de Guanajuato (UTNG) en relación con las competencias ocupacionales y humanas requeridas por el mercado laboral actual. La información se recopiló a través de un enfoque de investigación cuantitativa; mediante un estudio descriptivo, transversal, se aplicaron encuestas a egresados (2021-2024). Los resultados muestran que las competencias clave de estos egresados son las consolidadas en administración general, atención al cliente y supervisión, las competencias humanas más valoradas en ellos son: responsabilidad, trabajo en equipo, liderazgo e iniciativa, si bien existe una alta percepción de alineación entre la formación y las funciones laborales (84%), 38% considera escasa la coincidencia entre su carrera y su empleo actual, ya que evi-

---

\* Doctora en Ciencias de la Educación e Innovación Educativa. Profesora, Universidad Tecnológica del Norte de Guanajuato, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-9082-9748> ; correo electrónico: mcarmenlira@utng.edu.mx

\*\* Maestra en Administración de Personal. Profesora de tiempo completo, Universidad Tecnológica del Norte de Guanajuato, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1347-0362>

\*\*\* Maestra en Administración por la Universidad de Guanajuato, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8026-0125>

\*\*\*\* Doctorante en Innovación y Desarrollo Organizacional. Profesora de tiempo completo, Universidad Tecnológica del Norte de Guanajuato, México. ORCID: <https://orcid.org/00000002-9553-6670>

dencian deficiencias que, consideran, limitan su empleabilidad. De acuerdo con la pertinencia del perfil de egreso, el estudio concluye que es fundamental actualizar los programas formativos, sobre todo la parte práctica, mejorar los programas de idiomas y competencias tecnológicas digitales, reforzar la vinculación universidad-empresa y fomentar una cultura de aprendizaje continuo para mejorar la inserción y permanencia laboral de los egresados.

**Palabras clave:** *competencias clave, empleabilidad, egresados.*

## Introducción

Las instituciones de educación superior, como la Universidad Tecnológica del Norte de Guanajuato (UTNG), enfrentan el desafío constante de alinear sus perfiles de egreso con las competencias técnicas, humanas y socioemocionales que exige el entorno productivo contemporáneo (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2022).

Este trabajo tuvo como propósito identificar las competencias clave de los egresados y su vinculación con las demandas laborales del mercado actual, lo cual se hizo a partir de un estudio aplicado en 2024, que fue complementado con el análisis de las tendencias emergentes del mercado laboral. Esto permitió actualizar, dar vigencia y pertinencia a las carreras del área económico-administrativas de la UTNG.

Asimismo, el documento busca contextualizar las competencias requeridas. En esta línea, Marúm y de la Rosa (2001) señalan que los procesos de globalización y reconfiguración del mercado laboral demandan una redefinición constante de los perfiles profesionales, implicando ajustes en los contenidos curriculares y en las estrategias pedagógicas empleadas por las instituciones de educación superior (IES). Desde esta perspectiva, el perfil de egreso no puede concebirse como una estructura estática, sino como una visión dinámica, flexible y prospectiva, capaz de anticiparse a las exigencias del entorno laboral. En consecuencia, resulta fundamental integrar a los programas de estudio una sólida formación en habilidades socioemocionales y en competencias transversales, tales como el pensamiento crítico, la adaptabilidad al cambio, el liderazgo, la comunicación efectiva, el trabajo

colaborativo, la autonomía en el aprendizaje y la responsabilidad ética (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2021).

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo-descriptivo, utilizando como instrumento un cuestionario estructurado, aplicado a egresados de las generaciones 2021 a 2024. Este instrumento permitió explorar diversas dimensiones del perfil de egreso, incluyendo los conocimientos adquiridos, las habilidades desarrolladas, la experiencia de inserción laboral, el nivel de desempeño profesional y la percepción sobre la calidad de la formación académica recibida. El análisis de los datos obtenidos permite identificar fortalezas y áreas de mejora del modelo educativo institucional, y reflexionar sobre su capacidad de adaptación ante las nuevas demandas del entorno productivo y socioeconómico (Zúñiga-Jara, 2020).

## Planteamiento del problema

Los perfiles de egreso deben responder a un conjunto integral de competencias que trasciendan los conocimientos técnicos. Se espera que los egresados universitarios dominen también habilidades interpersonales, comunicativas, éticas y adaptativas, que les permitan desarrollarse eficazmente en contextos laborales diversos, globalizados y en constante evolución (Tobón, 2017).

Desde esta problemática se plantea la siguiente interrogante de investigación: ¿en qué medida las competencias ocupacionales y humanas adquiridas durante la formación profesional en la UTNG responden a las necesidades y desafíos actuales del mercado laboral, particularmente en las correspondientes al área Económico-Administrativo?

De acuerdo con la UTNG (2025), su misión institucional se orienta hacia una formación integral con enfoque técnico y humanista, que forme profesionales competentes, éticos y socialmente comprometidos. En este sentido, se espera que sus egresados demuestren dominio no sólo de conocimientos técnicos especializados, sino también de competencias blandas esenciales como la resolución de problemas, la comunicación efectiva, el liderazgo, la adaptabilidad, el trabajo en equipo y la responsabilidad social. Estas competencias son especialmente relevantes en entornos laborales caracterizados

por la incertidumbre, la innovación constante y la creciente interacción intercultural (Caballero-González et al., 2020).

Este estudio representa un aporte para la mejora continua de los programas educativos del área económico-administrativa de la UTNG, al ofrecer información diagnóstica que puede ser utilizada para fortalecer el vínculo universidad-sector productivo. Asimismo, contribuye a una formación más pertinente, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las recomendaciones internacionales en materia de educación superior (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2021).

## Contexto teórico

### Competencias ocupacionales y humanas

Las competencias ocupacionales hacen referencia a los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para desempeñarse eficazmente en un contexto profesional específico. Por su parte, las competencias humanas abarcan aspectos personales, éticos y sociales que favorecen la convivencia, la comunicación y el liderazgo en los entornos laborales (Tobón, 2013).

Según la UNESCO (1998), la formación superior debe dotar al profesionalista de herramientas que le permitan una inserción laboral ágil, con bajo costo de actualización funcional. Esto implica que la educación debe fomentar el aprendizaje autónomo, la adaptabilidad, la ética profesional, el liderazgo y la comunicación. Asimismo, estudios recientes señalan que las competencias blandas (*soft skills*), como la inteligencia emocional, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo y la proactividad se han convertido en factores decisivos para la empleabilidad (OCDE, 2023; et al., 2001).

### Perfil de egreso

El concepto de perfil de egreso implica una construcción curricular que articula conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para res-

ponder a las demandas sociales y del mercado laboral (Ramírez, 2001). Complementariamente, el enfoque de competencias promueve una formación integral orientada al “saber, saber hacer y saber ser”, garantizando que el egresado no sólo domine contenidos disciplinares, sino que posea habilidades blandas como liderazgo, comunicación y ética profesional (Tobón, 2005; Yadarola, 1999).

Asimismo, el perfil profesional se ve influido por la transformación del trabajo derivada de la globalización, la automatización y la digitalización. Según el Foro Económico Mundial (2023), las habilidades más demandadas para 2025 incluyen pensamiento analítico, resiliencia, aprendizaje activo, inteligencia emocional y manejo de tecnologías digitales. Esto obliga a las instituciones a reconfigurar sus planes de estudio y mecanismos de evaluación (OCDE, 2021).

### Perfil de egreso y empleabilidad

El perfil de egreso son las competencias genéricas y específicas que el estudiante debe haber desarrollado al finalizar un programa educativo (López, et al., 2021). Este perfil debe alinearse con los propósitos institucionales y las exigencias del entorno socioeconómico para garantizar la pertinencia de la formación y su impacto en la empleabilidad. La alineación entre perfil y demandas del mercado se convierte en un factor determinante de la empleabilidad (Tünnermann Bernheim, 2008). En este sentido, la formación en áreas administrativas exige competencias como gestión del talento humano, comunicación efectiva, trabajo colaborativo y uso de tecnologías de la información. La empleabilidad se refiere a la capacidad de un egresado para obtener y mantener un empleo adecuado, adaptarse a nuevas situaciones laborales y desarrollarse profesionalmente (Yorke, 2006).

### Tendencias del mercado laboral

El mercado laboral actual se caracteriza por la digitalización, la automatización, el teletrabajo y la necesidad de formación continua. Las competen-

cias digitales, el dominio de idiomas, el pensamiento analítico, la resolución de problemas complejos y la atención personalizada al cliente son cada vez más valoradas (Foro Económico Mundial, 2023). En el caso de las profesiones del área económico-administrativa, destacan nuevas demandas como el uso de software administrativo, gestión de datos, herramientas de Gestión de Relación con los Clientes (CRM, por sus siglas en inglés) y marketing digital (Marúm y De la Rosa, 2001).

Las nuevas dinámicas laborales exigen profesionales flexibles, con dominio de habilidades blandas, pensamiento crítico y experiencia práctica. Las áreas como atención al cliente, análisis de datos, administración digital y marketing relacional tienen una alta demanda (OCDE, 2023).

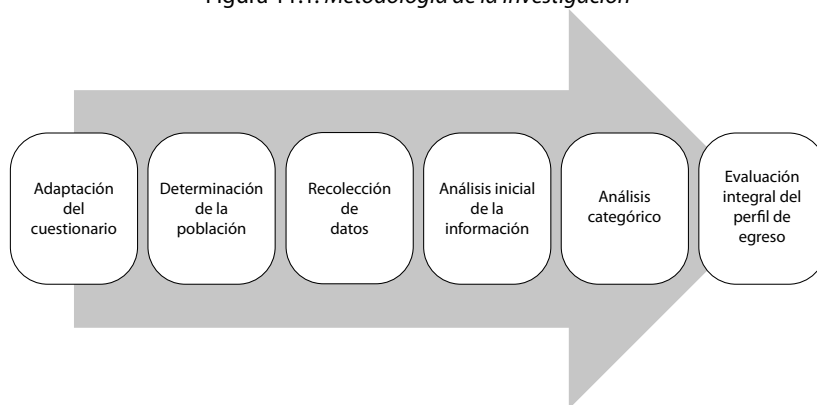
### Demandas actuales del mercado laboral

1. Competencias de alto impacto. Investigaciones muestran que las competencias blandas como liderazgo ético, comunicación asertiva, resolución de problemas, creatividad, innovación, trabajo en equipo y aprendizaje continuo son clave para competir con éxito en mercados dinámicos (Aicad Business School, s. f.). También se exige alfabetización digital, incluyendo manejo de software de oficina avanzado, CRM, herramientas de gestión de proyectos y seguridad informática.
2. Atención al cliente y administración. Para roles administrativos y de atención al cliente se demanda comunicación efectiva (verbal, escrita, escucha activa), manejo profesional de quejas y retroalimentación, actitud orientada al cliente y resolución eficiente de problemas (Echeverría Samanes, 2001).
3. Impacto de la digitalización e Inteligencia Artificial (IA). La automatización y la IA están transformando roles administrativos rutinarios, tareas como agendar, procesar documentos o generar reportes están siendo automatizadas, los profesionales administrativos deben enfocarse ya en funciones estratégicas como la gestión de proyectos, coordinación, análisis de datos y mejora continua, de igual manera las empresas también exigen formación continua y *reskilling* para adaptarse rápidamente (Endalia, 2025).

## Metodología

Dado que la inserción laboral de los egresados depende en gran medida de la correspondencia entre su formación profesional y las necesidades del entorno productivo, se consideró necesario emplear un enfoque metodológico que permitiera obtener información representativa de dicha relación, para lo cual se consideraron los siguientes pasos:

Figura 11.1. Metodología de la investigación



Fuente: la recolección de datos se realizó mediante un cuestionario adaptado de la Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl, aplicado a egresados del área económico-administrativa de la UTNG pertenecientes a las generaciones 2021 a 2024.

Tabla 11.1. Egresados del área económico administrativo

Año	Egresados totales	Contaduría		Administración		Negocios y Mercadotecnia	
		TSU	Licenciatura	TSU	Licenciatura	TSU	Licenciatura
2021	482	57	46	125	111	71	72
2022	445	58	56	92	112	74	53
2023	393	44	44	82	94	71	58
2024	384	384	44	44	82	94	71
Total	1704	213	199	366	395	285	246

Nota: para la selección de la muestra se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, integrado por 80 egresados encuestados, esta muestra se considera un dato exploratorio, con fines descriptivos.

El instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado, previamente aplicado en el estudio de seguimiento, con escalas tipo Likert para medir

percepciones, competencias adquiridas y pertinencia de la formación. El instrumento, compuesto por 58 ítems, abarcó aspectos como datos generales, formación académica (técnico superior universitario [TSU] y licenciatura), evaluación del desempeño académico, situación laboral, superación profesional, habilidades y conocimientos adquiridos, área de desempeño y perfil socioeconómico.

Las variables e indicadores retomaron definiciones operativas ya establecidas, codificadas para su análisis estadístico. Los datos fueron recolectados a través de formularios digitales y procesados con herramientas estadísticas básicas. Una vez organizada la información, se efectuó un análisis categórico orientado a retroalimentar el proceso formativo y generar insumos para la evaluación integral del perfil de egreso.

El análisis inicial se enfocó en identificar los conocimientos teóricos y prácticos vinculados con el contexto laboral real de los egresados, tomando como referencia las competencias terminales definidas en el mapa curricular. La triangulación con literatura científica permitió establecer relaciones significativas entre las competencias desarrolladas durante la formación y las demandas del mercado laboral actual.

## Resultados y discusión

La presente sección expone los principales hallazgos obtenidos a partir del análisis de la información recopilada mediante la investigación y las encuestas aplicadas a los egresados del área económico-administrativa de la UTNG durante el periodo 2021-2024.

Los resultados revelan que 75% de los egresados son mujeres, en su mayoría entre 20 y 25 años, solteras, con estudios concluidos en TSU y/o licenciatura; 81% de los estudiantes de TSU concluyó su carrera en 2 años y 69% de los estudiantes de licenciatura logró un promedio de 9, lo que denota un alto rendimiento académico.

La mayoría (72%) está actualmente empleada, y 50% cuenta con contrato por tiempo indefinido.

Tabla 11.2. *Perfil actual y perfil detectado*

Carrera	Perfil actual	Perfil detectado
	Los egresados están formados para desempeñarse en puestos como...	Los egresados realizan principalmente funciones de...
Lic. en Negocios y Mercadotecnia	Desarrollo de estrategias de mercado. Gestión de ventas y comercialización. Análisis de mercado y del consumidor. Emprendimiento y desarrollo de nuevos proyectos de negocio.	
Lic. en contaduría	Contabilidad general, auditoría, contraloría, asesoría fiscal, análisis de costos, asesor financiero, y emprendedor, entre otros roles en el ámbito empresarial y de gestión.	Actividades administrativas, atención al cliente, publicidad y supervisión.
Lic. Administración	Gestión de personal y recursos humanos. Planificación, organización, dirección y control de organizaciones. Análisis y mejora de procesos administrativos. Liderazgo de equipos de trabajo.	

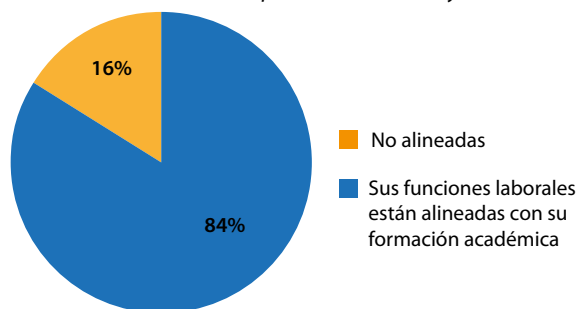
Nota: hay coherencia entre las áreas de inserción laboral identificadas (administración, atención al cliente, publicidad, supervisión) y las tendencias globales, coinciden con el perfil de egreso de carreras como Capital Humano y Contaduría. Sin embargo, el estudio muestra que muchas competencias clave se desarrollan en el trabajo, no en la universidad. Esto pone en evidencia una necesidad urgente de actualizar los programas y metodologías educativas. Existe una coincidencia entre las funciones desempeñadas (administración, atención al cliente) y los sectores que demandan estas habilidades.

Tabla 11.3. *Identificación de competencias clave*

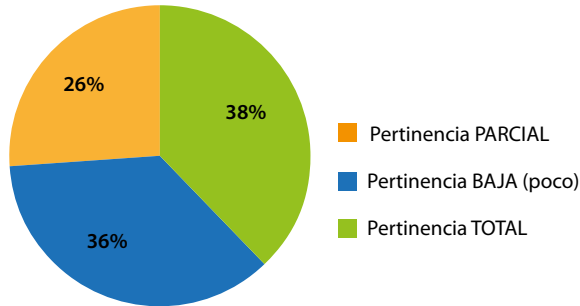
Competencias clave ocupacionales	Competencias clave humanas	Competencias clave carencias detectadas
• Administración	• Responsabilidad	• Prácticas de laboratorio
• Atención al cliente	• Trabajo en equipo	• Lenguas extranjeras
• Publicidad	• Liderazgo	• Competencias digitales (manejo de software especializado)
• Supervisión	• Iniciativa	

Nota: se identifica que habilidades como administración general, manejo de paquetes computacionales y análisis de puestos fueron desarrolladas en el trabajo, no durante la carrera.

Gráfica 11.1. *Pertinencia en los planes académicos y el mercado laboral*



Nota: 84% de los egresados reportó que sus funciones laborales están alineadas con su formación académica, lo cual valida la pertinencia del currículo institucional

Gráfica 11.2. *Pertinencia dentro de 84% alineado*

Nota: no obstante, de este total, sólo 36% considera que su empleo coincide completamente con su preparación, lo que sugiere una brecha entre formación y práctica laboral. La falta de experiencia y la escasa oferta de empleo en la región son factores limitantes para una adecuada inserción laboral (UTNG, 2024); 38% percibe que su trabajo coincide poco con su carrera, lo cual revela una posible desconexión entre teoría y práctica.

La escasa experiencia laboral previa limita las oportunidades de colocación, a pesar del buen desempeño académico (promedio de 9 en la mayoría de los egresados). Esto se refuerza, ya que los egresados que realizaron estadías académicas con éxito tuvieron mayor probabilidad de obtener empleo antes de concluir sus estudios, lo cual refuerza la importancia del aprendizaje basado en la práctica. La UTNG destaca en este aspecto al incorporar estadías profesionales como eje formativo, alineado con el modelo educativo de universidades tecnológicas (UTNG, 2024).

## Discusión

A partir del análisis de los datos obtenidos, es posible reconocer varias tendencias y retos que están moldeando el panorama laboral para quienes egresan de programas administrativos, como los que ofrece la UTNG.

## Tendencias actuales en el ámbito administrativo

Uno de los cambios más visibles es la creciente presencia femenina en estas áreas. La mayoría de las personas egresadas son mujeres jóvenes, lo que

indica una transformación positiva en la participación de las mujeres dentro del sector administrativo. Este fenómeno puede entenderse como resultado de un entorno laboral más incluyente y de una reconfiguración social que ha favorecido la diversidad de talentos.

En cuanto a las funciones que desempeñan los egresados, se observa una concentración en actividades relacionadas con la atención al cliente, supervisión y gestión de procesos. Este enfoque responde a un mercado que prioriza tanto la calidad del servicio como la eficiencia en la operación diaria.

Además, se ha reafirmado la importancia de las estadías profesionales como parte del proceso formativo. Estas experiencias permiten a los estudiantes acercarse al mundo laboral antes de egresar, mejorando sus posibilidades de empleabilidad y desarrollando competencias en contextos reales. También es destacable el papel que aún juega el desempeño académico. Aunque la experiencia práctica es crucial, un buen promedio sigue siendo considerado un indicador positivo en muchos procesos de selección, sobre todo en contextos laborales más competitivos.

## **Empleabilidad de egresados del área económico-administrativa**

Un hallazgo relevante es que 84% de los egresados considera que sus actividades laborales están relacionadas con lo aprendido en su formación universitaria, lo que respalda la pertinencia del diseño curricular. No obstante, sólo 36% señala una coincidencia plena entre su empleo y su preparación académica, mientras que 38% percibe una relación baja. Esta discrepancia sugiere la existencia de una brecha entre los contenidos teóricos abordados en las aulas y las competencias que realmente se requieren en el ejercicio profesional, especialmente en funciones administrativas y de atención al cliente, donde muchas habilidades se adquieren directamente en el entorno laboral.

Aunque los estudiantes reconocen el valor de estas habilidades, su desarrollo dentro del entorno educativo formal es aún insuficiente. Esto pone de relieve la necesidad de incorporar metodologías activas —como el apren-

dizaje basado en proyectos, el trabajo colaborativo y la resolución de problemas reales— que favorezcan la adquisición de competencias blandas esenciales para el mundo laboral.

Un factor que incide de forma positiva en la empleabilidad es la realización de estadías profesionales. Los egresados que participaron en estas experiencias tuvieron mayores posibilidades de integrarse al mercado laboral incluso antes de concluir sus estudios. Este dato subraya la importancia del aprendizaje práctico como parte del modelo educativo de las universidades tecnológicas. No obstante, es fundamental que dichas estadías se realicen en entornos alineados con la formación del estudiante, y que cuenten con procesos de evaluación claros y estructurados que permitan retroalimentación efectiva.

## **Pertinencia con el perfil actual**

Los resultados obtenidos permiten valorar la pertinencia del perfil de egreso en relación con las competencias ocupacionales y humanas que demanda el entorno laboral contemporáneo. Si bien existe una correspondencia general entre el perfil de egreso y las áreas en las que se insertan laboralmente los estudiantes, es evidente la necesidad de reforzar la formación práctica, actualizar los contenidos académicos y ampliar la capacitación en habilidades técnicas y humanas. Esto contribuirá a reducir la brecha entre la formación universitaria y las exigencias del mundo del trabajo, favoreciendo una transición más fluida y eficaz hacia el empleo, y elevando la calidad y pertinencia de la educación superior tecnológica.

## **Desafíos por atender en la formación administrativa**

Uno de ellos es la distancia que todavía persiste entre lo que se enseña en las aulas y lo que realmente se requiere en el trabajo. Muchas veces, las habilidades prácticas como el manejo de software, los idiomas o la interpretación de análisis organizacionales se desarrollan de forma tardía o fuera del espacio educativo.

También es evidente que la falta de experiencia profesional representa un obstáculo, a esto se suma una preparación insuficiente en el uso de herramientas digitales y en el desarrollo de simulaciones laborales. En un mundo cada vez más digitalizado, contar con estas competencias es vital para responder a las demandas del entorno.

Al salir de la universidad, muchos jóvenes enfrentan dificultades para encontrar empleos que se ajusten a su perfil, lo cual limita su desarrollo inicial y retrasa su integración al mercado laboral, la oferta de empleos en ciertas regiones sigue siendo escasa. Esta realidad obliga a muchos egresados a desempeñarse en puestos alejados de su formación o expectativas, lo que puede generar desmotivación y desaprovechamiento de sus capacidades.

## Hacia una formación más pertinente e integral

El contexto actual exige que los perfiles de egreso sean más completos, integrando conocimientos técnicos, experiencia real y habilidades personales. Para lograrlo, es clave fomentar alianzas estratégicas entre las universidades, las empresas y el sector público, que permitan una formación más cercana a la realidad laboral.

La implementación de esquemas de formación dual, programas de actualización continua y el uso de plataformas tecnológicas puede hacer la diferencia. Asimismo, es fundamental promover una cultura de mejora constante que motive tanto a estudiantes como a docentes a innovar, adaptarse y comprometerse con su entorno.

## Conclusiones

El presente estudio ha permitido identificar hallazgos significativos sobre la pertinencia del perfil de egreso del área económico-administrativa de la UTNG en relación con las demandas actuales del mercado laboral. Uno de los aspectos más relevantes es la notable participación femenina entre los egresados, predominando mujeres jóvenes de entre 20 y 25 años. Este dato no sólo refleja una transformación en la matrícula universitaria, sino que

también evidencia avances en materia de equidad de género en la educación superior y en el acceso a oportunidades profesionales (UNESCO, 2021).

Desde el punto de vista académico, se observa un desempeño destacado por parte del estudiantado: 81% de los alumnos del nivel TSU culmina sus estudios en el tiempo estipulado, y los egresados de licenciatura reportan un promedio general de calificaciones de 9. Este logro académico indica un compromiso sólido con el proceso formativo, aunque no exento de retos en la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos (Tobón, 2013).

Respecto a la percepción de pertinencia formativa, 84% de los egresados considera que existe una relación entre su formación universitaria y las funciones que desempeña en el ámbito laboral. Sin embargo, sólo 36% señala que dicha relación es plena, lo cual revela una brecha persistente entre la teoría impartida y la práctica profesional cotidiana. Esta brecha se manifiesta especialmente en áreas como el dominio de idiomas, el análisis de puestos de trabajo y el desarrollo de competencias digitales, habilidades consideradas clave en el entorno laboral contemporáneo (OCDE, 2022; WEF, 2023).

En este sentido, se logra el objetivo principal del estudio, el cual consiste en identificar las competencias clave requeridas por el mercado laboral y contrastarlas con aquellas adquiridas durante la formación universitaria. También se cumple el objetivo complementario de analizar las necesidades de formación y desarrollo profesional en actividades administrativas y de atención al cliente, constatando que muchas de estas habilidades se consolidan fuera del entorno académico, en contextos laborales reales, mediante la experiencia práctica (Zabala y Arnau, 2007).

Un hallazgo particularmente revelador es la importancia estratégica de las estadías profesionales. Estas prácticas no sólo incrementan la empleabilidad, sino que también permiten a los estudiantes adquirir competencias aplicadas desde etapas tempranas. A ello se suma el papel fundamental de las competencias humanas y socioemocionales, como la responsabilidad, el liderazgo, la capacidad de trabajo en equipo y la iniciativa. Aunque estas habilidades son ampliamente valoradas por empleadores y estudiantes, se requiere su fortalecimiento en el aula mediante metodologías activas de aprendizaje, como el aprendizaje basado en proyectos o casos (Barrón y Darling-Hammond, 2010; Goleman, 2015).

Asimismo, se detecta una necesidad urgente de actualizar el currículo para incorporar formación en herramientas digitales, lenguas extranjeras, simuladores empresariales, análisis organizacional y estrategias de aprendizaje práctico. Esta actualización responde a la creciente demanda de profesionales que sean adaptables, autónomos, éticos y capaces de desenvolverse en entornos globalizados, inciertos y altamente tecnológicos (Autor et al., 2020; Salinas, 2020).

## Potencial del estudio para derivar en proyectos futuros

Los hallazgos del estudio abren múltiples oportunidades para el desarrollo de proyectos institucionales y de vinculación entre la UTNG y el sector productivo. Entre las líneas de acción prioritarias destacan:

1. Rediseño curricular por competencias: iniciativa institucional orientada a incorporar nuevas competencias digitales, socioemocionales y técnicas de alta demanda, integrando módulos de formación práctica más robustos y adaptados al contexto actual (Tobón, 2013).
2. Fortalecimiento de estadías profesionales: diseño de un sistema más riguroso de evaluación y seguimiento que asegure su alineación con el perfil de egreso, garantizando una retroalimentación sistemática y efectiva (Zabalza, 2007).
3. Programa de certificaciones laborales: desarrollo de cursos cortos y certificaciones en áreas estratégicas —idiomas, software especializado, análisis de datos y atención al cliente— en colaboración con empresas y organismos externos (CEPAL, 2021).
4. Alianzas con el sector empresarial: impulso a convenios con empresas regionales que faciliten prácticas profesionales, inserción laboral, formación dual y actualización docente, fortaleciendo la pertinencia de la oferta educativa (UNESCO-IESALC, 2022).
5. Laboratorios de simulación administrativa: implementación de entornos que permitan al estudiantado practicar habilidades en escenarios simulados, incrementando su preparación y competitividad (Salinas, 2020).

6. Sistema de seguimiento a egresados: creación de una base de datos dinámica que permita monitorear trayectorias profesionales, identificar tendencias del mercado y evaluar la pertinencia del perfil de egreso de forma continua (OCDE, 2022).
7. Proyectos de investigación aplicada: diseño de estudios colaborativos entre el ámbito académico y el sector productivo para analizar los cambios del entorno laboral y co-crear soluciones educativas adaptadas a la realidad regional (Barrón y Darling-Hammond, 2010).

En conjunto, este estudio no sólo ofrece un diagnóstico claro de las fortalezas y áreas de mejora del perfil de egreso en el área económico-administrativa de la UTNG, sino que también constituye una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, el diseño de políticas educativas internas y la generación de proyectos de impacto social y económico en el norte de Guanajuato.

## Referencias

- Aicad Business School (s. f.). *Competencias de alto impacto*. <https://www.aicad.es/>
- Autor, D., Mindell, D., y Reynolds, E. (2020). *The Work of the Future: Building Better Jobs in an Age of Intelligent Machines*. MIT Task Force on the Work of the Future.
- Barrón, B., y Darling-Hammond, L. (2010). *Teaching for meaningful learning: A review of research on inquiry-based and cooperative learning*. George Lucas Educational Foundation.
- Caballero-González, Y., Pérez-López, M. C., y Martínez-Suárez, P. C. (2020). Competencias profesionales en entornos de incertidumbre: Un enfoque socioformativo. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 11(32), 111-130. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2020.32.592>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2022). *Educación y habilidades para el siglo XXI en América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2021). *La educación técnica y profesional en América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas.
- Echeverría Samanes, B. (2001). *Competencias y ocupaciones: La gestión por competencias en la empresa y en la formación*. UOC.
- Endalia (2025). *Tendencias en digitalización y gestión del talento*. <https://www.endalia.com/>
- Foro Económico Mundial (2023). *The Future of Jobs Report 2023*.
- Goleman, D. (2015). *Inteligencia emocional*. Kairós.

- López, C. F., Huamán, L. A., y Aguirre, C. F. (2021). El perfil de egreso y la empleabilidad: Una revisión sistemática. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(1), 201-214.
- Marúm, E., y de la Rosa, V. (2001). Competencias y perfiles profesionales en el contexto de la globalización. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 3(1), 1-17.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2021). *Reimaginar juntos nuestros futuros: Un nuevo contrato social para la educación*.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura/Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (2022). *Vinculación universidad-empresa en América Latina y el Caribe*. UNESCO.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2023). *Skills Outlook 2023: Skills for a resilient green and digital transition*.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2022). *Education at a Glance 2022*.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2021). *Skills for jobs: Reshaping policies for training*.
- Ramírez, A. J. (2001). *Diseño curricular y perfil de egreso en educación superior*. Limusa.
- Salinas, J. (2020). Innovación educativa y competencias digitales en la universidad. *Revista de Educación a Distancia*, 20(63), 1-22. <https://doi.org/10.6018/red.409911>
- Tobón, S. (2005). *Formación basada en competencias: Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Ecoe Ediciones.
- Tobón, S. (2017). *El enfoque socioformativo de las competencias*. Ecoe Ediciones.
- Tobón, S. (2013). *Socioformación y sociedad del conocimiento*. Ecoe Ediciones.
- Tünnermann Bernheim, C. (2008). *La universidad latinoamericana ante los retos del siglo XXI*. Fondo de Cultura Económica.
- Universidad Tecnológica del Norte de Guanajuato (2024). *Informe de seguimiento de egresados 2021-2024 del área económico-administrativa*. Universidad Tecnológica del Norte de Guanajuato.
- Universidad Tecnológica del Norte de Guanajuato (2025). *Misión, visión y valores institucionales*. Universidad Tecnológica del Norte de Guanajuato.
- World Economic Forum (2023). *Future of Jobs Report 2023*.
- Yadarola, M. A. (1999). *Competencias profesionales y empleabilidad en el mercado global*. Paidós.
- Yorke, M. (2006). *Employability in higher education: What it is - what it is not. Learning & Employability Series 1*. The Higher Education Academy.
- Zabala, A., y Arnau, L. (2007). *11 ideas clave: Cómo aprender y enseñar competencias*. Graó.
- Zabalza, M. A. (2007). *Competencias docentes del profesorado universitario*. Narcea Ediciones.