

---

# *El economista del siglo XXI, un estudio para la CAPV*

El proceso de Bolonia se fundamenta en la adquisición de competencias por parte del estudiante, alineadas con la demanda social. Esto supone un cambio en la concepción tradicional de las carreras universitarias, particularmente en la formación del economista. El objetivo del presente trabajo es identificar la opinión de los empleadores sobre las competencias que demandan y/o destacan en un economista para atender las necesidades de las organizaciones. Partiendo de la metodología del World Café y de un posterior cuestionario a empleadores, se comparan los resultados con la percepción de la situación actual sobre los economistas para conocer el campo de mejora de las Instituciones de Educación Superior. Se observa un mayor peso dado a competencias basadas en actitudes y valores frente a conocimientos y habilidades.

*Bolognako prozesuaren oinarria ikasleek gizarteko eskariarekin bat egiten duten gaitasunak eskuratzea da. Horrek guztiz aldatu du unibertsitateko karrerei buruz eduki izan dugun ikuskera, batez ere ekonomialarien prestakuntzari dagokionez. Lan honen helburua da enplegu-emaileek erakundeetako beharriaz erantzuteko ekonomialariengan eskatzen edota nabarmentzen dituzten gaitasunei buruz duten iritzia identifikatzea. World Kafearen metodologia eta ondoren enplegu-emaileei egindako galdeketa oinarri hartuta, ekonomialariei buruzko gaur egungo egoera ulertzeko moduarekin konparatu dira emaitzak, goi-mailako hezkuntza-erakundeek hobetzeko duten eremua zein den jakiteko. Ikusi denez, garrantzi handiagoa eman zaie jarrera eta balioetan oinarritutako gaitasunei jakintza eta trebetasunetan oinarritutakoei baino.*

Bologna Process is based on acquisition by the student of competencies adjusted to social demand. This implies a change in the classical conception of university careers, specialty in economists training. The aim of this study is to identify the views of employers on skills demanded and/or emphasized in an economist, in order to meet the needs of organizations. Based on the methodology of World Café and a subsequent questionnaire to employers, it compares the results with the perception of the current situation on economists to know the improvement area of Higher Education Institutions. There is a greater weight given to competencies based on attitudes and values against knowledge and skills.

**Iñaki Periañez Cañadillas\***,  
**M.<sup>a</sup> Jesús Luengo Valderrey, Julián Pando García,**  
**Joseba Iñaki De La Peña Esteban,**  
**Pedro Manuel Gómez Rodríguez**  
*EHU-UPV*

## Índice

---

1. Introducción
2. Las hipótesis
3. El método de trabajo
4. Resultados
5. Conclusiones
6. Futuras líneas de investigación

Referencias bibliográficas

Anexos

Palabras clave: Espacio Europeo de Educación Superior; economistas; egresados; competencias; formación.

Keywords: European Higher Education Area, economists, graduates, skills, training.

N.º de clasificación JEL: A13, A22

---

## 1. INTRODUCCIÓN

El proceso de construcción de un Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) fue iniciado con la declaración de La Sorbona en 1998. Posteriormente con la declaración de Bolonia en 1999 suscrita por 30 estados europeos (países de la Unión Europea, países del Espacio Europeo de Libre Comercio y países del este y centro de Europa), se insta a los Estados miembros de la Unión Europea a adoptar un sistema de titulaciones que sea comprensible y comparable entre ellos y que promueva oportunidades de trabajo por igual a los estudiantes, así como una mayor competitividad internacional del sistema educativo europeo.

---

\* Los autores agradecen las valiosas aportaciones efectuadas por los evaluadores anónimos en el proceso de revisión del artículo.

Este nuevo planteamiento exige definir competencias y resultados de aprendizaje a adquirir por los estudiantes que faciliten al graduado su incorporación al mundo laboral. Las competencias son una «combinación de conocimientos, habilidades (intelectuales, manuales, sociales, etc.), actitudes y valores que capacitarán a un titulado para afrontar con garantías la resolución de problemas o la intervención en un asunto en un contexto académico, profesional o social determinado («Propuesta de directrices para la elaboración de títulos universitarios de grado y máster», Ministerio de Educación y Ciencia).

Podemos distinguir dos tipos de competencias:

- Competencias específicas: destrezas y conocimientos relativos a cada área de conocimiento o profesión.
- Competencias genéricas: destrezas y conocimientos compartidos por la mayoría de ámbitos de conocimiento y profesiones.

Algunas competencias genéricas incluyen comprender, analizar, relacionar y expresar información; planificar, tomar decisiones y resolver problemas; utilizar destrezas, herramientas y tecnologías; aprender autónomamente e investigar; pensar con iniciativa y creatividad; comunicarse, relacionarse asertivamente y cooperar; o adquirir competencias personales, sociales y emocionales.

Por otra parte, las demandas de las empresas han ido cambiando con el tiempo. Esto se ha acusado más en el sector financiero y asegurador (Bates y Atkins, 2003). Inicialmente únicamente se demandaba una titulación específica para ingresar en la entidad, siendo este requisito la base para el empleo. Posteriormente a través del autoaprendizaje dentro de la entidad, el trabajador iba adquiriendo unas capacidades intermedias, básicas para el desarrollo del trabajo diario y, aquellos que lideraban la entidad habían adquirido unas capacidades avanzadas, entendidas como aquellos atributos que maximizan la efectividad de la organización (Rajan *et al.*, 1999). Las empresas no tardaron en darse cuenta que para cada grupo/clase de trabajadores se estaban requiriendo unas competencias (conocimientos y habilidades) que de haber sido solicitadas y trabajadas previamente, hubiesen maximizado la efectividad de la organización.

Se detectaron una serie de vacíos:

- Faltaba trabajar las habilidades de liderazgo dentro de la empresa.
- Se debía fomentar el instinto empresarial.
- Se estaban perdiendo oportunidades de negocio por falta de habilidades de nuevas tecnologías.
- El trato directo para con el cliente necesitaba de habilidades de comportamiento que dependían directamente de la forma de ser de las personas.

De hecho, se comenzó con nuevas políticas de contratación que además de la titulación que suponía el conocimiento adquirido por el aspirante al puesto de trabajo, valoraban positivamente otros valores y actitudes personales de los candidatos.

Para el trabajo diario, se fomenta el trabajo en equipo, donde los equipos son multiculturales, se fomenta las nuevas tecnologías y la formación a través de las TIC, y los líderes de las entidades se centran en la gestión del conocimiento, en la planificación estratégica y en la visión de la empresa para así maximizar la efectividad de la organización.

Los cambios tienden a:

- a) Buscar una alta cualificación inicial y promoción del autoaprendizaje.
- b) Trabajo en equipos altamente cualificados y multiculturales.
- c) Formación a través de casos y el ordenador.
- d) Movilidad laboral.

La Universidad como Institución de Educación Superior es la fuente teórica generadora de conocimiento en los estudiantes. El ámbito donde el egresado de la universidad aplicará esos conocimientos es la empresa que demanda conocimientos y competencias concretas acorde a los problemas que le surgen y por extensión la sociedad. El punto de unión de ambas posturas que pueden parecer divergentes deben ser las habilidades integradoras de los conocimientos a las necesidades particulares de empresas y sociedad (Loades, 2005).

Sin embargo no todas las competencias se pueden enseñar en la Universidad. Aunque los centros universitarios están habituados a trabajar y transmitir el conocimiento y en muchos casos se acompañan de algunas habilidades, creando auténticas competencias profesionales (Pérez, 2007), nos encontramos que los valores son difíciles de trabajar en las Instituciones de Educación Superior. Las actitudes de las personas son intrínsecas a ellas mismas y muy difíciles de desarrollar en un ambiente universitario superior, pues acompañan a la persona a lo largo de su vida (Bargh, 1999).

Para poder alcanzar el compromiso adquirido con la Declaración de Bolonia, gran parte de los Estados miembros y asociados a la Unión Europea se encuentran implantando las reformas necesarias para la adaptación de sus sistemas nacionales de enseñanza superior.

En el presente trabajo desarrollamos el punto de vista de los empleadores en tanto en cuanto el economista prestará sus servicios en organizaciones. Resulta necesario preguntarles sobre aquellas competencias que demandan en un economista recién titulado. Este es precisamente el objeto de este trabajo: la detección de las competencias profesionales de un economista desde la perspectiva del empleador vasco. Ello lleva a dos objetivos secundarios:

- Determinar desde el punto de vista de la empresa aquellas competencias/habilidades que requieren los puestos de trabajo de los titulados en economía.
- Análisis de la convergencia entre la visión académica y la de los empleadores sobre las competencias a tener en cuenta en la formación de un economista.

Los resultados que se han obtenido de este estudio deben servir de base y reflexión para tener un conocimiento más cercano de la preparación que deben recibir

los futuros profesionales de la economía para satisfacer a los empleadores como parte de la sociedad. Será posible establecer, bien dentro de las metodologías docentes, bien dentro de las competencias específicas de las materias o asignaturas que más se adecuen al desempeño de la profesión, aquellas habilidades, actitudes o valores que son valorados muy positivamente.

## 2. LAS HIPÓTESIS

Planteamos el estudio de las opiniones de los empleadores, teniendo en cuenta la posible influencia del tipo de actividad, de la responsabilidad, del género y del territorio histórico. Además, dado el tipo de encuestados también pretendemos identificar los gaps entre lo que el economista «tiene» y lo que «necesita» como competencias profesionales. A partir de esto y además de identificar las competencias que requieren los empleadores, planteamos las siguientes hipótesis de trabajo:

- Hipótesis 1: el sector de actividad determina la mayor o menor valoración otorgada a las competencias demandadas por los empleadores.
- Hipótesis 2: el nivel de responsabilidad del empleador determina la mayor o menor valoración otorgada a las competencias demandadas.
- Hipótesis 3: el género del empleador determina la mayor o menor valoración otorgada a las competencias demandadas.
- Hipótesis 4: el territorio histórico determina diferencias en la valoración otorgada a las competencias demandadas por los empleadores.
- Hipótesis 5: el puesto para el que se contrata determina diferencias en la valoración otorgada a las competencias demandadas por los empleadores.

## 3. EL MÉTODO DE TRABAJO

### 3.1. Introducción

El trabajo se desarrolló en dos fases: una cualitativa y otra cuantitativa.

En la primera fase se realizó una dinámica de grupo de con panel de expertos de empleo que dispone el Colegio Vasco de Economistas (CVE). Las conclusiones obtenidas sirvieron como guía para el desarrollo de una serie de dinámicas a partir del método World Café. Estas se desarrollaron en cada una de las sedes del CVE que ayudase a definir los ítems del cuestionario.

La segunda fase se centró en la base de datos de los colegiados inscritos en el CVE y que con una muestra representativa permitió obtener unos resultados significativos.

Hay que mencionar que todo el proceso tiene el punto de vista profesional, esto es, realmente han sido los propios empleadores los que han agrupado los ítems que

ellos consideran más relevantes y se ha obtenido las respuesta del conjunto de empleadores, sin mediación académica de la universidad.

### 3.2. Fase cualitativa

Comenzamos la recogida de información primaria, organizando una sesión de dinámica de grupo en la que participaron miembros de la Comisión de Empleo del Colegio Vasco de Economistas, a los cuales se les entregó una propuesta de cuestionario (basado en ANECA, 2005) que fue la base de debate sobre las competencias esenciales demandadas desde sus organizaciones a los economistas. Las personas que participaron en esta dinámica responden a perfiles distintos en cuanto a tipos de organizaciones y actividades profesionales (universidad, administración, empresa eléctrica, empresa de distribución, empresa de selección de personal y el Colegio de Economistas).

Las competencias fueron divididas en cuatro tipos: conocimientos, habilidades, actitudes y valores. Su fin era trabajar sobre cada una de esas competencias de cara a diseñar las preguntas del World Café.

El origen de la filosofía y el método World Café se fundamenta, entre otras, básicamente en la creencia de que las comunidades humanas siempre tuvieron las conversaciones como forma ancestral de comunicarse (Koury D'Arceel, 2006), de descubrir significados compartidos, de construir valores y de imaginarse futuros deseados; se basa en el concepto (Peter Senge, 2006) de creatividad colectiva.

El World Café es un sistema de intercambio basado en la conversación social de los cafés mediante el cual un grupo de personas explora un tema seleccionado (OIT, 2006). Aun cuando existen experiencias *online* (Pereda, 2007), habitualmente se ha venido realizando de forma presencial. Su objetivo es incidir directamente en la naturaleza social que caracteriza gran parte de nuestro aprendizaje. La sesión del World Café puede tener un número indeterminado de participantes, entre diez y mil, que se distribuyen en pequeños grupos de discusión, idealmente en mesas como las de los cafés. Se estimula a los participantes tanto a escuchar como a hablar, sin preocuparse por decir lo «políticamente correcto». Los participantes cambian de mesas y llevan ideas a un nuevo grupo, mientras que un anfitrión permanece en cada mesa. Como las ideas se desplazan por la sala se obtienen frutos inesperados y las redes a la vez se establecen o fortalecen y los conocimientos se comparten.

En una conversación de World Café se busca siempre tener como eje de sustentación un diálogo colaborativo, en el que se comparten el conocimiento y la creación de posibilidades para la acción de los grupos. Resulta, por tanto, un proceso creativo para realizar las siguientes acciones (Peter Senge, 2006):

- Acceder a la inteligencia colectiva del grupo.
- Descubrir los puntos de convergencia.

- Crear futuros deseados y descubrir oportunidades y desafíos estratégicos.
- Generar proyectos con autoría compartida por un grupo de personas.
- Establecer redes de conexiones.
- Crear participación, compartir conocimiento y estimular el pensamiento innovador.
- Explorar las posibilidades de acción en torno a asuntos y cuestiones de la vida real.

La agenda a desarrollar en un World Café se basa en una serie de principios (Brown, 2006):

- Establecer el contexto: ¿por qué estamos haciendo el World Café?
- Crear un espacio acogedor.
- Explorar las preguntas significativas. Selección de las preguntas y realizarlas de forma fácil de entender.
- Alentar la contribución de todos.
- Promover la conexión de las diversas perspectivas que surjan. La inteligencia surge cuando el sistema conecta consigo mismo en formas diversas y creativas.
- Escuchar juntos para descubrir patrones, discernimientos y preguntas profundas.
- Compartir los descubrimientos colectivos.

Como beneficio principal que se obtiene es que se puede alcanzar, en un espacio muy corto de tiempo, un gran número de sugerencias y conclusiones significativas de los participantes sobre la proposición temática y las preguntas que se plantean.

Tomando como base la selección de habilidades, actitudes y valores priorizados en la dinámica de grupo previa, se procedió a realizar tres World Café presenciales. Las sesiones consistían básicamente en celebrar breves conversaciones distendidas en torno a un café con el fin de provocar un diálogo colaborativo, acceder a la inteligencia colectiva del grupo y descubrir puntos de convergencia respecto a las competencias más valoradas por los empleadores a la hora de contratar un economista recién licenciado.

Las sesiones se celebraron en Bilbao, en San Sebastián y en Vitoria en las sedes que el Colegio Vasco de Economistas tiene en cada una de las capitales. En total participaron en los tres World Café 67 profesionales (empleadores) de diferentes organizaciones por lo que se organizaron 17 mesas.

Si bien el objetivo era detectar habilidades y actitudes también se identificaron algunos valores y conocimientos tenidos en cuenta por los empleadores a la hora de contratar un recién licenciado.

La información obtenida de los World Café nos procuró datos suficientes para elaborar el cuestionario que posteriormente se pasó a una muestra significativa de economistas colegiados en el País Vasco.

### 3.3. Fase cuantitativa

El método de trabajo utilizado para la realización del estudio se ha basado en una encuesta telefónica dirigida a las personas inscritas en el Colegio Vasco de Economistas, a partir de la base de datos de 3.311 colegiados aportada por el propio Colegio. Las variables utilizadas en el cuestionario, y que como se ha indicado son el resultado de la fase cualitativa, aparecen en el anexo de este documento. Se suelen plantear dos aspectos a la hora de decidir el tipo de escalas a utilizar para medir las variables: el número par o impar de categorías, y el número mayor o menor de categorías. En este caso, para valorar las variables se ha utilizado una escala de Likert de cinco categorías, desde 1 hasta 5. Aunque (Trespalacios, Vazquez y Bello, 2005) en la práctica se emplean en investigación de mercados escalas de cinco o siete categorías, lo que supone aplicar escalas impares con valoración neutral, el mismo Likert (1932) en sus trabajos originales ya recomendaba una escala de 5 puntos debido a que a los sujetos les costaba trabajo discriminar las diferencias entre 2 categorías adyacentes cuando se usaban más de 5 puntos en la escala.

Una vez diseñado el cuestionario definitivo y después de realizar un pre-test, se ha abordado la labor de campo. Se ha realizado una muestra representativa de la población objeto de estudio, 500 encuestas válidas, donde para un universo de 3.311 personas colegiadas y un nivel de confianza 95,45% en las condiciones  $P=Q= 50\%$ , arroja un margen de error del 4,12% para su conjunto. Sondeo telefónico, con cuestionario estructurado, llevado a cabo mediante un muestreo aleatorio sobre el listado nominal. Se han fijado cuotas por edad y territorio para la selección de la unidad muestral.

Cuadro n.º 1. **DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL DE LA MUESTRA**

Territorios	Universo	Muestra	Error (%)
Araba	340	51	+12,9
Bizkaia	1.909	288	+5,4
Gipuzkoa	935	141	+7,7
Otros	127	20	+20,6
<b>Total</b>	<b>3.311</b>	<b>500</b>	<b>+4,12</b>

Fuente: Elaboración propia.

Un primer nivel de segmentación ha sido a través del territorio de residencia, mediante un sistema de afijación proporcional.



**Cuadro n.º 2. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR TERRITORIO Y EDAD**

Edad	Araba	Bizkaia	Gipuzkoa	Otros	Total
35-40	13	80	42	2	137
41-46	15	87	49	3	146
47-52	9	61	28	4	103
Más de 52	11	60	30	11	112
Ns/Nc	1	-	1	-	2

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de cada territorio, en una segunda secuencia, la muestra se ha estratificado en base a cuotas de edad, conforme a cuatro cohortes.

La realización del trabajo de campo se ha materializado vía encuesta telefónica durante el mes de marzo de 2009. Como paso previo al trabajo de campo se ha realizado un pre-test a 25 personas con el objeto de detectar posibles deficiencias, carencias y dificultades.

En el cuadro n.º 3 que presentamos a continuación se pueden observar distintos aspectos de la naturaleza de los economistas encuestados y el peso que la segmentación de cada uno de estos aspectos tiene en el total de la muestra. Estos aspectos son: sectores de actividad a los que pertenecen, nivel de responsabilidad en la organización en la que desarrollan su actividad profesional, distribución por género y distribución por territorios históricos.

**Cuadro n.º 3. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA ATENDIENDO A DISTINTOS CRITERIOS**

Criterio	Colectivo	%
Sectores de actividad	Servicios profesionales	43,85
	Otros servicios	31,80
	Industria	15,00
	Actividad comercial	9,40
Categoría laboral de empleadores	Directivos	43,60
	Mandos intermedios	27,50
	Autónomos	16,90
	Empleados	12,00
Sexo	Hombres	71,10
	Mujeres	28,90
Territorio histórico	Bizkaia	57,80
	Gipuzkoa	28,30
	Araba	9,80
	Otros	4,10

Fuente: Elaboración propia.

El hecho de que un 88% de los encuestados ocupen puestos de responsabilidad en los que realizan, entre otras tareas, procesos de selección y contratación de personal, nos garantiza el grado de fiabilidad de la encuesta.

#### 4. RESULTADOS

De cara a analizar las características métricas se han analizado la fiabilidad y la validez de las escalas para las variables «necesita» incluidas en el cuestionario. Para analizar la fiabilidad en su dimensión de consistencia interna se ha utilizado la prueba Alfa de Cronbach que nos muestra una medida de las correlaciones entre los ítems. Esta prueba puede considerarse una prueba de control de calidad para dar paso al proceso de validez (Popham, 2000). Los resultados nos muestran que el valor de la prueba es superior a 0,7 en todos los casos, lo cual nos permite asumir los resultados de consistencia interna.

Partimos de las variables identificadas en la fase cualitativa, aplicamos el análisis factorial para, como indican Pérez Gil *et al.* (2000), tratar de ver en qué medida la estructura resultante es coincidente con la planteada inicialmente como consecuencia de la fase cualitativa.

Para evaluar la pertinencia del análisis factorial se ha estimado el estadístico de adecuación de la muestra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlett: KMO = 0,943 y Esfericidad de Bartlett = 5028,319 ( $p=0,000$ ).

Los resultados de ambas pruebas indican que es factible llevar a cabo el análisis factorial, dado que la magnitud de los coeficientes de correlación parciales entre las variables son suficientes y el modelo aplicado es adecuado para explicar los datos de la muestra, indicando que existen relaciones significativas entre las variables.

El resultado del análisis exploratorio es un modelo que difiere en parte al propuesto por los investigadores al inicio del estudio. Con la intención de comprobar cuál de los dos modelos se ajusta mejor, a continuación hemos llevado a cabo el Análisis Factorial Confirmatorio, estableciendo las ecuaciones estructurales correspondientes a los dos modelos obtenidos: el propuesto a partir del análisis cualitativo y el obtenido del Análisis Factorial Exploratorio. Para ello se ha utilizado el paquete estadístico AMOS versión 18.

Tras el análisis de las cargas factoriales en ambos modelos, y de las medidas de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia entre otros, hemos comprobado que el ajuste es mejor en el modelo planteado a partir de la fase cualitativa del estudio, obteniendo particularmente mejores resultados en las medidas de ajuste de parsimonia. Teniendo en cuenta estos resultados, desarrollamos el análisis en base a las agrupaciones de variables obtenidas en la fase cualitativa.

#### 4.1. Prioridades para los empleadores

En esta parte mostraremos las valoraciones dadas por los encuestados a las cuestiones planteadas. La presentación de los resultados se hace previamente ordinalizada para hacer patentes las primeras conclusiones.

Cuadro n.º 4. **PUNTUACIÓN MEDIA EN COMPETENCIA DEMANDADA**

Competencias valoradas	Media
Compromiso/madurez	4,45
Ética/integridad	4,43
Humildad	4,01
<b>Promedio VALORES</b>	<b>4,2967</b>
Integración/fidelidad	4,39
Proactivo	4,22
Optimismo	4,19
Mejora continua	4,18
Enseñar/compartir/motivar	4,15
Empatía/sociable	4,15
Autocrítica reflexión	4,04
<b>Promedio ACTITUDES</b>	<b>4,1895</b>
Trabajo en equipo	4,41
Capacidad de aprendizaje	4,37
Gestión del tiempo	4,3
Polivalencia	4,24
Factores clave	4,23
Decisión, riesgo	4,21
Expresión fluida	4,16
Aptitud negociadora	3,96
Liderazgo	3,75
<b>Promedio HABILIDADES</b>	<b>4,1809</b>
Visión multidisciplinar	4,26
Conocer el puesto	4,24
Utilizar TIC	4,18
Conocer idiomas	3,61
Gestión del conocimiento	3,51
Gestión de procesos	3,37
<b>Promedio CONOCIMIENTOS</b>	<b>3,8637</b>

Fuente: Elaboración propia.

Así, el cuadro n.º 4 nos muestra la puntuación media emitida por los encuestados a las competencias, divididas en los tipos «Conocimientos», «Habilidades», «Actitudes» y «Valores», que previamente han definido como más necesarias para las organizaciones; se incluye también el valor promedio de cada tipo de competencia.

Esta clasificación del conjunto de competencias a partir de su valor medio, nos da una visión del orden de importancia de todas y cada una de las competencias que se consideran necesarias para el trabajo de un economista en cualquier organización; mientras que en el cuadro n.º 5 ofrecemos la priorización de las competencias demandadas por el colectivo de empleadores encuestados.

#### Cuadro n.º 5. **PRIORIDAD EN COMPETENCIAS DEMANDADAS**

<b>Muy importante</b>	Compromiso/madurez
	Ética/integridad
	Trabajo en equipo
	Integración/fidelidad
	Capacidad de aprendizaje
	Planificación, gestión tiempo
	Visión multidisciplinar
	Conocimiento del puesto
	Polivalencia
<b>Bastante importante</b>	Factores clave
	Proactivo
	Decisión, riesgo
	Optimismo
	Utilizar TIC
	Mejora continua
	Expresión fluida
Enseñar/compartir/motivar	
<b>Importancia menor</b>	Empatía/sociable
	Autocrítica reflexión
	Humildad
	Aptitud de negociación
	Liderazgo
	Conocer idiomas
	Gestión del conocimiento
Gestión de procesos	

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al nivel que tienen los titulados, en general parece que las puntuaciones son inferiores a las vistas para las necesidades. En este caso, aunque las puntuaciones son algo más cercanas, la puntuación mayor es para las «Actitudes», seguida de los «Valores», las «Habilidades» y los «Conocimientos».

Cuadro n.º 6. **PRIORIDAD DE LAS COMPETENCIAS ADQUIRIDAS**

Nivel adquirido competencia valorado	Media
Optimismo	3,61
Integración/fidelidad	3,56
Empatía/sociable	3,55
Mejora continua	3,47
Enseñar/compartir/motivar	3,3
Proactivo	3,29
Autocrítica reflexión	3,05
<b>Promedio ACTITUDES</b>	<b>3,4058</b>
Ética/integridad	3,53
Humildad	3,16
Compromiso/madurez	3,14
<b>Promedio VALORES</b>	<b>3,2729</b>
Aprendizaje	3,78
Trabajo en equipo	3,54
Polivalencia	3,26
Expresión fluida	3,17
Gestión del tiempo	3,08
Liderazgo	2,92
Factores clave	2,92
Negociación	2,82
Decisión, riesgo	2,71
<b>Promedio HABILIDADES</b>	<b>3,1417</b>
TIC	3,56
Idiomas	3,38
Conocimiento del puesto	2,65
Gestión del conocimiento	2,58
Visión multidisciplinar	2,55
Gestión de procesos	2,44
<b>Promedio CONOCIMIENTOS</b>	<b>2,8782</b>

Fuente: Elaboración propia.

A continuación y para cada ítem, hemos determinado la diferencia entre el nivel medio asignado y la puntuación media de necesidad de esa competencia. Asimismo hemos ordenado esta variable de más negativa (mayor deficiencia en esa competencia) a menos negativa (menor deficiencia en la misma).

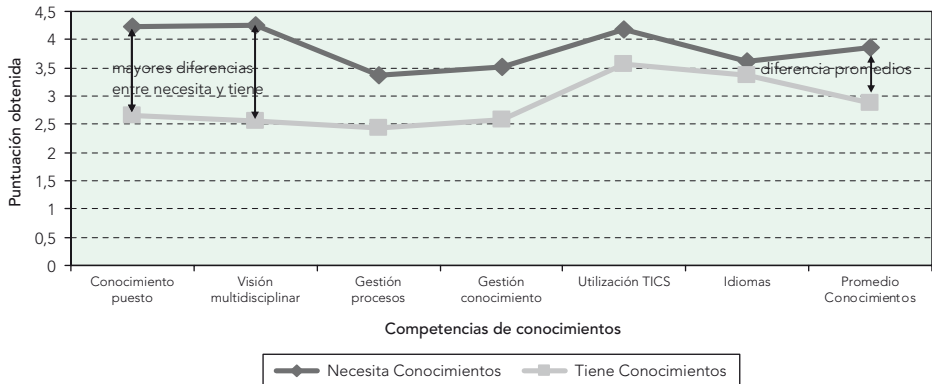
Cuadro n.º 7. **DIFERENCIA EN COMPETENCIA DEMANDADA-COMPETENCIA ADQUIRIDA**

Competencia	Diferencia
Visión multidisciplinar	-1,6958
Conocer el puesto	-1,5844
Decisión, riesgo	-1,4877
Compromiso/madurez	-1,3016
Factores clave	-1,2993
Gestión del tiempo	-1,2124
Negociación	-1,1502
Gestión de procesos	-1,026
Expresión fluida	-1,0022
Autocrítica reflexión	-0,98
Polivalencia	-0,9735
Gestión del conocimiento	-0,9589
Proactivo	-0,939
Ética/integridad	-0,8733
Liderazgo	-0,8679
Enseñar/compartir/motivar	-0,8546
Trabajo en equipo	-0,8523
Humildad	-0,847
Integración/fidelidad	-0,8418
Mejora continua	-0,7096
TIC	-0,6318
Aprendizaje	-0,5935
Empatía/sociable	-0,5868
Optimismo	-0,5607
Idiomas	-0,2377

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a las competencias que se refieren a «Conocimientos», tal y como se puede apreciar en el gráfico n.º 1, las diferencias más significativas se dan en visión multidisciplinar y conocimiento del puesto, aspectos en los que, siendo los que mayor importancia en cuanto a necesidad tienen para los empleadores, parece que existe una deficiencia formativa.

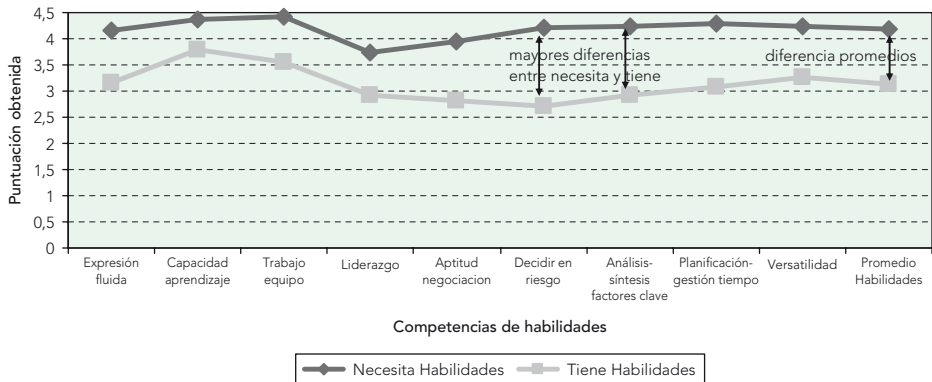
Gráfico n.º 1. **COMPARACIÓN ENTRE CONOCIMIENTOS NECESARIOS Y ADQUIRIDOS**



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las competencias que se refieren a «Habilidades» se pueden apreciar las puntuaciones obtenidas de los distintos ítems, apareciendo las diferencias más significativas en capacidad de decidir en situaciones de riesgo y capacidad de análisis y síntesis de factores clave, aspectos ambos que no son de gran relevancia para los encuestados.

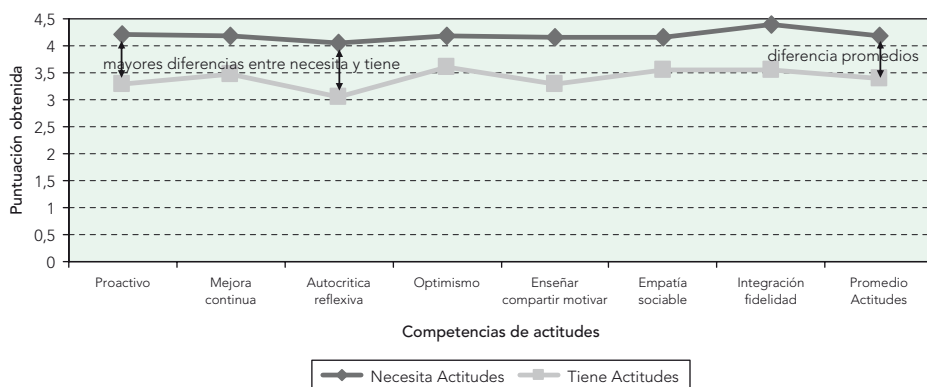
Gráfico n.º 2. **COMPARACIÓN ENTRE HABILIDADES NECESARIAS Y ADQUIRIDAS**



Fuente: Elaboración propia.

Si nos centramos en las «Actitudes» las diferencias más importantes se dan en auto-crítica reflexiva y en proactividad. Si bien la autocrítica reflexiva es la competencia menos importante para los empleadores de todas las «Actitudes», la proactividad ocupa el segundo lugar en cuanto a «Necesidad», por lo que se aprecia una deficiencia a subsanar.

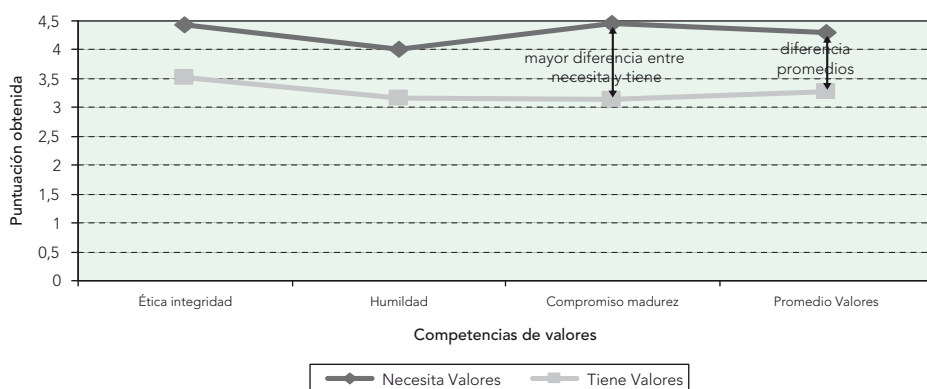
Gráfico n.º 3. **COMPARACIÓN ENTRE ACTITUDES NECESARIAS Y ADQUIRIDAS**



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente el análisis de los «Valores» nos da como resultado diferencias significativas en compromiso/madurez y menos importante en ética/integridad.

Gráfico n.º 4. **COMPARACIÓN ENTRE VALORES NECESARIOS Y ADQUIRIDOS**



Fuente: Elaboración propia.

Analizando de forma conjunta estos resultados podemos destacar como competencias importantes para mejorar, por este orden: el compromiso y ma-



durez, la planificación y gestión del tiempo, la visión multidisciplinar, el análisis y síntesis de factores clave y la capacidad para decidir en situaciones de riesgo. Por el lado de las menos prioritarias para la mejora podríamos indicar el conocimiento de idiomas, la empatía y sociabilidad, la humildad y la gestión del conocimiento.

#### 4.2. Análisis de relaciones

En esta parte hemos tratado de ver si existen diferencias en las respuestas entre los distintos grupos de encuestados a partir de variables de clasificación como tipo de sector, nivel de responsabilidad, edad, sexo o territorio histórico.

##### ***Contrastes con las variables: sector de actividad y nivel de responsabilidad del encuestado***

Se ha analizado si existen diferencias entre los aspectos valorados anteriormente y estas dos variables. Los análisis nos llevan a descartar estos aspectos como influyentes sobre la opinión de forma general como se puede ver en las tablas incluidas en el anexo. Esto nos llevaría a rechazar las hipótesis 1 y 2.

##### ***Contrastes con variable sexo***

En este apartado hemos tratado de ver la relación entre el sexo del encuestado y su opinión a la encuesta realizada. Tras estudiar las distintas variables se han encontrado dos variables donde las diferencias son significativas con una confianza del 95%. La primera variable hace referencia a la necesidad de «Planificar y gestionar bien los tiempos» por parte de un economista.

**Cuadro n.º 8. EVALUACIÓN POR SEXOS PARA VARIABLES CON DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS**

		N	Media	Desviación típica
NH gestión del tiempo	Hombre	354	4,23	0,733
	Mujer	144	4,47	0,756
	<b>Total</b>	<b>498</b>	<b>4,30</b>	<b>0,747</b>
TA optimismo	Hombre	321	3,66	0,782
	Mujer	131	3,50	0,768
	<b>Total</b>	<b>452</b>	<b>3,62</b>	<b>0,781</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el cuadro n.º 8, la puntuación dada por las mujeres es mayor que la dada por los hombres, es decir, para ellas es un elemento más importante para el desempeño de un economista.

Por otra parte, la variable relativa a si el economista actual tiene «optimismo» también muestra diferencias significativas. En este caso la mujer otorga una menor valoración que el hombre, lo cual nos indica que la mujer cree que el economista debería poseer más este tipo de actitud.

Como vemos, podemos aceptar la hipótesis 3 para las dos variables anteriormente indicadas, rechazándola para el resto.

### ***Contraste entre territorios***

Se ha analizado si existen diferencias en los valores promedio por territorio, obteniéndose diferencias significativas para todas esas variables promedio. En general, las puntuaciones otorgadas por los encuestados de Araba son superiores a las emitidas por los encuestados de Gipuzkoa y sobre todo de Bizkaia, pero esto ocurre para las variables promedio de «necesita» y también de «tiene».

Debido a esto, hemos realizado el mismo análisis para las variables «diferencia entre ambas». Los resultados nos muestran que las diferencias son significativas principalmente en las variables relativas a «Conocimientos», donde todas las variables presentan diferencias significativas. En estos casos la diferencia, es decir, la necesidad de mejora de estas competencias, es apreciada en mayor medida por los encuestados de Araba seguidos de los de Bizkaia y en menor medida por los de Gipuzkoa. Esto nos puede llevar a hablar de un contratante de Araba más exigente en conocimientos, un contratante de Bizkaia con exigencia media y un contratante de Gipuzkoa con exigencia menor.

También se han encontrado diferencias significativas en otras variables. Concretamente en las variables «Aptitud para la negociación», «Capacidad de decidir en situaciones de riesgo e incertidumbre y de gestionar la presión» y «Planificar y gestionar bien los tiempos», son los vizcaínos los que aprecian en mayor medida esta necesidad de mejora en estos aspectos, por delante de los alaveses y los guipuzcoanos.

Por último, en la variable «Mostrarse empático y sociable», son los alaveses seguidos de vizcaínos y guipuzcoanos, los que aprecian en mayor medida la necesidad de mejora en ese aspecto.

Podemos confirmar, por tanto, la hipótesis 4 para las variables anteriormente indicadas.

### ***Contraste con la variable «puesto para el que se contrata» (Apéndice 2)***

Para aquellos encuestados que contratan para Dirección y Gerencia se ha constatado que sus opiniones no difieren de las dadas por el resto, las diferencias no son significativas.

Para aquellos encuestados que contratan para Auditoría, se ha constatado que sus opiniones no difieren de las dadas por el resto, en este caso las diferencias tampoco son significativas, lo mismo que ocurre para los que contratan para Enseñanza y Formación y para Recursos Humanos.

Sin embargo, para aquellos encuestados que contratan para Finanzas y Seguros se ha constatado que sus opiniones difieren de las dadas por el resto en las variables promedio de «Tiene conocimientos» y «Tiene valores». En ambos casos, estos encuestados dan una valoración inferior que el resto, es decir, creen que tienen menos conocimientos y valores.

Algo similar ocurre para aquellos encuestados que contratan para Contabilidad y en aquellos que contratan para Fiscalidad. En estos casos, se observan diferencias en la variable promedio de «Tiene conocimientos», viéndose nuevamente una valoración de estos grupos inferior que el resto en este punto.

En aquellos que contratan para Comercial, se observan diferencias en las variables promedio «Tiene conocimientos» y «Tiene valores». En este caso, a diferencia de los anteriores, los encuestados de este tipo dan valoraciones superiores al resto en estas dos variables.

En el caso de las variables anteriores se confirma el planteamiento realizado en la hipótesis 5.

#### 4.3. Análisis de las divergencias entre los resultados de «Necesita» y «Tiene»

En este punto tratamos de localizar el origen de las divergencias entre los resultados de competencias que necesitan y competencias que adquieren, centrándonos en las competencias que el Mundo Académico entiende que deben obtener los economistas. Nuestra hipótesis es que las Instituciones de Enseñanza Superior hacen más énfasis en las competencias para ellas prioritarias y de aquí puede venir el desfase entre «Necesita» y «Tiene».

Para ello se han comparado los resultados del presente estudio con los publicados en el Libro blanco del título de grado en Economía y en Empresa de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA).

Antes de comentar los resultados de este análisis debemos hacer una serie de apreciaciones:

1. Se han considerado las valoraciones generales, totales generales, que se obtuvieron en el colectivo de profesores universitarios del estudio de ANECA. En dicho estudio los encuestados evaluaban la relevancia de las competencias en los diferentes perfiles profesionales (nueve en Economía y cuatro en Administración y Dirección de Empresas). La escala variaba de 1 a 4 siendo 1 ningún nivel, 2 poco nivel, 3 suficiente nivel y 4 mucho nivel para cada una de las competencias consideradas.

2. El tamaño de las muestras comparadas no es el mismo, en el caso de los estudios de Economía el número de profesores encuestados fue de 127 y de 164 en el de Administración y Dirección de Empresas. Estas encuestas representaron un 61% y un 55,6% de las muestras utilizadas respectivamente, siendo el resto contestadas por graduados, profesionales y empleadores.
3. Si bien la escala utilizada en los dos casos ha sido la escala de Likert, en el estudio de ANECA se utilizaron cuatro alternativas de respuesta mientras que en éste han sido cinco. Para homogeneizar y poder comparar los resultados de ambos estudios se han transformado las valoraciones a una escala de 1 a 10.
4. Los ítems utilizados para este análisis son aquellos que coinciden en cuanto a contenido, aunque no se hayan planteado con la misma afirmación, se muestran en el siguiente cuadro junto con sus valoraciones.

**Cuadro n.º 9. COMPARACIÓN ENTRE DISTINTOS ESTUDIOS SOBRE EL ECONOMISTA**

Items del estudio	Items del libro blanco	Estudio	Profesor ADE	Profesor econom.
Demostrar conocimientos en la materia propia del puesto	Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	8,24	9,05	8,33
Demostrar una visión multidisciplinar en el tratamiento y resolución de problemas	Trabajo en equipo de carácter interdisciplinar	8,52	7,8	7,88
Utilizar TIC y de forma óptima los paquetes informáticos más habituales	Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio	8,36	8,1	7,23
Conocimientos de idiomas	Comunicación oral y escrita de una lengua extranjera	7,22	7,45	7,6
Ser capaz de expresarse con fluidez tanto de forma oral como escrita	Comunicación oral y escrita en la lengua nativa	8,32	8,2	7,33
Mostrar capacidad de aprendizaje	Capacidad de aprendizaje autónomo	8,74	7,58	7,83
Ser capaz de trabajar en equipo	Capacidad para trabajar en equipo	8,82	8,28	7,93
Capacidad de liderazgo	Liderazgo	7,5	7,38	6,98
Capacidad de decidir en situaciones de riesgo e incertidumbre y de gestionar la presión	Capacidad de tomar decisiones	8,42	8,43	7,28
Mostrar disposición a la autocrítica y la reflexión	Capacidad crítica y autocrítica	8,08	8,1	7,8
Capacidad de análisis y síntesis de los factores clave de una situación/problema	Capacidad de análisis y síntesis	8,46	8,7	7,88
Ser capaz de adaptarse a situaciones diversas (versátil) y nuevos entornos	Capacidad de adaptación a nuevas situaciones	8,48	8,13	8,1
Principios éticos e integridad	Compromiso ético en el trabajo	8,86	8,85	8,87

Fuente: Elaboración propia.

El análisis del cuadro n.º 9 de resultados nos ofrece diferentes situaciones:

- Los empleadores estiman que la competencia más importante de un recién licenciado debe ser «principios éticos e integridad», seguida de «capacidad de trabajar en equipo», «capacidad de aprendizaje autónomo» y «visión multidisciplinar».
- Los profesores de la titulación Administración y Dirección de Empresas (ADE) consideran como competencia más importante «capacidad de aplicar conocimiento en la práctica», seguida de «compromiso ético en el trabajo», «capacidad de análisis y síntesis» y «capacidad de tomar decisiones».
- Los profesores de la titulación de Economía consideran como competencia más importante «compromiso ético en el trabajo», seguida de «capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica», «capacidad de adaptación a las nuevas situaciones» y «capacidad para trabajar en equipo».

Encontramos divergencias en la priorización de competencias como «capacidad de aplicar los conocimientos a la práctica» prioritaria para el mundo académico y muy secundaria para los empleadores; «capacidad de trabajar en equipo» muy prioritaria para los empleadores y medianamente prioritaria para el mundo académico; «capacidad de aprendizaje autónomo» muy prioritaria para el empleador y muy secundaria para el mundo académico; y «visión multidisciplinar» prioritaria para el empleador y secundaria para el mundo académico.

Podemos concluir que el enfoque del Mundo Académico explica, en gran parte, las respuestas de los empleadores y las diferencias entre lo necesario y lo adquirido por los egresados.

## 5. CONCLUSIONES

Las principales diferencias por territorios históricos se dan en las características relativas a «Conocimientos». En estos aspectos podemos hablar de un contratante de Araba más exigente en conocimientos, un contratante de Bizkaia con exigencia media y un contratante de Gipuzkoa con exigencia menor.

Aquellos colegiados que contratan para Contabilidad, y para Fiscalidad, creen en general que los economistas tienen menos «Conocimientos». Los que contratan para Finanzas y Seguros creen en general que los economistas tienen menos «Conocimientos» y «Valores» que el resto de colegiados.

En el conjunto de todas las características analizadas, la que aparece más necesaria para un economista es el compromiso, la ética, el trabajo en equipo y la fidelidad. En los últimos lugares están los conocimientos más técnicos, como la gestión por procesos, la gestión del conocimiento o los idiomas.

Se han identificado cuatro competencias sobre las que los empleadores se han mostrado más exigentes en cuanto al nivel que deben poseer, de las mismas, los futuros egresados.

En concreto éstas son las siguientes:

- Capacidad de aprendizaje autónomo.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Capacidad de adaptación a nuevas situaciones diversas y nuevos entornos.
- Visión multidisciplinar en el tratamiento y resolución de problemas.

Las competencias, clasificadas por conocimientos, habilidades, actitudes y valores, que resultan más importantes para los empleadores son:

1. Valores
  - 1.1. Compromiso y madurez.
  - 1.2. Ética e integridad.
2. Habilidades
  - 2.1. Trabajo en equipo.
  - 2.2. Capacidad de aprendizaje.
  - 2.3. Gestión del tiempo.
3. Actitudes
  - 3.1. Integridad y fidelidad.
  - 3.2. Proactividad.
4. Conocimientos
  - 4.1. Conocimiento del puesto.
  - 4.2. Visión multidisciplinar.

Teniendo en cuenta la diferencia entre la necesidad señalada y el nivel indicado para cada característica, los aspectos que más habría que mejorar serían:

- visión multidisciplinar,
- conocimiento del puesto,
- capacidad para decidir en situaciones de riesgo,
- compromiso y madurez,
- capacidad para analizar los factores clave de un problema y
- gestión del tiempo.

## 6. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Una de las posibles limitaciones del estudio está relacionada con el ámbito de aplicación del mismo, que se ha centrado en la CAPV. Es posible que exista una influencia por parte de la zona geográfica sobre la opinión de los empleadores lo cual debería ser analizado.

Algunas de las hipótesis planteadas inicialmente no se han visto refrendadas por la evidencia empírica, como ha ocurrido con las hipótesis 1 y 2. Es decir, no se ha confirmado la influencia del sector de actividad ni del nivel de responsabilidad del empleador sobre las valoraciones dadas a las competencias analizadas.

Como consecuencia de los resultados obtenidos, podemos plantear como futuras hipótesis de trabajo, la aplicación de esta metodología a otros ámbitos geográficos para comprobar si se confirman o no los resultados. También es posible analizar otros ámbitos profesionales distintos al de los economistas, y si las características más o menos técnicas de la titulación influyen en la importancia que otorgan los empleadores a los cuatro tipos básicos de competencias profesionales. Creemos que este tipo de estudios complementarían el aquí expuesto.

La importancia de la adecuación de la formación superior a los cambios en el mercado hace necesario un análisis periódico de este tipo de estudios, de cara a una mejor y más rápida inserción laboral de los titulados superiores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANECA (2005). *Libro blanco: Título de Grado en Economía y Empresa*. Madrid.
- BARGH, J.A. (1999). «The cognitive monster: The case against the controllability of automatic stereotype effects». En S. Chaiken y Y. Trope (Eds.), *Dual-process theories in social psychology*. 361-382. New York, Guilford Press.
- BATES, I.; ATKINS, D. (2003). *Management of Insurance Operations*. Ed. Institute of Financial Services. United Kingdom.
- BROWN, J. (2006). *World Café: el nuevo paradigma de comunicación organizacional y social*. Grupo Editorial Patria. México.
- COLEGIO DE ECONOMISTAS DE CATALUÑA (2008). *Aproximación a las competencias genéricas de los economistas*. (Borrador junio 2008).
- DE LA PEÑA, J.I.; PERIÁNEZ, I. (2007). «Acciones de Mejora en las licenciaturas de Economía de la Empresa de la UPV/EHU: un camino hacia el E.E.E.S.». En el Libro *Conocimiento, Innovación y Emprendedores. Camino al Futuro*. Editado por Ayala Calvo, J.C. y FEDRA. La Rioja.
- DECLARACIÓN DE LA SORBONA (1998). Sorbonne Joint Declaration. Joint declaration on harmonisation of the architecture of the European higher education system.
- DECLARACIÓN DE BOLONIA (1999). The Bologna Declaration of 19 June 1999.
- KOURY, M. C. (2006). «WORLD CAFÉ: Una experiencia de Aprendizaje». *Revista Gatzka*. noviembre.
- LIKERT, R. S. (1932). «Technique for the measurement of attitudes». *Archives of psychology*, 140, 44-53.
- LOADES, R. (2005). The future of graduate Management education in the context of Bologna. Accord. Graduate Management Admission Council.
- OIT (OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO) (2006). I went to a knowledge sharing workshop and all I got was this guidebook. Ginebra.
- PEREDA, V. (2007). «Descripción y valoración de una experiencia de aprendizaje cooperativo, en el ámbito de la formación continua universitaria: world café on line para mujeres directivas y predirectivas». En *VII Jornada sobre Aprendizaje Cooperativo, JAC0720 de julio 2007*. Palacio de Congresos Conde Ansúrez. Valladolid.
- PÉREZ GIL, J. A. et al. (2000): «Validez del constructo: el uso del análisis factorial exploratorio-confirmatorio para obtener evidencias de validez» *Psicothema* Vol. 12. 442-446.
- PÉREZ TORRES, J. L. (2007). «Los recursos humanos. Las claves para una gestión del personal efectiva» En *IV Encuentro de Corredores de Seguros 2007.. Balneario Mondariz (Pon-tvedra)*. 21 y 22 de noviembre.
- RAJAN, A. et al. (1999). *Skills in financial services. Insurance, banking & building societies*. CREATE Program 1999.
- SENGE, P. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. 2nd edition. Currency.
- TRESPALACIOS, J. A. et al.: (2005). *Investigación de mercados. Métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones de marketing*. Thomson, Madrid.



**ANEXOS****Apéndice n.º 1. CUESTIONARIO ENVIADO AL COLECTIVO DE EMPLEADORES COLEGIADOS EN CVE**

1	Demostrar conocimientos en la materia propia del puesto	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2	Demostrar una visión multidisciplinar en el tratamiento y resolución de problemas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3	Demostrar conocimientos de Gestión por procesos, ISO, EFQM	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4	Saber acerca de la Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5	Utilizar TICs y de forma óptima los paquetes informáticos más habituales	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6	Conocimientos de idiomas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7	Ser capaz de expresarse con fluidez tanto de forma oral como por escrito	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8	Mostrar capacidad de aprendizaje	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9	Ser capaz de trabajar en equipo	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10	Capacidad de liderazgo	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11	Aptitud para la negociación	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12	Capacidad de decidir en situaciones de riesgo e incertidumbre y de gestionar la presión	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13	Capacidad de análisis y síntesis de los factores clave de una situación/problema	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14	Planificar y gestionar bien los tiempos	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15	Ser capaz de adaptarse a situaciones diversas (versátil) y nuevos entornos	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16	Mostrar una disposición proactiva de anticipación para investigar y trabajar	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17	Búsqueda de mejora continua (autoaprendizaje y afán de superación)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
18	Mostrar disposición a la autocrítica y la reflexión	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
19	Actitud optimista y positiva	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
20	Estar predispuesto a enseñar, compartir, y motivar	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
21	Mostrarse empático y sociable	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
22	Estar dispuesto a integrarse en el proyecto (integración y fidelidad)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
23	Principios éticos e integridad	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
24	Humildad	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
25	Alto nivel de compromiso, responsabilidad y madurez	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

## Apéndice n.º 2. CONTRASTE PARA LA VARIABLE «PUESTO PARA EL QUE SE CONTRATA»

### Área Dirección/Gerencia

#### Informe

Dirección/ Gerencia	Promedio ND CONOCIMIENTOS	Promedio ND HABILIDADES	Promedio ND ACTITUDES	Promedio ND VALORES	Promedio Necesita Demostrar	Promedio T CONOCIMIENTOS	Promedio T HABILIDADES	Promedio T ACTITUDES	Promedio T VALORES	Promedio Tiene Nivel	
No	Media N Desv. tip.	3,9048 216 0,63382	4,1618 216 0,54427	4,1782 216 0,60455	4,3002 216 0,64344	4,1221 216 0,51154	2,9545 206 0,69591	3,1228 203 0,64902	3,3698 202 0,60455	3,2411 197 0,82639	3,1624 206 0,57468
Sí	Media N Desv. tip.	3,8324 284 0,57685	4,1954 284 0,48972	4,1980 284 0,57254	4,2940 284 0,62543	4,1213 284 0,45444	2,8199 270 0,71983	3,1560 268 0,63015	3,4330 267 0,60483	3,2969 261 0,75776	3,1700 270 0,55394
Total	Media N Desv. tip.	3,8637 500 0,60257	4,1809 500 0,51374	4,1895 500 0,58607	4,2967 500 0,63264	4,1217 500 0,47945	2,8782 476 0,71197	3,1417 471 0,63788	3,4058 469 0,60487	3,2729 458 0,78762	3,1667 476 0,56242

Tabla de ANOVA

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Promedio ND CONOCIMIENTOS * Dirección/gerencia	Inter-grupos	(Combinadas) Intra-grupos Total	0,643 180,542 181,184	1 498 499	0,643 0,363	1,773	0,184
Promedio ND HABILIDADES * Dirección/gerencia	Inter-grupos	(Combinadas) Intra-grupos Total	0,138 131,560 131,698	1 498 499	0,138 0,264	0,523	0,470
Promedio ND ACTITUDES * Dirección/gerencia	Inter-grupos	(Combinadas) Intra-grupos Total	0,048 171,349 171,397	1 498 499	0,048 0,344	0,139	0,709
Promedio ND VALORES * Dirección/gerencia	Inter-grupos	(Combinadas) Intra-grupos Total	0,005 199,713 199,718	1 498 499	0,005 0,401	0,012	0,914
Promedio Necesita Demostrar * Dirección/gerencia	Inter-grupos	(Combinadas) Intra-grupos Total	0,000 114,704 114,704	1 498 499	0,000 0,230	0,000	0,984
Promedio T CONOCIMIENTOS * Dirección/gerencia	Inter-grupos	(Combinadas) Intra-grupos Total	2,117 238,664 240,780	1 474 475	2,117 0,504	4,204	0,041
Promedio T HABILIDADES * Dirección/gerencia	Inter-grupos	(Combinadas) Intra-grupos Total	0,127 191,110 191,237	1 469 470	0,127 0,407	0,313	0,576
Promedio T ACTITUDES * Dirección/gerencia	Inter-grupos	(Combinadas) Intra-grupos Total	0,460 170,768 171,227	1 467 468	0,460 0,366	1,258	0,263
Promedio T VALORES * Dirección/gerencia	Inter-grupos	(Combinadas) Intra-grupos Total	0,350 283,146 283,495	1 456 457	0,350 0,621	0,563	0,453
Promedio Tiene Nivel * Dirección/gerencia	Inter-grupos	(Combinadas) Intra-grupos Total	0,007 150,244 150,251	1 474 475	0,007 0,317	0,021	0,884

## Área Auditoría

### Informe

Auditoría	Promedio ND CONOCIMIENTOS	Promedio ND HABILIDADES	Promedio ND ACTITUDES	Promedio ND VALORES	Promedio Necesita Demostrar	Promedio T CONOCIMIENTOS	Promedio T HABILIDADES	Promedio T ACTITUDES	Promedio T VALORES	Promedio Tiene Nivel	
No	Media N Desv. tip.	3,8825 349 0,61711	4,1851 349 0,52956	4,2033 349 0,58596	4,3204 349 0,64888	4,1344 349 0,49592	2,8903 336 0,72315	3,1525 331 0,65593	3,4021 320 0,62619	3,2823 320 0,82783	3,1716 336 0,58959
Si	Media N Desv. tip.	3,8201 151 0,56714	4,1712 151 0,47670	4,1575 151 0,58703	4,2417 151 0,59183	4,0923 151 0,43918	2,8490 140 0,68606	3,1160 140 0,59449	3,4145 139 0,55302	3,2512 138 0,68770	3,1550 140 0,49292
Total	Media N Desv. tip.	3,8637 500 0,60257	4,1809 500 0,51374	4,1895 500 0,58607	4,2967 500 0,63264	4,1217 500 0,47945	2,8782 476 0,71197	3,1417 471 0,63788	3,4058 469 0,60487	3,2729 458 0,78762	3,1667 476 0,56242

Tabla de ANOVA

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Promedio ND CONOCIMIENTOS * Auditoría	Inter-grupos	(Combinadas)	0,411	1	0,411	1,132	0,288
		Intra-grupos	180,774	498	0,363		
		Total	181,184	499			
Promedio ND HABILIDADES * Auditoría	Inter-grupos	(Combinadas)	0,020	1	0,020	0,076	0,783
		Intra-grupos	131,678	498	0,264		
		Total	131,698	499			
Promedio ND ACTITUDES * Auditoría	Inter-grupos	(Combinadas)	0,221	1	0,221	0,643	0,423
		Intra-grupos	171,176	498	0,344		
		Total	171,397	499			
Promedio ND VALORES * Auditoría	Inter-grupos	(Combinadas)	0,653	1	0,653	1,634	0,202
		Intra-grupos	199,065	498	0,400		
		Total	199,718	499			
Promedio Necesita Demostrar * Auditoría	Inter-grupos	(Combinadas)	0,186	1	0,186	0,811	0,368
		Intra-grupos	114,518	498	0,230		
		Total	114,704	499			
Promedio T CONOCIMIENTOS * Auditoría	Inter-grupos	(Combinadas)	0,168	1	0,168	0,332	0,565
		Intra-grupos	240,612	474	0,508		
		Total	240,780	475			
Promedio T HABILIDADES * Auditoría	Inter-grupos	(Combinadas)	0,131	1	0,131	0,322	0,570
		Intra-grupos	191,106	469	0,407		
		Total	191,237	470			
Promedio T ACTITUDES * Auditoría	Inter-grupos	(Combinadas)	0,015	1	0,015	0,041	0,839
		Intra-grupos	171,212	467	0,367		
		Total	171,227	468			
Promedio T VALORES * Auditoría	Inter-grupos	(Combinadas)	0,093	1	0,093	0,150	0,699
		Intra-grupos	283,402	456	0,621		
		Total	283,495	457			
Promedio Tiene Nivel * Auditoría	Inter-grupos	(Combinadas)	0,027	1	0,027	0,087	0,769
		Intra-grupos	150,224	474	0,317		
		Total	150,251	475			

## Área Finanzas/Seguros

### Informe

Finanzas/ seguros	Promedio ND CONOCIMIEN- TOS	Promedio ND HABILIDADES	Promedio ND ACTITUDES	Promedio ND VALORES	Promedio Necesita Demostrar	Promedio T CONOCIMIEN- TOS	Promedio T HABILIDADES	Promedio T ACTITUDES	Promedio T VALORES	Promedio Tiene Nivel	
No	Media N Desv. tip.	3,8191 235 0,62000	4,1707 235 0,54878	4,1774 235 0,63323	4,3284 235 0,66709	4,1078 235 0,51844	2,9547 223 0,77251	3,1498 220 0,71430	3,4447 219 0,66013	3,3734 212 0,86676	3,2072 223 0,63978
Si	Media N Desv. tip.	3,9031 265 0,58502	4,1899 265 0,48140	4,2002 265 0,54182	4,2686 265 0,60031	4,1340 265 0,44263	2,8107 253 0,64808	3,1345 251 0,56381	3,3717 250 0,55104	3,1863 246 0,70273	3,1310 253 0,48261
Total	Media N Desv. tip.	3,8637 500 0,60257	4,1809 500 0,51374	4,1895 500 0,58607	4,2967 500 0,63264	4,1217 500 0,47945	2,8782 476 0,71197	3,1417 471 0,63788	3,4058 469 0,60487	3,2729 458 0,78762	3,1667 476 0,56242

### Tabla de ANOVA

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Promedio ND CONOCIMIENTOS *	Inter-grupos	(Combinadas)	0,879	1	0,879	2,427	0,120
Finanzas/seguros		Intra-grupos	180,306	498	0,362		
		Total	181,184	499			
Promedio ND HABILIDADES *	Inter-grupos	(Combinadas)	0,046	1	0,046	0,175	0,676
Finanzas/seguros		Intra-grupos	131,652	498	0,264		
		Total	131,698	499			
Promedio ND ACTITUDES *	Inter-grupos	(Combinadas)	0,065	1	0,065	0,188	0,665
Finanzas/seguros		Intra-grupos	171,332	498	0,344		
		Total	171,397	499			
Promedio ND VALORES *	Inter-grupos	(Combinadas)	0,446	1	0,446	1,114	0,292
Finanzas/seguros		Intra-grupos	199,272	498	0,400		
		Total	199,718	499			
Promedio Necesita Demostrar *	Inter-grupos	(Combinadas)	0,085	1	0,085	0,371	0,543
Finanzas/seguros		Intra-grupos	114,619	498	0,230		
		Total	114,704	499			
Promedio T CONOCIMIENTOS *	Inter-grupos	(Combinadas)	2,457	1	2,457	4,886	0,028
Finanzas/seguros		Intra-grupos	238,324	474	0,503		
		Total	240,780	475			
Promedio T HABILIDADES *	Inter-grupos	(Combinadas)	0,027	1	0,027	0,067	0,795
Finanzas/seguros		Intra-grupos	191,210	469	0,408		
		Total	191,237	470			
Promedio T ACTITUDES *	Inter-grupos	(Combinadas)	0,621	1	0,621	1,700	0,193
Finanzas/seguros		Intra-grupos	170,606	467	0,365		
		Total	171,227	468			
Promedio T VALORES *	Inter-grupos	(Combinadas)	3,987	1	3,987	6,504	0,011
Finanzas/seguros		Intra-grupos	279,508	456	0,613		
		Total	283,495	457			
Promedio Tiene Nivel *	Inter-grupos	(Combinadas)	0,688	1	0,688	2,182	0,140
Finanzas/seguros		Intra-grupos	149,563	474	0,316		
		Total	150,251	475			

## Área Contabilidad

### Informe

Contabilidad	Promedio ND CONOCIMIEN- TOS	Promedio ND HABILIDADES	Promedio ND ACTITUDES	Promedio ND VALORES	Promedio Necesita Demostrar	Promedio T CONOCIMIEN- TOS	Promedio T HABILIDADES	Promedio T ACTITUDES	Promedio T VALORES	Promedio Tiene Nivel	
No	Media N Desv. tip.	3,8908 163 0,62347	4,1806 163 0,58247	4,1981 163 0,62623	4,3170 163 0,66130	4,1323 163 0,54467	3,0130 158 0,78398	3,1776 155 0,75119	3,4264 154 0,67399	3,3356 150 0,92665	3,2235 158 0,66709
Si	Media N Desv. tip.	3,8505 337 0,59270	4,1810 337 0,47789	4,1853 337 0,56655	4,2868 337 0,61907	4,1165 337 0,44527	2,8112 318 0,66453	3,1240 316 0,57470	3,3957 315 0,56891	3,2424 308 0,70981	3,1385 318 0,50117
Total	Media N Desv. tip.	3,8637 500 0,60257	4,1809 500 0,51374	4,1895 500 0,58607	4,2967 500 0,63264	4,1217 500 0,47945	2,8782 476 0,71197	3,1417 471 0,63788	3,4058 469 0,60487	3,2729 458 0,78762	3,1667 476 0,56242

Tabla de ANOVA

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Promedio ND CONOCIMIEN- TOS * Finanzas/seguros	Inter-grupos	(Combinadas)	0,178	1	0,178	0,490	0,484
		Intra-grupos	181,006	498	0,363		
		Total	181,184	499			
Promedio ND HABILIDADES * Finanzas/seguros	Inter-grupos	(Combinadas)	0,000	1	0,000	0,000	0,994
		Intra-grupos	131,698	498	0,264		
		Total	131,698	499			
Promedio ND ACTITUDES * Finanzas/seguros	Inter-grupos	(Combinadas)	0,018	1	0,018	0,052	0,820
		Intra-grupos	171,379	498	0,344		
		Total	171,397	499			
Promedio ND VALORES * Finanzas/seguros	Inter-grupos	(Combinadas)	0,100	1	0,100	0,249	0,618
		Intra-grupos	199,618	498	0,401		
		Total	199,718	499			
Promedio Necesita Demostrar * Finanzas/seguros	Inter-grupos	(Combinadas)	0,028	1	0,028	0,120	0,729
		Intra-grupos	114,676	498	0,230		
		Total	114,704	499			
Promedio T CONOCIMIEN- TOS * Finanzas/seguros	Inter-grupos	(Combinadas)	4,297	1	4,297	8,612	0,004
		Intra-grupos	236,484	474	0,499		
		Total	240,780	475			
Promedio T HABILIDADES * Finanzas/seguros	Inter-grupos	(Combinadas)	0,298	1	0,298	0,733	0,392
		Intra-grupos	190,939	469	0,407		
		Total	191,237	470			
Promedio T ACTITUDES * Finanzas/seguros	Inter-grupos	(Combinadas)	0,097	1	0,097	0,265	0,607
		Intra-grupos	171,130	467	0,366		
		Total	171,227	468			
Promedio T VALORES * Finanzas/seguros	Inter-grupos	(Combinadas)	0,875	1	0,875	1,412	0,235
		Intra-grupos	282,620	456	0,620		
		Total	283,495	457			
Promedio Tiene Nivel * Finanzas/seguros	Inter-grupos	(Combinadas)	0,763	1	0,763	2,420	0,121
		Intra-grupos	149,488	474	0,315		
		Total	150,251	475			

## Área Fiscalidad

### Informe

Fiscalidad	Promedio ND CONOCIMIENTOS	Promedio ND HABILIDADES	Promedio ND ACTITUDES	Promedio ND VALORES	Promedio Necesita Demostrar	Promedio T CONOCIMIENTOS	Promedio T HABILIDADES	Promedio T ACTITUDES	Promedio T VALORES	Promedio Tiene Nivel
No	Media N Desv. tip.	3,8889 228 0,61018	4,1762 228 0,56418	4,1548 228 0,67058	4,2880 228 0,70963	4,1148 221 0,54354	2,9813 218 0,78738	3,1694 217 0,67462	3,3827 209 0,87431	3,2011 221 0,66347
Si	Media N Desv. tip.	3,8425 272 0,59642	4,1848 272 0,46831	4,2186 272 0,50391	4,3039 272 0,56129	4,1274 272 0,41919	2,7888 255 0,62746	3,1178 253 0,54691	3,4256 252 0,53822	3,2236 249 0,70473
Total	Media N Desv. tip.	3,8637 500 0,60257	4,1809 500 0,51374	4,1895 500 0,58607	4,2967 500 0,63264	4,1217 500 0,47945	2,8782 476 0,71197	3,1417 471 0,63788	3,4058 469 0,60487	3,2729 458 0,78762

### Tabla de ANOVA

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Promedio ND CONOCIMIENTOS * Finanzas/seguros	Inter-grupos	(Combinadas)	0,267	1	0,267	0,734	0,392
		Intra-grupos	180,918	498	0,363		
		Total	181,184	499			
Promedio ND HABILIDADES * Finanzas/seguros	Inter-grupos	(Combinadas)	0,009	1	0,009	0,035	0,853
		Intra-grupos	131,689	498	0,264		
		Total	131,698	499			
Promedio ND ACTITUDES * Finanzas/seguros	Inter-grupos	(Combinadas)	0,505	1	0,505	1,472	0,226
		Intra-grupos	170,892	498	0,343		
		Total	171,397	499			
Promedio ND VALORES * Finanzas/seguros	Inter-grupos	(Combinadas)	0,031	1	0,031	0,078	0,780
		Intra-grupos	199,687	498	0,401		
		Total	199,718	499			
Promedio Necesita Demostrar * Finanzas/seguros	Inter-grupos	(Combinadas)	0,020	1	0,020	0,087	0,769
		Intra-grupos	114,684	498	0,230		
		Total	114,704	499			
Promedio T CONOCIMIENTOS * Finanzas/seguros	Inter-grupos	(Combinadas)	4,386	1	4,386	8,794	0,003
		Intra-grupos	236,395	474	0,499		
		Total	240,780	475			
Promedio T HABILIDADES * Finanzas/seguros	Inter-grupos	(Combinadas)	0,312	1	0,312	0,767	0,382
		Intra-grupos	190,925	469	0,407		
		Total	191,237	470			
Promedio T ACTITUDES * Finanzas/seguros	Inter-grupos	(Combinadas)	0,214	1	0,214	0,585	0,445
		Intra-grupos	171,013	467	0,366		
		Total	171,227	468			
Promedio T VALORES * Finanzas/seguros	Inter-grupos	(Combinadas)	1,330	1	1,330	2,149	0,143
		Intra-grupos	282,166	456	0,619		
		Total	283,495	457			
Promedio Tiene Nivel * Finanzas/seguros	Inter-grupos	(Combinadas)	0,488	1	0,488	1,546	0,214
		Intra-grupos	149,763	474	0,316		
		Total	150,251	475			

## Área Enseñanza/Formación

### Informe

Enseñanza/ formación	Promedio ND CONOCIMIEN- TOS	Promedio ND HABILIDADES	Promedio ND ACTITUDES	Promedio ND VALORES	Promedio Necesita Demostrar	Promedio T CONOCIMIEN- TOS	Promedio T HABILIDADES	Promedio T ACTITUDES	Promedio T VALORES	Promedio Tiene Nivel	
No	Media N Desv. tip.	3,8800 443 0,59617	4,1751 443 0,51952	4,1913 443 0,57061	4,3070 443 0,62878	4,1253 443 0,48382	2,8959 424 0,71832	3,1393 419 0,64679	3,3985 419 0,60504	3,2541 408 0,78373	3,1643 424 0,57355
SI	Media N Desv. tip.	3,7368 57 0,64160	4,2261 57 0,46814	4,1754 57 0,70038	4,2164 57 0,66216	4,0932 57 0,44695	2,7337 52 0,64621	3,1606 52 0,56622	3,4664 50 0,60613	3,4267 50 0,81034	3,1863 52 0,46605
Total	Media N Desv. tip.	3,8637 500 0,60257	4,1809 500 0,51374	4,1895 500 0,58607	4,2967 500 0,63264	4,1217 500 0,47945	2,8782 476 0,71197	3,1417 471 0,63788	3,4058 469 0,60487	3,2729 458 0,78762	3,1667 476 0,56242

Tabla de ANOVA

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Promedio ND CONOCIMIENTOS *	Inter-grupos	(Combinadas)	1,035	1	1,035	2,861	0,091
Finanzas/seguros		Intra-grupos	180,150	498	0,362		
		Total	181,184	499			
Promedio ND HABILIDADES *	Inter-grupos	(Combinadas)	0,132	1	0,132	0,498	0,481
Finanzas/seguros		Intra-grupos	131,567	498	0,264		
		Total	131,698	499			
Promedio ND ACTITUDES *	Inter-grupos	(Combinadas)	0,013	1	0,013	0,037	0,848
Finanzas/seguros		Intra-grupos	171,384	498	0,344		
		Total	171,397	499			
Promedio ND VALORES *	Inter-grupos	(Combinadas)	0,415	1	0,415	1,036	0,309
Finanzas/seguros		Intra-grupos	199,303	498	0,400		
		Total	199,718	499			
Promedio Necesita Demostrar *	Inter-grupos	(Combinadas)	0,052	1	0,052	0,226	0,634
Finanzas/seguros		Intra-grupos	114,652	498	0,230		
		Total	114,704	499			
Promedio T CONOCIMIENTOS *	Inter-grupos	(Combinadas)	1,219	1	1,219	2,413	0,121
Finanzas/seguros		Intra-grupos	239,561	474	0,505		
		Total	240,780	475			
Promedio T HABILIDADES *	Inter-grupos	(Combinadas)	0,021	1	0,021	0,051	0,821
Finanzas/seguros		Intra-grupos	191,216	469	0,408		
		Total	191,237	470			
Promedio T ACTITUDES *	Inter-grupos	(Combinadas)	0,206	1	0,206	0,561	0,454
Finanzas/seguros		Intra-grupos	171,022	467	0,366		
		Total	171,227	468			
Promedio T VALORES *	Inter-grupos	(Combinadas)	1,327	1	1,327	2,144	0,144
Finanzas/seguros		Intra-grupos	282,169	456	0,619		
		Total	283,495	457			
Promedio Tiene Nivel *	Inter-grupos	(Combinadas)	0,022	1	0,022	0,070	0,791
Finanzas/seguros		Intra-grupos	150,229	474	0,317		
		Total	150,251	475			

## Área Marketing/Investigación Mercados

### Informe

Marketing/ inv. mds.	Promedio ND CONOCIMIEN- TOS	Promedio ND HABILIDADES	Promedio ND ACTITUDES	Promedio ND VALORES	Promedio Necesita Demostrar	Promedio T CONOCIMIEN- TOS	Promedio T HABILIDADES	Promedio T ACTITUDES	Promedio T VALORES	Promedio Tiene Nivel
No	Media 411	4,1719	4,1919	4,3033	4,1183	2,8646	3,1383	3,4008	3,2791	3,1625
N	411	411	411	411	411	394	390	389	378	394
Desv. tip.	0,62823	0,51548	0,59344	0,63846	0,48597	0,72814	0,65113	0,62504	0,80546	0,58139
Si	Media 89	4,2222	4,1782	4,2659	4,1373	2,9437	3,1577	3,4299	3,2437	3,1868
N	89	89	89	89	89	82	81	80	80	82
Desv. tip.	0,46787	0,50642	0,55381	0,60757	0,45037	0,62845	0,57322	0,49794	0,70109	0,46312
Total	Media 500	4,1809	4,1895	4,2967	4,1217	2,8782	3,1417	3,4058	3,2729	3,1667
N	500	500	500	500	500	476	471	469	458	476
Desv. tip.	0,60257	0,51374	0,58607	0,63264	0,47945	0,71197	0,63788	0,60487	0,78762	0,56242

### Tabla de ANOVA

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Promedio ND CONOCIMIENTOS *	Inter-grupos	(Combinadas)	0,107	1	0,107	0,295	0,587
Finanzas/seguros		Intra-grupos	181,077	498	0,364		
		Total	181,184	499			
Promedio ND HABILIDADES *	Inter-grupos	(Combinadas)	0,185	1	0,185	0,701	0,403
Finanzas/seguros		Intra-grupos	131,513	498	0,264		
		Total	131,698	499			
Promedio ND ACTITUDES *	Inter-grupos	(Combinadas)	0,014	1	0,014	0,040	0,841
Finanzas/seguros		Intra-grupos	171,383	498	0,344		
		Total	171,397	499			
Promedio ND VALORES *	Inter-grupos	(Combinadas)	0,102	1	0,102	0,255	0,613
Finanzas/seguros		Intra-grupos	199,616	498	0,401		
		Total	199,718	499			
Promedio Necesita Demostrar *	Inter-grupos	(Combinadas)	0,027	1	0,027	0,115	0,734
Finanzas/seguros		Intra-grupos	114,677	498	0,230		
		Total	114,704	499			
Promedio T CONOCIMIENTOS *	Inter-grupos	(Combinadas)	0,425	1	0,425	0,839	0,360
Finanzas/seguros		Intra-grupos	240,355	474	0,507		
		Total	240,780	475			
Promedio T HABILIDADES *	Inter-grupos	(Combinadas)	0,025	1	0,025	0,062	0,803
Finanzas/seguros		Intra-grupos	191,212	469	0,408		
		Total	191,237	470			
Promedio T ACTITUDES *	Inter-grupos	(Combinadas)	0,056	1	0,056	0,154	0,695
Finanzas/seguros		Intra-grupos	171,171	467	0,367		
		Total	171,227	468			
Promedio T VALORES *	Inter-grupos	(Combinadas)	0,083	1	0,083	0,133	0,716
Finanzas/seguros		Intra-grupos	283,413	456	0,622		
		Total	283,495	457			
Promedio Tiene Nivel *	Inter-grupos	(Combinadas)	0,040	1	0,040	0,126	0,723
Finanzas/seguros		Intra-grupos	150,211	474	0,317		
		Total	150,251	475			



## Área Comercial

### Informe

Comercial	Promedio ND CONOCIMIENTOS	Promedio ND HABILIDADES	Promedio ND ACTITUDES	Promedio ND VALORES	Promedio Necesita Demostrar	Promedio T CONOCIMIENTOS	Promedio T HABILIDADES	Promedio T ACTITUDES	Promedio T VALORES	Promedio Tiene Nivel	
No	Media N Desv. tip.	3,8653 384 0,58560	4,1788 384 0,46714	4,1846 384 0,55265	4,2778 384 0,59634	4,1177 384 0,43238	2,8425 367 0,67221	3,1159 364 0,59151	3,3871 363 0,56898	3,2197 355 0,72805	3,1399 367 0,51535
Si	Media N Desv. tip.	3,8583 116 0,65831	4,1879 116 0,64681	4,2057 116 0,68765	4,3592 116 0,73970	4,1347 116 0,61201	2,9983 109 0,82417	3,2294 107 0,77195	3,4699 106 0,71361	3,4563 103 0,94655	3,2572 109 0,69316
Total	Media N Desv. tip.	3,8637 500 0,60257	4,1809 500 0,51374	4,1895 500 0,58607	4,2967 500 0,63264	4,1217 500 0,47945	2,8782 476 0,71197	3,1417 471 0,63788	3,4058 469 0,60487	3,2729 458 0,78762	3,1667 476 0,56242

Tabla de ANOVA

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Promedio ND CONOCIMIENTOS * Finanzas/seguros	Inter-grupos	(Combinadas)	0,004	1	0,004	0,012	0,913
		Intra-grupos	181,180	498	0,364		
		Total	181,184	499			
Promedio ND HABILIDADES * Finanzas/seguros	Inter-grupos	(Combinadas)	0,007	1	0,007	0,028	0,868
		Intra-grupos	131,691	498	0,264		
		Total	131,698	499			
Promedio ND ACTITUDES * Finanzas/seguros	Inter-grupos	(Combinadas)	0,040	1	0,040	0,115	0,735
		Intra-grupos	171,357	498	0,344		
		Total	171,397	499			
Promedio ND VALORES * Finanzas/seguros	Inter-grupos	(Combinadas)	0,591	1	0,591	1,477	0,225
		Intra-grupos	199,127	498	0,400		
		Total	199,718	499			
Promedio Necesita Demostrar * Finanzas/seguros	Inter-grupos	(Combinadas)	0,026	1	0,026	0,111	0,739
		Intra-grupos	114,678	498	0,230		
		Total	114,704	499			
Promedio T CONOCIMIENTOS * Finanzas/seguros	Inter-grupos	(Combinadas)	2,040	1	2,040	4,051	0,045
		Intra-grupos	238,740	474	0,504		
		Total	240,780	475			
Promedio T HABILIDADES * Finanzas/seguros	Inter-grupos	(Combinadas)	1,065	1	1,065	2,626	0,106
		Intra-grupos	190,172	469	0,405		
		Total	191,237	470			
Promedio T ACTITUDES * Finanzas/seguros	Inter-grupos	(Combinadas)	0,563	1	0,563	1,540	0,215
		Intra-grupos	170,665	467	0,365		
		Total	171,227	468			
Promedio T VALORES * Finanzas/seguros	Inter-grupos	(Combinadas)	4,469	1	4,469	7,303	0,007
		Intra-grupos	279,026	456	0,612		
		Total	283,495	457			
Promedio Tiene Nivel * Finanzas/seguros	Inter-grupos	(Combinadas)	1,157	1	1,157	3,677	0,056
		Intra-grupos	149,095	474	0,315		
		Total	150,251	475			

## Área Recursos Humanos

### Informe

Recursos Humanos	Promedio ND CONOCIMIENTOS	Promedio ND HABILIDADES	Promedio ND ACTITUDES	Promedio ND VALORES	Promedio Necesita Demostrar	Promedio T CONOCIMIENTOS	Promedio T HABILIDADES	Promedio T ACTITUDES	Promedio T VALORES	Promedio Tiene Nivel	
No	Media N Desv. tip.	3,8746 379 0,61657	4,1674 379 0,52623	4,1834 379 0,58625	4,2753 379 0,63621	4,1152 379 0,49160	2,8964 362 0,73725	3,1593 359 0,64711	3,3980 358 0,60844	3,2578 351 0,79067	3,1709 362 0,57916
Si	Media N Desv. tip.	3,8295 121 0,55751	4,2231 121 0,47205	4,2084 121 0,58753	4,3636 121 0,61914	4,1420 121 0,44051	2,8203 114 0,62446	3,0853 112 0,60670	3,4310 111 0,59525	3,3224 107 0,77914	3,1534 114 0,50777
Total	Media N Desv. tip.	3,8637 500 0,60257	4,1809 500 0,51374	4,1895 500 0,58607	4,2967 500 0,63264	4,1217 500 0,47945	2,8782 476 0,71197	3,1417 471 0,63788	3,4058 469 0,60487	3,2729 458 0,78762	3,1667 476 0,56242

Tabla de ANOVA

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Promedio ND CONOCIMIENTOS * Finanzas/seguros	Inter-grupos	(Combinadas)	0,187	1	0,187	0,513	0,474
		Intra-grupos	180,998	498	0,363		
		Total	181,184	499			
Promedio ND HABILIDADES * Finanzas/seguros	Inter-grupos	(Combinadas)	0,285	1	0,285	1,080	0,299
		Intra-grupos	131,413	498	0,264		
		Total	131,698	499			
Promedio ND ACTITUDES * Finanzas/seguros	Inter-grupos	(Combinadas)	0,057	1	0,057	0,166	0,684
		Intra-grupos	171,340	498	0,344		
		Total	171,397	499			
Promedio ND VALORES * Finanzas/seguros	Inter-grupos	(Combinadas)	0,716	1	0,716	1,791	0,181
		Intra-grupos	199,002	498	0,400		
		Total	199,718	499			
Promedio Necesita Demostrar * Finanzas/seguros	Inter-grupos	(Combinadas)	0,066	1	0,066	0,287	0,592
		Intra-grupos	114,638	498	0,230		
		Total	114,704	499			
Promedio T CONOCIMIENTOS * Finanzas/seguros	Inter-grupos	(Combinadas)	0,502	1	0,502	0,990	0,320
		Intra-grupos	240,279	474	0,507		
		Total	240,780	475			
Promedio T HABILIDADES * Finanzas/seguros	Inter-grupos	(Combinadas)	0,467	1	0,467	1,149	0,284
		Intra-grupos	190,770	469	0,407		
		Total	191,237	470			
Promedio T ACTITUDES * Finanzas/seguros	Inter-grupos	(Combinadas)	0,092	1	0,092	0,252	0,616
		Intra-grupos	171,135	467	0,366		
		Total	171,227	468			
Promedio T VALORES * Finanzas/seguros	Inter-grupos	(Combinadas)	0,342	1	0,342	0,551	0,458
		Intra-grupos	283,153	456	0,621		
		Total	283,495	457			
Promedio Tiene Nivel * Finanzas/seguros	Inter-grupos	(Combinadas)	0,027	1	0,027	0,084	0,771
		Intra-grupos	150,224	474	0,317		
		Total	150,251	475			

*Apéndice n.º 3.* **ANÁLISIS DE LA CONSISTENCIA INTERNA****Análisis para todas las variables**

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N.º de elementos
0,923	25

**Análisis por dimensiones del constructo***Conocimientos*

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N.º de elementos
0,712	6

*Habilidades*

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N.º de elementos
0,712	6

*Actitudes*

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N.º de elementos
0,712	6

*Valores*

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N.º de elementos
0,761	3