
CAPÍTULO 1

POSICIONAMIENTO LABORAL DE LOS EGRESADOS DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE LA COSTA SUR DE LA UDEG

María del Rosario de la Torre Cruz¹
César Amador Díaz Pelayo²
Erika González Sigüenza³
Daniela Elizabeth Ramírez Alvarado⁴

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo analizar el posicionamiento laboral de los egresados de la licenciatura en Administración del Centro Universitario de la Costa Sur (CUCSUR) y las percepciones de empleadores y egresados sobre su desempeño profesional. Para ello, se empleó un enfoque cuantitativo, utilizando encuestas aplicadas a 80 egresados y 50 empleadores de Autlán de Navarro, Jalisco. El análisis se centró en la evaluación de competencias, habilidades blandas y la adaptación al mercado laboral. Los resultados indican discrepancias significativas

¹ Profesora investigadora de tiempo completo, adscrita al Departamento de Ciencias de la Administración del Centro Universitario de la Costa Sur. Es miembro del SNII, perfil PRODEP. Responsable del Cuerpo Académico CA-UdeG-1149, Emprendimiento, gestión y evaluación de la calidad.

² Profesor investigador de tiempo completo, adscrito al Departamento de Ciencias de la Administración del Centro Universitario de la Costa Sur. Es miembro del SNII, perfil PRODEP. Autor de diversos artículos nacionales e internacionales sobre mercadotecnia y comportamiento del consumidor.

³ Estudiante de la licenciatura en Administración por la Universidad de Atlautla. Participante del Verano de la Ciencia del Programa Delfín 2024.

⁴ Estudiante de la ingeniería en Mecatrónica del Centro Universitario de la Costa Sur. Beneficiaria del Programa de Estímulos Económicos a Estudiantes Sobresalientes. Interesada en el desarrollo regional, gestión organización y proyectos transversales.

entre las percepciones de ambos grupos, donde los empleadores destacan la necesidad de mejorar habilidades interpersonales y tecnológicas. En contraste, los egresados perciben una adecuada formación técnica, pero señalan una falta de actualización en áreas específicas como el emprendimiento, innovación, gestión del capital humano y administración de recursos financieros. La discusión sugiere que estas diferencias reflejan la necesidad de diseñar programas de educación continua que fortalezcan dichas competencias. Se concluye que es fundamental ajustar los planes de estudio para mejorar la empleabilidad de los egresados y responder a las demandas del mercado. Como recomendación, se propone la inclusión de programas de formación continua en emprendimiento, innovación y gestión del talento humano.

Palabras clave: posicionamiento laboral, competencias profesionales, empleabilidad, educación continua, habilidades blandas.

Antecedentes

El análisis del posicionamiento laboral de los egresados universitarios se ha convertido en una línea estratégica dentro de la evaluación de la calidad educativa, particularmente en programas orientados a la administración y la gestión organizacional (CEPAL, 2018; ANUIES, 2020). Diversos estudios coinciden en que la inserción y el desarrollo profesional de los egresados no sólo dependen de los conocimientos técnicos adquiridos durante su formación, sino también de la capacidad para adaptarse a contextos cambiantes, dominar herramientas digitales, y desplegar habilidades blandas como liderazgo, trabajo en equipo y comunicación efectiva (OCDE, 2022; González & Wagenaar, 2003).

En este marco, las instituciones de educación superior han adoptado mecanismos de seguimiento de egresados como parte de sus políticas de mejora continua. Estos estudios permiten identificar la pertinencia de los planes de estudio y su relación con las necesidades del entorno productivo, lo cual es particularmente relevante en regiones no metropolitanas, donde la dinámica económica presenta características específicas (Martínez & De Ibarrola, 2016).

Desde el año 2010, la licenciatura en Administración del CUCSUR ha implementado ejercicios sistemáticos de evaluación a través de estudios de egresados y empleadores. Esta estrategia ha contribuido al fortalecimiento del modelo educativo mediante la retroalimentación

constante y el ajuste de contenidos curriculares. Estos esfuerzos se enmarcan en los lineamientos institucionales de la Universidad de Guadalajara para asegurar la calidad académica y la pertinencia social de sus programas educativos (UdeG, 2021).

Los resultados obtenidos a lo largo de más de una década de estudios han revelado áreas clave de oportunidad. Entre ellas destacan el fortalecimiento de competencias para la gestión de la innovación, el emprendimiento, la administración del capital humano, y el uso estratégico de herramientas tecnológicas. Asimismo, se ha identificado que, si bien los egresados valoran positivamente su formación técnica, existe una brecha entre su autopercepción y las expectativas del sector empleador, particularmente en lo relacionado con las habilidades interpersonales, la proactividad y la capacidad para resolver problemas en entornos reales (Ramírez, 2020; López & Figueroa, 2019).

Además, la literatura especializada resalta la importancia de alinear los perfiles de egreso con las demandas del mercado laboral regional, como mecanismo para impulsar la empleabilidad, reducir el desempleo juvenil y fomentar la innovación social (UNESCO, 2020; BID, 2021). En este sentido, el presente estudio busca actualizar la información sobre el posicionamiento laboral de los egresados del programa de Administración del CUCSUR, considerando tanto las percepciones de los propios egresados como de sus empleadores en Autlán de Navarro, Jalisco.

Este enfoque dual permite no solo medir el impacto del proceso formativo, sino también identificar los aspectos en los que es necesario intervenir mediante programas de educación continua y rediseño curricular. Así, se contribuye a una vinculación más efectiva entre la academia y el sector productivo, elemento central para el desarrollo territorial sostenible.

Planteamiento del problema

En el actual entorno laboral caracterizado por la transformación digital, la globalización y la demanda constante de nuevas competencias, las instituciones de educación superior enfrentan el reto de formar profesionales que no solo posean una base académica sólida, sino que también cuenten con habilidades técnicas, blandas y digitales alineadas a las exigencias del mercado (OCDE, 2022; UNESCO, 2020). En este contexto, la pertinencia de los programas educativos se mide, en gran

parte, por la capacidad de sus egresados para insertarse y desarrollarse de manera efectiva en el ámbito laboral.

En el municipio de Autlán de Navarro, Jalisco, se identifica una creciente necesidad de articular la formación universitaria con las demandas del sector productivo, social y público. Sin embargo, en el caso de la licenciatura en Administración del CUCSUR, no se cuenta con un análisis sistemático y actualizado que permita conocer el posicionamiento laboral de sus egresados, ni la percepción que los empleadores tienen sobre su desempeño profesional. Esta carencia representa una limitación significativa para la toma de decisiones estratégicas orientadas a la mejora continua del programa educativo.

La ausencia de información empírica rigurosa sobre la empleabilidad, competencias adquiridas, y áreas de mejora desde la perspectiva de los egresados y empleadores, impide identificar con claridad las brechas existentes entre la formación académica y las necesidades del entorno laboral. Como consecuencia, se dificulta el diseño de programas de educación continua pertinentes y el ajuste oportuno de los planes de estudio, reduciendo la capacidad de respuesta de la institución ante los cambios del entorno.

Por tanto, este estudio plantea como problema central la falta de evidencia empírica sobre el posicionamiento laboral de los egresados de la licenciatura en Administración del CUCSUR y las percepciones que tienen los empleadores respecto de su desempeño. Abordar esta problemática permitirá establecer líneas de acción orientadas al fortalecimiento del currículo, al diseño de programas de formación continua y a la mejora de la vinculación con el mercado laboral local y regional.

Preguntas de investigación

¿Cómo influyen las percepciones sobre el desempeño profesional de los egresados de la licenciatura en Administración del CUCSUR, tanto desde la perspectiva de los egresados como de los empleadores en Autlán de Navarro, Jalisco, en la demanda de programas de educación continua en la región?

Preguntas específicas

1. ¿Cuál es la percepción que tienen los egresados de la licenciatura en Administración sobre su propio desempeño profesional y su

capacidad para cumplir con las demandas del mercado laboral en Autlán de Navarro?

2. ¿Qué aspectos del desempeño profesional de los egresados son valorados por los empleadores en Autlán de Navarro y cómo influyen estas valoraciones en sus expectativas de habilidades y competencias?
3. ¿Qué discrepancias existen entre las percepciones de los egresados y los empleadores respecto al desempeño profesional, y cómo pueden estas diferencias informar el diseño de programas de educación continua en áreas específicas?

Objetivos

General

Analizar y evaluar las percepciones de los egresados de la licenciatura en Administración del CUCSUR y de los empleadores en Autlán de Navarro, Jalisco, respecto al desempeño profesional y las competencias requeridas, con el fin de identificar discrepancias y determinar las áreas específicas donde se requieren programas de educación continua que respondan a las necesidades formativas de ambos grupos.

Objetivos específicos

- Evaluar la percepción de los egresados de la licenciatura en Administración respecto de su propio desempeño profesional y su adecuación a las demandas del mercado laboral en Autlán de Navarro.
- Analizar la percepción de los empleadores sobre el desempeño profesional de los egresados de la licenciatura en Administración y cómo esta percepción se traduce en expectativas de habilidades y competencias.
- Identificar las discrepancias entre las percepciones de los egresados y los empleadores, con el fin de determinar las áreas específicas donde se requieren programas de educación continua que respondan a las necesidades formativas de ambos grupos.

Justificación

La evaluación sistemática del posicionamiento laboral de los egresados y la percepción de los empleadores constituye una estrategia clave

para garantizar la pertinencia y calidad de los programas educativos de nivel superior (ANUIES, 2020). En el caso de la licenciatura en Administración del CUCSUR este tipo de estudios permiten identificar brechas entre la formación académica y las exigencias del entorno laboral, facilitando la toma de decisiones orientadas a la mejora curricular y a la empleabilidad de los egresados (Martínez & Ibarrola, 2016).

La retroalimentación de egresados y empleadores aporta evidencia valiosa sobre el desempeño profesional, destacando tanto fortalezas como áreas de oportunidad, particularmente en habilidades blandas, tecnológicas y de liderazgo (Ramírez, 2020). Esta información es fundamental para sustentar la pertinencia del programa ante organismos acreditadores, quienes exigen procesos de mejora continua, basados en datos verificables (UdeG, 2021).

Además, en un contexto global caracterizado por cambios acelerados en el mercado laboral, el uso de herramientas como los estudios de seguimiento de egresados y empleadores permite actualizar las competencias transversales necesarias para la adaptación a escenarios complejos e inciertos (OCDE, 2022; UNESCO, 2020). Por ello, este estudio busca aportar evidencia que fundamente la actualización del plan de estudios y el diseño de estrategias de formación continua alineadas a las demandas del entorno productivo, social y tecnológico.

Hipótesis

Hipótesis nula: Existen diferencias significativas entre la percepción del desempeño profesional de los egresados de la licenciatura en Administración, según lo expresado por ellos mismos y por sus empleadores en Autlán de Navarro, Jalisco.

Hipótesis alternativa: La discrepancia en las percepciones entre egresados y empleadores está relacionada con la falta de actualización en competencias específicas demandadas en el mercado laboral, lo que limita la eficacia de la formación recibida en el programa educativo y, en consecuencia, la necesidad de programas de educación continua en áreas específicas.

Marco conceptual

El presente marco conceptual aborda conceptos clave para el desarrollo y entendimiento del proyecto de investigación en cuestión, puesto que

se realizó una búsqueda en fuentes de información confiables, que permiten tener un contexto y panorama del tema relacionado con la percepción que se tiene del desempeño laboral bajo la opinión de los egresados y los empleadores.

1. Posicionamiento laboral

Se refiere a la capacidad de los egresados para insertarse y mantenerse en el mercado laboral, así como a la valoración de su desempeño por parte de los empleadores. Según Sánchez (2018), “el posicionamiento laboral se determina por la combinación de habilidades adquiridas y la adecuación a las demandas del mercado, siendo fundamental para la estabilidad profesional.”

2. Competencias profesionales

Son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a un individuo desempeñar tareas específicas en un contexto laboral. Goleman (1995) define competencias como “la capacidad de llevar a cabo tareas y actividades en un contexto específico, que incluye tanto habilidades técnicas como habilidades interpersonales, necesarias para el éxito profesional.”

3. Educación continua

Se refiere a la formación que los profesionales reciben después de su educación formal para actualizar y mejorar sus habilidades y conocimientos. Según Lattuca y Stark (2009), “la educación continua es esencial para que los profesionales se mantengan competitivos y respondan a las cambiantes necesidades del mercado, permitiendo un desarrollo profesional constante.”

4. Percepción del desempeño profesional

Es la manera en que los egresados y empleadores evalúan el rendimiento de los graduados en el ámbito laboral. Según Fernández (2017), “la percepción del desempeño se basa en experiencias subjetivas que pueden variar entre diferentes actores del entorno laboral, influyendo en la relación entre egresados y empleadores.”

5. Discrepancias en percepciones

Se refiere a las diferencias que pueden existir entre la forma en que los egresados y los empleadores ven el desempeño y las competencias requeridas. Como indica Pérez (2020), “las discrepancias en las percepciones pueden llevar a desajustes en la formación académica y las expectativas laborales, afectando la inserción de egresados en el mercado.

6. Vinculación educativa

Es el proceso de establecer conexiones entre la educación y el sector productivo. Según Romero (2019), “la vinculación educativa busca alinear las competencias formativas de los egresados con las necesidades del mercado, mejorando así su empleabilidad y la calidad de la educación.”

7. Mercado laboral

Se refiere al conjunto de relaciones entre empleadores y trabajadores en una economía determinada. Según Torres (2018), “el mercado laboral es dinámico y está influenciado por factores económicos, sociales y tecnológicos, lo que afecta las oportunidades de empleo disponibles.”

8. Satisfacción laboral

Es el grado de satisfacción que un individuo siente hacia su trabajo y entorno laboral. Como menciona González (2016), “la satisfacción laboral está relacionada con la percepción de reconocimiento, oportunidades de crecimiento y la adecuación entre las expectativas y la realidad del trabajo.”

9. Desarrollo profesional

Se refiere al proceso de adquirir nuevas habilidades y conocimientos para mejorar el desempeño en el trabajo. Según Salinas (2021), “el desarrollo profesional es vital para adaptarse a las demandas cambiantes del mercado y garantizar el crecimiento personal y laboral de los individuos.”

10. Expectativas laborales

Son las creencias y suposiciones que los egresados y empleadores tienen sobre el desempeño y las capacidades de los graduados. Según Mendoza (2020), “las expectativas laborales influyen en las decisiones de contratación y en las percepciones de éxito en la carrera profesional.”

Marco teórico

1. Competencias profesionales

Las competencias profesionales son fundamentales en la educación superior, ya que determinan la capacidad de los egresados para desempeñarse en el mercado laboral. La *Teoría de las Competencias* de Boyatzis (1982) establece que las competencias no solo incluyen conocimientos técnicos, sino también habilidades interpersonales y rasgos de personalidad necesarios para un desempeño efectivo en el trabajo. Este enfoque implica que las instituciones educativas deben diseñar programas que fomenten tanto habilidades técnicas como habilidades blandas.

La *Teoría del Aprendizaje Experiencial* de Kolb (1984) enfatiza que el aprendizaje ocurre a través de la experiencia. Según Kolb, el aprendizaje efectivo implica un proceso cíclico que abarca la experiencia concreta, la reflexión, la conceptualización y la experimentación activa. Este enfoque sugiere que las instituciones de educación superior deben incorporar experiencias prácticas en sus currículos para desarrollar competencias relevantes en el contexto laboral.

2. Egresados y su posicionamiento laboral

El posicionamiento laboral de los egresados es un tema crítico en la investigación educativa. La *Teoría del Capital Humano* de Becker (1964) sostiene que la educación es una inversión que aumenta el capital humano, mejorando las oportunidades laborales y la productividad de los individuos. Esta teoría resalta la importancia de alinear la formación académica con las demandas del mercado laboral, lo cual es esencial para asegurar la empleabilidad de los egresados.

La *Teoría de la Expectativa* de Vroom (1964) sugiere que las percepciones de los egresados sobre su desempeño y su capacidad de cumplir con las expectativas del mercado laboral influyen en su satisfacción y motivación profesional. Este marco teórico permite entender cómo las expectativas de los empleadores impactan la formación académica y la percepción del desempeño de los egresados.

3. Importancia de la actualización y formación continua

La actualización y formación continua son esenciales para que los egresados mantengan su competitividad en un mercado laboral en constante evolución. La *Teoría de la Educación Continua* establece que el aprendizaje no termina con la obtención de un título, sino que es un proceso continuo que permite a los profesionales adaptarse a nuevas tecnologías y metodologías (Merriam & Bierema, 2014). Esta teoría refuerza la idea de que la formación continua es fundamental para el desarrollo de competencias que respondan a las cambiantes necesidades del mercado.

Además, la *Teoría de la Transformación Profesional* de Mezirow (1991) señala que la educación continua no solo mejora las habilidades técnicas, sino que también permite a los profesionales reflexionar sobre sus experiencias y reconfigurar su comprensión del mundo laboral. Esto es crucial para la adaptación a entornos cambiantes y para el crecimiento profesional a largo plazo.

Por otro lado, un estudio realizado por Kyndt y Baert (2013) indica que los egresados que participan en programas de formación continua tienden a experimentar una mayor satisfacción laboral y mejores oportunidades de carrera. Este hallazgo sugiere que la actualización continua de competencias no solo beneficia a los individuos, sino también a las organizaciones al contar con profesionales más capacitados.

4. Instituciones de educación superior y su rol en la formación

Las instituciones de educación superior desempeñan un papel crucial en la preparación de los futuros profesionales. La *Teoría de la Vinculación Educativa* sostiene que la colaboración entre instituciones

educativas y el sector productivo es fundamental para asegurar que los programas académicos respondan a las necesidades del mercado (Romero, 2019). Esta teoría subraya la importancia de la retroalimentación de los empleadores para ajustar los planes de estudio y mejorar la calidad de la formación.

La *Teoría de la Acreditación* establece que las instituciones educativas deben demostrar que sus programas cumplen con estándares de calidad que reflejan las demandas del entorno laboral (Ewell, 2002). La implementación de estudios sobre la percepción de los egresados y empleadores es esencial para asegurar la pertinencia y la calidad de la educación, además de cumplir con los requerimientos de los organismos acreditadores.

Marco metodológico

Para obtener la información necesaria y cumplir con los objetivos planteados, se propuso una metodología que combinó técnicas de investigación cuantitativa, lo que permitió una recopilación de datos integral y representativa.

Enfoque

Para el presente proyecto de investigación, el enfoque utilizado hace referencia a técnicas de investigación cuantitativas, que se describen a continuación. La información recopilada a través de estas técnicas proporcionó un panorama integral sobre la pertinencia y relevancia de la oferta de educación continua en el departamento, facilitando la toma de decisiones informadas para fortalecer la formación de los estudiantes y egresados, y contribuyendo al desarrollo socioeconómico de la región.

Población y muestra

La investigación se llevó a cabo en el CUCSUR y abarcó los municipios de su zona de influencia: Atengo, Atenguillo, Autlán de Navarro, Ayutla, Casimiro Castillo, Cihuatlán, Cuautitlán, Cuautla, Chiquilistlán, Ejutla, El Grullo, El Limón, Juchitlán, La Huerta, Mixtlán, Talpa de Allende, Tecolotlán, Tenamaxtlán, Tonaya, Tuxcacuesco, Villa Purificación y Unión de Tula.

Sujetos de estudio

El presente proyecto de investigación se dividió en la aplicación de dos instrumentos dirigidos a los segmentos que abarcan el estudio de pertinencia: egresados y empleadores.

Para ello, se abordó una cuota dependiendo de los sujetos de estudio a quienes se aplicó cada uno de los instrumentos. Se realizó un muestreo no probabilístico, a través de la técnica de cuota a conveniencia del investigador, distribuidos en los siguientes grupos de interés:

- *Egresados recientes de la licenciatura en Administración:* Se aplicaron encuestas para evaluar si los conocimientos y habilidades adquiridos durante sus estudios se ajustaban a las demandas del mercado laboral, como se define en la tabla 1. Ficha metodológica de egresados.

TABLA 1. FICHA METODOLÓGICA DE EGRESADOS

Aspecto	Descripción
Tipo de investigación	Cuantitativa
Técnica de procesamiento de la información	Encuesta
Instrumento	Cuestionario digital
Plataforma utilizada	Google Forms
Periodo de aplicación	28 de junio - 15 de julio del presente año
Muestreo	No probabilístico, cuota a conveniencia del investigador
Población	584 egresados de la licenciatura en Administración
Muestra	57 egresados
Categorías de participantes	Egresados a partir de los calendarios 2013 B al 2023 A
Objetivo	Evaluar la pertinencia de la oferta educativa de educación continua y desarrollar programas de diplomados y especialidades
Departamento responsable	Departamento de Ciencias de la Administración

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por el Departamento de Ciencias de la Administración y Coordinación de Administración.

- *Empleadores de la región:* Se aplicaron cuestionarios a empleadores que contratan a egresados de la licenciatura en Administración, que se describe de manera detallada en la tabla 2. Ficha metodológica de empleadores, con el fin de conocer sus requerimientos y el nivel de satisfacción con el perfil de los profesionales que se incorporaron a sus organizaciones.

TABLA 2. FICHA METODOLÓGICA DE EMPLEADORES

Aspecto	Descripción
Tipo de investigación	Cuantitativa
Técnica de procesamiento de la información	Encuesta
Instrumento	Cuestionario digital
Plataforma utilizada	Google Forms
Periodo de aplicación	28 de junio - 15 de julio del presente año
Muestreo	No probabilístico, cuota a conveniencia del investigador
Población	75 empleadores de Autlán y región Costa Sur
Muestra	32 empleadores
Categorías de participantes	2013 – 2024
Objetivo	Evaluar la pertinencia de la oferta educativa de educación continua y desarrollar programas de diplomados y especialidades
Departamento responsable	Departamento de Ciencias de la Administración

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por el Departamento de Ciencias de la Administración y Coordinación de Administración.

Instrumento

Se elaboró un cuestionario para cada sujeto de estudio, resultando en dos instrumentos: uno para egresados y otro para empleadores.

El diseño del cuestionario se llevó a cabo en varias etapas:

1. *Diseño preliminar:* Se elaboró un cuestionario inicial que abordó las áreas clave de interés, incluyendo necesidades de formación, expectativas y satisfacción.
2. *Prueba piloto:* El cuestionario se sometió a una prueba piloto en un grupo reducido de participantes para evaluar su claridad y efectividad.
3. *Ajustes finales:* Con base en los resultados de la prueba piloto, se realizaron los ajustes necesarios para perfeccionar el cuestionario, que fue presentado al CUCSUR para su aprobación final.

Los enlaces a los instrumentos diseñados se especifican en la tabla 3, Instrumentos aplicados, mismos que se realizaron a través de la plataforma digital Google Forms fueron los siguientes:

TABLA 3. INSTRUMENTOS APLICADOS

Sujeto de estudio	Enlace del instrumento
Egresados	Cuestionario Egresados
Empleadores	Cuestionario Empleadores

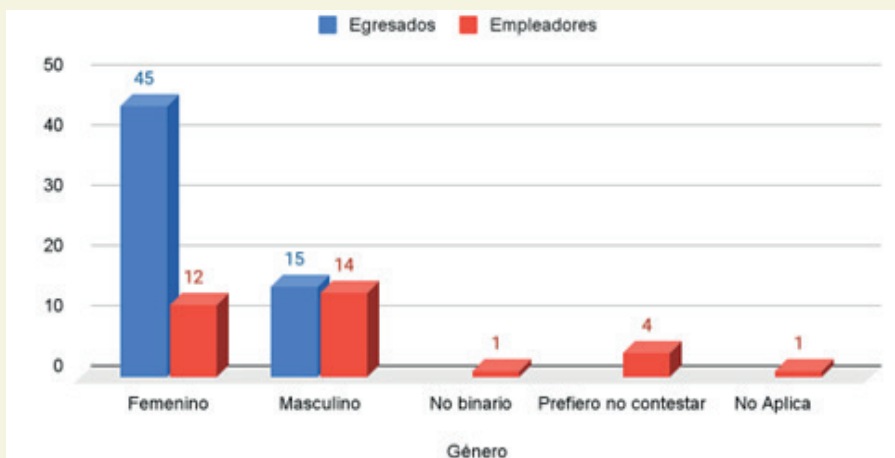
Fuente: Elaboración propia.

La metodología propuesta garantizó que la investigación sobre la pertinencia de los programas de educación continua en el departamento de Ciencias Administrativas fuera rigurosa y efectiva. Al involucrar a diferentes grupos de interés y aplicar un enfoque estructurado, se obtuvo información valiosa que permitió al CUCSUR diseñar programas educativos que respondieron a las necesidades reales de la comunidad y del mercado laboral, contribuyendo así al desarrollo profesional de los egresados y al crecimiento socioeconómico de la región.

Análisis y discusión de resultados

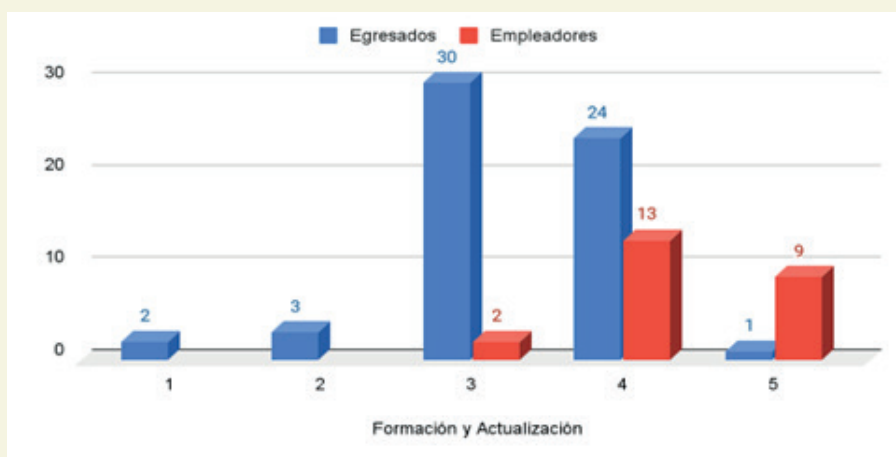
Análisis por variable

GRÁFICA 1. GÉNERO



Los resultados mostraron en la gráfica 1, Género, una mayor participación del género femenino por parte de los egresados, con 33 respuestas más. Hubo una participación más equitativa del género masculino, y finalmente, se presentó una mayor diversidad de respuestas por parte de los empleadores, con una respuesta para el género no binario y cinco que prefirieron no contestar.

GRÁFICA 2. NIVEL DE FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LOS EGRESADOS



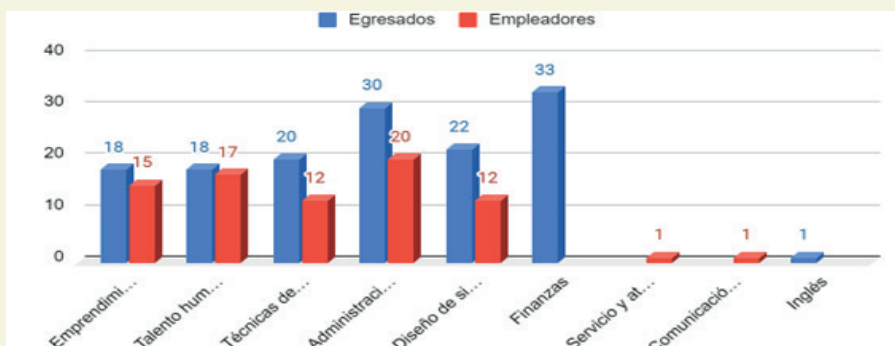
Por los resultados que se visualizan en la gráfica 2, Nivel de formación y actualización de los egresados, se pudo inferir que los egresados percibieron que necesitaban una mejor formación y actualización referente a sus estudios, ya que la mayor cantidad de respuestas se dirigió a la opción neutra; incluso, la suma de respuestas en las opciones 1 y 2 (5 respuestas) fue mayor que en la opción 5 (1 respuesta), la cual fue la más alta, lo que indica que no se sentían tan seguros sobre su desempeño. Comparando con las respuestas de los empleadores, éstos creían que los egresados estaban bien preparados, siendo que la mayor cantidad de respuestas se dirigió a la opción 4, es decir que, si bien les faltaba un poco de nivel, no estaban tan mal. La diferencia de perspectivas pudo deberse al nivel de dificultad del empleo, al enfoque de éste, o simplemente a cuestiones de confianza y percepción propia.

GRÁFICA 3. NIVEL DE IMPORTANCIA Y RELACIÓN DE LOS ESTUDIOS CON EL DESARROLLO PROFESIONAL



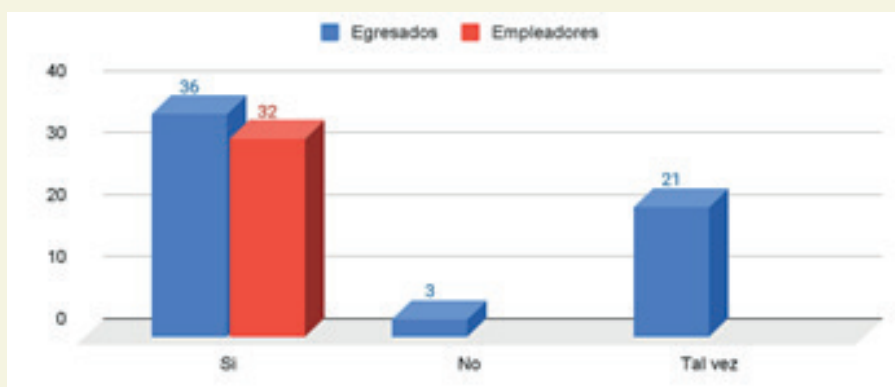
En la gráfica 3 se demuestra cierto equilibrio entre las respuestas de ambos grupos de estudio. Por parte de los egresados, la mayoría de las respuestas se dirigieron a la opción 4, que es la segunda de mayor valor, mientras que, en el caso de los empleadores, la mayor cantidad de respuestas se dirigió a la opción 5, la más alta. De estos resultados se pudo inferir que tal vez tenía más nivel de importancia la relación de los estudios con el desempeño que se pedía en un trabajo profesional para los empleadores que para los egresados. Además, los egresados encontraron empleos con un buen nivel con relación a los temas estudiados en su carrera profesional.

GRÁFICA 4. CONOCIMIENTOS QUE EL EGRESADO NECESITE AFINAR



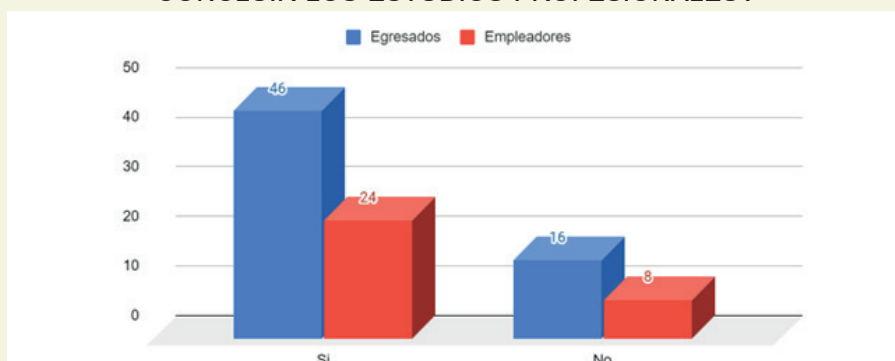
Tanto los egresados como los empleadores coincidieron en los conocimientos que se consideraron necesarios afinar y mejorar con base en la gráfica 4, con la ligera excepción de que la opción de “Finanzas” no se incorporó en la encuesta aplicada a los empleadores; sin embargo, según otras respuestas, también se mostró interés por parte de los egresados hacia el reforzamiento o actualización en este tema. La respuesta más alta en los resultados de los empleadores fue la de “Administración eficiente de recursos”, siendo ésta la segunda más contestada por parte de los egresados, mostrando así un equilibrio entre ambas opiniones.

GRÁFICA 5. ¿HAY INTERÉS/POSIBILIDADES DE QUE EL EGRESADO CONTINÚE CON SUS ESTUDIOS?



Por parte de los empleadores, hubo un 100% de apoyo hacia los egresados para que continuaran estudiando, expresando que sí permitirían que siguieran actualizándose; con base en los resultados de la gráfica 5, Del lado de los egresados, la mayoría pensó en continuar formándose profesionalmente; sin embargo, aquí hubo un mayor porcentaje de duda respecto a si esto sucedería o no, siendo que 21 personas contestaron “Tal vez” cuando se les preguntó si seguirían con sus estudios, y los otros 3 respondieron que “No”. Esto indica que, por parte de los empleadores, existía una posibilidad absoluta de que los egresados siguieran estudiando, aunque no todos ellos planeaban hacerlo.

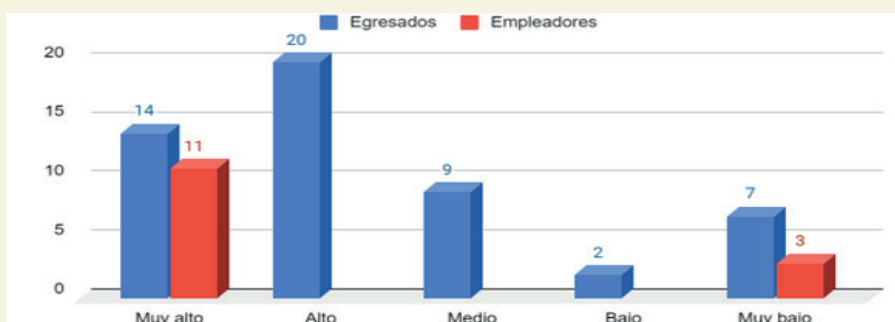
GRÁFICA 6. ¿CUÁL ES EL GRADO DE EMPLEABILIDAD AL CONCLUIR LOS ESTUDIOS PROFESIONALES?



En la gráfica 6, que aborda el grado de empleabilidad al concluir estudios profesionales; en ambas partes se observó que la mayoría de las respuestas indicaron que sí se había dado o se había obtenido empleo por parte de los egresados, lo que demuestra que, así como los empleadores brindan trabajo a los egresados, éstos también consiguen empleo con un buen nivel de facilidad.

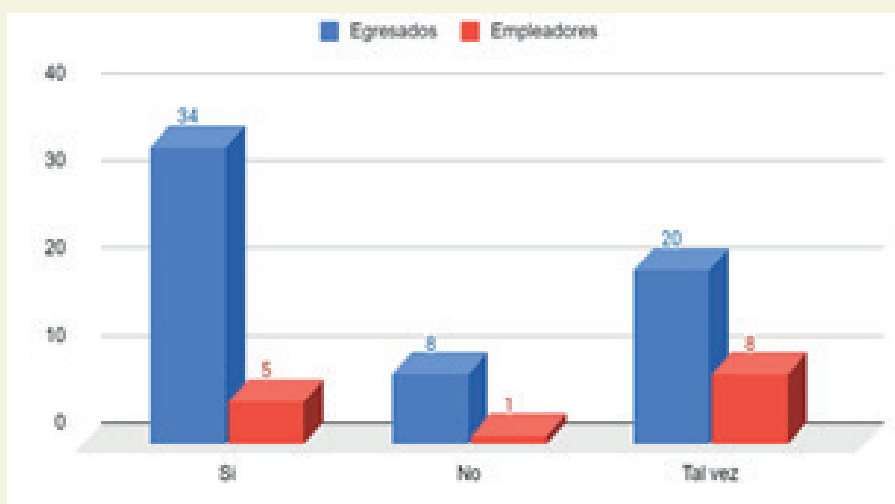
En ambos lados, la mayor parte de las respuestas se concentraron en la opción 4, que es “satisfecho” y, aunque se podría pensar que es un nivel alto, también se considera que existe un espacio para mejorar. Sin embargo, sí hay diferencias respecto de la satisfacción que se percibe entre ambos grupos, ya que mientras los egresados reconocen que hay aspectos que se deben mejorar en su formación y desempeño, los empleadores creen que están bien preparados.

GRÁFICA 7. NIVEL DE PREPARACIÓN Y RELACIÓN DE LAS HABILIDADES DEL EGRESADO CON SU EMPLEO



Asimismo, los empleadores muestran la creencia de que los egresados están bien preparados para el ámbito profesional, mientras que por parte de los egresados se muestra una mayor incerteza respecto a sus habilidades adquiridas en la licenciatura y la eficiencia para ponerlas en práctica en un posible empleo, resultados que se reflejan en la gráfica 7.

GRÁFICA 8. ¿ESTÁS INTERESADO EN CONTINUAR TU FORMACIÓN PROFESIONAL?



Se muestra un mayor interés por parte de los egresados para continuar con la actualización de sus estudios, mientras que por parte de los empleadores se muestra una mayor incertidumbre sobre esa decisión, que se confirma en la gráfica 8. Por ambas partes, la respuesta menos contestada es la de “No”, lo cual implica que, si bien ambas partes planean continuar con sus estudios, no hay una total seguridad respecto a eso.

TABLA 4. COMPARATIVA DE OPINIONES ENTRE EGRESADOS Y EMPLEADORES

Aspecto	Opiniones de egresados	Opiniones de empleadores	Similitudes y discrepancias
Género	Mayor participación femenina, 33 respuestas más.	Mayor diversidad en respuestas, incluyendo género no binario.	Ambos grupos mostraron diversidad en la representación de género.
Percepción sobre preparación	Necesitaron mejor formación, respuestas neutras.	Creyeron que los egresados estaban bien preparados, mayoría en opción 4.	Discrepancia: Egresados se sintieron menos preparados que lo que opinan los empleadores.
Confianza en el desempeño	Alta inseguridad, más respuestas en opciones bajas.	Mayor confianza en habilidades, mayoría en opción 4 y 5.	Discrepancia: Egresados no confiaron tanto en su desempeño como los empleadores.
Áreas de mejora	Coincidieron en la necesidad de mejorar la administración eficiente de recursos.	También consideraron importante la administración eficiente, pero no incluyeron finanzas en la encuesta.	Similitud: Coincidieron en la necesidad de mejorar ciertas competencias. Discrepancia: Empleadores no mencionaron finanzas.
Soporte para formación continua	Dudaron sobre continuar estudios, 21 dijeron "Tal vez".	100% de apoyo hacia la educación continua.	Discrepancia: Egresados dudaron en continuar, aunque los empleadores estaban dispuestos a apoyar.
Inserción laboral	La mayoría consiguió empleo con facilidad.	La mayoría dio empleo a egresados, alta satisfacción.	Similitud: Ambos grupos reconocieron que los egresados lograron insertarse laboralmente.
Satisfacción con formación	Alta satisfacción, pero creyeron que podría mejorar.	Alta satisfacción, consideraron que los egresados estaban bien preparados.	Similitud: Ambos grupos estuvieron satisfechos, aunque hubo espacio para mejoras.

Análisis y discusión general de resultados

Los resultados obtenidos permiten identificar tanto coincidencias como divergencias significativas entre las percepciones de los egresados y los empleadores de la licenciatura en Administración del CUCSUR. Este análisis se enriquece mediante la vinculación con el marco teórico planteado, así como con investigaciones previas en el campo de la inserción laboral de egresados universitarios.

Uno de los hallazgos más relevantes se refiere a la percepción sobre la preparación académica. Mientras que los egresados manifestaron inseguridad respecto a su nivel de preparación (gráficas 2 y 7), los empleadores valoraron positivamente las competencias técnicas adquiridas durante la carrera. Esta discrepancia puede interpretarse a partir de la *Teoría de la Expectativa de Vroom* (1964), que sugiere que la percepción de autoeficacia influye directamente en la motivación y satisfacción profesional. Los egresados, al tener expectativas altas sobre su desempeño, tienden a ser más críticos con su propia formación, mientras que los empleadores, desde una visión externa, evalúan el desempeño con base en criterios funcionales dentro de sus organizaciones.

Este hallazgo también coincide con lo señalado por *Ramírez* (2020), quien documenta que los egresados suelen subestimar sus habilidades blandas y técnicas, a diferencia de los empleadores, que priorizan aspectos como la adaptabilidad, la comunicación y la iniciativa. En este estudio, los empleadores identifican como áreas de mejora la proactividad y la administración eficiente de recursos, mientras que los egresados demandan actualización en temas como finanzas, innovación y emprendimiento (gráfica 4). Este contraste reafirma la existencia de brechas formativas que, como señala *Pérez* (2020), pueden obstaculizar una integración laboral efectiva si no se identifican y atienden mediante estrategias de educación continua.

Respecto a la *empleabilidad y la inserción laboral*, ambas partes coinciden en que los egresados logran incorporarse al mercado con relativa facilidad (gráfica 6), lo que valida parcialmente la pertinencia del programa educativo. Sin embargo, la opción mayoritaria se ubica en el nivel de satisfacción media (opción 4), lo que evidencia un área de mejora sustancial. De acuerdo con la *Teoría del Capital Humano de Becker* (1964), la formación universitaria debe ser una inversión que maximice el retorno en términos de empleabilidad y desarrollo

profesional; en este caso, aunque hay empleabilidad, los niveles de satisfacción no alcanzan los máximos deseables.

El interés por la *formación continua* también muestra un matiz relevante: mientras los empleadores expresan total disposición para permitir que sus colaboradores estudien (100% de apoyo, gráfica 5), los egresados presentan incertidumbre (21 respuestas en “Tal vez”, gráfica 8). Esto podría explicarse a partir de factores contextuales como limitaciones económicas, tiempo disponible o acceso a programas pertinentes, tal como advierte Merriam & Bierema (2014) en su análisis sobre barreras para la educación continua en adultos.

Asimismo, la convergencia en el reconocimiento de áreas que deben reforzarse –como la administración de recursos y el uso de herramientas tecnológicas– se alinea con lo expuesto por López y Figueroa (2019) y por la OCDE (2022), en cuanto a que las competencias digitales, la resolución de problemas y el liderazgo son fundamentales para enfrentar los desafíos de la economía actual.

Finalmente, desde una perspectiva institucional, los resultados respaldan la importancia de mantener ejercicios de seguimiento como mecanismo de mejora continua (UdeG, 2021; ANUIES, 2020). La información derivada no solo es útil para rediseñar el currículo, sino también para estructurar diplomados y especialidades que atiendan las necesidades específicas de actualización detectadas en este estudio, reforzando el papel de las instituciones como agentes activos del desarrollo territorial (UNESCO, 2020).

Conclusiones y recomendaciones

Los hallazgos del presente estudio confirman la hipótesis alternativa, al evidenciar discrepancias significativas entre las percepciones de egresados y empleadores respecto al desempeño profesional de los primeros. Estas diferencias permiten plantear recomendaciones puntuales para el rediseño curricular, la implementación de programas de educación continua y el fortalecimiento de la vinculación universidad-sector productivo.

En primer lugar, se reafirma que la formación técnica que reciben los egresados de la licenciatura en Administración del CUCSUR es valorada positivamente por los empleadores, lo cual coincide con lo establecido por la *Teoría del Capital Humano de Becker (1964)*, en cuanto a que la educación incrementa la productividad y empleabilidad.

No obstante, los egresados manifiestan inseguridad sobre su preparación y reconocen la necesidad de actualizar sus conocimientos, lo cual puede estar vinculado a una brecha entre el aprendizaje formal y las exigencias prácticas del entorno laboral.

Desde la perspectiva de la *Teoría del Aprendizaje Experiencial de Kolb (1984)*, este hallazgo apunta a la necesidad de incorporar experiencias prácticas más significativas en el plan de estudios, que fortalezcan tanto habilidades técnicas como competencias blandas. Las habilidades interpersonales, el liderazgo, la resolución de problemas y la gestión de la innovación siguen siendo áreas de oportunidad que deben atenderse de forma prioritaria. Este resultado es congruente con los hallazgos de *López y Figueroa (2019)* y *Ramírez (2020)*, quienes subrayan que las habilidades blandas son altamente valoradas por los empleadores, pero poco desarrolladas en la formación universitaria tradicional.

En segundo lugar, aunque existe una alta tasa de inserción laboral, la percepción de “satisfacción media” identificada en ambas poblaciones indica que aún hay espacio para mejorar la alineación entre el perfil de egreso y los requerimientos del mercado. Este punto también ha sido abordado por *Martínez & De Ibarrola (2016)* y por la *OCDE (2022)*, al advertir que la pertinencia educativa debe medirse no solo en función del empleo logrado, sino también del nivel de realización profesional y el impacto en el entorno.

En tercer lugar, se observa una disposición total por parte de los empleadores para apoyar la formación continua de sus empleados, pero una incertidumbre entre los egresados sobre su posibilidad real de acceder a ella. Esta tensión requiere de un análisis estructural que considere barreras económicas, sociales o institucionales, tal como lo sugieren *Merriam & Bierema (2014)*, quienes destacan la importancia de generar condiciones accesibles y flexibles para la educación continua de adultos.

En suma, el estudio aporta evidencia empírica útil para sustentar decisiones estratégicas en el programa educativo de la licenciatura en Administración del CUCSur. Se recomienda:

- Implementar diplomados y especialidades en áreas como *gestión del talento humano, emprendimiento, innovación y finanzas*, atendiendo las coincidencias en las necesidades identificadas por egresados y empleadores.

- Reforzar las estrategias de vinculación educativa, integrando prácticas profesionales, proyectos integradores y retroalimentación sistemática del sector productivo, en línea con la Teoría de la Vinculación Educativa (Romero, 2019).
- Promover esquemas accesibles de educación continua, que favorezcan la actualización permanente de los egresados y el desarrollo de trayectorias profesionales sostenibles.

Este estudio no solo cumple con su propósito inicial, sino que también contribuye a una reflexión más amplia sobre el papel de la universidad pública en contextos regionales, donde los vínculos con el desarrollo territorial, la pertinencia social y la empleabilidad son elementos fundamentales para la transformación educativa.

Referencias bibliográficas

- ANUIES (2020). Estudios de egresados y pertinencia de la educación superior en México. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.
- Becker, G. S. (1993). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education (3rd ed.). The University of Chicago Press.
- Becker, G. S. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. University of Chicago Press.
- BID (2021). El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://www.iadb.org>
- Boyatzis, R. E. (1982). The competent manager: A model for effective performance. Wiley.
- CEPAL (2018). La educación técnico-profesional y la inserción laboral de jóvenes en América Latina. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Ewell, P. (2002). Accreditation and student learning outcomes: A proposed point of view. Council for Higher Education Accreditation.
- Fernández, M. (2017). Evaluación del Desempeño en el Mercado Laboral. Editorial Universitaria.
- Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence. Bantam Books.
- González, P. (2016). Satisfacción laboral y rendimiento profesional. *Revista de Estudios Organizacionales*.

- González, J., & Wagenaar, R. (2003). Tuning Educational Structures in Europe. Universidad de Deusto.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Kyndt, E., & Baert, H. (2013). The relationship between employability and job satisfaction: A study of a large sample of young professionals. *International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 453-475. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.702777>
- Lattuca, L. R., & Stark, J. S. (2009). *Shaping the College Curriculum: Academic Plans in Context*. John Wiley & Sons.
- López, S., & Figueroa, R. (2019). Brechas entre las competencias profesionales y las exigencias del mercado laboral en egresados de administración. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 10(28), 83-103. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2019.28.585>
- Martínez, R., & De Ibarrola, M. (2016). Inserción laboral de egresados de instituciones públicas de educación superior. *Perfiles Educativos*, 38(152), 26-45. <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2016.152.56122>
- Mendoza, R. (2020). Expectativas laborales y su impacto en el mercado. *Revista de Psicología Laboral*.
- Merriam, S. B., & Bierema, L. L. (2014). *Adult learning: Linking theory and practice*. Jossey-Bass.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. Jossey-Bass.
- OCDE (2022). *Perspectivas del empleo 2022: Impulsar las competencias para un mundo del trabajo cambiante*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. <https://www.oecd.org>
- Pérez, A. (2020). Percepciones y Realidades en el Mercado Laboral. *Revista de Estudios Laborales*.
- Ramírez, D. E. (2020). Evaluación de la empleabilidad de los egresados de administración: Un enfoque desde el seguimiento institucional. *Revista Mexicana de Estudios del Trabajo*, 25(1), 58-74.
- Romero, A. (2019). *Vinculación educativa y empleabilidad*. Editorial Universitaria.
- Romero, J. (2019). *Vinculación educativa: Conceptos, enfoques y práctica*. Editorial Universitaria.
- Salinas, J. (2021). *Desarrollo profesional en tiempos de cambio*. Ediciones Académicas.

- Sánchez, J. (2018). Inserción laboral de egresados: Retos y oportunidades. Ediciones Académicas.
- Torres, L. (2018). Dinámicas del mercado laboral en México. Editorial Análisis.
- UdeG. (2021). Lineamientos para el seguimiento de egresados y empleadores. Universidad de Guadalajara.
- UNESCO (2020). Replantear la educación y el aprendizaje: Hacia un futuro más justo e inclusivo. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. Wiley.