

Propuesta de competencias para un grado en asistencia de dirección en el contexto de los nuevos planes de estudio dentro del espacio europeo de educación superior (EEES)

Marta de Zárraga, Ma del Mar Araluce, Mari Carmen Erviti

ISSA-Universidad de Navarra (Spain)

mzarraga@unav.es, maraluce@unav.es, mcerviti@unav.es

Received May, 2011

Accepted May, 2012

Resumen

Objeto: El objetivo del estudio es definir el perfil del Asistente de Dirección en las organizaciones y a partir de dicho perfil establecer las competencias de un grado en Asistencia de Dirección en el marco del nuevo Espacio Europeo de Educación Superior.

Diseño/metodología/enfoque: La primera fase consistió en la recogida de información a partir de fuentes diversas (informes de asociaciones, consultas a empresas, planes de estudios de universidades internacionales, libros blancos...). Para el análisis de dicha información se utilizó metodología cualitativa, en concreto la toma de decisiones basada en el juicio de expertos que se obtiene mediante técnicas grupales.

Aportaciones y resultados: El estudio presenta evidencias relevantes sobre el perfil del Asistente de Dirección y define las competencias transversales y específicas de un grado en Asistencia de Dirección.

Limitaciones: El estudio está sesgado hacia el punto de vista de miembros del mundo académico.

Implicaciones prácticas: Los datos que aporta el estudio pueden ser de utilidad para universidades españolas interesadas en este perfil y pueden servir como base para otros estudios que profundicen en perfiles profesionales del personal de apoyo en las organizaciones.

Originalidad / Valor añadido: El estudio contribuye a definir la figura y las competencias del Asistente de Dirección en las organizaciones.

Palabras clave: competencias, asistente de dirección, planes de estudios

Códigos JEL: I23, A23

Title: Proposal of competences for a bachelor degree in management assistant in the context of the new curriculum in the European higher education area (EHEA)

Abstract

Purpose: The aim of this study is to define the profile of the Management Assistant in organizations and from that profile establish the competences of a degree in Management Assistance under the new European Higher Education Area.

Design/methodology: The first phase involved the collection of information from diverse sources (reports of associations, firms, international universities curricula, white books...). For the analysis of such information is used qualitative methodology, specifically the decision-making based on expert opinion obtained through group techniques.

Findings: The study provides relevant evidences of the Management Assistant profile and defines the competences of a degree in Management Assistance.

Research limitations/implications: The study is biased toward the point of view of academics.

Practical implications: The data provided by the study may be useful for other Spanish universities interested in this profile and may serve as a basis for further studies to check profiles of support staff in organizations.

Originality/value: The study helps to define the profile and the competences of the Management Assistant in the organizations.

Keywords: competences, management assistant, curricula

Jel Codes: I23, A23

1. Introducción

La expresión en español "asistente de dirección", todavía no muy extendida y con significado ambiguo, ya que también se llama así a los profesionales que asisten a los directores de cine, se ha tomado del inglés *Management Assistant*. Otras denominaciones en lengua inglesa para referirse a este perfil profesional son *Executive Assistant*, *Office Management* u *Office Manager*.

La traducción de *assistant* como "asistente" es coherente con un artículo enmendado del diccionario de la Real Academia Española, que aporta un significado nuevo para esta palabra: persona que, en cualquier oficio o función, realiza labores de asistencia (Real Academia Española, 2001). Por otra parte, la difícil traducción de *management* al español nos lleva a inclinarnos por la expresión "asistente de dirección".

Con Asistente de Dirección nos referimos a un profesional que actúa como soporte de la comunidad de trabajo en una organización y cuya principal misión es gestionar flujos de trabajo y comunicación desarrollando la cooperación interfuncional.

La asociación europea European Management Assistants (EUMA) se ha definido a sí misma como una red de profesionales de apoyo a la gestión. En Estados Unidos, los miembros de la asociación International Association of Administrative Professionals (IAAP) se denominan *Administrative Professionals*, título que en las organizaciones abarca desde *administrative assistant*, *executive assistant*, *secretary* y *executive secretary*, *information* y *administrative coordinator* hasta *office administrator*, y muchos otros títulos (HAAGA-HELIA University of Applied Sciences, 2008a)

Como se puede observar de lo anterior estas dos asociaciones han adoptado como título colectivo *management support* o *administrative professional*.

Si tomamos como referencia la International Standard Classification for Occupations (ISCO) de la International Labour Organization (ILO) la categoría en la que estarían estos profesionales es la 3431. Las categorías también pueden ser vistas como descripciones de puestos y las personas que se clasifican en esta categoría "implementan y apoyan la comunicación, la gestión de documentación y las actividades de coordinación para la gestión interna de una unidad organizativa para

ayudar a la dirección de la unidad y otros miembros del personal realizando informes de los procesos” (International Labour Organization, 1988).

Según un estudio publicado por HAAGA-HELIA University of Applied Sciences (2008a) las tareas de esta figura varían en función de la compañía y el trabajo del superior y los asistentes se pueden clasificar en cuatro grupos: *personal assistant*, *team assistant*, *management assistants with a special area* y otros.

El *personal assistant* trabaja a menudo desarrollando labores de apoyo para uno o varios superiores, el *team assistant* trabaja para un equipo y el *management assistant with a special area* además de las tareas de apoyo tradicionales realiza tareas concretas relacionadas directamente con un área en particular. Algunos ejemplos extraídos del informe serían:

- Área de Comunicación: revista clientes, informes trimestrales y anuales
- Área de Finanzas: informes trimestrales y anuales, nóminas, control presupuestario
- Área de Tecnologías de la Información: gestión de contenidos en el portal de la empresa, gestión de contenidos en el sistema CRM, actualizaciones internas
- Área de Recursos Humanos: organización de eventos de personal, nóminas, formación, evaluaciones de competencias, contratación de personal
- Área de Ventas y Marketing: relaciones públicas, gestión de ventas, gestión de envíos, revista clientes

La demanda en España de Asistentes de Dirección con formación universitaria es creciente y se puso en evidencia la necesidad de un nuevo título de grado puesto que el nivel de competencia que se requería en cada uno de los campos descritos para este perfil se correspondía con lo establecido en el Real Decreto 1393/2007 (Ministerio de Educación y Ciencia, 2007) para los títulos de grado. Por este motivo, ISSA-School of Management Assistants, centro de la Universidad de Navarra, presentó para su verificación el grado en Asistencia de Dirección.

Este profesional de grado universitario con formación específica era una realidad en países como Finlandia, Bélgica o Estados Unidos por lo que informes de asociaciones profesionales de dichos países, así como planes de estudio de sus

centros de enseñanza superior han sido algunas de las referencias empleadas a la hora de diseñar el grado.

El objetivo del artículo es definir las competencias del título de grado en Asistencia de Dirección siguiendo las directrices del Espacio Europeo de Educación Superior.

Fenómenos como la globalización, la deslocalización o la economía basada en el conocimiento dibujan un nuevo escenario al que deben adaptarse las organizaciones actuales (Senge, 1990; Quinn, 1992; De Geus, 1988, 1997; Spender, 1996; International Monetary Found, 2000). Para ello necesitan personas con unas competencias distintas a las requeridas en los entornos de trabajo previos a la aparición de dichos fenómenos. En concreto, hacen falta personas de apoyo que valoren la diversidad -como síntesis de ideas divergentes que producen otras mejores y superiores a las individuales- siendo capaces de compensar debilidades y construir sobre las fortalezas, con mentalidad abierta, dominio de idiomas, una amplia cultura y un elevado marco de intereses. Estas personas tienen que ser capaces de aprender, adaptarse a los cambios y compartir conocimientos.

2. Desarrollo del plan de estudios en el contexto del Espacio Europeo de Educación Superior

Bolonia ha supuesto una evolución o mejor dicho, una revolución en las enseñanzas superiores que se enfrentan a un nuevo paradigma. "En su forma más breve, el paradigma que ha gobernado nuestras universidades es el siguiente: una universidad es una institución que existe para instruir. Sutil pero profundamente estamos cambiando a un nuevo paradigma. Una universidad es una institución que existe para producir aprendizaje" (Barr & Tagg, 1995). "Un cambio está teniendo lugar en el paradigma enseñanza-aprendizaje, donde los enfoques centrados en el alumno son cada vez más importantes, lo que implica un movimiento de la educación centrado en la enseñanza a la educación centrada en el aprendizaje" (Proyecto Tunning, 2003). Si Barr y Tagg hablaban del paradigma que tenía lugar en la enseñanza americana el proyecto Tunning analiza el caso de Europa.

"El cambio de paradigma supone una educación centrada en el estudiante, cambio en el papel del profesor, definición de objetivos, cambios en el enfoque de las actividades educativas y un cambio en la organización del aprendizaje" (Proyecto Tunning, 2003).

Esta afirmación podría resumirse en lo siguiente:

- Cambio en el papel del profesor que pasa a ser facilitador y guía en este proceso de aprendizaje del estudiante
- Renovación metodológica. "La renovación metodológica constituye uno de los pilares fundamentales del proceso de convergencia" (De Miguel, 2005). Pasamos de adquirir conocimientos a desarrollar competencias; las metodologías docentes, como consecuencia, deberán innovarse puesto que si queremos alcanzar distintos objetivos, no podemos seguir haciendo las cosas de la misma manera. Además nos preocupa el proceso de adquisición de competencias con lo cual debemos "tutorizar las experiencias de aprendizaje de los estudiantes" (De Miguel, 2005). No podemos dejar la evaluación para el último momento; hay que evaluar de forma continua y además teniendo en cuenta que el objeto de la evaluación no son exclusivamente conocimientos sino también habilidades y actitudes, es decir, hay que medir el grado de competencia
- Cambio en el papel del alumno que debe tomar parte activa en el proceso de aprendizaje y asumir la responsabilidad de su propia formación

Teniendo en cuenta el cambio de paradigma, la secuencia lógica para el desarrollo de un nuevo plan de estudios, dentro del marco del Espacio Europeo de Educación Superior, implica (ANECA, 2008):

- Definir los objetivos que permitan al estudiante conocer la orientación general del mismo; dichos objetivos le ayudarán al estudiante a comprender el sentido de la propuesta de competencias que debe adquirir durante sus estudios y que son exigibles para otorgar el título
- Enumerar las competencias transversales y específicas del título. Las competencias propuestas deberán responder a la finalidad de adquisición por el estudiante de una formación general, en una o varias disciplinas, orientadas a la preparación para el ejercicio de actividades de carácter profesional
- Definir un plan de estudios, identificando módulos y materias, que garantice la adquisición de las competencias del título

- Asignar competencias, metodologías de enseñanza-aprendizaje y procedimientos de evaluación a las asignaturas/materias del plan de estudios

3. Metodología

Algunas publicaciones académicas sobre propuestas de planes de estudios adaptados al Espacio Europeo de Educación Superior se centran en el cambio metodológico que supone la implantación de los estudios de grado y en la planificación de las enseñanzas (Díez-Hochleitner & Rodríguez de Santiago, 2008; Goñi & Meseguer, 2010), en el modo en que se ha implantado y el resultado (Vadillo, Marta & Cabrera, 2010), en el proceso de decisiones por parte de facultades y escuelas (Masjuan & Troiano, 2009), en la puesta en práctica de los nuevos programas y métodos por parte del profesorado (Fadón, Cerón & Vallejo, 2009) o en la definición de las competencias del grado (Ayuga, González & Grande, 2010; Goñi & Meseguer, 2010; Arquero, Donoso, Jiménez & González, 2009; Marín, García, Miralles & Rodríguez, 2008; Marín, García, Perello & Canos, 2009).

Arquero et al. (2009) recuerdan que los nuevos planes de estudio deben posibilitar el acercamiento de la formación universitaria a la realidad social y profesional y dar respuesta a las nuevas demandas del mercado de trabajo; por lo tanto, un análisis de los objetivos de formación de la titulación acorde con las exigencias profesionales es una información esencial que debe prevalecer por encima de otros intereses en el diseño de los grados. En esta línea Schmal y Ruiz (2007) muestran tres modelos de diseño curricular basado en competencias y los tres coinciden en partir del análisis del perfil profesional.

Teniendo esto en cuenta y tomando de referencia la secuencia lógica para el desarrollo de un nuevo plan de estudios (Marín et al., 2009) el primer paso consistió en recoger la información que permitiera definir el perfil profesional y enumerar competencias que luego permitirán identificar módulos y materias. Por ello se investigó en tres direcciones:

- Se revisaron informes de asociaciones, se trabajó en la definición del perfil y las competencias del Asistente de Dirección con la Universidad de Mondragón y la Universidad de Deusto y se recogió información de empresas que contaban con este tipo de profesionales
- Se hizo una búsqueda de universidades europeas y americanas que ofrecían títulos relacionados con el perfil del Asistente de Dirección (en total se han

localizado 19 centros en Europa y 118 en Estados Unidos entre Universidades, Colleges, Hogeschoolen, Hautes écoles y Politécnicos) y se revisaron todos los planes de estudio correspondientes a centros en Europa y algunos de universidades americanas con el fin de obtener los campos de conocimiento que abarcan estos títulos

- Se revisaron los libros blancos de carreras universitarias españolas cuyos campos de conocimiento podían tener en parte relación con el perfil del Asistente de Dirección, además del Proyecto Tunning (2003) y referencias de la agencia de calidad del Reino Unido (*Quality Assurance Agency for Higher Education*, 2007a, 2007b), para extraer competencias que también debería aparecer en la propuesta del grado en Asistencia de Dirección

Una vez recogida la información se llevaron a cabo un conjunto de sesiones de trabajo en equipo para definir el perfil y las competencias del Asistente de Dirección y establecer una propuesta de grado en Asistencia de Dirección a partir del análisis y la discusión de la información recogida.

El equipo de manera conjunta analizó la información obtenida y fruto de la reflexión y el debate se establecieron los objetivos del título, las competencias transversales y los módulos que debía tener el plan de estudios. A partir de ese momento, se reunieron y trabajaron por módulos o áreas de conocimiento para establecer las competencias específicas correspondientes así como para definir las materias y asignaturas asociadas al módulo.

La metodología empleada en esta fase fue la toma de decisiones basada en el juicio de expertos, que se obtiene mediante una de las técnicas de investigación cualitativa: la técnicas grupales; en concreto se emplea el grupo de discusión (Suárez, 2005; Callejo, 2001, 2002; Amezcua, 2003). Esta metodología ha sido empleada en otros estudios afines a este campo; por ejemplo Ayuga, González y Grande (2010) señalan que los grupos de discusión naturales se consideran los más apropiados para el estudio de las cogniciones sociales, como son las competencias curriculares y trabajar con grupos naturales asegura que el marco social de interacción, así como las reglas básicas de conversación y atribución de sentido, se compartan por los grupos.

El grupo de discusión natural estaba constituido por 14 profesores de ISSA-School of Management Assistants.

En la fase previa de definición del perfil junto con la Universidad de Deusto y la Universidad de Mondragón se empleó la misma metodología y el grupo natural estuvo constituido por directores de estudios, responsables de relaciones internacionales y profesores de las Universidades citadas.

4. Discusión

Definición del perfil profesional

Para implantar el aprendizaje basado en competencias, un trabajo previo a realizar es definir cuáles son las competencias que se considera debe tener una determinada titulación y para ello hay que definir el panorama laboral, las necesidades profesionales que se requieren, los perfiles y las competencias más valoradas en el ejercicio de la profesión (Fadón, Cerón & Vallejo, 2009).

Según un estudio de la *International Association of Administrative Professionals* las organizaciones necesitan asistentes de dirección que actúen como enlace entre la Dirección y los demás niveles y entre departamentos, con competencias y conocimientos de la gestión de empresas, dominio de -al menos- dos idiomas modernos, capacidad para gestionar documentación y habilidades de comunicación e interpersonales. Estos profesionales deberán ser resolutivos, capaces de asumir responsabilidades, autónomos en su trabajo, con capacidad de aprendizaje y adaptación al cambio (*International Association of Administrative Professionals*, 2005).

En el caso de Finlandia, donde se imparten títulos de grado universitario para este perfil desde 1993, existen diversos estudios que apuntan en esta misma dirección:

- Según un estudio publicado por HAAGA-HELIA University of Applied Sciences (2008a) el desarrollo tecnológico, la internacionalización y globalización, las organizaciones diversas y multiculturales y un nuevo estilo de dirección cambiará el papel del personal de apoyo en las organizaciones
- En este mismo estudio se hace referencia a otros que analizan el perfil de dicho personal de apoyo en Finlandia y concluyen que las competencias demandadas para estos puestos han evolucionado a medida que asumen mayores responsabilidades siendo sus principales áreas de conocimiento las nuevas tecnologías, los idiomas, la comunicación, el conocimiento de su propia organización y la gestión del tiempo

- Además, según los informes de la Confederación de Industrias Finlandesas (Confederation of Finnish Industries, 2007a, 2007b) los lugares de trabajo se convertirán en el futuro en comunidades multiculturales lo que exigirá una especial sensibilidad hacia otras culturas, habilidades de relación interpersonal y capacidad de trabajar en equipo con personas que provienen de otros contextos culturales; esto implica, por ejemplo, un conocimiento excelente de los idiomas

Por otro lado las universidades de Navarra, Deusto y Mondragón concedían los siguientes Títulos Propios al amparo de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades (B.O.E. nº. 307, de 21 de diciembre), y atendiendo a las condiciones generales para la expedición de "Diplomas y Títulos Propios de las Universidades" establecidas en el Real Decreto 1496/1987, de 6 de noviembre (B.O.E. nº. 298, de 14 de diciembre):

- "Diploma de Asistente de Dirección" y "Diploma de Asistente de Dirección Plurilingüe" (2007) del Instituto Superior de Secretariado y Administración (ISSA), de la Universidad de Navarra, en su campus de San Sebastián
- "Título de Graduado Universitario en Secretariado de Dirección" (2002) de la Universidad de Deusto, en su campus de Bilbao
- "Diploma Universitario en Secretariado de Dirección" (2002) de la Universidad de Mondragón, en su campus de Oñate

Los estudios universitarios de secretariado con titulación propia equivalente a Diplomatura de tres cursos en la Universidad española quedaban de esta manera concentrados en el País Vasco.

La profundización de la Universidad en el Espacio Europeo de Educación Superior y la legislación aplicable invitaron a estos tres centros universitarios a reflexionar sobre la necesidad de llevar a cabo una titulación de grado que respondiera a los retos actuales y el resultado de este trabajo fue un informe que recoge entre otras cuestiones: la demanda de la sociedad, los antecedentes en el extranjero y el perfil de la titulación junto con las competencias específicas de la misma. Del informe se desprende que el perfil profesional se caracteriza por un dominio de aplicaciones informáticas, alto nivel de idiomas, de contabilidad, conocimientos de derecho, dominio de técnicas de colaboración ejecutiva, amplio nivel cultural y de desarrollo de competencias profesionales (trabajo en equipo, comunicación, toma de decisiones y habilidades sociales). La discreción, confidencialidad, confianza e

iniciativa también son rasgos que definen este perfil profesional que está asumiendo cada día mayores responsabilidades en el desempeño de sus funciones con una autonomía equiparable a la de otros mandos intermedios.

Además, el Servicio de Bolsa de Trabajo de ISSA-*School of Management Assistants* (D^a Iciar Elósegui y D^a Idoia Lasa) realizó un estudio sobre las empresas que empleaban este tipo de profesionales y uno de los objetivos del estudio era establecer responsabilidades asociadas a la figura. Se elaboró un cuestionario con distintas partes diferenciadas y en una de ellas se facilitaba a las empresas un listado de 37 responsabilidades para que seleccionaran aquellas que consideraban propias del Asistente de Dirección. La base para elaborar el listado de responsabilidades fue la información recogida en los informes de asociaciones profesionales y en las ofertas de trabajo recibidas en el Servicio de Inserción Laboral de ISSA-*School of Management Assistants*. Las responsabilidades que fueron seleccionadas por más del 85% de las empresas fueron:

- Comunicación oral y escrita en más de una lengua extranjera
- Gestión de las comunicaciones telefónicas
- Atención visitas
- Recepción, procesamiento y transmisión de la información haciendo que fluya por los canales y en la dirección adecuada
- Búsqueda y análisis de información proveniente de fuentes diversas, entre ellas internet
- Manejo y actualización de software genérico y aplicaciones específicas relativas a su ámbito de trabajo
- Tramitación de correspondencia
- Gestión del correo electrónico
- Gestión de la agenda propia y la de sus superior(es)
- Organización de reuniones
- Preparación de viajes
- Preocuparse de la formación propia y del personal a su cargo

En otra parte del cuestionario enviado se pedía a las empresas que sobre una lista de 19 competencias puntuaran de 1 a 4 cada una de ellas en función de la relevancia que le concedían para el perfil del Asistente de Dirección. Las más valoradas fueron:

- Discreción
- Tener capacidad organizativa
- Ser un buen comunicador
- Trabajar en equipo
- Resolución de problemas
- Sentido ético

De todo lo anterior se concluye que se puede definir la figura del Asistente de Dirección como el soporte de la gestión y de la comunidad de trabajo en las organizaciones y debe ser un especialista en gestión de flujos de trabajo y en desarrollo de la cooperación interfuncional. Para ello debe tener conocimientos y habilidades relacionados con la empresa, la comunicación intercultural, las relaciones interpersonales y los idiomas, la gestión de la información y las nuevas tecnologías, junto con la capacidad de aprender y de adaptarse a los cambios. Por otro lado, actitudes como la confidencialidad, la responsabilidad, la honradez y la excelencia definen también este perfil (Figura 1).

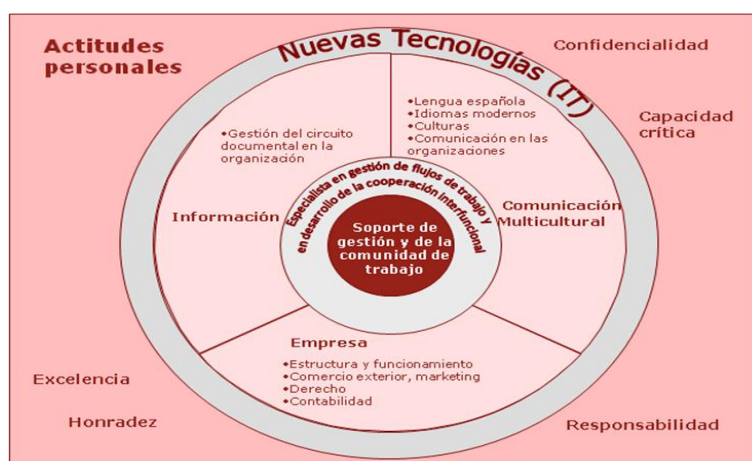


Figura 1. Perfil del Asistente de Dirección

Análisis de planes de estudios relacionados con el perfil profesional del Asistente de Dirección en otros países

En el contexto educativo internacional existen diferentes titulaciones de nivel superior que capacitan para trabajar como Asistente de Dirección.

PAÍS	TÍTULO	Centros Revisados	ÁREAS DE CONOCIMIENTO
Finlandia	Multilingual Management Assistant	Haaga-Helia University of Applied Sciences (2008b)	Empresa y organización, marketing, derecho y contabilidad. Idiomas y culturas, comunicación organizativa, com. Multicultural. Técnicas de la información: recogida, procesamiento y creación de información. Informática.
Bélgica	Bachelor in Office Management	Katholieke Hogeschool Leuven (2008) Sint-Lieven Hogeschool (2008) Provinciale Hogeschool Limburg (2008) Katholieke Hogeschool Kempen (2008) Hogeschool Gent (2008) Xios Hogeschool Limburg (2008) Katholieke Hogeschool Brugge-Oostende (2008) Antwerpen Hogeschool (2008) Katho (2008) Artevelde Hogeschool. Universiteit Antwerpen (2008) Limburg Catholic University College (2008)	Derecho, economía y empresa, negocios internacionales, marketing y recursos humanos. Lenguas modernas, comunicación intercultural en los negocios. Informática y nuevas tecnologías.
Portugal	Management Assistant	ISLA (2008) ISCAP (2008) Universidad de Algarbe (2008) Universidad de Aveiro (2008) Politécnico de Guarda (2008)	Empresa: comercio, gestión, contabilidad-matemáticas, economía, recursos humanos, derecho, marketing Lenguas, culturas, comunicación intercultural, com. y relaciones públicas, organización de eventos, protocolo, com. escrita. Informática y nuevas tecnologías.
Estados Unidos	Administrative Assistant and Secretarial Science	Se han localizado 37 centros y se han revisado los siguiente: Lewis-Clark State College (2008) Valdosta State University (2008a, 2008b) University of the District of Columbia (2008)	Fundamentos legales en la empresa, procedimientos de la oficina, contabilidad. Comunicación empresarial, procesamiento de textos, relaciones públicas, elaboración de informes.
	Office management and supervision	Se han localizado 71 centros y se han revisado los siguiente: Valley City State University (2008) Edison State College (2008)	Gestión y relaciones laborales, elaboración de presupuestos, programación y coordinación. Gestión, organización y seguridad en la documentación, relaciones públicas, preparación y evaluación de la información de gestión.
	Executive assistant/ executive secretary	Se han localizado 10 centros	Fundamentos legales en la empresa, planificación y gestión de viajes, contabilidad, gestión de reuniones, habilidades de supervisión. Comunicación empresarial, rel. públicas, elaboración de informes.

Tabla 1. Planes de estudio revisados

En Finlandia, Bélgica o Portugal, se imparten los títulos de *Management Assistant* y *Office Management*. En Estados Unidos, existen también distintos títulos de grado que se enmarcan dentro del área de *Business & Administration* y con una duración de cuatro años: *Bachelor degree in Administrative Assistant and Secretarial Science*, *Bachelor degree in Executive Assistant + Executive Secretary*, *Bachelor degree in Office Management and Supervision*.

Todos los planes de estudio revisados tienen en común formación relacionada con: economía y empresa, comunicación empresarial, idiomas, gestión documental y tecnologías de la información.

En la tabla 1 se muestran las áreas de conocimiento que se trabajan en los distintos planes de estudio analizados.

En el informe conjunto realizado por las Universidades de Navarra, Deusto y Mondragón antes mencionado se señalan los campos de formación que debería contemplar un grado en Asistencia de Dirección: las lenguas modernas y su cultura, la gestión, las nuevas tecnologías y la gestión de la documentación y la comunicación lo que coincide con el resultado obtenido del análisis de los planes de estudio realizado.

Análisis de competencias recogidas en los libros blancos

Las publicaciones académicas revisadas sobre propuestas de planes de estudios en titulaciones adaptadas al Espacio Europeo de Educación Superior parten en mayor o menor medida de la información recogida en los libros blancos de las titulaciones correspondientes. En el caso de la figura del Asistente de Dirección no se disponía de libro blanco de partida pero en función de su perfil y de los campos de conocimiento recogidos en los planes de estudios analizados se decidió revisar los libros blancos de carreras universitarias españolas cuyos campos de conocimiento podían tener en parte relación con el perfil del Asistente de Dirección: Libro blanco de Economía y Empresa (ANECA, 2005a), Libro blanco de Ciencias de la Comunicación (ANECA, 2005b), Libro blanco de Información y Documentación (ANECA, 2004b), Libro blanco de Traducción e Interpretación (ANECA, 2004a), Libro blanco de Humanidades (ANECA, 2005c), además del Proyecto Tunning (2003). Para algunas competencias, sobre todo las relacionadas con la empresa, se ha utilizado como referente las sugerencias recogidas por la agencia de calidad del Reino Unido (*Quality Assurance Agency for Higher Education*, 2007a, 2007b). El objetivo era extraer aquellas competencias que consideramos que debería aparecer

en la propuesta del grado en Asistencia de Dirección acordes con el perfil descrito del mismo.

De los libros blancos se seleccionó información sobre perfiles concretos:

Libro blanco del título de grado en Humanidades: perfil profesional en humanidades y empresa cuyos objetivos profesionales son formar profesionales en gestión de empresas con formación humanística y con una visión global de la empresa y el mundo, capaces de afrontar los retos derivados de las nuevas tendencias en organización y gestión, dirigidas a la dirección de personas y equipos.

Libro blanco del título de grado en Información y Documentación: perfil profesional orientado hacia el campo de los archivos y hacia el campo de la gestión de la información/documentación en todo tipo de organización.

Libro blanco del título de grado en Ciencias de la Comunicación: perfil profesional de gestor de comunicación corporativa. Se define como el profesional responsable de la gestión estratégica de la imagen y de la comunicación corporativa tanto en su naturaleza intangible como en sus interrelaciones funcionales y de establecer diálogos constructivos con los diferentes públicos relevantes de la empresa, internos y externos.

Libro blanco del título de grado en Traducción e Interpretación: perfil profesional de mediador lingüístico y cultural. Este profesional debe poseer los conocimientos de las lenguas y culturas que le permitan actuar en situaciones comerciales o de otra índole, tales como la gestión de clientes extranjeros y el trato con interlocutores de otros países, dentro del trabajo diario de cualquier sector.

Libro blanco del título de grado en Economía y Empresa: perfiles profesionales relacionados con la empresa. El Asistente de Dirección actúa como apoyo a estos perfiles y comparte determinadas competencias.

La clasificación coincide en la mayoría de los Libros blancos analizados y en general se distinguen las competencias conforme a la siguiente clasificación: genéricas o transversales (instrumentales, personales y sistémicas) y específicas (conocimientos disciplinares (saber), competencias profesionales (saber hacer) y competencias académicas (saber trascender)).

Sólo hay dos excepciones. En el Libro blanco de Comunicación las competencias genéricas o transversales se engloban en "otras competencias" y no se clasifican. Por otro lado, en el Libro blanco de Economía, en las competencias específicas,

habla de conocimientos complementarios, instrumentales y competencias para la aplicabilidad; por las competencias que incluye en cada apartado la correspondencia sería:

- conocimientos complementarios - conocimientos disciplinares
- conocimientos instrumentales - competencias académicas
- competencias para la aplicabilidad - competencias profesionales

Instrumentales	LIBROS BLANCOS				
	H	D	E	C	T
Comunicación oral y escrita en la lengua propia.	x		x		x
Comunicación oral y escrita en al menos una lengua extranjera.		x	x		x
Capacidad de organización y planificación del trabajo propio; saber gestionar el tiempo, con habilidad para la organización y temporalización de las tareas.	x	x	x	x	x
Capacidad para la resolución de problemas.	x		x		x
Capacidad de tomar de decisiones.	x		x		x
Capacidad de análisis y de síntesis aplicadas a la gestión y organización de la información.		x	x		x
Capacidad de análisis, de síntesis y juicio crítico.				x	
Capacidad para el análisis objetivo de la realidad y extracción de consideraciones válidas.				x	
Capacidad de uso y adaptación de diversas técnicas de comunicación oral y escrita con los usuarios de la información.		x			
Habilidades en el uso de software genérico (ofimática) y conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio.		x	x		x
Habilidad para analizar y buscar información proveniente de fuentes diversas.			x		
Capacidad para la gestión económica y presupuestaria en su ámbito de actividad.				x	
Personales					
Habilidades en las relaciones interpersonales.	x		x		x
Capacidad de relacionarse con las personas y con el entorno sin perder su autonomía.				x	
Capacidad de resolución de conflictos.	x				
Capacidad de trabajar en equipo y de integración en equipos multidisciplinares.	x	x	x	x	x
Razonamiento crítico en el análisis y la valoración de alternativas.		x			x
Compromiso ético en las relaciones con los usuarios y en la gestión de la información.		x			
Trabajo en un contexto internacional.			x		x
Capacidad para trabajar en entornos diversos y multiculturales.		x	x		x
Capacidad crítica y autocrítica.			x		
Compromiso ético con el trabajo.			x		x
Trabajar en entornos de presión.			x		
Sistémicas					
Motivación por la calidad.	x		x		x
Capacidad para el aprendizaje autónomo.		x	x		x
Capacidad para emprender mejoras y proponer innovaciones.		x	x		x
Capacidad de perspicacia, de ingenio y creatividad.			x	x	x
Capacidad de dirección y liderazgo.		x	x		x
Capacidad de adaptación a nuevas situaciones y cambios en el entorno.		x	x		x
Sensibilidad hacia temas medioambientales y sociales.			x		x
Conocimientos de otras culturas y costumbres.					x
Preparación para asumir el riesgo, desarrollando la capacidad desde pensar a decidir.				x	
Capacidad para actuar en libertad y con responsabilidad.				x	

H= Humanidades; D=Documentación; E=Economía y empresa; C=Comunicación; T=Traducción

Tabla 2. Competencias transversales seleccionadas

En las tablas 2, 3.1, 3.2 y 3.3 se recoge información sobre las competencias transversales y específicas seleccionadas para ser consideradas a la hora de definir las competencias del grado en Asistencia de Dirección.

LIBROS BLANCOS (Perfiles seleccionados): Disciplinarios				
Humanidades	Documentación	Economía y empresa	Comunicación	Traducción
Conocimientos de técnicas y métodos de trabajo y análisis de las ciencias humanas y sociales.	Conocimiento de la naturaleza de la información y de los documentos, de sus diversos modos de producción y de su ciclo de gestión, de los aspectos legales y éticos de su uso y transferencia, y de las fuentes principales de información en cualquier soporte.	Historia económica.	Conocimiento teórico y práctico de la publicidad y de las relaciones públicas.	Dominio de dos lenguas extranjeras.
Conocimiento básico de la realidad sociopolítica contemporánea	Conocimiento de los principios teóricos y metodológicos para la reunión, selección, organización, representación, preservación, recuperación, acceso, difusión e intercambio de la información.	Economía de la empresa.	Conocimiento teórico y práctico de las técnicas de gestión en las empresas de comunicación.	Dominio de la lengua propia, escrita y oral.
Conocimiento del comportamiento humano y social.	Conocimiento de los principios teóricos y metodológicos para el estudio, el análisis, la evaluación y la mejora de los procesos de producción, transferencia y uso de la información y de la actividad científica.	Derecho.	Estudio del departamento de comunicación dentro de las empresas e instituciones.	Conocimiento de culturas y civilizaciones extranjeras.
Conocimientos básicos de organización y gestión empresarial.	Conocimiento de la realidad nacional e internacional en materia de políticas y servicios de información y de las industrias de la cultura.	Sociología.	Estudio de los métodos y técnicas de marketing específicas para la toma de decisiones.	Capacidad de análisis y síntesis.
Conocimiento del proceso de integración europea.			Conocimiento de la ética y deontología profesional de la publicidad y de las relaciones públicas así como de su ordenamiento jurídico.	Dominio de traducción.
Conocimientos básicos de marketing.			Conocimiento y estudio de los procesos psicosociales, cognitivos y emocionales de la comunicación.	Conocimiento de los aspectos económicos, profesionales y del mercado.
Conocimientos básicos de administración pública.			Conocimiento y estudio de los procesos de marketing relacional.	Capacidad de trabajo en equipo.
Conocimientos básicos de las políticas sociales.			Conocimiento, análisis y desarrollo de técnicas de comunicación.	Manejo de herramientas informáticas.
Conocimientos básicos de relaciones internacionales.			Conocimiento del diseño y desarrollo de las estrategias y aplicaciones de las políticas de comunicación persuasiva en las instituciones y empresas públicas y privadas.	
Conocimientos básicos de la política económica.			Conocimiento del ordenamiento jurídico de la comunicación publicitaria y de RR.PP.	
Conocimiento de los elementos básicos del derecho.				

Tabla 3.1 Competencias específicas seleccionadas (Disciplinarios)

LIBROS BLANCOS (Perfiles seleccionados): Profesionales				
Humanidades	Documentación	Economía y empresa	Comunicación	Traducción
Aplicar habilidades para las relaciones personales.	Capacidad de usar y aplicar las técnicas, las normativas y otros instrumentos utilizados en la reunión, selección, organización, representación, preservación, recuperación, acceso, difusión e intercambio de la información.	Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.	Capacidad y habilidad para ejercer como profesionales que se encargan de la atención al cliente.	Dominio de herramientas informáticas.
Usar las principales herramientas informáticas en el ámbito de la gestión.	Habilidades en el manejo de las tecnologías como medio indispensable en los procesos de tratamiento y transferencia de la información.	Habilidad búsqueda de información e investigación.	Capacidad y habilidad para responsabilizarse del área de comunicación de un organismo o empresa.	Organizar el trabajo y gestionar y coordinar proyectos.
Evaluar la viabilidad de proyectos.	Habilidades en la autenticación, el uso, el diseño y la evaluación de fuentes y recursos de información.	Diseño y gestión de proyectos.	Capacidad y habilidad para establecer el plan de comunicación.	Capacidad de tomar decisiones.
Desarrollar comunicación interna y externa de una organización.	Habilidades en la obtención, tratamiento e interpretación de datos sobre el entorno de las unidades y servicios de información, y el estudio, la gestión y la evaluación de los procesos de producción, transferencia y uso de la información.	Capacidad para la divulgación de las cuestiones económicas.	Capacidad y habilidad para ejercer como expertos en la gestión estratégica de la imagen corporativa de una empresa.	Capacidad de aplicar los conocimientos a la práctica.
			Capacidad y habilidad para identificar, valorar, gestionar y proteger los activos intangibles de la empresa.	Capacidad de diseñar y gestionar proyectos.
			Capacidad y habilidad para utilizar las tecnologías y técnicas comunicativas.	Facilidad para las relaciones humanas.
				Destrezas de traducción.
				Rigor y seriedad en el trabajo.

Tabla 3.2 Competencias específicas seleccionadas (Profesionales)

LIBROS BLANCOS (Perfiles seleccionados): Académicos				
Humanidades	Documentación	Economía y empresa	Comunicación	Traducción
Valorar y potenciar la calidad del propio trabajo.	Comprender y aplicar los principios y las técnicas para la reunión, selección, organización, representación, preservación, recuperación, acceso, difusión e intercambio de la información.	Matemáticas.	Conocimientos fundamentales de comunicación.	Capacidad de aprendizaje autónomo.
Potenciar la capacidad personal de actualizar los conocimientos y procesos.	Utilizar y aplicar herramientas informáticas para la implantación, desarrollo y explotación de sistemas de información.	Estadística.	Capacidad para asumir el liderazgo.	Conocimientos de cultura general y civilización.
	Comprender y aplicar las técnicas de evaluación de las fuentes y recursos de información.	Econometría.	Capacidad para entender e interpretar el entorno y adaptarse al cambio.	Capacidad de razonamiento crítico.
		Contabilidad.	Conocimiento del entorno económico, psicosocial, cultural y demográfico.	Poseer una gran competencia sociolingüística.
			Capacidad para la creatividad y la innovación.	Saber reconocer la diversidad y multiculturalidad.
			Capacidad de adaptación a los objetivos organizacionales.	Dominio oral y escrito de la lengua propia.

Tabla 3.3 Competencias específicas seleccionadas (Académicos)

5. Propuesta de competencias del Asistente de Dirección

Tal y como se ha señalado el Asistente de Dirección es el soporte de la gestión y de la comunidad de trabajo en las organizaciones y debe ser un especialista en gestión de flujos de trabajo y en desarrollo de la cooperación interfuncional.

Siguiendo la secuencia lógica establecida por la ANECA para el desarrollo del plan de estudios, lo primero es definir los objetivos del título. Estos objetivos se definen de acuerdo al perfil profesional establecido.

En consecuencia, los objetivos del título son formar personas:

- Con conocimientos y habilidades para gestionar los flujos de trabajo y comunicación en entornos multiculturales y para desarrollar y mantener una amplia red de relaciones que faciliten esta comunicación, dominando a nivel especializado la lengua española y dos idiomas modernos. Alcanzarán como mínimo, en inglés, las competencias correspondientes al nivel C (usuario competente) dentro del Marco de Referencia Europeo para los idiomas (CEFR) y en un segundo idioma moderno (a elegir entre francés y alemán) al menos las competencias correspondientes al nivel B (usuario independiente)
- Capaces de desarrollar la cooperación interfuncional entre las distintas unidades en el ámbito de las organizaciones, comprendiendo la interrelación entre ellas, y capaces de identificar conflictos y emitir juicios razonados que permitan resolverlos, más allá de los límites de la propia función
- Dotados de sensibilidad y formación que les permita ser agentes de una cultura empresarial basada en un profundo respeto de los derechos humanos, con honradez y responsabilidad, incluyendo de modo especial la salvaguarda de la confidencialidad por razón del ejercicio profesional
- Que cultiven la propia personalidad en todas sus dimensiones: científica, cultural, humana, etc.; con una profunda capacidad crítica y un conocimiento de los problemas sociales que les lleve a un ejercicio de la libertad respetuosa del legítimo pluralismo, sensible a las manifestaciones de solidaridad y fraternidad y promotora de espacios de igualdad, convivencia y amistad

- Con el deseo de seguir formándose en las diversas ramas o sectores que demande el ejercicio profesional, de manera que los estudios de Grado motiven a proseguir la capacitación profesional o investigadora

Los objetivos de formación del título se concretan en 29 competencias que deben adquirir los estudiantes al finalizar sus estudios.

Las competencias propuestas para el título de grado se apoyan en las competencias recogidas en los libros blancos analizados, la información obtenida a través del servicio de Bolsa de Trabajo de ISSA-School of Management Assistants, los informes de asociaciones profesionales y el informe elaborado por los centros universitarios.

A partir del análisis de la información recogida se formularon 29 competencias.

Las competencias se definen conforme a los descriptores de Dublín y se clasifican en transversales y específicas de acuerdo a lo establecido en el Proyecto Tunning (2003). En concreto se obtuvieron 11 competencias transversales y 18 específicas.

En los apéndices se muestra la relación entre las competencias propuestas para el título de grado y las competencias recogidas en los libros blancos analizados, la información obtenida a través del servicio de Bolsa de Trabajo de ISSA-School of Management Assistants, los informes de asociaciones profesionales y el informe elaborado por los centros universitarios. En los apéndices A y B se recogen las competencias transversales del título y en los apéndices C y D las específicas.

Las competencias instrumentales, personales, sistémicas y algunas competencias académicas se han relacionado con las competencias transversales del grado. Las competencias académicas señaladas aunque en los libros blancos se consideraban específicas, en la realidad en su formulación se asemejan más a las transversales.

La formulación de las competencias propuestas es la siguiente:

Competencias transversales

1. Lengua española y al menos dos idiomas modernos con flexibilidad y eficacia
2. Desarrollar una actitud reflexiva y crítica que permita identificar supuestos y evaluar situaciones en términos de evidencia, con un punto de vista

- creativo, constructivo y orientado a la resolución de problemas empleando los métodos apropiados dentro del ámbito de las organizaciones
3. Tener habilidades en el uso de software genérico y una visión actual del estado de nuevas tecnologías relativas al ámbito de estudio
 4. Desarrollar la capacidad de organización y planificación del trabajo propio; saber gestionar el tiempo, con habilidad para la organización y temporalización de las tareas
 5. Desarrollar la capacidad de búsqueda, análisis y síntesis de información proveniente de fuentes diversas
 6. Capacidad de trabajar e integrarse en equipos multidisciplinares sin perder autonomía
 7. Capacidad de relacionarse y trabajar en entornos multiculturales y contextos internacionales
 8. Generar entornos de trabajo fundados en la confianza, honradez, lealtad, compromiso y respeto, observando el principio de confidencialidad por razón del ejercicio profesional
 9. Adaptarse a las nuevas situaciones organizativas generadas como consecuencia de los cambios internos y externos en un entorno global y una economía basada en el conocimiento y la innovación
 10. Promover los valores sociales propios de una cultura de paz que promueva la convivencia democrática, el respeto de los Derechos humanos y de principios fundamentales como la igualdad y la no discriminación
 11. Reconocer las propias limitaciones y la necesidad de mantener y actualizar su competencia profesional, prestando especial importancia al aprendizaje de manera autónoma de nuevos conocimientos y técnicas y a la motivación por la calidad, asentando las bases de un aprendizaje continuo con un alto grado de autonomía

Competencias específicas

12. Comprender y reconocer la estructura y el funcionamiento de la empresa a nivel estratégico, táctico y operativo, los mecanismos de cooperación interfuncional y sus interacciones con el entorno en un contexto global

13. Comprender y reconocer las características, elementos y resultados de una comunicación eficaz en la organización a nivel interno y externo en contextos internacionales e interculturales
14. Reconocer la naturaleza de la información y de los documentos, de sus diversos modos de producción y de su ciclo de gestión, de los aspectos legales y éticos de su uso y transferencia y de las fuentes principales de información en cualquier soporte
15. Comprender y reconocer los fundamentos del Derecho y la legislación vigente en relación a la actividad propia de las organizaciones, aplicada en particular al ámbito laboral, fiscal y mercantil
16. Reconocer las bases del comportamiento humano y de las relaciones interpersonales en contextos interculturales
17. Interpretar textos jurídicos comunes en el ámbito fiscal, mercantil y laboral de las organizaciones; conocer las instituciones y trámites relacionados con actos de comercio y ser capaz de localizar las fuentes donde buscar la solución a cuestiones jurídicas concretas en contextos nacionales e internacionales
18. Saber aplicar los principios contables y normas de valoración del Plan General Contable en cualquier tipo de organización y analizar, o preparar para su posterior análisis, la información contable y financiera relevante que de ahí se deriva
19. Interpretar los indicadores macroeconómicos y comprender el funcionamiento de los mercados para poder relacionar su comportamiento con la actividad de la organización en un contexto global
20. Reconocer los sistemas de gestión y los procesos en la organización y gestionar el circuito documental asociado a los mismos conforme a los principios de la calidad total
21. Conocer y aplicar los soportes que ofrecen las nuevas tecnologías a los procesos empresariales y a la implantación de sistemas de gestión avanzada en la organización
22. Tener visión general y actual de las redes de intercambio virtuales como medio para expandir la actividad de la organización conociendo los sistemas

- de seguridad y la legislación vigente en relación con la actividad comercial y los negocios electrónicos
23. Obtener y organizar la información necesaria y relevante utilizando fuentes diversas y fiables, así como elaborar y presentar la información en el formato y soporte adecuado que permita su uso y transferencia, asegurando su localización, aplicando los aspectos legales y éticos y preservando la confidencialidad de los datos
 24. Obtener y sintetizar la información del cliente, tanto externo como interno, comprender el contenido de esta información y transmitirla de manera efectiva, empleando el canal adecuado en el momento oportuno y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones
 25. Identificar y comprender los ámbitos sociales relevantes y las relaciones clave para la organización desarrollando y manteniendo una amplia red que permita gestionar dichas relaciones
 26. Alinear los objetivos de su ámbito de responsabilidad con la estrategia de la organización priorizando dichos objetivos y gestionándolos conforme a la mejora continua en un entorno cambiante y buscando alcanzar los intereses de accionistas, trabajadores, clientes y sociedad.
 27. Facilitar y coordinar el trabajo y la cooperación interfuncional; actuar como puente de comunicación entre distintas redes de trabajo interrelacionadas impulsando la motivación y el compromiso con los objetivos de la empresa
 28. Identificar y afrontar los conflictos que se originan en el entorno de trabajo mediante la negociación con el fin de que las partes implicadas adquieran una visión más objetiva y global de la situación y descubran o creen elementos que produzcan valor añadido a la relación
 29. Utilizar la lengua española y dos idiomas modernos con flexibilidad y eficacia para fines tanto sociales como profesionales, demostrando un excelente nivel de competencia en al menos uno de los idiomas en el ámbito de la traducción directa e inversa a la lengua española

6. Conclusiones

Consideramos que este estudio presenta evidencias relevantes sobre el perfil y las competencias asociadas a la figura del Asistente de Dirección en las organizaciones y datos que pueden ser de utilidad para otras universidades españolas interesadas en este perfil.

El nuevo marco legislativo español ha posibilitado la verificación de un título de grado para la formación específica de Asistentes de Dirección. El acuerdo de Bolonia que, entre otras cuestiones, busca la apertura de la Universidad a necesidades sociales cambiantes ha propiciado la propuesta de este grado, que ya existía en la enseñanza superior de otros países como respuesta a una demanda de las organizaciones. No obstante, a diferencia de los tres cursos académicos habituales en Europa, el grado suma los 240 ECTS requeridos por el Real Decreto 861/2010 del 2 de julio (Ministerio de Educación, 2010). Una propuesta de investigación que se deriva de este artículo es profundizar en la definición y el diseño del plan de estudios del grado en asistencia de dirección a partir del análisis detallado, tanto cualitativo como cuantitativo de los planes de estudio a los que se hace referencia en el artículo. Por otro lado también sería interesante analizar las metodologías de enseñanza-aprendizaje y los procedimientos de evaluación más adecuados a partir de experiencias obtenidas en la implantación de otros títulos de grado adaptados al Espacio Europeo de Educación Superior.

Somos conscientes de algunas limitaciones para concretar el perfil del Asistente de Dirección y su formación. Por una parte, observamos la indefinición o inexistencia de la figura del Asistente de Dirección en algunas organizaciones. Por otra, no existen publicaciones de relevancia académica sobre las competencias que caracterizan este perfil (en las bases de datos revisadas (*Web of Science*, *Science Direct* y *Dialnet*) con las palabras clave: "asistente de dirección", "*management assistant*" no se ha localizado ninguna). Se hacen necesarios más estudios sobre los diferentes perfiles profesionales en las organizaciones y, en concreto, sobre los que apoyan la comunidad de trabajo y facilitan algo tan clave como el flujo de trabajo y comunicación. Una línea de investigación que queda abierta a partir de este artículo sería el análisis de los perfiles profesionales para la figura del mando intermedio en la organización y su clasificación en función de las tareas que desempeñan, la responsabilidad que asume y las competencias que los definen.

Por último, esta investigación presenta una clara limitación al estar sesgada hacia el punto de vista de los profesores universitarios puesto que la interpretación y selección de la información ha sido realizada a través de grupos de discusión

naturales en los que todos los miembros provenían del mundo académico. Sería recomendable crear nuevos grupos de discusión que incluyeran también representantes de otros colectivos implicados para matizar la propuesta. Se entiende como tales aquellos que tienen un conocimiento de primera mano sobre los requerimientos de los puestos de trabajo correspondientes al perfil de la titulación y sobre la adecuación del diseño de las titulaciones a dichos requerimientos. En esta población se incluirían: empleadores, empleados en los puestos correspondientes, antiguos alumnos y especialistas en selección de personal.

Estas actividades deberían realizarse en proyectos de investigación/publicación futuros.

Referencias

- AMEZCUA, M. (2003). La entrevista en grupo. Características, tipos y utilidades en investigación cualitativa. *Enfermería Clínica*. 13(2): 112-117.
- ANECA (2004a). Libro blanco de Información y Documentación. http://213.27.167.36/media/150424/libroblanco_jun05_documentacion.pdf - Accessed 2008.
- ANECA (2004b). Libro blanco de Traducción e Interpretación. http://213.27.167.36/media/150288/libroblanco_traduc_def.pdf - Accessed 2008.
- ANECA (2005a). Libro blanco de Economía y Empresa. http://213.27.167.36/media/150292/libroblanco_economia_def.pdf - Accessed 2008.
- ANECA (2005b). Libro blanco de Ciencias de la Comunicación. http://213.27.167.36/media/150336/libroblanco_comunicacion_def.pdf - Accessed 2008.
- ANECA (2005c). Libro blanco de Humanidades. http://213.27.167.36/media/150280/libroblanco_humanidades_def.pdf - Accessed 2008.
- ANECA (2008). Guía de apoyo para la elaboración de la memoria para la solicitud de verificación de títulos oficiales. http://www.crue.org/export/sites/Crue/legislacion/documentos/ANECA/ANECA_verificacixn_txtulos.pdf - Accessed 2008.
- ANTWERPEN HOGESCHOOL (2008). Bachelor in office management. <http://www.habls.be/> - Accessed 2008.

- ARQUERO, J.L.; DONOSO, J.A.; JIMÉNEZ, S.M.; GONZÁLEZ, J.M. (2009). Análisis exploratorio del perfil demandado para administración y dirección de empresas: implicaciones para el área contable. *Revista de Contabilidad- Spanish Accounting Review*, 12(2): 181-214.
- ARTEVELDE HOGESCHOOL (2008). Bachelor in office management. <http://www.arteveldehs.be> - Accessed 2008.
- AYUGA, E.; GONZÁLEZ, C.; GRANDE, M.A. (2010). Análisis de competencias en el grado de ingeniería forestal para su adaptación al espacio europeo de educación superior. *Formación Universitaria*, 3(3): 3-14. <http://dx.doi.org/10.1612/form.univ.1042fu.10>
- BARR, R.B.; TAGG, J. (1995). From teaching to learning: A new paradigm for undergraduate education. *Change*, 27(6): 13-25.
- CALLEJO, M.J. (2001). *El grupo de discusión: Introducción a la práctica de investigación*. Barcelona: Ariel.
- CALLEJO, M.J. (2002). Observación, entrevista y grupo de discusión: El silencio de tres prácticas de investigación. *Revista Española de Salud Pública*, 76(5): 409-422.
- CONFEDERATION OF FINNISH INDUSTRIES (2007a). Education intelligence. Networking makes the knowledge society strong. Final Report. http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2007/030407_Education_Intelligence_FinalReport.pdf - Accessed September 2008.
- CONFEDERATION OF FINNISH INDUSTRIES (2007b). Services 2020. Competences in the international Service Society. http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2007/140207services_2020_eng.pdf - Accessed September 2008.
- DE GEUS, A. (1988). Planning as Learning. *Harvard Business Review*, 66(2): 70-74.
- DE GEUS, A. (1997). *The Living company: Habits for survival in a turbulent business environment*. Boston. Harvard Business School Press.
- DE MIGUEL, M. (Dir) (2005). *Modalidades de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias. Orientaciones para promover el cambio metodológico en el EEES*. (Proyecto EA2005-0118). Programa de estudios y análisis. Dirección General de Universidades. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

- DIEZ-HOCHLEITNER, J.; RODRIGUEZ DE SANTIAGO, J.M. (2008). El proceso de Bolonia y el nuevo plan de estudios de derecho de la UAM. *RJUAM*, 18: 131-148.
- EDISON STATE COLLEGE (2008). Bachelor in office management. http://www.edison.edu/academics/bsmanagement/management_advisingsheet.pdf - Accessed 2008.
- FADÓN, F.; CERÓN, J.E.; VALLEJO, E. (2009). Programación basada en competencias. Implantación en ingeniería gráfica. *Dyna*, 84(2): 141-150.
- GOÑI, M.; MESEGUER, S. (2010). Diseño curricular centrado en las competencias que debe adquirir el estudiante del grado en derecho. *Formación Universitaria*, 3(2): 37-46. <http://dx.doi.org/10.1612/form.univ.1041fu.10>
- HAAGA-HELIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES (2008a). *European Management Assistants- Work, challenge and the future*. Helsinki: Haaga-Helia Publication Series.
- HAAGA-HELIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES (2008b). Bachelor of multilingual management assistants. <http://www.haaga-helia.fi/en/education/polytechnic-degree/dp-for-multilingual-mangement-assistants> - Accessed 2008.
- HOGESCHOOL GENT (2008). Bachelor in office management. <http://binf.hogent.be> - Accessed 2008.
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (1988). *International Standard Classification of Occupations*. ISCO-88. <http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/isco88/3431.htm> - Accessed 2008.
- INTERNATIONAL ASSOCIATION OF ADMINISTRATIVE PROFESSIONALS (2005). *The 21st Century Administrative Professional*. <http://www.iaap-hq.org/researchtrends/21centuryadmin.htm> - Accessed September 2008.
- INTERNATIONAL MONETARY FOUND (2000). *La globalización: ¿amenaza u oportunidad?* <http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm> - Accessed January 2011.
- ISCAP (2008). ASSESSORIA E TRADUÇÃO. http://www.iscap.ipp.pt/site/php/licenciaturas_det.php?curs=4 - Accessed 2008.
- ISLA (2008). Secretariado e comunicação empresarial. http://www.isla.pt/isla/Licenciaturas/AssessoriaDireccao/planoNovo/plano_atual_assessoria.htm - Accessed 2008.

- KATHO (2008). Bachelor in office management. <http://www.katho.be> – Accessed 2008.
- KATHOLIEKE HOGESCHOOL BRUGGE-OOSTENDE (2008). Bachelor in office management. www.khbo.be – Accessed 2008.
- KATHOLIEKE HOGESCHOOL LEUVEN (2008). Bachelor in office management. www.khleuven.be – Accessed 2008.
- KATHOLIEKE HOGESCHOOL KEMPEN (2008). Bachelor in office management. www.khk.be – Accessed 2008.
- LEWIS-CLARK STATE COLLEGE (2008). Bachelor of applied science administrative assistant. <http://www.lcsc.edu/Catalog/degree-requirements/bts/bas-admin-assistant.pdf> – Accessed 2008.
- LIMBURG CATHOLIC UNIVERSITY COLLEGE (2008). Bachelor in office management. www.khlim.be – Accessed 2008.
- MARÍN, J.; GARCÍA, J.P.; MIRALLES, C.; RODRÍGUEZ, A. (2008). Profile and competence of Spanish industrial engineers in the European Higher Education Area (EHEA). *Journal of Industrial Engineering and Management*, 1(2): 269-284. <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.2008.v1n2.p269-284>
- MARÍN, J.; GARCÍA, J.P.; PERELLO, M.R.; CANOS, L. (2009). Propuesta de competencias para el ingeniero de organización en el contexto de los nuevos planes de estudio. *Intangible Capital*, 5(4): 387-406. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.2009.v5n4.p387-406>
- MASJUAN, J.M.; TROIANO, H. (2009). Incorporación de España al espacio europeo de educación superior: El caso de una universidad catalana. *Calidad en la Educación*, 31: 123-142.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA (1987). Real Decreto 1496/1987, de 6 de noviembre, sobre obtención, expedición y homologación de títulos universitarios. *Boletín Oficial de Estado*. España, 14 de diciembre de 1987, 298: 36637-36639.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA (2007). Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establecen la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales. *Boletín Oficial de Estado*. España, 30 de octubre de 2007, 260: 44037-44048.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2010). Real Decreto 861/2010, de 2 de julio, por el que se modifica el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales. *Boletín Oficial de Estado*. España, 3 de julio de 2010, 161: 58454-58468.

POLITÉCNICO DE GUARDA (2008). [Secretariado e Assessoria de Direcção](#). <http://twintwo.ipg.pt/webapps/portal/frameset.jsp?tab_tab_group_id= 8_1 – Accessed 2008.

PROYECTO TUNNING (2003) *Tuning educational structures in Europe. Informe final*. Bilbao: Universidad de Deusto.

PROVINCIALE HOGESCHOOL LIMBURG (2008). Bachelor in office management. www.phlimburg.be – Accessed 2008.

QUALITY ASSURANCE AGENCY FOR HIGHER EDUCATION (2007a). *Subject benchmark statements*. <http://www.qaa.ac.uk/academicinfrastructure/benchmark/honours/default.asp> – Accessed 2008.

QUALITY ASSURANCE AGENCY FOR HIGHER EDUCATION (2007b). General Business and Management. <http://www.qaa.ac.uk/academicinfrastructure/benchmark/statements/GeneralBusinessManagement.pdf> – Accessed 2008.

QUINN, J.B. (1992). *Intelligent Enterprise*. New York: The Free Press.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2001). *Diccionario de la lengua española (22nd Eds.)*. Madrid: Espasa Calpe.

SENGE, P (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.

SPENDER, J.C. (1996). Organizational knowledge learning and memory: Three concepts in search of a theory. *Journal of Organizational Change Management*, 9: 63-78. <http://dx.doi.org/10.1108/09534819610156813>

SCHMAL, R.; RUIZ, A. (2007). Una metodología para el diseño de un currículo orientado a las competencias. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 16(2): 147-158.

SINT-LIEVEN HOGESCHOOL (2008). Bachelor in office management. www.kahosl.be – Accessed 2008.

SUÁREZ, M. (2005). *El grupo de discusión: una herramienta para la investigación cualitativa*. Barcelona: Laertes.

UNIVERSITY OF THE DISTRICT OF COLUMBIA (2008). Bachelor of science degree in office administration. http://www.udc.edu/academics/sbpa/marketing/bs_office_admin.htm- Accessed 2008.

UNIVERSITEIT ANTWERPEN (2008). Bachelor in office management. www.ua.ac.be - Accessed 2008.

UNIVERSIDAD DE ALGARBE (2008). Licenciatura em assessoria de administração. http://www.ualg.pt/components/com_facileforms/uploads/AssessoriaAdministracao_10-11.pdf - Accessed 2008.

UNIVERSIDAD DE AVEIRO (2008). Técnico superior de secretariado. <http://www.ua.pt/guiaonline/PageCourse.aspx?id=66&b=1&lq=pt&p=3> - Accessed 2008.

VADILLO, N.; MARTA, C.; CABRERA, D. (2010). Proceso de adaptación de los estudios de Comunicación al EEES. El caso de Aragón, una comunidad pionera. *Revista Latina de Comunicación Social*, 65: 187-203. <http://dx.doi.org/10.4185/RLCS-65-2010-892-187-203>

VALDOSTA STATE UNIVERSITY (2008a). Bachelor of arts degree with a major in legal assistant studies. <http://www.valdosta.edu/pols/lacurriculum.shtml> – Accessed 2008.

VALDOSTA STATE UNIVERSITY (2008b). Bachelor of science degree with a major in administrative services. http://www.valdosta.edu/catalog/0708/ugrad/documents/ugrad_191-215.pdf – Accessed 2008.

VALLEY CITY STATE UNIVERSITY (2008). Bachelor in office management. http://www.vcsu.edu/cmsfiles/198/office_m_bl7.pdf – Accessed 2008.

XIOS HOGESCHOOL LIMBURG (2008). Bachelor in office management. www.xios.be – Accessed 2008.

Apéndice A: Relación entre las competencias transversales propuestas para el título de grado en Asistencia de Dirección y las competencias recogidas en los Libros blancos analizados

COMPETENCIAS LIBROS BLANCOS. Competencia transversales				
	<i>Instrumentales</i>	<i>Personales</i>	<i>Sistémicas</i>	<i>Competencias académicas</i>
1	Comunicación oral y escrita en la lengua propia y en al menos una lengua extranjera. Capacidad de uso y adaptación de diversas técnicas de comunicación oral y escrita con los usuarios de la información.			Poseer una gran competencia sociolingüística. Dominio oral y escrito de la lengua propia.
2	Capacidad para la resolución de problemas. Capacidad de análisis objetivo de la realidad y extracción de consideraciones válidas.	Razonamiento crítico en el análisis y la valoración de alternativas. Capacidad de resolución de conflictos. Capacidad crítica y autocrítica.	Capacidad para emprender mejoras y proponer innovaciones. Capacidad de perspicacia, de ingenio y creatividad.	Capacidad para la creatividad y la innovación. Capacidad de razonamiento crítico.
3	Habilidades en el uso de software genérico y conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio.			
4	Capacidad de organización y planificación del trabajo propio; saber gestionar el tiempo, con habilidad para la organización y temporalización de tareas.			
5	Capacidad de análisis y síntesis aplicadas a la gestión y organización de la información. Habilidades para analizar y buscar información proveniente de fuentes diversas.			
6		Capacidad de relacionarse con las personas y con el entorno si perder su autonomía. Capacidad de trabajar en equipo y de integración en equipos multidisciplinares. Habilidades en las relaciones interpersonales.		
7		Trabajo en un contexto internacional. Capacidad para trabajar en entornos diversos y multiculturales. Habilidades en las relaciones interpersonales.	Conocimientos de otras culturas y costumbres.	Saber reconocer la diversidad y multiculturalidad.
8		Compromiso ético en las relaciones con los usuarios y en la gestión de la información.	Capacidad de discreción.	
9			Capacidad de adaptarse a las nuevas situaciones y cambios en el entorno. Preparación para asumir el riesgo, desarrollando la capacidad de pensar para decidir.	Capacidad para entender e interpretar el entorno y adaptarse al cambio.
10			Sensibilidad hacia temas medioambientales y sociales.	
11			Motivación por la calidad. Capacidad de aprendizaje autónomo. Capacidad de actuar en libertad y con responsabilidad.	Capacidad de aprendizaje autónomo. Potenciar la capacidad personal de actualizar los conocimientos y los procesos.

Apéndice B: Relación entre las competencias transversales propuestas para el título de grado en Asistencia de Dirección y la información obtenida de empresas y asociaciones

INFORMES (Competencia transversales)			
	<i>Servicio Bolsa Trabajo ISSA</i>	<i>Asociaciones profesionales</i>	<i>Quality Assurance Agency for Higher Education</i>
1	Comunicación oral y escrita en más de una lengua extranjera. Ser un buen comunicador.	Dominio de al menos dos idiomas modernos.	Comunicación efectiva oral y escrita utilizando una amplia gama de medios que son ampliamente utilizados en los negocios.
2	Resolución de problemas.	Resolutivos.	Pensamiento crítico, capacidad de análisis y síntesis. Esto incluye la capacidad de identificar supuestos, evaluar situaciones en términos de evidencia y detectar errores de lógica o razonamiento, identificar valores implícitos y definir términos adecuadamente para generalizar de manera apropiada. Capacidad de resolver problemas y tomar decisiones usando los métodos cuantitativos y cualitativos apropiados incluyendo la identificación, formulación y resolución de problemas de negocios. Habilidad para crear, evaluar y analizar una amplia gama de opciones junto con la capacidad de aplicar las ideas y el conocimiento en una serie de situaciones.
3	Manejo y actualización de software genérico y aplicaciones específicas relativas a su ámbito de trabajo.		Uso efectivo de las tecnologías de la información para las aplicaciones empresariales.
4	Tener capacidad organizativa.		Autocontrol eficaz den términos de tiempo y planificación.
5	Búsqueda y análisis de información proveniente de fuentes diversas, entre ellas internet.		
6	Trabajar en equipo.	Autónomos en su trabajo y capaces de asumir responsabilidades.	Desempeño eficaz en un equipo de trabajo.
7		Sensibilidad hacia otras culturas, habilidades de relación interpersonal y capacidad de trabajar en equipo con personas que provienen de otros contextos culturales.	Habilidades interpersonales de escucha efectiva y negociación. Apertura y sensibilidad hacia la diversidad en términos de personas, culturas y aspectos empresariales y de gestión.
8	Discreción.		
9		Capacidad de adaptación al cambio.	Autocontrol eficaz en términos de comportamiento, motivación e iniciativa.
10	Sentido ético.		
11		Capacidad de aprendizaje.	Capacidad de aprender a aprender desarrollando el gusto continuado por aprender. Aprendizaje reflexivo, adaptativo y colaborativo.

Apéndice C: Relación entre las competencias específicas propuestas para el título de grado en Asistencia de Dirección y las competencias recogidas en los Libros blancos analizados

COMPETENCIAS LIBROS BLANCOS (Competencias específicas)			
	<i>conocimientos disciplinares</i>	<i>competencias profesionales</i>	<i>competencias académicas</i>
12	Conocimientos básicos de organización y gestión empresarial. Conocimientos básicos de marketing. Conocimientos básicos de relaciones internacionales. Conocimientos básicos de políticas sociales. Conocimientos básicos de política económica. Economía de la empresa. Conocimiento de los aspectos económicos, profesionales y del mercado.		
13	Conocimiento y estudio de los procesos psicosociales, cognitivos y emocionales de la comunicación. Conocimiento teórico y práctico de la publicidad y de las relaciones públicas. Conocimiento y estudio de los procesos de marketing relacional. Conocimiento, análisis y desarrollo de técnicas de comunicación.		Conocimientos fundamentales de comunicación.
14	Conocer la naturaleza de la información y de los documentos, de sus diversos modos de producción y de su ciclo de gestión, de los aspectos legales y éticos de su uso y transferencia y de las fuentes principales de información en cualquier soporte.		
15	Conocimiento de los elementos básicos del derecho. Conocimientos básicos de administración pública. Derecho.		
16	Conocimiento básico de la realidad sociopolítica contemporánea. Conocimiento del comportamiento humano y social. Sociología. Conocimiento de culturas y civilizaciones extranjeras.		
17		Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.	
18		Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.	Contabilidad, matemáticas, estadística.
19		Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica. Capacidad para la divulgación de cuestiones económicas.	
20		Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.	
21		Usar las principales herramientas informáticas en el ámbito de la gestión. Habilidades en el manejo de las tecnologías como medio indispensable en los procesos de tratamiento y transferencia de la información.	Utilizar y aplicar herramientas informáticas para la implantación, desarrollo y explotación de sistemas de información.
22		Usar las principales herramientas informáticas en el ámbito de la gestión.	
23		Capacidad de usar y aplicar las técnicas, las normativas y otros instrumentos utilizados en la reunión, selección, organización, representación, preservación, recuperación, acceso, difusión e intercambio de la información. Habilidades en la autenticación, el uso, el diseño y la evaluación de fuentes y recursos de información.	Comprender y aplicar las técnicas de evaluación de las fuentes y recursos de información. Comprender y aplicar los principios y las técnicas para la reunión, selección, organización, representación, preservación, recuperación, acceso, difusión e intercambio de la información.
24		Capacidad y habilidad para ejercer como profesionales que se encargan de la atención al cliente. Capacidad y habilidad para establecer el plan de comunicación.	
25		Capacidad y habilidad para ejercer como profesionales que se encargan de la atención al cliente. Capacidad y habilidad para responsabilizarse del área de comunicación de un organismo o empresa.	
26			Capacidad de adaptación a los objetivos organizacionales.
27		Facilidad para las relaciones humanas.	
28		Facilidad para las relaciones humanas.	
29	Dominio de dos lenguas extranjeras. Dominio de la lengua propia, escrita y oral. Dominio de traducción.	Destrezas de traducción.	

Apéndice D: Relación entre las competencias específicas propuestas para el título de grado en Asistencia de Dirección y la información obtenida de empresas y asociaciones

	INFORMES (Competencias específicas)		
	<i>Asociaciones profesionales</i>	<i>Informe centros universitarios</i>	Quality Assurance Agency for Higher Education
12	Conocimientos y competencias relacionados con la gestión de empresas.	Conocer el funcionamiento y la estructura de la empresa, así como identificar diferentes tipos de organizaciones y formas de planificación. Poner en práctica los procedimientos fundamentales del comercio exterior.	Conocimientos sobre gestión de recursos y operaciones.
13	Conocimientos y competencias relacionados con la comunicación.	Analizar las características, elementos y resultados de la comunicación interna y externa de las organizaciones.	
14	Conocimientos y competencias relacionados con la gestión de la documentación.		
15			
16	Conocimientos y competencias relacionados con la relaciones interpersonales.		
17	Conocimientos y competencias relacionados con la gestión de empresas.	Utilizar con agilidad los principios esenciales de la organización político-administrativo y su régimen jurídico básico. Llevar a la práctica los conocimientos básicos del derecho aplicados al ámbito empresarial.	
18	Conocimientos y competencias relacionados con la gestión de empresas.	Interpretar datos y aplicar técnicas relacionadas con las operaciones financieras básicas de las organizaciones. Emplear los fundamentos del proceso contable en el manejo de herramientas informáticas necesarias para su aplicación.	
19	Conocimientos y competencias relacionados con la gestión de empresas.	Relacionar las variables económicas básicas con la actividad empresarial, en un entorno económico integrado en un contexto global.	Conocimiento sobre el desarrollo y funcionamiento de los mercados de recursos, bienes y servicios.
20	Conocimientos y competencias relacionados con la gestión de empresas. Conocimientos y competencias relacionados con la gestión de la documentación.	Gestionar los procesos relacionados con la correspondencia, desde su entrada/salida de la empresa, su distribución, tratamiento y archivo de la misma en los diferentes soportes existentes.	Conocimientos sobre gestión de recursos y operaciones.
21		Adquirir habilidades en el manejo de las tecnologías como medio indispensable en los procesos de tratamiento y transferencia de información. Aplicar herramientas informáticas básicas al ámbito de la gestión empresarial.	Conocimientos sobre el desarrollo, gestión y despliegue de sistemas de información y su impacto en las organizaciones. Comprensión y uso de tecnología de comunicación e información para su aplicación en los negocios y la gestión.
22			Conocimientos sobre el desarrollo, gestión y despliegue de sistemas de información y su impacto en las organizaciones. Comprensión y uso de tecnología de comunicación e información para su aplicación en los negocios y la gestión.
23	Conocimientos y competencias relacionados con la gestión de la documentación.	Elaborar documentos atendiendo a la naturaleza de la información, sus diversos modos de producción, su ciclo de gestión y los aspectos legales y éticos sobre el uso y transferencia de dicha información y documentos.	
24	Conocimientos y competencias relacionados con la comunicación.	Ejecutar acciones de comunicación institucional.	Conocimiento sobre el servicio al cliente y sus expectativas. Orientación al cliente.
25	Conocimientos y competencias relacionados con la comunicación y las relaciones interpersonales.	Aplicar técnicas y buenas prácticas necesarias para el logro de una mayor satisfacción del cliente, tanto interno como externo. Ejecutar acciones de comunicación institucional.	
26		Organizar viajes, reuniones, eventos. Atendiendo a los calendarios establecidos, planificando acciones y observando la normativa y legislación vigentes.	El desarrollo de políticas y estrategias apropiadas dentro de un entorno cambiante para satisfacer los intereses de las partes interesadas (<i>stakeholders</i>).
27	Capacidad para actuar como enlace entre la Dirección y los demás niveles y entre departamentos.	Identificar y adoptar las técnicas necesarias para mejorar el ambiente de trabajo e impulsar la motivación y el compromiso con los objetivos de la empresa.	
28	Conocimientos y competencias relacionados con las relaciones interpersonales.	Afrontar los conflictos que se originan en el entorno de trabajo mediante la negociación.	

INFORMES (Competencias específicas)			
	<i>Asociaciones profesionales</i>	<i>Informe centros universitarios</i>	Quality Assurance Agency for Higher Education
29	Conocimientos y competencias relacionados con el dominio de los idiomas.	Desarrollar un manejo oral y escrito excelente de la lengua materna y la lengua inglesa. Utilizar de manera suficiente tanto de forma oral como escrita la segunda lengua extranjera para comunicarse con fluidez en situaciones normales de la vida cotidiana y en el ámbito empresarial. Evidenciar un excelente nivel de competencia en el ámbito de la traducción directa e inversa del inglés a la lengua materna, especialmente en el ámbito de la gestión y comunicación empresarial.	

Intangible Capital, 2012 (www.intangiblecapital.org)



El artículo está con Reconocimiento-NoComercial 3.0 de Creative Commons. Puede copiarlo, distribuirlo y comunicarlo públicamente siempre que cite a su autor y a Intangible Capital. No lo utilice para fines comerciales. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/es/>