



## Artículo de Investigación

# Brecha de Competencias en Egresados UAdeO: Percepción Empresarial y Estrategias para la Vinculación Universidad-Empresa

## *Skills Gap in UAdeO Graduates: Business Perception and Strategies for University-Business Linkages*

Marcos René Palafox Parra<sup>1</sup>, Rafael Buelna Takashima<sup>2</sup>, Juan Erasmo Valenzuela Acosta<sup>2</sup>, Flérida Ermidelia Pérez Álvarez<sup>2</sup> y Norma Rocío Torres Ibarra<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Departamento de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad Autónoma de Occidente, Guamúchil, 81470, México.

<sup>2</sup>Departamento de Ciencias Económico-Administrativas, Universidad Autónoma de Occidente, Guamúchil, 81470, México.

[marcos.palafox@uadeo.mx](mailto:marcos.palafox@uadeo.mx), [rafael.buelna@uadeo.mx](mailto:rafael.buelna@uadeo.mx), [juan.valenzuela@uadeo.mx](mailto:juan.valenzuela@uadeo.mx),  
[Flerida.perez@uadeo.mx](mailto:Flerida.perez@uadeo.mx), [norma.torres@uadeo.mx](mailto:norma.torres@uadeo.mx)

### INFORMACIÓN

#### *Historial del Artículo*

Recibido: Mayo 27, 2025

Aceptado:

Septiembre 29, 2025

Publicado:

Noviembre 11, 2025

#### *Palabras Clave*

Percepción empresarial

Egresados universitarios

Competencias laborales

Brecha de habilidades

Vinculación universidad-empresa

Empleabilidad

### RESUMEN

Este artículo analiza la percepción empresarial sobre los egresados de la Universidad Autónoma de Occidente, Unidad Regional Guamúchil, en la región del Évora, con el propósito de identificar brechas entre la formación académica y las competencias requeridas por el mercado laboral. Se empleó una metodología mixta de tipo exploratorio-descriptivo, mediante la aplicación de 198 encuestas estructuradas y 20 entrevistas semiestructuradas a empresarios locales. Los resultados muestran fortalezas en compromiso (59.6 %) y adaptación inicial (72.2 %), pero también deficiencias en habilidades técnicas (44.9 %), preparación tecnológica (57.1 %), resolución autónoma de problemas (48 %) y liderazgo (41 %). A partir de estos hallazgos, se recomienda actualizar los planes de estudio con enfoque en competencias digitales, metodologías activas y mayor vinculación con el sector productivo. Asimismo, se propone fortalecer las prácticas profesionales, incorporar tecnologías emergentes y desarrollar habilidades metacognitivas. El 84 % de los empleadores manifestó disposición para colaborar con la universidad, lo que representa una oportunidad estratégica para alinear la formación académica con las necesidades del entorno productivo regional.

©2025. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo la licencia CC BYNC 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

### Cómo citar:

Buelna Takashima, R., Palafox Parra, M. R., Valenzuela Acosta, J. E., Pérez Álvarez, F. E., & Torres Ibarra, N. R. (2025). Brecha de competencias en egresados UAdeO: percepción empresarial y estrategias para la vinculación universidad-empresa. *Revista Lince de Ciencias Sociales, Humanidades y Tecnologías*, 1(2), 49-73. <https://doi.org/10.63622/RLI/2025.02/03>

### MANUSCRIPT INFO

#### Article History

Received: May 27, 2025

Accepted:

September 29, 2025

Published:

November 11, 2025

#### Keywords

Employer perception

University graduates

Labor competencies

Skills gap

University-industry

collaboration

Employability

### ABSTRACT

This article analyzes employers' perceptions of graduates from the Autonomous University of the West, Guamúchil Regional Unit, in the Évora region, with the aim of identifying gaps between academic training and the skills required by the workforce. A mixed exploratory-descriptive methodology was used, through the application of 198 structured surveys and 20 semi-structured interviews with local employers. The results show strengths in commitment (59.6 %) and initial adaptation (72.2 %), but also deficiencies in technical skills (44.9 %), technological preparation (57.1 %), independent problem-solving (48 %), and leadership (41 %). Based on these findings, it is recommended to update curricula with a focus on digital skills, active methodologies, and greater commitment with the productive sector. It is also proposed to strengthen professional practices, incorporate emerging technologies, and develop metacognitive skills. 84 % of employers expressed a willingness to collaborate with the university, which represents a strategic opportunity to align academic training with the needs of the regional productive environment.

## 1. Introducción

La colaboración entre las universidades y el sector productivo es un pilar fundamental para el crecimiento económico y social, ya que permite formar profesionales con las habilidades que realmente demanda el mundo laboral (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [ANUIES], 2021). En México, sin embargo, persiste una desconexión preocupante, numerosos estudios revelan que los egresados universitarios a menudo carecen de competencias clave como liderazgo, comunicación efectiva y resolución de problemas, habilidades cada vez más valoradas por los empleadores (Perdomo Castañeda et al., 2024).

En la región del Évora, la Universidad Autónoma de Occidente (UAdeO), Unidad Regional Guamúchil, juega un papel crucial en la formación de talento local. Sin embargo, hasta ahora no existía un análisis detallado que explorara cómo perciben los empleadores el desempeño de sus egresados. Este estudio busca cerrar esa brecha de conocimiento, examinando qué tan alineados están los perfiles de los graduados con las necesidades reales de las empresas de la zona.

Para responder a esta pregunta, combinamos métodos cuantitativos y cualitativos: encuestamos a 198 empresarios de los municipios de Salvador Alvarado, Angostura y Mocorito, y profundizamos con 20 entrevistas. Los primeros resultados pintan un panorama mixto: mientras los egresados destacan por su compromiso y adaptabilidad, aún hay áreas críticas por mejorar, como las habilidades técnicas, tecnológicas y de liderazgo.

Estos hallazgos nos llevan a plantear una pregunta central: ¿Cómo evalúan los empleadores del Évora las competencias de los egresados de la UAdeO, y qué tan grande es la brecha entre lo que aprenden en las aulas y lo que exige el mercado laboral

regional? Nuestra hipótesis sugiere que esta brecha es significativa, especialmente en competencias transversales, lo que limita las oportunidades de empleo y la satisfacción de las empresas.

Este trabajo no solo aporta evidencia valiosa para ajustar los planes de estudio, sino que también tiene implicaciones prácticas: fortalece la competitividad de la región y ofrece herramientas concretas para que la UAdeO refine su vinculación con el sector productivo. El objetivo final es claro, formar profesionales innovadores, flexibles y preparados para los retos de una economía en constante transformación.

## **2. Abordaje teórico**

La percepción de los empleadores sobre los egresados universitarios es un indicador clave para evaluar la calidad de la formación académica y su alineación con las necesidades del mercado laboral (Almeida & Luque, 2023). Este estudio se fundamenta en tres ejes interconectados, articulados mediante un modelo conceptual que integra: (1) las competencias profesionales como determinantes de la empleabilidad, (2) la satisfacción empresarial como métrica de desempeño laboral, y (3) las estrategias de vinculación universidad-empresa como mecanismo de cierre de brechas (ver Figura 1). A continuación, se desarrolla cada eje, incorporando un análisis crítico de la literatura y evidenciando su relevancia para el contexto de la región del Évora.

### **2.1. Competencias profesionales y empleabilidad: una relación compleja**

Las competencias demandadas por el mercado laboral han evolucionado hacia un enfoque multidimensional, donde las habilidades técnicas (hard skills) y transversales (soft skills) interactúan dinámicamente (Clarke, 2018). Sin embargo, estudios recientes destacan contradicciones en su valoración según el sector económico y el territorio, lo que exige un análisis contextualizado (Arroyo Mina & Bustamante, 2009; Barba, 2007).

#### **2.1.1. Competencias técnicas: entre el dominio especializado y la obsolescencia acelerada**

El dominio de herramientas digitales y tecnologías emergentes (IA, big data) es prioritario en sectores tecnológicos según el Foro Económico Mundial (WEF, 2022), pero su relevancia disminuye en economías basadas en agroindustria, como la región del Évora, donde predomina la manufactura tradicional (ANUIES, 2021). Esta divergencia sugiere que la pertinencia de las competencias técnicas depende de la estructura productiva local, un aspecto subestimado en la literatura global (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2012).

Críticamente, estudios en México revelan que solo el 42 % de los egresados domina un segundo idioma (ANUIES, 2021), limitando su inserción en empresas transnacionales. Este dato es particularmente relevante para la UAdeO, cuyos egresados se desempeñan mayoritariamente en PYMES locales con menor exigencia de bilingüismo pero con

brechas tecnológicas (57.1 % de los empleadores en este estudio perciben deficiencias en adaptación digital).

### 2.1.2. Competencias transversales: ¿universales o contextuales?

La comunicación efectiva, el trabajo en equipo y el liderazgo son consistentemente valorados (Quaranta, 2019), pero su aplicación varía según el entorno laboral. Por ejemplo, en Latinoamérica, el 59 % de los empleadores critica la capacidad de redacción de informes (Cabrera et al., 2020), mientras que en la región del Évora, el 43.4 % de los empresarios señala deficiencias en trabajo en equipo (Figura 4), contradiciendo hallazgos nacionales. Esta discrepancia podría atribuirse a dinámicas laborales locales, como la alta rotación en PYMES o la falta de estructuras jerárquicas definidas (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Un vacío en la literatura es la escasa discusión sobre cómo las competencias transversales se adaptan a economías rurales o semiurbanas. Este estudio aporta evidencia empírica al demostrar que, en contextos como el Évora, habilidades como la negociación solo valorada por el 6 % de los empleadores, (Figura 5) son subestimadas pese a su utilidad en cadenas de suministro agroindustriales.

## 2.2. Satisfacción empresarial: más allá de un indicador unidimensional

La satisfacción de los empleadores es un constructo multifactorial que refleja no solo el desempeño individual de los egresados, sino también la adecuación institucional a las demandas sectoriales (Madero Gómez, 2019). No obstante, su medición presenta limitaciones metodológicas, como la falta de estandarización en escalas y la omisión de variables contextuales.

### 2.2.1. Dimensiones críticas de la satisfacción

Los empleadores evalúan tres dimensiones clave (OCDE, 2021):

1. **Desempeño técnico:** En la región del Évora, solo el 47.98 % de los egresados alcanza niveles satisfactorios (Figura 3), cifra inferior al promedio nacional reportado por ANUIES (2022) para sectores industriales (65 %).
2. **Adaptabilidad:** Aunque el 72.2 % de los egresados muestra adaptabilidad inicial (Figura 8), el 52 % está poco preparado para cambios tecnológicos (Figura 6), revelando una paradoja entre flexibilidad actitudinal y resistencia al cambio técnico.
3. **Experiencia práctica:** El 87.3 % de los empleadores la considera prioritaria (Figura 10), coincidiendo con hallazgos globales (Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2021), pero en el Évora solo el 45 % de las empresas ofrece pasantías estructuradas, lo que agrava la brecha.

### 2.2.2. Factores que reducen la satisfacción: Evidencia comparada

De acuerdo con el estudio de ManpowerGroup (2023), el 72 % de los empleadores españoles considera adecuadas las habilidades técnicas de los candidatos, pero destaca la necesidad de mejorar en competencias digitales avanzadas. En el Évora, la insatisfacción se concentra en:

- Falta de actualización curricular (solo el 9 % de los empleadores considera adecuada la formación técnica).
- Baja autonomía en resolución de problemas (48 %), atribuible a métodos pedagógicos tradicionales (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

De acuerdo con Rodrik (2011), estos hallazgos cuestionan la aplicabilidad de modelos internacionales en regiones con economías emergentes y destacan la necesidad de métricas contextualizadas.

## 2.3. Estrategias de vinculación universidad-empresa: lecciones para el Évora

La literatura propone múltiples estrategias para cerrar brechas, pero su efectividad depende de la articulación con actores locales (Bridgstock, 2019). A continuación, se contrastan enfoques globales con las necesidades específicas de la UAdeO.

### 2.3.1. Modernización curricular basada en competencias

Modelos como TEC21 (Tecnológico de Monterrey) han demostrado éxito al integrar proyectos reales (ANUIES, 2023) pero su replicabilidad en instituciones con menos recursos, como la UAdeO, requiere adaptaciones. Para este caso, si damos como ejemplo, la incorporación de micro certificaciones en habilidades digitales podría ser más viable que una reforma curricular completa.

### 2.3.2. Vinculación estratégica con el sector productivo

Los living labs (Comisión Europea [CE], 2023) y las mesas sectoriales, (Universidad de Monterrey [UEM], 2022; ANUIES, 2022) son efectivos cuando hay voluntad empresarial (84 % en el Évora, Figura 13). Sin embargo, en regiones con PYMES fragmentadas, se recomiendan estrategias escalables, como:

- Pasantías cortas y focalizadas en problemas locales, por ejemplo: optimización de procesos agroindustriales (World Bank [WB], 2024).
- Talleres co-diseñados con empresarios para desarrollar habilidades blandas específicas, como ejemplo: negociación con proveedores.

### 2.3.3. Formación docente y seguimiento a egresados

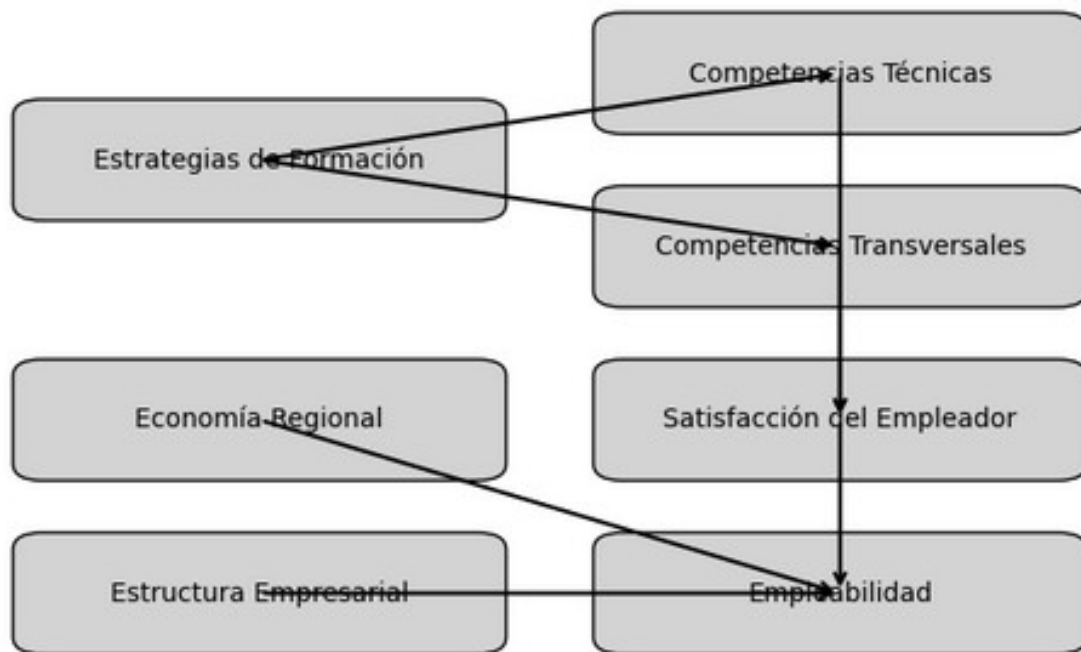
Las pasantías industriales para profesores (EURASHE, 2023) y los sistemas de seguimiento (por ejemplo, SIIAU en México) son críticos para mantener la relevancia educativa. En el Évora, esto podría traducirse en alianzas con clusters agroindustriales para actualizar contenidos técnicos.

## 3. Modelo conceptual propuesto

La Figura 1 sintetiza las relaciones entre los ejes analizados, integrando variables contextuales (economía regional, estructura empresarial) como moderadoras de la empleabilidad. Este modelo aporta originalidad al:

1. Diferenciar entre competencias genéricas (ejemplo: comunicación) y contextuales (ejemplo: manejo de tecnologías agroindustriales).
2. Incorporar la satisfacción empresarial como resultado de la interacción entre formación académica y oportunidades locales.

Figura 1: Modelo teórico de la brecha de competencias en egresados universitarios.



Fuente: Elaboración propia basada en Bridgstock, 2019; WEF, 2023; y hallazgos de este estudio.



## 4. Enfoque metodológico

Este estudio adoptó un enfoque mixto, integrando métodos cuantitativos y cualitativos para lograr una comprensión integral del fenómeno investigado (Creswell & Plano Clark, 2018). Desde la perspectiva cuantitativa, se aplicaron encuestas estructuradas para medir la percepción empresarial sobre las competencias de los egresados de la Universidad Autónoma de Occidente (UAdeO), generando datos numéricos que permitieron identificar patrones y frecuencias. Paralelamente, se desarrollaron entrevistas semiestructuradas para profundizar en las causas, matices y contextos que explican las brechas detectadas, aportando así una dimensión cualitativa al análisis. Esta triangulación metodológica fortaleció la validez interna del estudio al contrastar y complementar los hallazgos desde múltiples fuentes de evidencia (Hernandez Sampieri et al., 2014).

### 4.1. Diseño y tipo de estudio

El diseño adoptado fue de tipo exploratorio-descriptivo, adecuado para abordar fenómenos poco estudiados en contextos específicos (Hernandez Sampieri et al., 2014). En este caso, se trató de una primera aproximación sistemática a la percepción empresarial sobre los egresados universitarios en la región del Évora. El componente exploratorio permitió identificar dimensiones emergentes no contempladas previamente, mientras que el descriptivo facilitó la caracterización de patrones de satisfacción y brechas por tipo de competencia.

### 4.2. Población, muestra y criterios de inclusión

La población objetivo estuvo conformada por empresarios activos en los municipios de Salvador Alvarado, Angostura y Mocorito, quienes hubieran contratado al menos un egresado de la UAdeO en los últimos tres años. Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, justificado por la accesibilidad a informantes clave y la ausencia de un marco muestral completo (Etikan et al., 2016). Los criterios de inclusión fueron: empresas con más de un año de operación en la región, pertenencia a sectores económicos representativos —agroindustria (32 %), comercio (28 %), servicios (25 %) y manufactura (15 %)— según datos de la Cámara Nacional de Comercio (2025), y que los informantes tuvieran capacidad de evaluar competencias laborales (por ejemplo, gerentes o supervisores).

El tamaño muestral incluyó 198 encuestas distribuidas proporcionalmente por municipio y sector económico, y 20 entrevistas a profundidad, seleccionadas hasta alcanzar saturación teórica en las respuestas.

**Tabla 1.** Distribución de la muestra por municipio y sector económico

| Municipio         | Agroindustria | Comercio | Servicios | Manufactura | Total |
|-------------------|---------------|----------|-----------|-------------|-------|
| Salvador Alvarado | 35            | 30       | 25        | 12          | 102   |
| Angostura         | 10            | 8        | 6         | 3           | 27    |
| Mocorito          | 18            | 12       | 7         | 2           | 39    |
| Total             | 63            | 50       | 38        | 17          | 198   |
| %                 | 32 %          | 25 %     | 19 %      | 9 %         |       |

Fuente: Elaboración propia.

## 5. Instrumentos, recolección y análisis de datos

### 5.1. Instrumentos y validación

Para la fase cuantitativa, se diseñó una encuesta estructurada para medir la percepción empresarial sobre las competencias de los egresados de la UAdeO. El instrumento utilizó una escala tipo Likert de 5 puntos (1 = “Muy insatisfecho” a 5 = “Muy satisfecho”) y se organizó en cuatro dimensiones: competencias técnicas, habilidades blandas, liderazgo y adaptabilidad tecnológica. La validez de contenido fue asegurada mediante revisión de tres expertos en educación superior y empleabilidad, obteniendo un índice de concordancia superior a 0.80. Posteriormente, se aplicó una prueba piloto a 10 empresarios, lo que permitió ajustar ítems con redacción ambigua. La confiabilidad del instrumento fue alta, con un coeficiente alfa de Cronbach de 0.87.

En la fase cualitativa, se emplearon entrevistas semiestructuradas guiadas por un protocolo temático que abordó percepciones sobre brechas específicas (por ejemplo: “¿Qué habilidades técnicas faltan en los egresados?”) y propuestas de mejora para la vinculación universidad-empresa. La guía fue validada mediante pilotaje con dos empresarios, realizándose ajustes para mejorar la claridad de las preguntas.

#### 5.1.1. Procedimiento de recolección

La recolección de datos se desarrolló en dos fases. Durante enero y febrero de 2025 se aplicaron las encuestas, en formato presencial (70 %) y digital (30 %) mediante Google Forms, alcanzando una tasa de respuesta del 82 %. En marzo de 2025 se realizaron las entrevistas, las cuales fueron grabadas, transcritas y tuvieron una duración promedio de 35 minutos. Todos los participantes firmaron un consentimiento informado para el uso académico de la información.

#### 5.1.2. Análisis de datos

Los datos cuantitativos fueron procesados con el software SPSS v.28, aplicando estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes, medias) y análisis comparativo por sector económico



mediante la prueba no paramétrica de Mann-Whitney, con el fin de identificar diferencias significativas en las percepciones.

Para los datos cualitativos se utilizó Atlas.ti v.9, aplicando codificación abierta y axial conforme a la metodología de Saldana (2021). La triangulación con los datos cuantitativos permitió identificar patrones convergentes. Entre las categorías emergentes destacaron: “resistencia al cambio tecnológico” (mencionada en 14 de 20 entrevistas) y “falta de prácticas reales en el currículo” (12 de 20 entrevistas).

### 5.1.3. Consideraciones éticas

Se garantizó el consentimiento informado mediante una explicación clara de los objetivos del estudio y el compromiso de confidencialidad. Las respuestas fueron anonimizadas conforme a la Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados (México). No se identificaron conflictos de interés, ya que ningún empresario participante mantenía vínculos laborales con la UAdeO.

### 5.1.4. Rigor metodológico

Siguiendo los criterios de Lincoln y Guba (1985), se aseguraron los principios de:

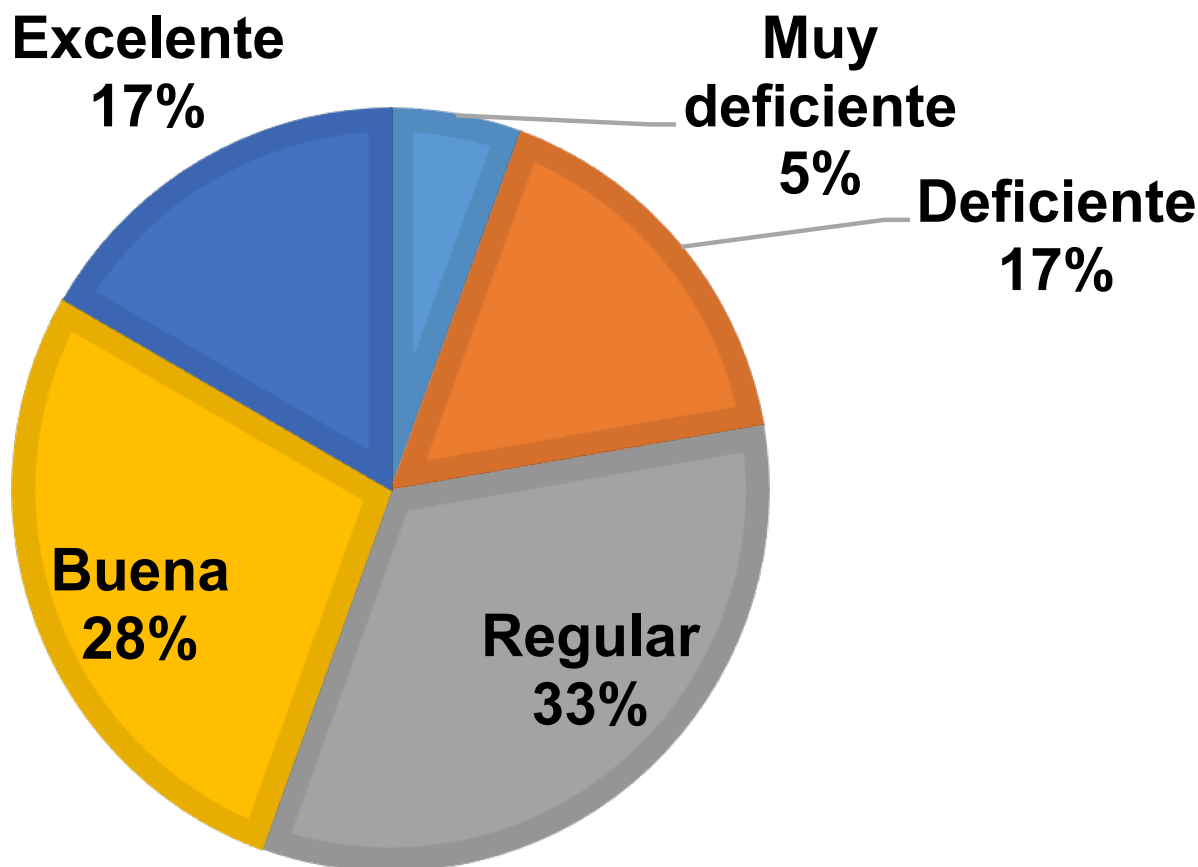
- Credibilidad, mediante triangulación de métodos y fuentes.
- Transferibilidad, mediante una descripción densa del contexto regional.
- Confiabilidad, mediante protocolos detallados registrados en un diario de investigación.
- Limitaciones.

Se reconoce que el muestreo no probabilístico limita la generalización de los resultados; sin embargo, es adecuado para estudios exploratorios en contextos específicos (Etikan et al., 2016). Asimismo, se considera la posibilidad de sesgo de deseabilidad social en las entrevistas, mitigado mediante el anonimato y la neutralidad del entrevistador.

## 6. Resultados y discusión

La vinculación entre las instituciones de educación superior y el sector empresarial es crucial para el desarrollo económico y social de una región. En la región del Évora, la Universidad Autónoma de Occidente (UAdeO), Unidad Regional Guamúchil, busca formar profesionales en diversas disciplinas. Sin embargo, no se ha evaluado sistemáticamente la percepción de los empresarios locales sobre el desempeño de sus egresados. Los resultados preliminares indican que, aunque los empleadores reconocen competencias técnicas en los egresados, existen áreas de oportunidad en habilidades transversales como liderazgo, comunicación efectiva y resolución de problemas. Este estudio busca evaluar estas percepciones y proponer estrategias para mejorar la calidad educativa y la empleabilidad de los egresados.

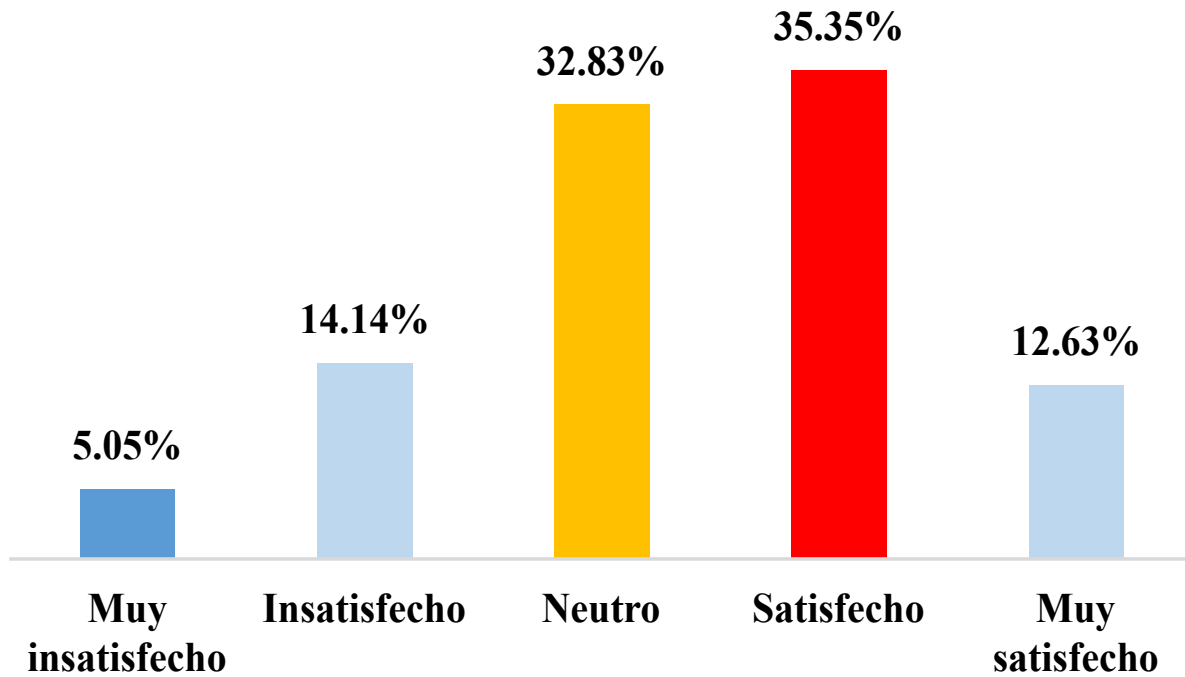
Figura 2: Evaluación de la preparación académica de egresados UAdeO según empleadores Guamúchil, 2025.



Fuente: Elaboración propia.

Los hallazgos del estudio evidencian una discrepancia significativa entre las competencias adquiridas por los egresados de la UAdeO y los requerimientos del sector empresarial. De acuerdo con las encuestas aplicadas a empresarios, el 22 % calificó la preparación de los egresados como “muy deficiente/deficiente”, mientras que solo el 45 % la categorizó como “buena/excelente”. Esta divergencia sugiere la necesidad de una revisión curricular urgente que priorice las demandas específicas de los sectores productivos de la región.

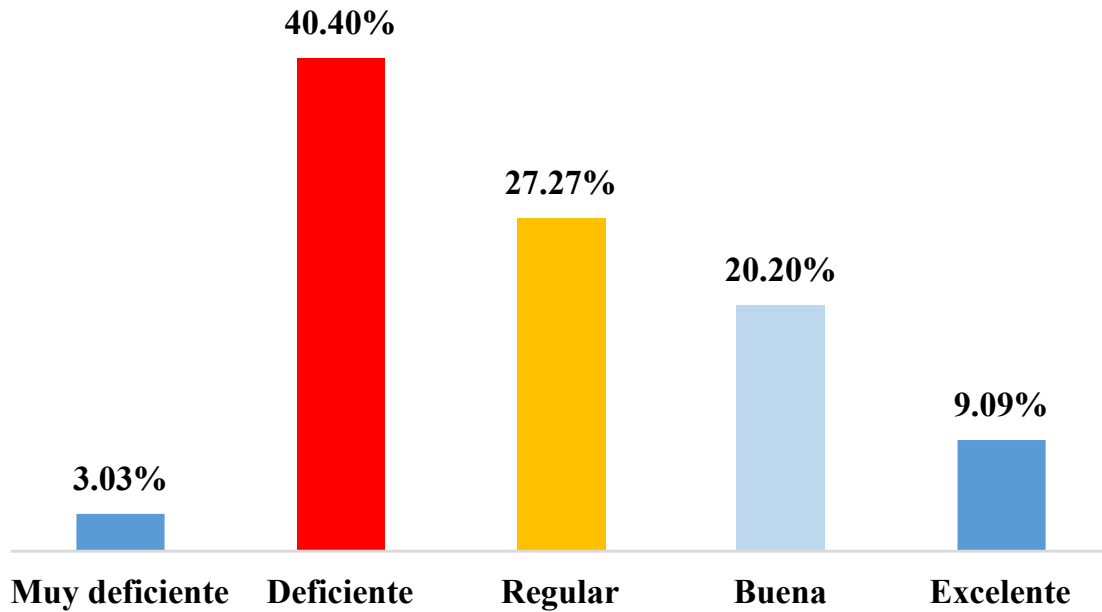
Figura 3: Satisfacción con las habilidades técnicas de los egresados de la UAdeO contratados.



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados revelan que, si bien los egresados de la UAdeO muestran un desempeño técnico aceptable (47.98 % de satisfacción), este se ubica 4.04 puntos porcentuales por debajo de su destacado compromiso laboral (52.02 %), evidenciando una brecha entre sus habilidades actitudinales y técnicas. El significativo 32.8 % de evaluaciones neutras indica que, aunque los conocimientos base están presentes, existen carencias en su aplicación práctica y especialización, particularmente en sectores con tecnologías en rápida evolución.

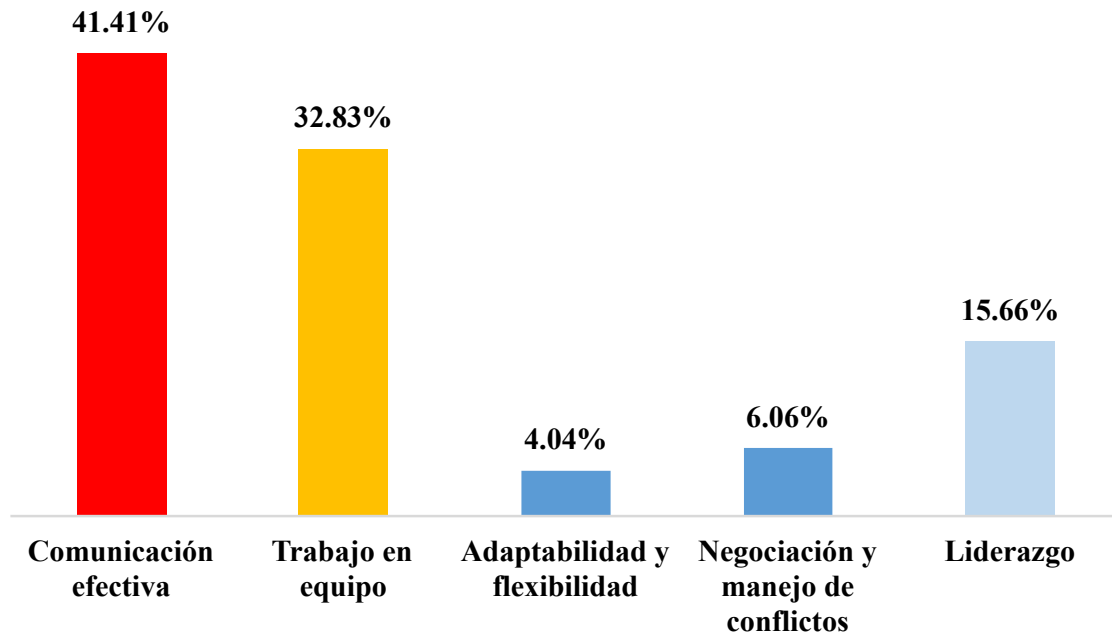
Figura 4: Evaluación de las habilidades interpersonales de los egresados de la UAdeO.



Fuente: Elaboración propia.

En esta ocasión, los resultados presentan un panorama dual sobre las habilidades interpersonales de los egresados UAdeO. Si bien el 29.2 % de evaluaciones positivas (Buena + Excelente) las posiciona como las mejor valoradas entre las competencias analizadas, el preocupante 43.4 % de valoraciones negativas (Deficiente + Muy deficiente) en trabajo en equipo y comunicación revela una crisis significativa en lo que tradicionalmente era considerado un pilar formativo de la institución. Esta polarización señala carencias específicas en: 1) liderazgo situacional (adaptación a distintos tipos de equipos), 2) comunicación bajo estrés, y 3) gestión de conflictos intergeneracionales. La magnitud de las críticas (casi la mitad de los empleadores) contradice hallazgos previos y sugiere que la pandemia pudo haber impactado el desarrollo de estas competencias blandas en la formación virtual.

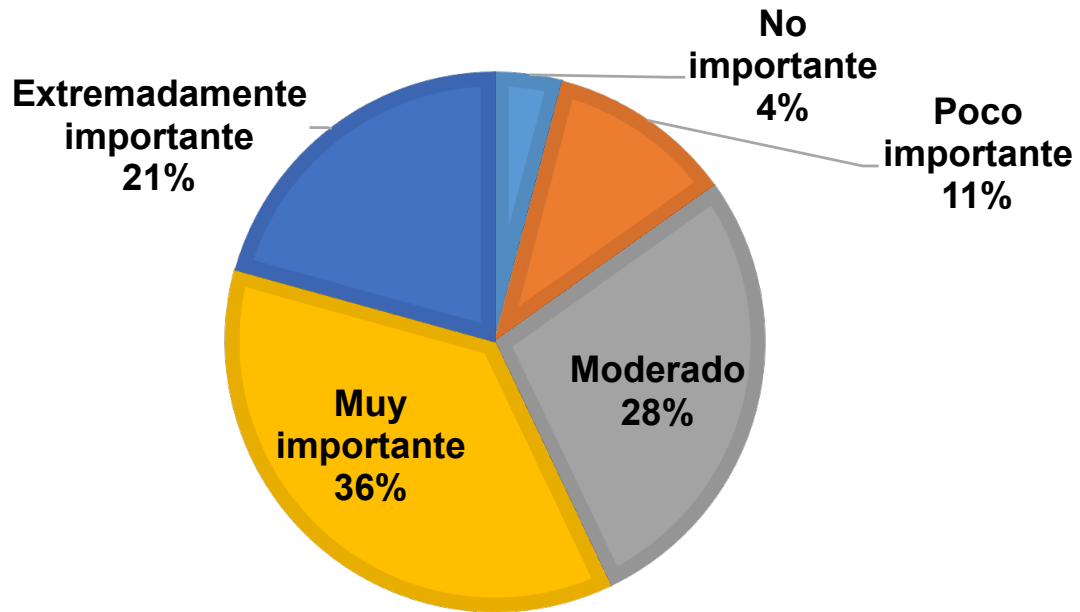
Figura 5: Habilidades interpersonales más valoradas en su empresa al contratar a un egresado.



Fuente: Elaboración propia.

La abrumadora relevancia de comunicación y trabajo en equipo (74.2 % combinado) confirma su carácter fundamental para la inserción laboral inicial, siendo consistentes con los empleadores que previamente las destacaron como claves. Esta sinergia refleja la demanda de profesionales que sepan colaborar efectivamente y transmitir ideas con claridad en entornos productivos. La llamativa baja priorización de negociación (6 %), pese a su importancia práctica en PYMES para gestionar proveedores o clientes, sugiere una subestimación estratégica de esta habilidad, indicando que la UAdeO podría diferenciarse incorporando talleres obligatorios de negociación aplicada con casos reales del ecosistema local, cerrando así una brecha determinante para el éxito empresarial regional.

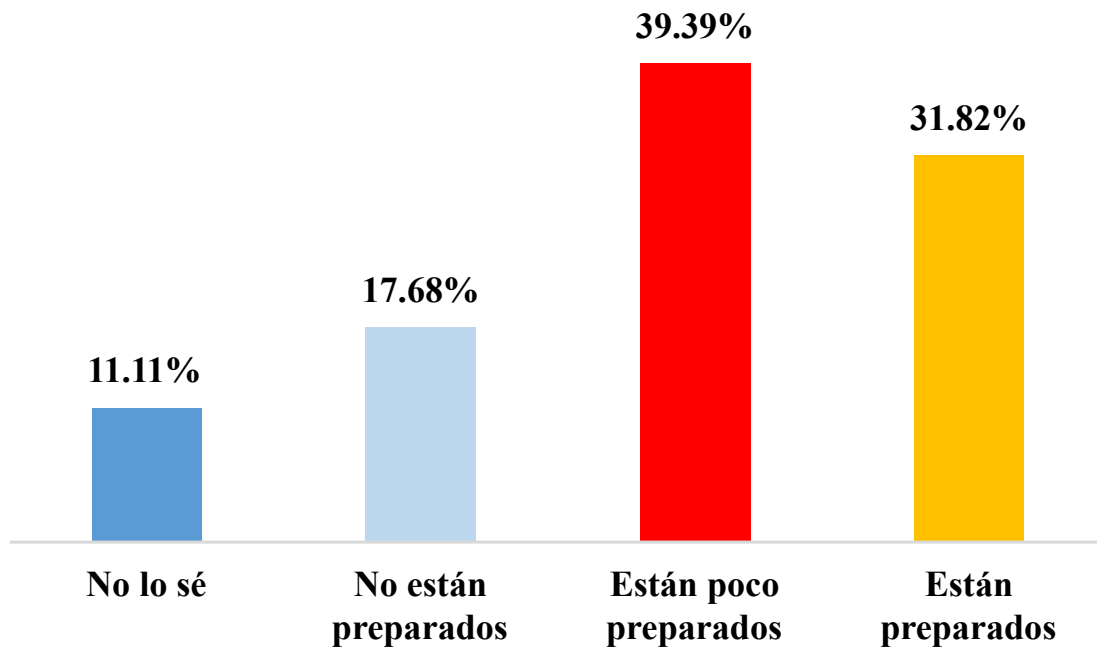
Figura 6: Importancia del liderazgo o toma de decisiones en los egresados que contrata.



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados revelan que el 57 % de empleadores considera el liderazgo como competencia "muy/extremadamente importante", particularmente en empresas en expansión y sectores como manufactura. El liderazgo parece desarrollarse principalmente mediante experiencia laboral, por lo que la UAdeO podría implementar capacitaciones constantes en gestión (desde básico para estudiantes hasta avanzado para egresados), enfocadas en: 1) toma de decisiones bajo presión (simulaciones de crisis), 2) conducción de equipos multidisciplinarios, y 3) innovación en procesos.

Figura 7: Nivel de los egresados de la UAdeO para adaptarse a los cambios tecnológicos y digitales en su sector.

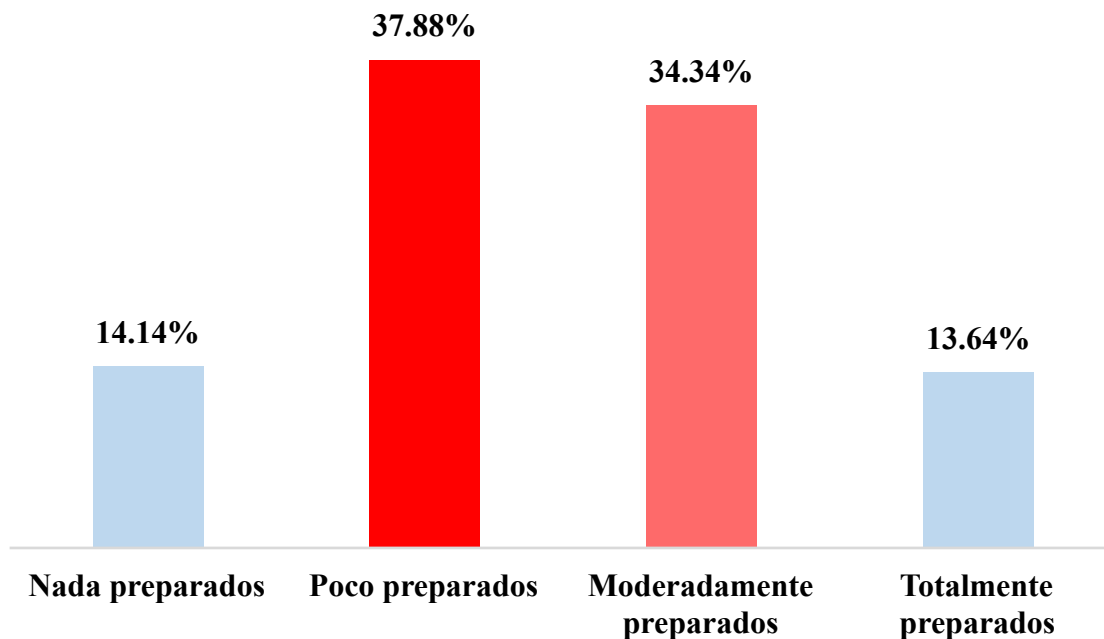


Fuente: Elaboración propia.

Los resultados exponen una desconexión crítica entre la formación académica y las exigencias del mercado, donde el 57.1 % de empleadores percibe a los egresados como insuficientemente preparados para los cambios tecnológicos, a pesar de que solo el 38.4 % prioriza explícitamente estas competencias. Esta paradoja revela que muchas empresas aún no han articulado claramente sus necesidades digitales, aunque las experimentan diariamente. El 31.8 % de evaluaciones positivas se concentra en empresas que suplen esta brecha con capacitación interna, lo que sugiere que la UAdeO podría actuar como puente estratégico para modernizar a los menos tecnificados.



Figura 8: Preparación de los egresados de la UAdeO para adaptarse a los cambios tecnológicos que enfrenta su empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados exponen una brecha crítica en la preparación de los egresados, donde el 52 % de los empleadores los considera "nada/poco preparados" para los cambios tecnológicos, confirmando hallazgos previos que mostraban baja valoración de competencias digitales y alta insatisfacción con su capacidad de adaptación tecnológica. Esta situación se matiza según el sector, mientras empresas con baja tecnificación (13.6 % "totalmente preparados") no perciben mayores problemas, el 34.3 % que los califica como "moderadamente preparados" revela que la formación actual, aunque aceptable para necesidades básicas, no alcanza para enfrentar disrupciones tecnológicas o innovaciones aceleradas. La UAdeO enfrenta el reto de repensar su enfoque formativo, integrando no solo herramientas digitales específicas, sino desarrollando una mentalidad de adaptación continua que permita a los egresados aprender y readaptarse frente a los cambios tecnológicos que caracterizan al mercado laboral actual.

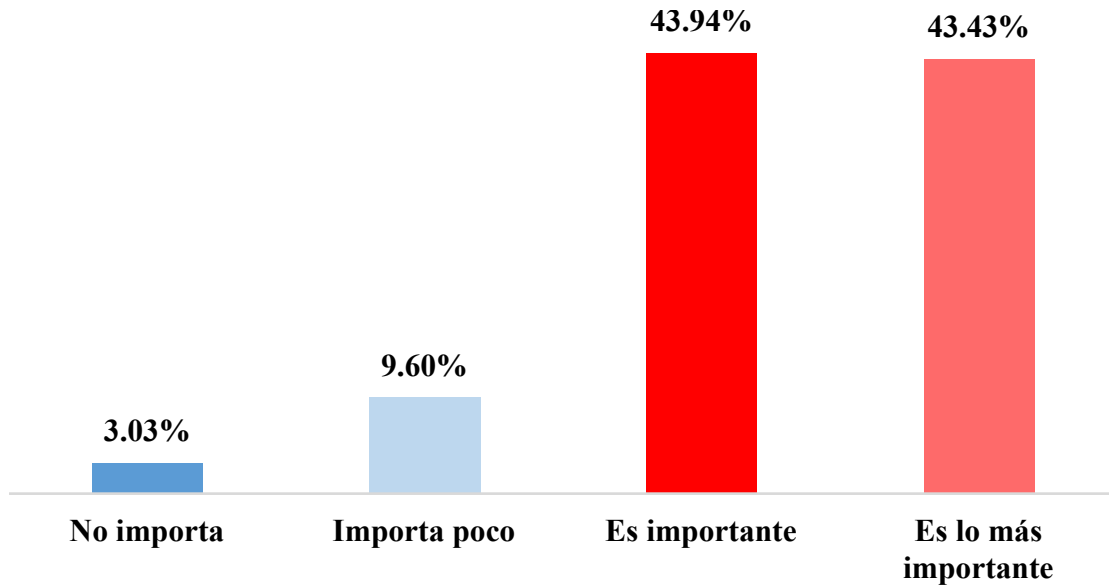
Figura 9: Preparación de los egresados de la UAdeO para resolver problemas o enfrentar retos de manera autónoma.



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados revelan una brecha preocupante en la capacidad de los egresados para resolver problemas de forma independiente, donde el 48 % de los empleadores los considera "no están/poco preparados", destacando carencias en el uso de metodologías estructuradas como Design Thinking y un excesivo enfoque teórico en su formación. Esta situación contrasta fuertemente ya que los empleadores valoran la "solución de problemas" como competencia clave.

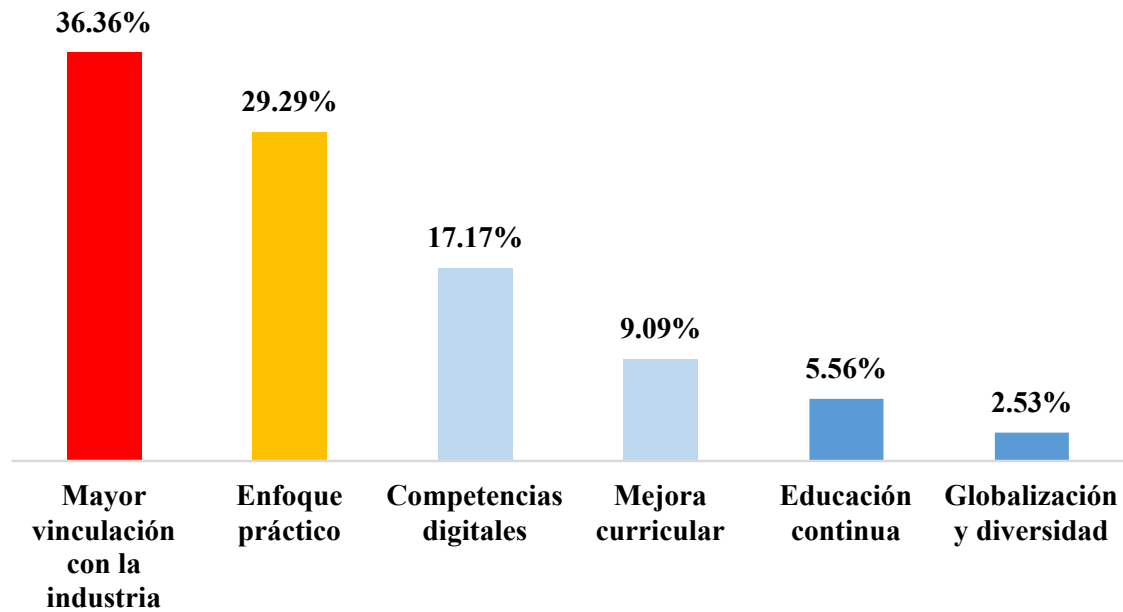
Figura 10: Importancia de la experiencia práctica en el momento de evaluar a un egresado.



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados revelan una clara preferencia por las habilidades prácticas, un contundente 87.3 % de empleadores otorga importancia significativa a la experiencia práctica, con un 43.4 % considerándola el factor "más importante" en su proceso de selección. Esta preferencia explica por qué el 52 % de empleadores calificó como "inadecuada" la formación académica previa (Figura 3), ya que perciben una desconexión entre la teoría impartida y las demandas reales del mercado laboral.

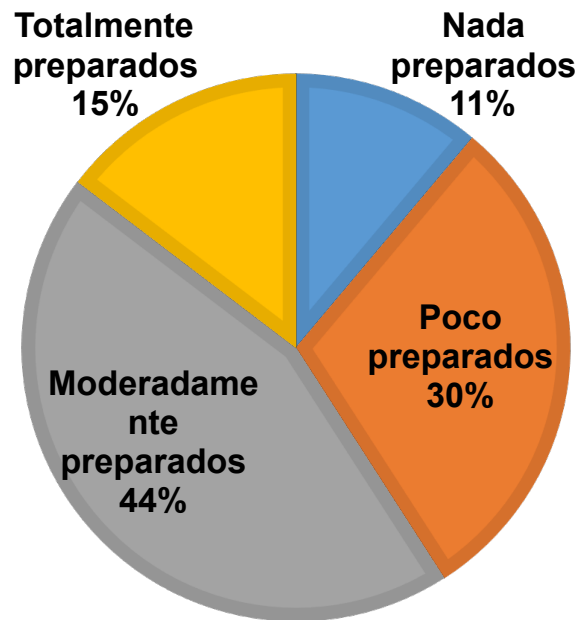
Figura 11: Formas de adaptación de la educación superior para preparar mejor a los egresados para las necesidades futuras de su empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados destacan una demanda urgente de sinergia academia-empresas, donde el 36.3 % de empleadores exige mayor vinculación con el sector productivo, explicado por la inadecuada formación actual y al que los empleadores valora la experiencia práctica al contratar. Esta brecha se amplía en el ámbito digital, aunque solo el 17.1 % prioriza explícitamente estas competencias, gran parte reconoce que los egresados no están preparados para cambios tecnológicos, revelando una contradicción operativa donde las empresas subestiman lo que después necesitan. Notablemente, el enfoque es marcadamente local (solo 2.5 % menciona globalización), reflejando que los empleadores buscan soluciones a desafíos inmediatos de la región.

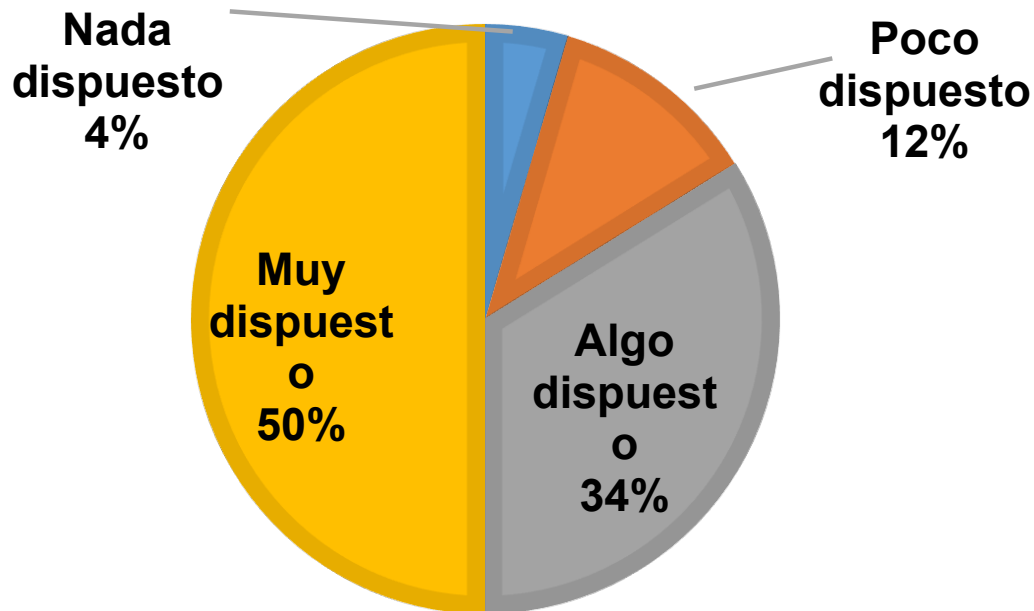
Figura 12: Nivel de preparación de los egresados de la UAdeO para ocupar posiciones de liderazgo o responsabilidad en su empresa.



Fuente: Elaboración propia.

En esta ocasión, el 41 % de los empleadores percibe a los egresados como "nada/poco preparados" en liderazgo, una carencia crítica que se refleja la baja evaluación en esta competencia. Los encuestados señalaron el liderazgo como un área de mejora urgente, lo que sugiere la necesidad de incorporar formación en gestión de equipos y resolución de conflictos en estos programas académicos. El 15 % de egresados catalogados como "totalmente preparados" proviene principalmente de empresas que fomentan autonomía temprana y contratan profesionales de carreras con proyectos integradores. Esto indica que la exposición a experiencias prácticas y responsabilidades progresivas durante la formación académica puede ser un factor diferenciador en el desempeño laboral.

Figura 13: Disponibilidad de los empleadores para colaborar con la UAdeO para mejorar la preparación de sus egresados.



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de esta cuestión mencionan que el 84 % de los empleadores “Algo/Muy dispuesto” muestra una clara apertura para fortalecer vínculos con la UAdeO, destacando oportunidades clave como el diseño de programas conjuntos de formación y la retroalimentación constante para alinear competencias.

El 16 % de resistencias (“Nada/Poco dispuesto”) se concentra en los empleadores con menos de 10 empleados y empresas sin departamentos de RH estructurados, donde la falta de recursos y procesos formalizados limita la participación. Esto sugiere la necesidad de estrategias diferenciadas, como mentorías simplificadas o incentivos fiscales, para involucrar a este segmento.

### 6.1. Contraste con estudios previos

Dentro del análisis de los hallazgos, se puede detectar que coinciden con la literatura internacional (OCDE, 2021) que destaca la brecha entre habilidades técnicas y blandas. En México, ANUIES (2022) reporta que solo el 45 % de los empleadores en servicios está satisfecho con egresados, similar a los resultados regionales.

Por otra parte, se encuentra que la baja adaptabilidad tecnológica (57.1 %) asemeja las tendencias globales (Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2021), donde el 60 % de las PYMES en América Latina no utilizan tecnologías digitales.

## 6.2. Propuestas

Para cerrar las brechas identificadas, se proponen tres líneas de acción esenciales amparadas por evidencia internacional y casos de éxito documentados:

Reajuste curricular con enfoque en competencias digitales y metodologías activas, siguiendo modelos como el TEC21 del Tecnológico de Monterrey (ANUIES, 2023), que ha demostrado aumentar la empleabilidad al integrar tecnologías emergentes (IA, big data) y enfoques pedagógicos como el aprendizaje basado en proyectos (ABP) y Design Thinking.

Consolidación del vínculo universidad-empresa mediante estancias extendidas (por ejemplo: programa de 800 horas de la Universidad del Valle, Colombia, con 80 % de inserción laboral) y laboratorios de innovación co-diseñados con el sector productivo, estrategia que ha mostrado un 50 % de efectividad en el desarrollo de competencias (CE, 2023).

Esquemas obligatorios de habilidades blandas, respondiendo experiencias exitosas como las "Mesas Sectoriales" de la UDEM, que elevaron la satisfacción empresarial del 54 % al 82 % en cinco años (ANUIES, 2022), con talleres específicos en liderazgo situacional, comunicación asertiva y gestión de conflictos, áreas críticas identificadas en los resultados. Estas propuestas, analizadas a la par con las demandas del 84 % de los empleadores dispuestos a colaborar, pueden transformar los desafíos actuales en oportunidades concretas para la empleabilidad y la competitividad regional.

## 6.3. Hallazgos

Los resultados demuestran que, si bien los egresados de la UAdeO sobresalen en compromiso laboral (59.6 %) y adaptabilidad inicial (72.2 %), presentan brechas críticas en habilidades técnicas (44.9 % de insatisfacción), preparación tecnológica (57.1 % de egresados no están listos para cambios digitales), liderazgo (41 % con deficiencias) y resolución autónoma de problemas (48 % evaluados como poco preparados). Sin embargo, existe un área de oportunidad estratégica en la colaboración universidad-empresa, debido a que el 84 % de los empleadores está dispuesto a participar en el rediseño curricular, y el 87.3 % valora la experiencia práctica como factor clave de contratación. Si no se acciona inmediatamente, estos hallazgos sugieren riesgos apremiantes tales como: obsolescencia curricular, pérdida de empleabilidad y desconexión con las demandas de la industria, lo que invita a una transformación educativa urgente centrada en competencias digitales, metodologías activas y vinculación real con el sector productivo.

## 7. Conclusiones

Este estudio revela una fragmentación primordial en el perfil de competencias de los egresados de la UAdeO. Por un lado, se confirma una concreta formación en aspectos actitudinales como compromiso laboral y adaptabilidad inicial, cualidades que los empleadores reconocen como factores característicos institucionales. Sin embargo, surgen deficiencias críticas en dimensiones clave para la empleabilidad actual: dominio



técnico-especializado, adaptación a entornos digitales dinámicos, capacidad decisiva autónoma además de habilidades de liderazgo situacional.

La evidencia obtenida señala que estas brechas no son simplemente discordancias formativas, sino síntomas de un desfase estructural entre el modelo educativo y las exigencias de un mercado laboral en precipitada transformación. Particularmente preocupante resulta la desconexión en competencias digitales, donde la percepción de escasa preparación supera el 50 %, situación que amenaza con empeorar ante la creciente aceptación de tecnologías en los sectores productivos regionales.

No obstante, el estudio identifica una ventana de oportunidad estratégica: la clara disposición del sector empresarial (84 %) a colaborar en procesos de co-diseño curricular. Este capital relacional, sumado a la valoración positiva de experiencias prácticas (87.3 %), sugiere que la solución no radica en ajustes incrementales, sino en una reingeniería educativa que conecte tres pilares:

1. Actualización rápida de la currícula, priorizando competencias digitales avanzadas y metodologías activas de aprendizaje;
2. Vinculación natural con el sector productivo, mediante proyectos de formación dual y recintos de innovación aplicada; y
3. Desarrollo de metacompetencias, particularmente pensamiento crítico, adaptabilidad continua y gestión de la complejidad.

La urgencia de esta transformación queda acentuada al considerar los riesgos generales de inacción: no solo persistiría la pérdida de empleabilidad, sino que se comprometería la competitividad regional en un contexto económico cada vez más determinado por capacidades tecnológicas y de innovación. Los hallazgos posicionan a la UAdeO ante un dilema histórico, adaptar su modelo formativo para convertirse en impulsor del desarrollo regional o quedar rezagada ante instituciones con mayor capacidad de respuesta a las demandas actuales.

## Referencias

- Almeida, L., & Luque, J. (2023). Análisis de la Percepción sobre la Formación Universitaria y su Relación con la Inserción Laboral de Egresados de la Carrera de Administración de Empresas, Cohortes 2019 al 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i5.8530](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8530)
- ANUIES. (2021). *Educación superior y empleo en México*.
- ANUIES. (2022). *Sistema de seguimiento a egresados en México*.
- ANUIES. (2023). *Modelos educativos innovadores en México (TEC21)*.
- Arroyo Mina, S., & Bustamante, C. D. (2009). La dimensión territorial como factor del desarrollo económico: algunos aportes metodológicos para su medición. *Estudios demográficos y urbanos*. <https://doi.org/10.24201/edu.v24i3.1332>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2021). *Habilidades para el trabajo en América Latina*.

- Barba, C. (2007). La globalización de México: opciones y contradicciones [Recuperado el 19 de junio de 2025]. *Economía UNAM*. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-952X2007000200007&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-952X2007000200007&lng=es&tlng=es)
- Bridgstock, R. (2019). Employability and career development learning through the curriculum. En *Handbook of the Future of Work and Education for the Digital Age*. Routledge. <https://brill.com/display/book/edcoll/9789004400795/BP000022.xml>
- Cabrera, L., Bethencourt, J. T., & Álvarez Pérez, P. (2020). Employer perceptions of graduate employability in Latin America. *The International Journal of Management Education*. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100412>
- Cámara Nacional de Comercio. (2025). Publicación o informe (sin título especificado).
- CE. (2023). *Construyendo universidades europeas más fuertes*.
- Clarke, M. (2018). Rethinking graduate employability: The role of capital, individual attributes and context. *Studies in Higher Education*. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1294152>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3rd). SAGE. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2697821>
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- EURASHE. (2023). Título del informe o publicación. European Association of Institutions in Higher Education. <https://www.eurashe.eu/library/reports/>
- Foro Económico Mundial (WEF). (2022). *The Future of Jobs Report 2023*.
- Foro Económico Mundial (WEF). (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a). McGraw-Hill. [https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf)
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill Education. <https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications. <https://books.google.com.mx/books?id=2oA9aWlNeooC>
- Madero Gómez, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores [Epub 11 de septiembre de 2020]. *Acta Universitaria*, 29, e2153. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>
- ManpowerGroup. (2023). *Escasez de Talento en España*. <https://www.manpowergroup.es/estudios>
- OCDE. (2012). *Innovación y crecimiento: en busca de una frontera en movimiento*. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2009/11/innovation-and-growth\\_g1ghb67b/9789264208339-es.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2009/11/innovation-and-growth_g1ghb67b/9789264208339-es.pdf)
- OCDE. (2021). *Bridging the skills gap: Higher education and labour market outcomes*. <https://www.oecd.org/skills/bridging-the-skills-gap-2021.pdf>

- Perdomo Castañeda, J. Y., Rodríguez Páez, L. A., & Medina Aroca, M. A. (2024). Evaluación de competencias y habilidades en egresados de administración de empresas y su alineación con las demandas empresariales en Neiva. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i6.14666](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.14666)
- Quaranta, N. (2019). La comunicación efectiva: Un factor crítico del éxito en el trabajo en equipo. *Enfoques*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25961484008>
- Rodrik, D. (2011). *The Globalization Paradox: Democracy and the Future of the World Economy*. W. W. Norton & Company.
- Saldana, J. (2021). *Manual de codificación para investigadores cualitativos*. SAGE Publications Limited.
- Universidad de Monterrey (UDEM). (2022). Impacto de las Mesas Sectoriales en empleabilidad [Documento interno referenciado en ANUIES (2022)]. <https://www.udem.edu.mx>
- World Bank Group. (2024). *SME Development in Emerging Economies: Challenges and Opportunities* (Report). World Bank Group.