

## **Satisfacción del empleador con la formación integral del graduado como indicador de gestión de alto valor estratégico en el contexto universitario**

### **Satisfaction of the employer with the comprehensive training of the graduate as an indicator of management of high strategic value in the university context**

**Autores:** MsC. Dayanis García Hurtado\*

Dr.C María Antonieta Mesa Espinosa\*

Dr.C Laura Teresa Tuta Ramirez\*\*

**Institución:** \*Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Cuba

\*\*Universidad de Pamplona, Colombia

**Correo electrónico:** [dayagh@unica.cu](mailto:dayagh@unica.cu)

[mmesa@unica.cu](mailto:mmesa@unica.cu)

[laurat@unipamplona.edu.co](mailto:laurat@unipamplona.edu.co)

#### **Resumen**

La investigación tiene como objetivo medir el nivel de satisfacción del empleador con la formación integral del graduado, como indicador de gestión de alto valor estratégico en el contexto universitario. Para obtener la información necesaria se empleó la encuesta como técnica de investigación. Se evidencian altos índices de satisfacción de los empleadores con las competencias adquiridas por los profesionales formados en la Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez. La investigación permitió analizar la pertinencia social del programa objeto de estudio, en relación con la intencionalidad de la institución de educación superior de ofertar un servicio de calidad, mediante los graduados, en procura de la congruencia con las necesidades del sector empresarial y confirma que existe correspondencia entre las competencias más valoradas por empleadores en estudios a nivel internacional y las definidas por los empleadores del destino turístico Jardines del Rey en la provincia de Ciego de Ávila. Estas competencias son el aprendizaje permanente, el trabajo en equipo y liderazgo, la capacidad de análisis y resolución de problemas y la comunicación efectiva.

**Palabras clave:** Satisfacción de empleadores, competencias transversales, graduados

### **Abstract**

The research aims to measure the level of satisfaction of the employer with the integral training of the graduate as a management indicator of high strategic value in the university context. To obtain the necessary information, the survey was used as a research technique. High levels of employer satisfaction are evident with the skills acquired by professionals trained at the University of Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez. The research allowed us to analyze the social relevance of the program under study, in relation to the intention of the institution of higher education to offer a quality service, through graduates, in order to congruence with the needs of the business sector and confirms that there is correspondence between the competences most valued by employers in international studies and those defined by employers of the Jardines del Rey tourist destination in the province of Ciego de Ávila. These skills are lifelong learning, teamwork and leadership, the ability to analyze and solve problems and effective communication.

**Keywords:** Employer satisfaction, transversal skills, graduates

### **Introducción**

El sistema de Educación Superior ha experimentado profundos cambios en las últimas décadas como resultado del surgimiento de la sociedad del conocimiento, el fenómeno de la mundialización de los servicios y la revolución científico-técnica. En la actualidad la universidad se considera como el espacio donde confluyen las ideas, las reflexiones y el intelecto que contribuyen a transformar el ser y el quehacer de la sociedad, y permiten el avance económico y social de las naciones (Palomares-Montero, García-Aracil, & Castro-Martínez, 2008).

A través de ella se forjan competencias, se fomentan nuevas ideologías y se cimientan las bases fundamentales en la implementación de cambios y mejoras a todo un sistema. La educación es un legado histórico que ha buscado el desarrollo de las potencialidades del sujeto. Generalmente en las sociedades se analiza la implementación del proceso educativo a través de los contextos institucionalizados (formales y no formales) en los que la voluntad, la planificación y la intencionalidad, son rasgos distintivos. Sin embargo, el compromiso y el impacto han estado

marcados por la trayectoria misma de los avances de la ciencia, la tecnología, las costumbres y la globalización.

En este sentido, las universidades se replantean nuevos objetivos en correspondencia con la aparición del nuevo modelo de universidad que adopta la llamada tercera misión vinculando tres dimensiones: transferencia tecnológica e innovación, formación continua y compromiso social (Palomares-Montero et al., 2008). Estas características actuales conllevan a un continuo perfeccionamiento de los procesos en las universidades que garanticen la relevancia de esta para la sociedad. Estudios internacionales revelan que la satisfacción de los empleadores con la formación de los graduados recibidos es un parámetro que mide la calidad de los procesos universitarios y la interacción de la universidad con los sectores productivos y de servicios, respondiendo así a las demandas de innovación y el compromiso social.

Se ha observado que cuando los empleadores contratan graduados, normalmente buscan personas que no solo posean habilidades y conocimientos académicos específicos en una materia, sino que tengan la capacidad de ser proactivos y de ver los problemas de forma creativa y autónoma (Fallows & Steven, 2000). Sin embargo, existe una brecha considerable entre las demandas externas y las competencias que se forman en las universidades. Por tanto, e hace imprescindible contar con indicadores de gestión que permitan dar un seguimiento de las habilidades demandas.

Ante los nuevos retos para la Educación Superior en los últimos años, los Sistemas de Control de Gestión, aplicados fundamentalmente a las organizaciones con fines lucrativos, son trasladados a los entornos universitarios y adaptados a sus necesidades de gestión (Al-ashaab, Flores, Magyar, & Doultsinou, 2011; Al-Hosaini & Sofian, 2015; Pietrzak, Paliszkievicz, & Klepacki, 2015)

La Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez (UNICA), ha encaminado sus pasos para consolidar la gestión de su estrategia aplicando los principios del Cuadro de Mando Integral. Dentro del proceso de gestión de la estrategia universitaria se toman decisiones, en su mayoría no programadas, donde prevalece un alto grado de subjetividad e incertidumbre a partir de la no utilización de herramientas que respalden los criterios evaluativos. La calidad de los graduados es un eslabón fundamental en los resultados positivos en el territorio ya que estos se insertan en las áreas productivas y de servicios.

En el diseño estratégico 2012-2016 y 2017-2020, se mantiene latente la importancia de medir los niveles de satisfacción de los empleadores con los graduados con el menor nivel de incertidumbre posible. Para el período 2017- 2020 dicho indicador ha sido jerarquizado en la estrategia, considerándose vital para lograr los objetivos.

La UNICA cuenta con alta demanda de profesionales de sectores estratégicos para el desarrollo de la región, entre ellos el sector turístico. En los últimos años el turismo ha tenido un efecto dinamizador de la economía cubana, absorbiendo aproximadamente una cuarta parte de las inversiones efectuadas en el país y ocupando el primer lugar en cuanto a aportes de ingresos corrientes en la Balanza de Pagos (García & López, 2012).

Se estima que para el 2030 se incrementen las capacidades de alojamiento, lo que representa un incremento de profesionales competentes, capaces de sostener la industria turística. Es por ello que este trabajo tiene como objetivo medir el nivel de satisfacción del empleador con la formación integral del graduado como indicador de gestión de alto valor estratégico en el contexto universitario.

## **Desarrollo**

### **Importancia de la percepción de los empleadores**

Una de las funciones de la universidad es la de proporcionar a las personas conocimientos y competencias relevantes para el mercado del trabajo. La esencia está en que la universidad, como resultado de tales vínculos, deviene agente transformador de la realidad, su función social va mucho más allá de ser una entidad de servicios. La verdadera pertinencia debe ser asumida desde esta perspectiva (Horruitinier, 2007, p.3).

Conocer las opiniones por parte de los empleadores es un elemento esencial para determinar la calidad del servicio que brindan las Instituciones Educativas y convertirse en agente transformador, puesto que los perfiles de los graduados de las universidades deben proyectarse al futuro, de acuerdo con las necesidades, tendencias y requerimientos de la sociedad y el país (Cox Alvarado, 2011).

Las universidades tienen entre sus funciones aportar conocimientos teóricos, pero tienen la responsabilidad de aportar competencias, desde sus planes de estudios, acorde a las exigencias del mercado laboral. Sin embargo, aportar las competencias necesarias es una tarea compleja, estas están en constante cambio lo que implica que pueda ser muy difícil pronosticarlas. Al respecto, Winterbotham, Vivian, Shury,

Davies & Kik (2014) consideran que más del 70% de los empresarios prevén que las competencias requeridas para cubrir sus puestos de trabajo cambiarán a lo largo del año.

Universidades y organizaciones tienen que trabajar de forma conjunta para asegurar coherencia entre las competencias que se aprenden en la universidad y las que se utilizan en el puesto de trabajo. La colaboración entre universidades y organizaciones es básica para asegurar que la formación aportada por unas y otras se complemente adecuadamente, dividiéndose sus responsabilidades (Eurobarometer, 2010). Es por ello que durante años se han realizado esfuerzos por mejorar la calidad de la Educación Superior.

A nivel internacional se han realizado diversos estudios que permiten determinar los elementos y el grado de satisfacción de los empleadores con egresados. Los estudios de seguimiento de graduados proporcionan resultados referentes a la empleabilidad de los graduados, la satisfacción, la aportación al tejido socio-productivo, entre otros. Asimismo, son estudios que proporcionan información sobre los procesos y recursos desde el punto de vista del estudiante, lo que permite obtener una retroalimentación sobre la calidad de los mismos (Morueta, Tejeda, & Cedeño, 2015).

Referente a esta temática se han realizado diversas investigaciones por parte de organizaciones y organismos internacionales, que se orientan a los graduados y empleadores y el papel que juegan las diferentes competencias en su desarrollo profesional (AQU, 2014; Eurobarometer, 2010; Hesketh, 2000; Bonatto, 2014). Estos estudios evalúan las competencias desde diferentes perspectivas, pero existe coincidencia entre las competencias más demandadas: trabajo en equipo, habilidades comunicativas, resolución de problemas, aprendizaje permanente (tabla 1). Burchell, Hodges, & Rainsbury (1999) plantean que las habilidades técnicas son percibidas de mayor importancia que las habilidades personales e interpersonales. Sin embargo, las actividades profesionales requieren más que el conocimiento especializado y técnicas de su propio oficio (Bandura, 1986).

En los últimos años uno de los sectores económicos de mayor crecimiento en el mundo lo representa la industria del turismo. Se estima que en 2018, según datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT), se registraron cerca de 1.400 millones de llegadas de turistas internacionales, lo que equivale prácticamente a la sexta parte de la población mundial (Díaz, 2019). Esto evidencia la importancia económica

de esta industria y la necesidad de que las universidades formen profesionales con capacidad de enfrentar los continuos desafíos de un sector en crecimiento.

En Cuba, el sector del turismo ha crecido en los últimos años, de menos de 500 000 arribos en 1985 a casi 5 millones en 2017, lográndose así un efecto dinamizador de la economía cubana. Se estima que para el 2030 se incrementen las capacidades de alojamiento hasta llegar a 24 000 habitaciones, concentradas fundamentalmente en los Cayos del Norte, generando unos 22 000 nuevos empleos directos e indirectos. El sector del turismo se ha convertido en el más dinámico de la economía cubana, absorbiendo aproximadamente una cuarta parte de las inversiones efectuadas en el país y ocupando el primer lugar en cuanto a aportes de ingresos corrientes en la Balanza de Pagos (García & López, 2012).

### **Indicadores de gestión para medir la satisfacción de los empleadores**

Las universidades actuales se desarrollan en un contexto complejo, en el que se demanda de su capacidad de ser eficaces en sus procesos de gestión. Ante este reto, las Instituciones de Educación Superior han tenido que adoptar sistemas de gestión, aplicados fundamentalmente en contextos empresariales para mejorar su desempeño (Centele, Martini & Campedelli, 2013; Franceschini, Galetto & Maisano, 2019; Lábas & Bács, 2015; Pietrzak et al., 2015; Ridwan, Harun, An & Fahmid, 2013). Para lograr el propósito que se plantea la universidad, actualmente se asume uno de los enfoques de mayor trascendencia para el diseño e implementación de la estratégica, el Cuadro de Mando Integral (CMI).

En la fase de elaboración del Cuadro de Mando Integral se determinan los Factores Críticos de Éxito (FCE), en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. A partir de estos FCE se establecen indicadores que deben ser un elemento de la cadena causa efecto, para que se comunique el significado de la estrategia de una organización. Estos indicadores se clasifican en cuantitativos y cualitativos. En el proceso de gestión dichos indicadores cualitativos están sometidos a un alto grado de subjetividad por falta de herramientas para determinar su estado real.

Desde hace más de siete años, la UNICA ha encaminado sus pasos para consolidar la gestión de su estrategia, aplicando los principios del CMI. Esta tecnología es diseñada por Kaplan y Norton, (1992) como «un instrumento para medir resultados, partiendo de la base del establecimiento de indicadores financieros y no financieros

derivados de la visión, misión y estrategia de la empresa, por lo que se convierte en una herramienta para gestionar la estrategia».

Partiendo de los principios de CMI implementados en la UNICA, se gestionan un determinado número de FCE con sus indicadores de gestión, y un por ciento significativo son de carácter cualitativo. García, Naranjo & Martín (2014) diseñaron un procedimiento que permite estructurar el sistema de gestión de la estrategia en un proceso formal, que contribuya a hacer una selección de sus elementos componentes de acuerdo al contexto y condiciones específicas de la propia universidad.

En el estudio se identifican los indicadores de mayor valor estratégico, uno de ellos lo constituye la satisfacción de los empleadores con la formación de los graduados recibidos (Ibídem, 2014). En el diseño estratégico 2012-2016 y 2017-2020 se mantiene latente la importancia de medir los niveles de satisfacción de los empleadores con los graduados con el menor nivel de incertidumbre posible. Para el período 2017- 2020 dicho indicador ha sido jerarquizado en la estrategia, considerándose vital para lograr los objetivos institucionales.

La UNICA, situada en uno de los polos turísticos más importantes del país (Jardines del Rey), juega un papel clave en el proceso de formación de profesionales. El aspecto interdisciplinario del turismo y los desafíos recientes que enfrenta el sector tienen un impacto directo en las expectativas de la industria con respecto al conocimiento específico y las competencias demandadas por los empleadores (Johanson, Ghiselli, Shea, & Roberts, 2010; Zehrer, Moessenlechner, Zehrer, & Mössenlechner, 2009).

Las investigaciones previas constatan que cuando los empleadores contratan graduados, normalmente buscan personas que no sólo posean habilidades y conocimientos académicos específicos en una materia, sino que tengan la capacidad de ser proactivos y de ver los problemas de forma creativa y autónoma. Las investigaciones también se enfocan en los empleadores del turismo quienes muestran un comportamiento similar en las competencias trasversales (Johanson et al., 2010; Shariff, Kayat & Abidin, 2014). Para satisfacer las demandas del mercado de sectores tan dinámicos, como es la industria del turismo, es necesario que los futuros profesionales adquieran las competencias que les permitan hacer frente a las circunstancias cambiantes. La tabla 1 muestra un resumen de los estudios recientes en la temática y las principales competencias demandadas por los empleadores,

incluyendo estudios específicos del sector turístico. Existe coincidencia entre los estudios de competencias demandadas por empleadores del sector turístico y las demandas por empleadores de diferentes sectores productivos.

Tabla 1. Competencias transversales

	Competencias transversales más demandadas por los empleadores	Fuente
Diferentes sectores productivos	Comunicación, aprendizaje permanente, resolución de problemas, trabajo en equipo y liderazgo, iniciativa y creatividad, herramientas informáticas, capacidad de adaptación, análisis y toma de decisiones y responsabilidad en el trabajo	(Hesketh A., 2000) (Rainsbury, Hodges, Burchell, & Lay, 2002) (Eurobarometer, 2010) (Damian, Montes, & Arellano, 2010) (Fernández, 2010) (Cox Alvarado, 2011) (AQU, 2014) (Jacob, Huui, & Ing, 2000) (Koval, Isakova, & Chistyakova, 2016) (Brito, Ferreiro, & Garambullo, 2017) (Brito et al., 2017)
Sector del turismo	Habilidades de comunicación, aprendizaje permanente, resolución de problemas, capacidad de trabajo en equipo y liderazgo, iniciativa y creatividad, herramientas informáticas, empatía, motivación, análisis y toma de decisiones, de planificación y habilidades de improvisación y responsabilidad en el trabajo.	(Johanson et al., 2010) (Shariff et al., 2014) (Zehrer et al., 2009)

Los estudios realizados en el ámbito de la satisfacción de los empleadores son ampliamente utilizados. Como herramienta básica para determinar los resultados se utilizan las encuestas, las cuales muestran que los empleadores están generalmente satisfechos con las habilidades específicas del trabajo de los graduados, pero dan



mayor importancia a sus habilidades interpersonales, experiencia y capacidad como el complemento perfecto para desempeñarse exitosamente.

## **1. Metodología**

La técnica de investigación empleada es la encuesta, la cual ofrece ventajas cuando se pretende describir la incidencia o predominio de un fenómeno o cuando es ser predictivo sobre ciertos resultados (Casas Anguita, Repullo Labrador & Donado Campos, 2003). Este tipo de técnica es recomendada en casos en los cuales el investigador no tiene control sobre la conducta o comportamientos y se enfoca en eventos contemporáneos (Yin, 2009).

Determinar el nivel de satisfacción de los empleadores del destino Turístico Jardines del Rey conlleva el empleo de técnicas e instrumentos oportunos que permitan obtener una información confiable para la toma de decisiones. Las fuentes empleadas para este estudio se conocen como primarias, donde se recoge en forma directa la información por medio de relatos escritos o transmitidos mediante las técnicas de observación, la elaboración de entrevistas, aplicación de encuestas como en este caso y elaboración de cuestionarios (Méndez, 2009).

El cuestionario es un instrumento formado por una serie de preguntas que se contestan por escrito con el fin de obtener la información necesaria para la realización de una investigación (Méndez, 2009). Esta técnica utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características (Casas Anguita et al., 2003).

El cuestionario se diseñó a partir de una cuidadosa revisión de la literatura. Se realizaron búsquedas incluyendo términos como satisfacción de empleadores en idioma español e inglés. Se seleccionaron estudios publicados en revistas de reconocido prestigio y de los últimos 10 años, tomando en cuenta la variabilidad de las capacidades requeridas.

Basados en la propuesta de Martínez, Cabedo, Calvet, Jiménez, Guillén, Ibáñez y Ferrando (2015), se elaboró una propuesta para evaluar las competencias. Se incluyeron también variables relacionadas con la información personal del encuestado y detalles del trabajo del graduado. Esta propuesta queda estructurada en cuatro partes: Información personal del encuestado; detalles del trabajo del

graduado, importancia que le concede el empleador a las competencias transversales y satisfacción del empleador con las competencias trasversales propuestas. Las dos últimas partes del cuestionario se contestó mediante la escala Likert de 5 valores, que van desde Muy poco importante hasta Muy Importante.

Escala para medir importancia de las competencias transversales

Valor	Importancia
1	Muy poco importante
2	Poco importante
3	Importancia media
4	Algo importante
5	Muy importante

Escala para medir satisfacción con las competencias transversales

Valor	Importancia
1	Muy poco satisfecho
2	Poco satisfecho
3	Satisfacción media
4	Algo satisfecho
5	Muy satisfecho

El cuestionario fue revisado por un grupo de 10 expertos (Metodología Delphi), compuestos por profesores con amplia experiencia en la formación del profesional, vinculados a la Vicerrectoría Docente y a la carrera de Licenciatura en Turismo en la UNICA.

Para medir el grado de confiabilidad de las respuestas de los empleadores a los ítems de la escala en las partes III y IV del cuestionario, se realizó a través del Alfa de Crombach encontrándose un valor de  $\alpha = .80$  que otorga una fiabilidad adecuada (Nunnally & Bernstein, 1994).

La estabilidad del instrumento se comprobó aplicando la encuesta al grupo piloto, en un primer momento vía correo electrónico y posteriormente se aplicó en un contacto directo, obteniéndose los mismos resultados.

Para emitir las valoraciones finales se establece una escala Likert, que va desde insatisfecho (1) hasta muy satisfecho (5). Para optimizar el punto de corte y reducir errores a la hora de emitir juicios de valores asumimos los rangos planteados por Koval et al., (2016): (1 < 2,5 – insatisfacción); (2,5 < 4,5 – niveles medios de satisfacción) y (4,5 < 5 – niveles altos de satisfacción)

## **Población y muestra**

La población está constituida por los empleadores del destino turístico Jardines del Rey. Se definió como empleador a todo directivo que tuviera a su cargo, de manera directa o indirecta, la supervisión y control de las actividades que desarrollan los egresados de Licenciatura en Turismo de la UNICA, desde la estructura organizativa se puede considerar que es todo aquel que dentro del organigrama esté adscrito a un cargo inmediato superior del puesto del egresado.

La muestra se llevó a cabo bajo la perspectiva de muestreo no probabilístico por conveniencia, constituida por los Gerentes de los Hoteles, Directores Adjuntos, Directores de Recursos Humanos personal administrativo y otros vinculados a la labor del egresado a investigar. Se realizó bajo esta perspectiva ya que, para la obtención de datos certeros sobre la satisfacción de los empleadores con las competencias demandadas por este sector, es necesario encuestar al personal que pueda aportar información relevante que permita la posterior toma de decisiones.

Las encuestas fueron aplicadas en un período de cuatro meses (junio a septiembre de 2018). El cuestionario se estructura en cuatro partes: Información personal del encuestado; detalles del trabajo del graduado, importancia que le concede el empleador a las competencias transversales y satisfacción del empleador con las competencias trasversales propuestas. Las dos últimas partes del cuestionario se contestó mediante la escala Likert, de 5 valores, que van desde muy poco importante hasta muy importante y desde muy poco satisfecho hasta muy satisfecho. Las vías de aplicación de la herramienta fueron el contacto directo y vía correo electrónico.

El análisis de los datos se llevó a cabo luego de la confección de una base de datos en el programa SPSS. Los datos obtenidos en las encuestas fueron cargados a una matriz, donde cada campo representó cada pregunta de la encuesta. Las respuestas fueron codificadas numéricamente, para facilitar la carga.

## **2. Resultados del estudio**

Los principales resultados (Tabla 2) parten de definir la importancia que les confieren los empleadores del destino turístico Jardines del Rey, en la provincia de Ciego de Ávila a las competencias transversales evaluadas en los graduados de la Licenciatura en Turismo de la UNICA. En este sentido, las más valoradas están relacionadas con el análisis y la resolución de problemas, trabajo en equipo y

liderazgo y aprendizaje permanente. En estos casos más del 80 % de los encuestados consideran estas competencias como muy importantes. Responsabilidad ética, medioambiental y profesional, comunicación efectiva y gestión y planificación del tiempo, consideradas como muy importantes, con una valoración en este rango del 70 % de los encuestados.

Tabla 2: Nivel de importancia de las competencias transversales evaluadas

<b>Competencias transversales</b>	Importancia media (% de encuestados)	Importante (% de encuestados)	Muy importante (% de encuestados)
<b>C1.</b> Comprensión e integración de conocimiento tanto de la especialización como en otros contextos.	6,7	33,3	60,0
<b>C2.</b> Análisis y resolución de problemas.	-	13,3	86,7
<b>C3.</b> Aplicación y pensamiento práctico	-	46,7	53,3
<b>C4.</b> Innovación, creatividad y emprendimiento.	-	40,0	60,0
<b>C5.</b> Diseño y proyecto. Diseñar, dirigir y evaluar una idea de manera eficaz hasta concretarla en un proyecto	10,0	23,3	60,0
<b>C6.</b> Trabajo en equipo y liderazgo.	6,7	10,0	83,3
<b>C7.</b> Responsabilidad ética, medioambiental y profesional.	-	30,0	70,0
<b>C8.</b> Comunicación efectiva tanto de forma oral como escrita en el idioma que se requiera.	-	30,0	70,0
<b>C9.</b> Pensamiento crítico.	10,0	30,0	53,3
<b>C10.</b> Conocimiento de problemas contemporáneos.	10,0	30,0	60,0
<b>C11.</b> Aprendizaje permanente.	-	13,3	86,7
<b>C12.</b> Planificación y gestión del tiempo	-	30,0	70,0
<b>C13.</b> Instrumental específico. Utilizar las técnicas, las habilidades y las herramientas actualizadas necesarias para la práctica de la profesión.	-	36,7	63,3

La Tabla 3 muestra los resultados de las evaluaciones de los niveles de satisfacción con las competencias transversales adquiridas por los graduados, el resultado es

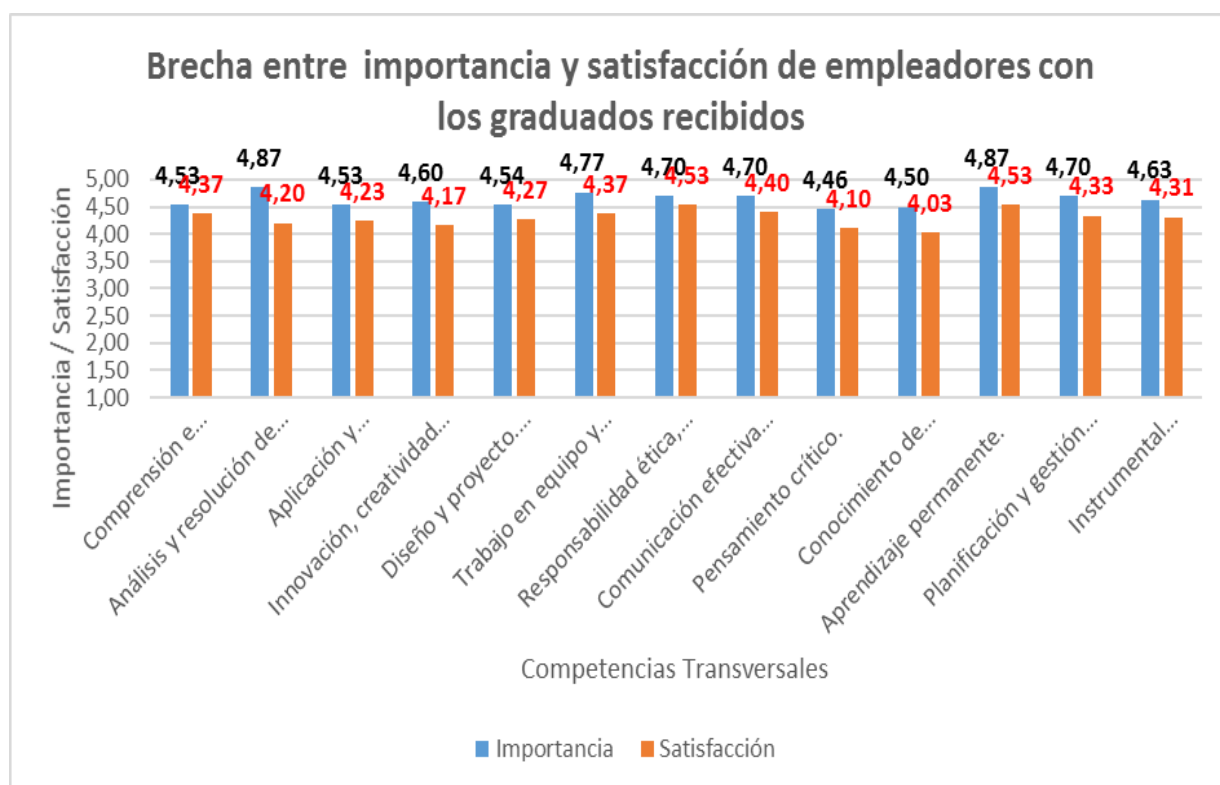
favorable ya que las respuestas oscilan entre satisfacción media y muy satisfecho. Solo un 3.3 % de los encuestados están poco satisfechos en la competencia C3. Aplicación y pensamiento práctico considerada como muy importante por el 86.7 % de los empleadores. Las competencias transversales con las cuales los empleadores se muestran más satisfechos están relacionadas con la responsabilidad ética y medio ambiental y el aprendizaje permanente, más del 60 % de encuestados consideran estar muy satisfechos con dichas competencias.

Tabla 3: Nivel de satisfacción de las competencias transversales evaluadas

<b>Competencias transversales</b>	Poca satisfacción (% de encuestados)	Satisfacción media (% de encuestados)	Satisfechos (% de encuestados)	Muy satisfechos (% de encuestados)
<b>C1.</b> Comprensión e integración de conocimiento tanto de la especialización como en otros contextos.	-	6,7	50,0	43,3
<b>C2.</b> Análisis y resolución de problemas.	-	16,7	43,3	40,0
<b>C3.</b> Aplicación y pensamiento práctico	3,3	10,0	50,0	36,7
<b>C4.</b> Innovación, creatividad y emprendimiento.	-	26,7	30,0	43,3
<b>C5.</b> Diseño y proyecto. Diseñar, dirigir y evaluar una idea de manera eficaz hasta concretarla en un proyecto	-	26,7	20,0	53,3
<b>C6.</b> Trabajo en equipo y liderazgo.	-	13,3	36,7	50,0
<b>C7.</b> Responsabilidad ética, medioambiental y profesional.	-	13,3	20,0	66,7
<b>C8.</b> Comunicación efectiva tanto de forma oral como escrita en el idioma que se requiera.	-	10,0	40,0	50,0
<b>C9.</b> Pensamiento crítico.	-	23,3	43,3	33,3
<b>C10.</b> Conocimiento de problemas contemporáneos.	-	26,7	43,3	30,0

<b>C11.</b> Aprendizaje permanente.	-	6,7	33,3	60,0
<b>C12.</b> Planificación y gestión del tiempo	-	10,0	46,7	43,3
<b>C13.</b> Instrumental específico. Utilizar las técnicas, las habilidades y las herramientas actualizadas necesarias para la práctica de la profesión.	-	10,0	46,7	40,0

El Gráfico 1 muestra la brecha existente entre los niveles medios de importancia y satisfacción con las competencias transversales adquiridas por los graduados de la carrera de Licenciatura en Turismo de la UNICA. Los niveles medios de satisfacción están por encima de cuatro lo que representan que los empleadores están satisfechos con los graduados. La mayor brecha está en la competencia C2. Análisis y resolución de problemas con una importancia media de 4.87 y una satisfacción de 4.20, dicho resultado no implica bajos niveles de satisfacción, pero si es necesario resaltar debido a la alta importancia que los empleadores le confieren al desarrollo de esta competencia en la formación del profesional.



## Conclusiones

Medir el grado de satisfacción de los empleadores constituye una herramienta que permite determinar la relevancia que mantiene la universidad para su entorno productivo y de servicios. La UNICA forma profesionales que se insertan en el destino turístico Jardines del Rey, el cual demanda egresados competentes capaces de afrontar las demandas del mercado, por ello basa su gestión en los principios de Cuadro de Mando Integral.

Uno de los indicadores de mayor valor estratégico lo constituye el nivel de satisfacción de los empleadores con la formación de los graduados recibido. La investigación confirma que existe correspondencia entre las competencias más valoradas por empleadores en estudios a nivel internacional y las definidas por los empleadores del destino turístico Jardines del Rey en la provincia de Ciego de Ávila. Estas competencias son el aprendizaje permanente, el trabajo en equipo y liderazgo, la capacidad de análisis y resolución de problemas y la comunicación efectiva. Los resultados muestran que los empleadores están satisfechos con las competencias transversales adquiridas en la formación del profesional de la UNICA.

La investigación permitió analizar la pertinencia social del programa objeto de estudio, en relación con la intencionalidad de la institución de educación superior como rasgo distintivo de ofertar un servicio de calidad, mediante los graduados, en procura de la congruencia con las necesidades del sector empresarial.

## Referencias bibliográficas

- Al-ashaab, A., Flores, M., Magyar, A. & Doultsinou, A. (2011). A Balanced Scorecard for Measuring the Impact of Industry- University Collaboration. *Production Planning and Control*, 22(5-6), 554–570.
- Al-Hosaini, F. & Sofian, S. (2015). A Review of Balanced Scorecard Framework in Higher Education Institution (HEIs). *International Review of Management and Marketing*, 5(1), 26–35.
- AQU (2014). *Empleabilidad y competencias de los recién graduados: La opinión de empresas e instituciones*.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action. *Englewood Cliffs*.
- Bonatto, P. (2014). *Satisfacción de los empleadores con los egresados de la Licenciatura en Administración de la FCE de la UNLP*.

- Brito, J., Ferreira, V. & Garambullo, A. (2017). Evaluación de la pertinencia y calidad del programa educativo de licenciatura en contaduría : estudio de empleadores y egresados. *Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, 8(15).
- Burchell, N., Hodges, D. & Rainsbury, L. (1999). What competencies does the workplace expect from business graduates? Some perspectives of the top 500 companies. In C. Eames & D. Hodges (Eds.). *Proceedings of the Third Annual Conference of the New Zealand Association for Cooperative Education* (pp. 1-12). (pp. 1–12). Rotorua, New Zealand.
- Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J. R. & Donado Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación . Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos ( I ). *Atención Primaria*, 31(1), 527–538.
- Centele, S., Martini, M. & Campedelli, B. (2013). Factors affecting the development of management control systems in Universities. *Economia Aziendale Online*, 4(2), 167–183.
- Cox Alvarado, J. (2011). Opinión de empleadores sobre la formación de los graduados de la carrera de administración de empresas con énfasis en contaduría de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) de Costa Rica: un insumo fundamental para el aseguramiento de la calidad de la ca. *Revista Calidad En La Educación Superior*, 2(2), 228–246.
- Damian, J., Montes, E. & Arellano, L. (2010). Los estudios de opinión de empleadores. Estrategia para elevar la calidad de la educación superior no universitaria. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación*, 8(3), 180–203.
- Díaz, A. (2019). El turismo en el mundo - Datos estadísticos. *STATISTA*. Recuperado de: <https://es.statista.com/temas/3612/el-turismo-en-el-mundo/>
- Eurobarometer, F. (2010). *Employers perception of graduate employability Summary Employers ' perception of graduate employability* (pp. 1–20).
- Fallows, S. & Steven, C. (2000). Building employability skills into the higher education curriculum: a university-wide initiative. *Education + Training*, 42, 75–82.
- Fernández, E. (2010). Estudio de opinión de empeadores y tendencias del mercado laboral. Recuperado de: [http://www.uam.mx/egresados/estudios/emp9803/Global\\_UAM.pdf](http://www.uam.mx/egresados/estudios/emp9803/Global_UAM.pdf)



- Franceschini, F., Galetto, M. & Maisano, D. (2019). *Designing Performance Measurement Systems*.
- García, D., Naranjo, R. & Martín, A. (2014). Procedimiento metodológico para la medición de indicadores cualitativos en el proceso de gestión estratégica de la Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez. *Estrategia Y Gestión Universitaria*, 2(2), 7–13.
- García, R. & López, V. (2012). Turismo en Cuba : desempeño reciente y evaluación de la participación extranjera. *Economía Y Desarrollo*, 147(1), 185–202.
- Hesketh , A. J. (2000). Recruiting an Elite? Employers' perceptions of graduate education and training. *Journal of Education and Work*, 13, 245–271.
- Horruitinier, P. (2007). El modelo de acreditación de carreras de la educación superior cubana. *Revista Iberoamericana de Educación*, 2(44), 2–3.
- Jacob, S. M., Huui, L. M. & Ing, S. S. (2000). Employer satisfaction with graduate skills- a case study from Malaysian business enterprises.
- Johanson, M., Ghiselli, R., Shea, L. J. & Roberts, C. (2010). Revealing Key Competencies of Hospitality Graduates Demanded by Industry: A 25-year review. In *International CHRIE Conference-Refereed Track*.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Koval, S. B., Isakova, E. S. & Chistyakova, E. V. (2016). SUSU Universal Method for Assessing Employer Satisfaction with the Student and Graduate Qualifications Quality. *Procedia Engineering*, 150, 2102–2107.
- Lábas, I. & Bács, Z. (2015). Management Control System in the University of Debrecen. *Procedia Economics and Finance*, 32(15), 408–415. doi:10.1016/S2212-5671(15)01411-2
- Martinez, A., Cabedo, M., Calvet, S., Jiménez, A., Guillén, I., Ibáñez, S. y Ferrando, M. (2015). Desarrollo de competencias transversales para promover la excelencia del alumnado. In *Congreso In-Red*.
- Méndez, C. (2009). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México, D.F: Editorial Limusa.
- Morueta, R., Tejeda, R. & Cedeño, G. (2015). Implementación institucional de un modelo cooperativo para el seguimiento a graduados en Ecuador. *Revista de La Educación Superior*, 44(173), 125–156.

- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3<sup>a</sup> ed.). New York: McGraw Hill.
- Palomares-Montero, D., García-Aracil, A. & Castro-Martínez, E. (2008). Evaluación de las instituciones de educación superior : revisión bibliográfica de sistema de indicadores. *Revista Española de Documentación Científica*, 31(2), 205–229.
- Pietrzak, M., Paliszkiwicz, J. & Klepacki, B. (2015). The application of the balanced scorecard ( BSC ) in the higher education setting of a Polish university. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1), 151–164.
- Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. (2002). *Ranking Workplace Competencies: Student and Graduate Perceptions. Asia- Pacific Journal of Cooperative Education* (pp. 8–18).
- Ridwan, R., Harun, H., An, Y. & Fahmid, I. M. (2013). The Impact of the Balanced Scorecard on Corporate Performance : The Case of an Australian Public Sector Enterprise. *International Business Research*, 6(10), 103–110.
- Shariff, N. M., Kayat, K. & Abidin, A. Z. (2014). Tourism and Hospitality Graduates Competencies : Industry Perceptions and Expectations in the Malaysian Perspectives. *World Applied Sciences Journal*, 31(11), 1992–2000.
- Winterbotham, M., Vivian, D., Shury, J., Davies, B. & Kik, G. (2014). *UK Commission's Employer Skills Survey 2013: UK Results. UK Comission for Employment and Skills*.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Zehrer, A., Moessenlechner, C., Zehrer, A. & Mössenlechner, C. (2009). Key Competencies of Tourism Graduates : The Employers ' Point of View Key Competencies of Tourism Graduates : The Employers ' Point of View. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 9(December 2015), 266–287.