



Licenciatura en Administración de empresas

Trabajo de Investigación Final

**“Competencias de Licenciados en Administración y
requerimientos empresariales del siglo XXI”**

Autores

- Cerrato García, Juan Cruz
- Dubois, Facundo Rafael
- Jesús, Agustín Antonio
- Ventos Maturana, Marcelo Agustín

Profesora: Dra. De Arteché, Mónica

Año: 2013

Agradecimientos

El presente trabajo de Tesis contó con intervenciones directas o indirectas de una serie de personas, las cuales nos asesoraron, brindaron su tiempo, nos guiaron, corrigieron o sugirieron ideas, desde su comienzo hasta su fin.

Principalmente, agradecemos a la Dra. De Arteche, Mónica, quien supo encaminarnos a lo largo de este arduo camino con criterio, y siempre nos brindó apoyo teórico y emocional para no bajar los brazos.

Una especial mención merecen aquellos profesionales de los distintos rubros, tanto académicos como empresariales, quienes nos aportaron la información necesaria para la concreción de nuestros primeros pasos, el desarrollo y las conclusiones, y lo hicieron con muy buena predisposición: Dr. Smurra, Ricardo; Dr Rey, Ernesto; Filipuzzi, Marina; Conti, Pablo; Alvarez, Daniel; Maher, Estela; Milani, Norberto; Gustavo Stuhldreher y Polifrone, Eliana.

Resumen

El objetivo de este trabajo es analizar el grado de alineamiento de las competencias desarrolladas por los Licenciados en Administración de Empresas egresados de universidades privadas, a los requerimientos de las empresas del siglo XXI. Esta vinculación es importante para determinar si los jóvenes profesionales poseen las herramientas para hacer frente a los nuevos paradigmas y visiones en administración. Por este motivo, se comenzó analizando los nuevos modelos utilizados en las empresas del siglo XXI, tales como management 2.0, empresa en red y tecnologías de información, entre otros. Luego se continuó investigando el mercado laboral, lugar donde fluctúan los intereses y requerimientos de las compañías con los intereses y capacidades de las personas (Oferta y Demanda). Se determinaron también los cambios que surgieron en la actualidad en cuanto a los empleos ofrecidos, Empleos 2.0, y las nuevas prácticas de reclutamiento. Después se determinó la calidad universitaria de las principales universidades privadas de C.A.B.A. donde se dicta esta carrera, los estándares de calidad requeridos por la OCDE, las normas ISO y la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación. Por último, se registraron los datos de ingresantes a la carrera, egresados, cantidad de materias y años de cursada de estas universidades.

La metodología utilizada se basa en comparar y analizar los veredictos de cada una de las partes competentes, es decir, directivos de las empresas del siglo XXI, autoridades de las universidades, y los propios estudiantes de cuarto año de las universidades. Se prosiguió a analizar entrevistas a gerentes de distintas áreas de compañías internacionales, decanos de centros educativos prestigiosos del país y encuestas a estudiantes de la universidad Austral, UADE, UCA y UCEMA.

Los datos arrojados por el estudio de campo nos permitieron concluir que efectivamente las competencias desarrolladas por los egresados en la carrera de Administración de Empresas se alinean a los requerimientos de las empresas del siglo XXI. Asimismo, se podría decir que los jóvenes profesionales de cierta forma se encuentran por delante de las compañías por la promoción a la implementación de redes en las organizaciones. Finalmente, en cuanto a las universidades, los futuros profesionales serán formados de manera adecuada, con contenido teórico actualizado en

todas las facultades por igual, pero de ellas dependerá el enfoque que se les quiera dar y que conocimientos prácticos brindarán a los estudiantes.

Abstract

The aim of this paper is to analyze if the skills developed by graduates in Business Administration of private universities, are aligned with the requirements of the companies of the XXIst century. This analysis is important to determine whether young professionals have the tools to deal with new paradigms and visions in the administration. For this reason, we began analyzing new business models used in the century, such as management 2.0, enterprise networking and information technology, among others. Then we made a research of the labor market, where fluctuate interests and needs of companies with people's interests and abilities (Supply and Demand). Changes that emerged today about the jobs offered, jobs 2.0, and new recruitment practices were also determined. After that, university quality of the leading private universities in CABA where you can study this degree was determined, the quality standards required by the OECD and ISO too. Finally, we study the number of students that start this degree every year, how many students finish the university, the number of subjects per university and the number of years that they have to study to finish this degree.

The methodology is based on comparing and analyzing the information we obtained from university authorities, managers of companies and from students who are completing degree. To obtain the information, we interviewed five managers of important companies, two Directors of prestigious universities and students from UADE, UCA, UCEMA and Austral.

The information obtained from our research allowed us to conclude that the skills acquired studying a degree in Business Administration are aligned with the business requirements of the companies of XXIst century. Also, graduates enhance the use of networks in companies. Finally, students learn in universities same theories and they study the same subjects, but each university teach them with different approaches.

Alcance de la Investigación

Esta Tesis investigó las competencias y tendencias de los estudiantes de la Licenciatura en Administración de Empresas de 4 Universidades Privadas de CABA, y si estaban alineadas con competencias requeridas por grandes empresas.

Por su parte, tuvo una serie de limitaciones. La primera limitación es que no contempló los requerimientos de las pequeñas y medianas empresas. Las mismas tienen un enfoque totalmente distinto, con una estructura más dinámica y tendiente a ser simple, y nos resultaba más útil la dimensión que poseen las grandes empresas.

La segunda limitación es que no se contemplaron las competencias de los alumnos recibidos en universidades públicas, debido a que la organización de las mismas está muy distanciada de la que tienen las universidades privadas, las cuales a pesar de sus diferencias, mantienen una línea similar.

La tercera limitación fue que no analizamos universidades que no pertenecían al partido de CABA. Muchos de las universidades de CABA se nutren de alumnos de Gran Buenos Aires y del interior del país, por lo que nos parecía suficiente la información obtenida de las mismas.

Índice

1- Justificación

2- Marco Teórico

2.1. Nuevas visiones en Administración

2.1.1. Cambios de paradigma

2.1.1.1. Management 2.0

2.1.2. La empresa del siglo XXI

2.1.2.1. TI y comercio electrónico

2.1.3. Gestión del conocimiento

2.1.3.1. Trabajador del conocimiento

2.2. Mercado Laboral y requerimientos actuales

2.2.1. Inserción al Mercado Laboral

2.2.2. Competencias

2.2.3. Empleos 2.0

2.3. La respuesta de la universidad privada a los requerimientos de la administración

2.3.1. Calidad Universitaria

2.3.2. Licenciatura en Administración CABA

3- Metodología de la investigación y trabajo de campo

3.1. Metodología de la investigación

3.2. Trabajo de Campo

3.2.1. Análisis de entrevistas

3.2.2. Cuadro de relación de entrevistas

3.2.3. Análisis Osgood

3.2.2. Cuadro de relación de entrevistas

3.2.4. Entrevistas a autoridades Universitarias

3.2.5. Análisis de encuesta

4- Conclusión

5- Anexo

5.1. Preguntas realizadas

5.2. Entrevistas a Gerentes

5.3. Entrevistas a Autoridades académicas

5.4. Encuestas

6- Bibliografía

1-Justificación

Tema

Alineación de las competencias desarrolladas por los Licenciados en Administración de Empresas, egresados de universidades privadas, a los requerimientos de las empresas del siglo XXI.

Problema

En la actualidad, en el ámbito de la administración y los negocios, se observa un mercado laboral competitivo, donde cada vez resulta más difícil ser elegido por una empresa para un puesto determinado. Dicho mercado ha mutado considerablemente, y consigo, también lo han hecho los requerimientos exigidos al capital humano de la organización. En dicho contexto, resulta de vital importancia que las universidades estén a la altura de las circunstancias, posibilitándole a estos trabajadores del conocimiento la capacidad de desarrollar las competencias necesarias que se adecuen a los requerimientos de las empresas del siglo XXI, y permitiéndole a los mismos una inserción temprana y eficaz en el mercado laboral.

Por otro lado, es una realidad que las empresas continúan formando a sus empleados, ya sea mediante procesos de capacitación o como consecuencia de la experiencia adquirida en el desarrollo de sus tareas. Sin embargo, el proceso de selección llevado a cabo por las organizaciones, tiene una gran importancia, ya que puede significar la adquisición de un potencial talento, que por sus capacidades pueda generar mayor valor para la empresa en un mediano o largo plazo. Es por esto, que las empresas buscarán un nivel superior en las actitudes desarrolladas por los perfiles solicitados.

Pregunta

¿Son las competencias exigidas y valoradas por las empresas del siglo XXI, las desarrolladas por los egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas de las universidades UADE, UCA, UCEMA y Austral?

Hipótesis

Las competencias desarrolladas por los estudiantes en Licenciatura en Administración se encuentran alineadas con las exigidas y valoradas por las empresas del siglo XXI.

Objetivos

- Describir las tendencias actuales de management y la gestión del conocimiento.
- Determinar las competencias brindadas por las universidades que dictan la carrera de Licenciados en Administración de Empresas.
- Identificar las competencias requeridas por el mercado laboral.
- Analizar el grado de alineamiento de las competencias ofrecidas por las universidades privadas de C.A.B.A. a las exigidas por el mercado.

2-Marco Teórico

2.1- Nuevas Visiones en Administración

2.1.1. Cambios de paradigma

Sobre las escuelas clásicas del management, se puede definir el concepto de administración como la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar las metas de la organización con eficacia y eficiencia (Jones & George; 2010). Hay que reconocer que en la actualidad el entorno es cambiante y se encuentra una principal falencia en la administración del personal.

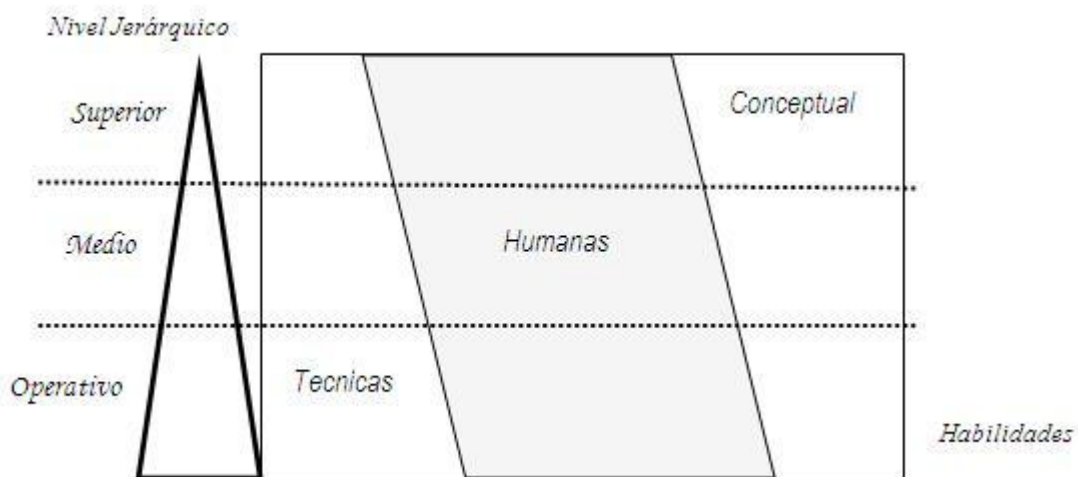
En el último tiempo el paradigma del management sufrió un cambio sustancial, el cual si bien la administración continúa fundamentándose en los principios modernos, ha desarrollado nuevas exigencias en un entorno complejo y dinámico en el que las organizaciones deberán adaptarse a las tendencias actuales. Dentro de estas se destacan el desarrollo sustentable, surgimiento de la globalización, de nuevas tecnologías de la información y de producción, comercio electrónico y el afianzamiento del concepto de red e inteligencia artificial. Como bien se refiere al tema Martín Alterson (Alterson, 2011, en Cardozo 2011 p. 41), podemos estar en condiciones de afirmar que “Se nota la necesidad de crear una nueva visión y paradigma empresarial, ya que el management moderno brinda excelentes respuestas para ciertas preguntas, pero están surgiendo nuevas incógnitas y se requiere actualizar la concepción de la empresa para poder responderlas satisfactoriamente”.

Otra tendencia en el campo de la administración esta referida a la subcontratación y reestructuración, estando la primera definida como el proceso de contratar a otra compañía para que realice una actividad antes ejecutada por la organización, y la segunda significa reducir el tamaño de la misma eliminando puestos gerenciales y empleados no administrativos. Esto implica un factor fundamental a la hora de comprender hacia donde tienden las organizaciones en cuanto a los requerimientos de profesionales.

Quienes llevan adelante el proceso descrito, ya sea basándose en los fundamentos del management moderno o de la administración 2.0, son los gerentes. Cada uno de ellos debe tener talento, inteligencia y creatividad, entre otras competencias, y a su vez estas se relacionarán con las habilidades necesarias de acuerdo al nivel de la organización en que se encuentre. Las mismas se dividen en:

- Habilidades técnicas: relativas al empleo de procedimientos, técnicas y conocimientos de un campo especializado. Estas se aplican al nivel operacional.
- Habilidades humanísticas: son requeridas para los niveles medios y se definen como la destreza para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos, sean personas, individuos o grupos.
- Habilidades conceptuales: Capacidad para coordinar e integrar todos los intereses y actividades de una organización. Son aplicadas en niveles gerenciales.

Figura N° 1: Niveles de Administración y habilidades necesarias.



Fuente: Certo, Samuel C., *Administración moderna*, (8va. ed.), Pearson, 2001, p.11.

2.1.1.1. Management 2.0

En los últimos años han surgido nuevas y constantes demandas por parte del mundo empresarial, que dejan en evidencia la necesidad creciente de desarrollar una nueva visión y paradigma que permita a las empresas del siglo XXI desarrollarse con éxito. Como desarrollamos anteriormente, no se debe dejar de lado la aplicación de herramientas y conceptos propios de la administración moderna, pero se deben considerar a las mismas como una condición necesaria pero no suficiente para obtener rendimientos superiores al promedio de manera sostenible.

Como bien explica Hamel (2008), debemos tomar a la administración como un camino para potenciar el desempeño de los recursos humanos en la organización, por encima de lo que de ellos se espera, para luego aglutinar dichos esfuerzos en pos de un mayor beneficio organizacional. Para esto resulta vital que los individuos cuenten con

las herramientas necesarias para desarrollar sus tareas, proporcionándole también los incentivos apropiados bajo condiciones laborales acordes.

Se cree que podrán obtener una ventaja competitiva todas aquellas empresas que logren desarrollar por sus propios medios modelos o herramientas que le permitan potenciar y aunar los esfuerzos de los recursos humanos que la componen. Esto, al fin y al cabo resulta ser el objetivo de la innovación de la administración. Ante esto, es de vital importancia considerar la revolución generada por la Internet, que según lo desarrollado por Gary Hamel (2008), permitió amplificar la creatividad y la innovación, así como también posibilitar una conectividad generalizada en tiempo real que pueda desarrollar una sinergia para la empresa, aglutinando los esfuerzos de las personas de la organización.

Continuando con lo establecido en el párrafo anterior, creemos pertinente citar a Alterson (2011, p.46) quien postula que “Seguir analizando a las empresas como meras funciones de producción donde el objetivo es la eficiencia nos haría perder de vista que, en un nuevo paradigma, donde prima principalmente la innovación, las empresas debieran ser interpretadas como una mera red de relaciones”.

La administración 2.0 posee tres pilares fundamentales, y los mismos consisten en admitir que el management 1.0 no nos ayuda a solucionar problemas actuales, en cultivar la insatisfacción con el status quo y en acumular coraje para apuntar alto.

El surgimiento de este nuevo paradigma, determinado principalmente por grandes transformaciones energéticas y tecnológicas, modificará la forma tradicional de relacionarse en la empresa, y radicará básicamente en los TIC que imperen en cada una de ellas, es por ello que el management 2.0 implica la posibilidad de que la jerarquía no sea imprescindible para la organización. Esto llevaría a la descentralización en la toma de decisiones y a un recorte de los mandos medios de la misma, sin embargo, no todos los autores relacionados a este tema mantienen posturas similares. Entre los críticos a los postulados de Hamel, se destaca Soumitra Dutta, profesor de tecnología en la escuela de negocios francesa INSEAD, quien sostiene que el problema no radica en la existencia de demasiados puestos gerenciales, sino en la incapacidad de muchas organizaciones de aprovechar y valorar el talento de sus mandos medios.

Más allá de que existan voces en desacuerdo con este nuevo cambio de paradigma, no se debe poner en tela de juicio la necesidad creciente de las empresas de llevar a cabo una innovación continua, y en acuerdo con esto, Florida (2002) establece

que “Lo más importante que está en juego en esta era emergente es la tensión entre la creatividad y la organización”

Otra perspectiva que reconoce un cambio de paradigma pero determina otra manera de actuar, es la que Michael Porter (2013), quien entiende que las compañías ya no enfrentan los tradicionales desafíos del management, sino que se ven frente a una situación completamente distinta, que significa un gran reto para la organización. Tratando de explicar dicho cambio, el célebre gurú de la estrategia corporativa, desarrolla el término de valor compartido, a partir del cual busca atender las necesidades sociales y a la vez obtener una ganancia para la organización.

Porter considera que “La mayor oportunidad de crecimiento reside en hallar nuevos mercados, nuevas necesidades que no han sido atendidas, nuevas formas de operar el negocio, con un mejor manejo del impacto en el medio ambiente y en la comunidad.”

Si bien este postulado puede llegar a resultar extraño y tender a una confusión con el concepto de responsabilidad social empresarial, esto no es así. En respuesta al posible desconcierto que pueda llegar a establecerse, Porter afirma que aunque resulte increíble “El principal terreno para la innovación y el crecimiento no son las finanzas ni la tecnología, sino las cuestiones sociales y ambientales”.

2.1.2. La empresa del siglo XXI

“La empresa en red no es ni una red de empresas ni una organización intraempresarial en red. Más bien se trata de una organización flexible de actividad económica constituida en torno a proyectos empresariales específicos llevados a cabo por redes de diversa composición y origen” (Castells, 2001 en Cardozo, 2011, p.79)

La empresa en red constituye el nuevo paradigma organizativo del capitalismo informacional y global. Su naturaleza íntima consiste en estar conectada, y su éxito en el mercado global depende de su capacidad para generar redes robustas y estables o generar potentes efectos-red. La empresa en red surge como alternativa a las estructuras funcionales, divisionales o matriciales.

Estas empresas buscan conectar los esfuerzos de sus empleados utilizando herramientas de colaboración, logrando extender el alcance de la empresa hacia los clientes, proveedores y socios. Andrew McAfee, de *Enterprise 2.0*, profesor de MIT Sloan School of Management y profesor asociado de Harvard Business School lo

definieron por primera vez como: *“El uso de las plataformas de software social emergente al interior de las empresas, o entre compañías, sus asociados y consumidores.”*

La empresa en red podría ser entendida como un nuevo estadio de la evolución de las organizaciones, que pasaron del modelo fordista y burocrático a otros más relacionados con las redes tanto internas como externas que dieron origen a diversas configuraciones (Torrent, 2002), y que mostraron una capacidad de recombinación de estructuras, la minimización de la influencia del centro y, como consecuencia de ello, la autonomía de la periferia, cuyo resultado fue la desactivación de una configuración vertical para dar lugar a otra horizontal.

El uso de las tecnologías y la libertad que se da a los empleados para el uso todas las herramientas de comunicación y de productividad, beneficia a los gerentes brindándoles acceso a la información adecuada a través de aplicaciones web interconectadas además de diferentes dispositivos y servicios. Por otra parte facilita la inteligencia colectiva de muchos, pudiendo alcanzar ventajas competitivas la cual se traduce en innovación, productividad y agilidad.

Para Maturana (Maturana, 2002, en Cardozo 2011), los rasgos definitorios de este tipo de empresas estarían dados por tres pilares: a) la innovación adquiere más importancia que la producción masiva; b) el peso de los activos intangibles se convierte en el marcador de valor de mercado de la empresa; y c) se invierte en nuevos conceptos más que en equipos e infraestructuras.

Entre las distintas tipologías de redes podemos mencionar las intra y las interorganizacionales, siendo la primera una forma específica de organización interna, y la segunda implica un grupo particular de empresas que cooperan (De Arteché, 2008, en Cardozo, 2011). Otra tipología definida por Mc Donald y Huxham establece redes de coordinación, en la cual existe solo un flujo de información, de cooperación, en la cual se dan también flujos de otros recursos y finalmente las de colaboración donde los diferentes actores comparten un objetivo común.

La empresa en red rompe con las estructuras jerárquicas, por lo que es fundamental encontrar nuevas formas de estructurar y lograr coordinación de trabajo, utilizando la descentralización y la interconexión. Este tipo de empresa permite reducir distancias y eliminar las represas de conocimiento levantadas en otras épocas. El conocimiento y la información son los factores de mayor relevancia y que más cambios

generó en cuanto a la evolución hacia este tipo de organización (McAfee, 2012) continuación diferenciaremos las empresas tradicionales con las empresas en red:

Figura N° 2: **Enterprise 2.0**

Enterprise 1.0	Enterprise 2.0
Jerarquías	Organización Plana
Fricción	Flujo organizacional sencillo
Burocracia	Agilidad
Inflexibilidad	Flexibilidad
Tecnología sin orientación al usuario	Tecnología orientada al usuario
Toma de decisiones de arriba hacia abajo	Toma de decisiones de abajo hacia arriba
Toma de decisiones de centralizada	Toma de decisiones de distribuida
Equipos en un mismo edificio/ zona horaria	Equipos son globales
Silos y fronteras de información	Fronteras difusas, información abierta
Necesidad de saber que los sistemas son estructurados y dedicados	Los sistemas de información son emergentes
Complejidad por todas partes	Abierta
Estándares de propiedad cerrados	Bajo demanda
Ciclos de <i>time-to-market</i> largos	Ciclos de <i>time-to-market</i> cortos

Fuente: Enterprise 2.0. *What is Enterprise 2.0?* www.e2conf.com. Traducción PLATAFORM.MA

Otro concepto relacionado es el trabajo en red, el cual se da cuando un grupo de personas se une para formar un equipo de trabajo y selecciona una red electrónica de información como medio o infraestructura que permite la interacción, y será denominado equipo en red siempre que se desarrolle un proceso de colaboración y un

sistema interactivo de comunicación, siendo estas dos las fuentes del éxito para estas organizaciones.

Por último debemos mencionar que esta tendencia se fundamenta en los avances en las TICs, ya que los medios electrónicos son aquellos que serán soporte fundamental para poder llevar a cabo una organización en red eficiente.

2.1.2.1. TI y comercio electrónico

Uno de los factores tratados anteriormente es el **comercio electrónico**, el cual se refiere a realizar transacciones comerciales mediante el uso de dispositivos electrónicos. El mismo ha logrado traspasar las fronteras nacionales, con lo cual la competencia se ha vuelto más dura y a nivel global, por lo que los gerentes deben buscar en demasía obtener la eficiencia necesaria para que la empresa sea competitiva. Una tendencia en la actualidad no es exigirles a los gerentes inferiores que vean más allá de las metas departamentales, sino que adopten posturas multidepartamentales, con el fin de mejorar el desempeño de la organización.

La Web 2.0 representa aplicaciones en internet que atraen enormes audiencias y representan una enorme oportunidad para el comercio electrónico. Dentro de este grupo podemos mencionar las redes sociales o Wikipedia, siendo dos medios que las empresas en la actualidad deben explotar.

Las TICs son definidas como el conjunto de métodos o técnicas para adquirir, organizar, guardar, manipular o transmitir información. Un sistema de información administrativo implica una forma particular de TI que los gerentes usan para generar información detallada y específica necesaria para desempeñar bien sus funciones.

Las nuevas tecnologías de la información conceden a los gerentes de todos los niveles y a todas las áreas, acceso a más y mejor información, además de mejorar su capacidad para cumplir con sus funciones administrativas. Las TI a su vez favorecen el desempeño de los empleados, permitiéndoles ser más hábiles, especializados y productivos.

Otra de las ventajas que produce el avance de las TI es el mejoramiento en la comunicación dentro de la organización, que trae aparejado mejoras en cuanto a la eficiencia, calidad, respuesta al cliente e innovación. Los avances que están teniendo un impacto fundamental en la comunicación administrativa son internet, intranet y groupware. Internet es un sistema global de redes de computadoras, y es utilizado por

empleados de organizaciones de todo el mundo. La intranet implica el uso de internet pero abarcando un sistema de redes dentro de la empresa. Por último el groupware es un software que permite que los miembros de grupos y equipos compartan información entre sí.

Estos factores desarrollados han llevado a la concepción de las organizaciones sin fronteras, en donde los miembros de las mismas se encuentran enlazados por computadoras, sistemas de diseño asistido por estas, video y teleconferencia, lo cual permite montar negocios con un amplio espectro en cuanto a estructura y por ejemplo en la posibilidad de adquirir talentosos empleados ubicados en cualquier lugar del mundo y traspasando las fronteras de la actualidad.

2.1.3. Gestión del conocimiento

La administración del conocimiento es uno de los conceptos que integran esta sección. El conocimiento es el resultado de la interacción y transformación de la información con otros individuos (cada uno influenciado por su experiencia personal) y con el contexto mismo para lograr el cambio de los mapas de la realidad de una persona, produciendo una fluctuación en la comprensión. El conocimiento es colectivo, y según algunos autores puede ser tácito u/o explícito; pero por sobre todas las cosas, es dinámico ya que la utilización del mismo genera nuevo conocimiento, es decir, aumenta con su uso.

Los componentes clave del conocimiento son: experiencia ya que se desarrolla a través del tiempo; la verdad práctica, porque se relaciona con lo que realmente funciona; la complejidad, porque es producto de la actividad racional, en contraposición encontramos la superficialidad que puede ser equivocada; criterios, para poder evaluar la situación e incorporar información a los conocimientos actuales; reglas empíricas, reglas de acción para determinar si se está equivocado o en lo cierto; y finalmente valores y creencias (de Arteché, 2007 en Cardozo, 2011).

“El conocimiento que una organización tiene de sí misma es su principal capital y constituye la esencia del negocio en sí mismo; éste se basa en toda la información a partir de la cual se desempeñan sus integrantes, que en su conjunto componen su capital intelectual: la capacitación de los recursos humanos, la estructura de la organización, el conocimiento del mercado, etc” (Cardozo, 2007). De esta forma, por ejemplo, una organización puede generar conocimiento a través de la información compartida entre el

área de ventas con la de producción, quienes pueden ampliar la visión de ambas para llegar a un resultado razonable para ambas áreas y con mayores beneficios.

“La administración del conocimiento es un proceso formal, dirigido, utilizado para investigar qué información posee la empresa que pueda beneficiar al resto de las personas dentro de la organización y desarrollar los medios para hacerla fácilmente accesible; creando depósitos de información respecto de sus buenas prácticas; instalando redes para transferir información entre sus recursos humanos; creando procedimientos formales que aseguren que las lecciones aprendidas en el curso de cada proyecto son “pasadas” a los otros que realizan operaciones similares”.

(Roskner, 2007)

“Se entiende por la gestión del conocimiento a la creación de las condiciones internas que favorecen todos los procesos relacionados con el conocimiento, su creación, codificación, transmisión y aplicación, y reutilización” (Nonaka y Takeouchi, 1995). Cada persona crea una perspectiva o juicio propio de la realidad, es decir que tiene su propio significado, entonces la administración del conocimiento trata de lidiar con los diferentes significados asignados por cada individuo. De este modo, los administradores deben coordinar la información dependiente de cada individuo para encausarla en un solo sentido y facilitar la circulación de la misma para que sea próxima a todos los miembros de la organización.

A partir de esto se puede determinar que el conocimiento y la gestión del mismo se presentan como una herramienta, capacidad o ventaja competitiva dentro de la organización. Es por eso que se debe hacer hincapié en la sostenibilidad en el tiempo de este recurso.

Según J.J. Tarí Guilló y M. García Fernandez (2011) en su investigación acerca de si la gestión del conocimiento puede influir en los resultados empresariales se determinó que esta tendencia es altamente provechosa para las organizaciones en diversos aspectos.

La gestión del conocimiento influye positivamente en:

- La satisfacción de los clientes y empleados
- La productividad
- La disminución de defectos
- El aumento en la calidad del producto
- La entrega a tiempo de los clientes
- Sobre las ventas

- Sobre la cuota de mercado
- Sobre la Rentabilidad
- Sobre la innovación

2.1.3.1. Trabajador del conocimiento.

El trabajador del conocimiento surge como consecuencia del cambio de paradigma que se produce en la sociedad e impulsado por las organizaciones a fines del siglo XX. A su vez, este cambio se vio potenciado por los avances tecnológicos ya que aportan a las organizaciones herramientas para el procesamiento de información, y la circulación de la misma para hacer frente a las exigencias. La volatilidad y penetración de los cambios en el contexto (social, político, económico, industrial, tecnológico, etc) hacen aún más necesarios la formación de individuos con un nivel más avanzado de preparación y nueva mentalidad. Si durante el siglo XX se incentivó a la productividad manual de los empleados (Sociedad industrial - Trabajador manual); a partir del siglo XXI se incita a la producción de conocimiento para, como dijimos en anteriormente, lograr ventajas competitivas (Sociedad del conocimiento - Trabajador del conocimiento). Al hablar de la sociedad del conocimiento, Stiglitz (2003) menciona que implica el desplazamiento de la producción de bienes y servicios a la producción de ideas, lo que supone un tratamiento no de personal o stocks, sino de información. Una de las consecuencias de la sociedad del conocimiento es que la tecnología de la informática demanda a las organizaciones inteligentes un aprendizaje continuo. Demandan estructuras que tengan una gran capacidad de recoger información, procesarla y tomar decisiones concretas en situaciones cambiantes y complejas (De Arteché, 2001, en Cardozo, 2011). Finalmente cabe decir que existen 2 interpretaciones acerca de la definición del trabajador del conocimiento. La primera, respaldada por Drucker (1999), destaca la utilización que realiza el trabajador con la información para crear aún más conocimiento (concepto de dinamismo). La segunda, alentada por Castells (2000), define al trabajador del conocimiento como aquel que posee un saber específico y lo utiliza para trabajar. La diferencia parece ser minúscula, pero según este último, toda persona puede ser trabajador del conocimiento.

2.2- Mercado Laboral y requerimientos actuales

2.2.1. Inserción al Mercado Laboral

El Mercado Laboral representa la institución central que influye completamente en la sociedad actual y que cumple importantes funciones relacionadas con asegurar y mantener los balances macroeconómicos y la estabilidad socio-política. Constituye un canal de comunicación entre la producción y el consumo, entre especializados autónomos productores y consumidores independientes. Evolucionó en el tiempo y se ha vuelto una realidad más compleja, heterogénea y diversificada.

El empleo es una razón de interés vital para todos los agentes económicos, que engloba varias implicaciones: económicas, psicológicas, educacionales-culturales y políticas.

El mercado laboral representa una batalla entre la oferta y la demanda de fuerza laboral, en un determinado tiempo y espacio. La batalla acaba con la compra y venta de la fuerza de trabajo a cambio de un precio, llamado salario, con un determinado funcionamiento dependiendo de si estamos hablando de un país, un grupo de países, o globalmente.

La oferta y demanda laboral son interdependientes de una manera muy estrecha, que es determinado por una serie de factores heterogéneos (económicos, técnicos, demográficos y ecológicos), orientados a asegurar la balanza entre la cantidad y la estructura de la fuerza laboral y las necesidades de la sociedad de recursos laborales.

La demanda laboral representa la necesidad del trabajo asalariado dentro de la economía de mercado. Tiene una serie de particularidades:

- El nivel de sustituibilidad del factor trabajo es reducido y tiene una perspectiva de largo plazo.
- Su elasticidad depende del tamaño y la dinámica de los salarios, la productividad, el volumen, calidad y estructura de producción.

La oferta laboral representa el trabajo que puede ser realizado por los miembros de una sociedad por un determinado salario. Está expresado a través del número de gente apta para el trabajo (sin contar a estudiantes, amas de casa y a aquellas personas que tienen recursos suficientes para vivir y por ello no desean trabajar).

Existen problemas de inserción al mercado laboral y de desempleo, principalmente en los jóvenes. Dichos problemas se pueden adjudicar a distintas

razones, como puede ser la educación. Está comprobado que donde hay mas educación, hay menos desempleo (Tokman, 2003).

Sin embargo, existen otras teorías que adjudican los problemas al mercado de trabajo mismo, y no a la falta de ajustes de educación y de capacitación que demandan las empresas (Weller, 2003).

Una de las razones por lo que esto ocurre es porque los jóvenes pueden tener aspiraciones respecto a su inserción laboral que son incongruentes con la realidad del mercado. Establecen un “salario de reserva”, el cual representa un salario acorde a sus expectativas y por el cual estarían dispuestos a trabajar. Hasta que no lo encuentran, al formar parte de familias que los mantienen, no sienten la necesidad de trabajar. Por lo que, los jóvenes tienen una tasa de desempleo mayor y períodos de busca mas largos que los adultos (Tokman, 2003).

Otra razón es que debido a la información incompleta del mercado de trabajo, tanto para los trabajadores respecto a las empresas y los puestos de trabajo como para las empresas respecto a los empleados, una vez que hay una contratación nueva, hay cierta probabilidad que uno de los dos, el trabajador o la empresa, no se encuentre satisfecho respecto a la relación laboral y el primero renuncia o la segunda lo despide. Esta situación es más marcada en el caso de los jóvenes, dado que ellos tienen menos información sobre el mercado de trabajo. En consecuencia, un porcentaje relativamente elevado de los jóvenes tiene solo una permanencia breve en su primer puesto de trabajo y en forma relativamente rápida quedan cesantes (Weller, 2003).

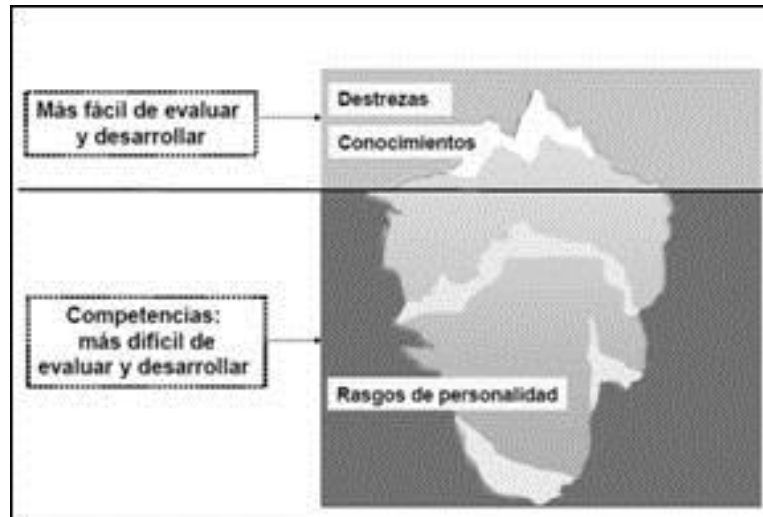
2.2.2. Competencias

En primer lugar al referirnos a este tema, debemos comprender que las mismas van a formar parte de lo que compone el perfil de un individuo. En función de la descripción de puesto, surgen los requisitos duros que, por un lado, son los antecedentes educativos necesarios que se requieren para ejecutar las tareas, y por otro, se deben tomar en cuenta las posibilidades de desarrollo que se tienen pensadas para esa posición, en conjunto con la experiencia con la que se debe contar para poder desarrollarse en dicho puesto.

Spencer y Spencer (Spencer y Spencer, 1993, en Cardozo, 2012) desarrollaron el modelo del Iceberg, el cual define competencias como “una característica subyacente de

un individuo que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”.

Figura N° 3: **Modelo del Iceberg.**



Fuente: Cardozo, (2012). *Desarrollo Humano en las organizaciones*. (1ra. ed.) Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

El modelo define cinco tipos distintos de competencias, con diferentes niveles de visibilidad:

- Motivación.
- Características.
- Concepto propio o de uno mismo.
- Conocimiento.
- Habilidad.

Por otro lado, Yate (1991) señala una triple dimensión del perfil. Las mismas son:

- Personales: rasgos que revelan el carácter fundamental, las características propias del candidato, que pueden afectar significativamente su función en el cargo.
- Profesionales: rasgos que nos pueden revelar la confiabilidad y la seguridad de una persona para desempeñarse en un determinado cargo.

- Empresariales: características que posee un individuo que le permiten comprender la interrelación de su accionar con la organización a la que pertenece.

En función a las estrategias que pueden llegar a definirse en cada organización, es posible llevar a cabo una clasificación de las competencias en:

- Cardinales: aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización.
- Específicas: requeridas para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical por áreas y, adicionalmente, con un corte horizontal por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos. (Alles, 2006, p.150-151)

Desde otro foco, es posible aclarar que el término competencias no alude a capacidades de la organización sino a capacidades de las personas. Esto se relaciona directamente con rasgos, habilidades y el proceso cognitivo, siendo así posible encontrar el uso de la palabra competencia para hablar de autoestima (rasgo individual), como de dominio del inglés (habilidad) o de coeficiente intelectual. (Kamoche, 1996, en Gore & Vazquez). Al enfocarnos en la competencia como capacidad individual, podemos mencionar otras aproximaciones:

- La que lo emparenta con los valores y modelos mentales;
- La que lo liga a conocimientos y habilidades vinculadas con el trabajo;
- La que lo relaciona con habilidades propias de tareas no rutinarias.

Como todos estos atributos (modelos mentales, valores, habilidades) deberían reflejarse necesariamente en conductas, las competencias también han sido caracterizadas como conjuntos de patrones de conducta.

La importancia del concepto radica principalmente en 3 aspectos:

- **Identificación de capacidades organizacionales:** Hamel y Prahalad nos invitan a pensar en los activos de la organización, es decir, en sus fortalezas. Los activos o fortalezas es todo aquello con lo que cuenta la empresa (conocimientos, información, redes sociales, la marca, los atributos de la firma, etc).

A su vez es importante diferenciar los recursos de las capacidades. Los primeros, no tienen significado en sí mismos y deben ser evaluados necesariamente en relación con la posibilidad de obtención de ganancia, desarrollo, seguridad o autonomía que ellos permiten. Las segundas, designan lo que la empresa puede hacer con esos recursos: las prácticas, los procesos, los sistemas relativamente

formalizados y las formas de relación que hacen posible la actualización y “puesta en acción” de los recursos.

El concepto de competencia integra capacidades y recursos. La competencia se refiere tanto a los recursos organizativos como a las capacidades que permiten el empleo efectivo de tales recursos.

- **Modificar la manera de entender la empresa:** existe una tendencia actual a entender la empresa como una cartera de competencias, en donde lo fundamental es administrar las mismas de la mejor manera para lograr adquirir ventajas competitivas.
- **Reconocer capacidades individuales clave más allá de los puestos de trabajo:** La dinámica del mundo y de las organizaciones en particular, nos está mostrando que el puesto de trabajo puede no ser el mejor “paraguas” para agrupar habilidades. El aumento de la competitividad genera necesidad de cambio organizativo. En tanto la tasa de cambio organizacional se mantenga alta, los puestos de trabajo cambiarán, se transformarán o desaparecerán; los conocimientos asociados a los puestos, se modifican y obsoletan.

Siguiendo con el desarrollo de las competencias, debemos distinguir las que son claves de las que no, y para ello encontramos las siguientes características, presentadas por Hamel (1995):

- Poco común, poco extendida en el negocio;
- Valiosa para los clientes;
- Difícil de imitar;
- Arraigada en un contexto organizativo que la soporta a través de prácticas de management, sistemas, procesos y actividades.

Como mencionamos anteriormente, el paradigma y los entornos se han modificado. Hoy el trabajador manual se ha transformado en trabajador del conocimiento, debiendo adquirir nuevas competencias. A continuación De Arteché (2006) nos presenta un resumen sobre las competencias de estos dos trabajadores:

Figura N° 4: **Trabajador del conocimiento vs. Trabajador manual.**

Indicadores	Poco			Mucho	
	1	2	3	4	5
Realiza tareas rutinarias	TC				TM
Realiza tareas intelectuales		TM			TC
Tiene autogestión en las tareas	TM				TC
Trabaja en equipo		TM			TC
Persigue la mejora continua	TM				TC
Prefiere la cultura del intercambio	TM				TC
Tiene lealtad a su profesión	TC			TM	
Su motivación está unida a los incentivos monetarios		TC			TM
Acepta los desafíos	TM				TC
Busca la eficiencia, investiga nuevos caminos	TM				TC
Genera conocimiento	TM				TC
Maneja con soltura las TICs		TM			TC
Posee destreza informacional	TM				TC
Prefiere actividades de coordinación	TM				TC
Aprende continuamente	TM				TC
Se automotivan	TM				TC
Concilia ambigüedad y análisis	TM				TC

Ve posibilidades en lo imposible	TM				TC
Resiste la ambigüedad y la paradoja	TM				TC
No se desalienta fácilmente		TM			TC

Fuente: www.ucema.edu.ar/cimei-base/download/temas/TemasJul07.pdf, Recuperado Septiembre 2013.

2.2.3. Empleos 2.0

El cambio en la administración antes mencionado, desemboca también en una modificación en el mercado laboral, debiéndose adaptar el proceso de selección a las herramientas tecnológicas y a los diferentes medios de comunicación que implican los cambios en la demanda del mercado laboral. El tipo de selección de personal es fundamental en las empresas, generando un fuerte impacto en la imagen de la organización y muchas veces demostrando el tipo de empleador que representa cada una. Dentro de las tendencias actuales hay que mencionar la masificación en el uso de los portales de búsqueda en internet.

Dentro de las nuevas condiciones del entorno podemos mencionar:

- a) Innovación tecnológica muy acelerada, aplicada a todos los ámbitos.
- b) Desarrollo e implantación masiva de las telecomunicaciones.
- c) Nuevas formas de empleo y de contratación.
- d) Nuevas posibilidades de evaluación psicológica.
- e) Rápida evolución en las formas de organización.
- f) Internacionalización de las empresas, interacción de diversas culturas, globalización de la información y de la interacción.
- g) Nuevas titulaciones universitarias, con alguna formación en psicología, pero no como conocimiento principal, que se orienten específicamente a la gestión de los RR. HH.

La definición del perfil es uno de los pasos del proceso descrito que comparten el modelo tradicional y el actual, lo que facilita el uso de las tecnologías es el acceso a la información y la cantidad de perfiles que se pueden encontrar. Definir un perfil

profesional significa determinar que competencias requerirá el ocupante de un puesto para desarrollar efectivamente su trabajo.

El segundo paso a definir es el reclutamiento, el cual es definido como el proceso por el cual un empleador arbitra los medios necesarios para atraer candidatos, potenciales empleados, y garantizar una apropiada selección con las herramientas correspondientes. En tiempos pasados las empresas definían qué tipo de aviso se publicaría en alguno de los diarios más importantes del país. En la actualidad las páginas de internet han cobrado una gran relevancia, utilizando diferentes modalidades y herramientas, como por ejemplo el uso de las redes sociales. Según algunos estudios realizados, para el año 2011 el 61% de las búsquedas se realizan on-line, de los cuales el 47% pertenece a portales de empleos. Entre los portales más utilizados en nuestro país encontramos bumeran.com, el cual tiene presencia en once países de Latinoamérica. Por otra parte, los anteriores diarios desarrollaron sitios como Clarín Empleos o Zonajobs perteneciente al diario La Nación. Dentro de las facilidades que ofrecen, por ejemplo Zonajobs desarrolló una herramienta que ayuda al candidato a realizar su perfil en Facebook separado de su vida personal o permite obtener información del perfil LinkedIn.

Todos estos sitios han desarrollado la interacción con las redes sociales de mayor difusión (LinkedIn, Facebook, Twitter, etc), las cuales son utilizadas por el 90% de las grandes compañías y consultoras a la hora de reclutar personal. Las redes se pueden clasificar en tres categorías:

- Horizontales: buscan proveer herramientas para a interrelación en general: Facebook, Google+, Hi5, Bebo.
- Verticales por tipo de usuario: dirigidas a un público específico, por ejemplo profesionales, como LinkedIn.
- Verticales por tipo de actividad: promueven una actividad en particular, por ejemplo youtube o twitter.

Algunas de las redes sociales mencionadas apuntan a ciertos nichos, se especializan en alguna porción del mercado; sobre todo hay recortes en materia de profesionales, mandos superiores, o los siempre difíciles perfiles TI. Las redes sociales parten de la teoría de los seis grados de separación. Según esta teoría, todos los habitantes del planeta estamos conectados a través de una cadena de no más de cinco nodos; se estima que cada persona se relaciona, entre familiares, amigos y conocidos, con unas cien personas. De este modo si quieren enviar un mensaje a 10.000 personas

simplemente piden a sus contactos que se lo transmitan a los suyos. Así estos 10.000 pueden transformarlo en 100.000 y así sucesivamente hasta llegar al sexto paso, con lo que se podría lograr enviar un mensaje a cualquier lugar individual del planeta. Para el reclutamiento, el uso de estos medios presenta las siguientes ventajas y desventajas:

Figura N° 5: **Ventajas y desventajas de Empleos 2.0.**

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ● Reducción de costos, en algunos casos nulo. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Demasiada transparencia puede volverse en contra para ambas partes
<ul style="list-style-type: none"> ● Rapidez en publicación. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Exceso de información puede hacer que se pierdan buenas oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Rapidez en postulaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ● El candidato no se detiene demasiado a estudiar la propuesta, y se postula.
<ul style="list-style-type: none"> ● Fluidez en la comunicación 	
<ul style="list-style-type: none"> ● Conocerse las partes 	

La red social con mayor impacto en cuanto al reclutamiento es LinkedIn. Por el lado del postulante, el usuario puede subir su currículum, detallar cuáles son sus fuertes y qué es lo que podría aportar a nivel laboral. Además tiene la posibilidad de definir qué tipo de empleo y modalidad de trabajo está buscando. Por el lado del reclutador, esta red social presenta grandes importantes herramientas de filtrado y búsqueda que facilitan encontrar el perfil deseado.

Otro factor que ha evolucionado es el primer contacto que se establece entre la empresa y el candidato, ya que en la actualidad este se da por mail contando la propuesta. Una vez establecido el contacto la comunicación puede continuarse mediante chat, facebook o Skype entre otros. El uso de esta última herramienta u algún otro medio de videoconferencia permiten a las partes conocerse de una manera más cómoda, facilita tiempos y el candidato no debe trasladarse hasta las oficinas de la empresa. Otra tendencia que está surgiendo es la de la presentación del candidato mediante un video, en el cual el autor destaca sus principales competencias y así la empresa logra conocerlo. A continuación Rio (Rio, 2012, en Cardozo, 2012), presenta un cuadro comparativo sobre la evolución del proceso de selección de personal en las empresas:

Figura N° 6: **Proceso 2.0.**

	Proceso Tradicional	Proceso 2.0
Identificación de una necesidad de personal	Generación de vacante	Planificación a corto y mediano plazo
Reclutamiento	Selección de empleos de diarios en papel, tv y radio	Páginas web de búsquedas Redes sociales
Preselección	CV impresos-solicitud de ingreso	Filtros por requisitos excluyentes
Citación	Telefónica	Mail-Msj txt-sitios de búsqueda
Entrevista con RRHH	Presencial/ individual	Skype, videoconferencia/ entrevista a distancia
Formación de terna	De acuerdo al perfil	De acuerdo al perfil
Entrevista con la línea	Manejo por intuición	Gerentes capacitados en entrevistas
Elección del candidato	Línea	Línea con asesoramiento de RRHH
Propuesta definitiva	Informal	Por escrito
Feedback	Pocos casos: Por carta	Por mail
exámenes preocupacionales	Obligatorios por ley	Valor agregado de prevención
Inducción	Informal	Subproceso planificado con capacitación
Seguimiento	Proceso finalizaba con la incorporación	Se mide eficacia del proceso, satisfacción del cliente interno, etc

Fuente: Rio 2012 en Cardozo, (2012). *Desarrollo Humano en las organizaciones*. (1ra. ed.) Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

2.3- La respuesta de la universidad privada a los requerimientos de la administración.

2.3.1. Calidad Universitaria

El concepto de calidad se define como una medición objetiva cuali y cuantitativa sobre percepciones y expectativas de la sociedad expresadas a través de niveles. Calidad es un sistema de coherencias:

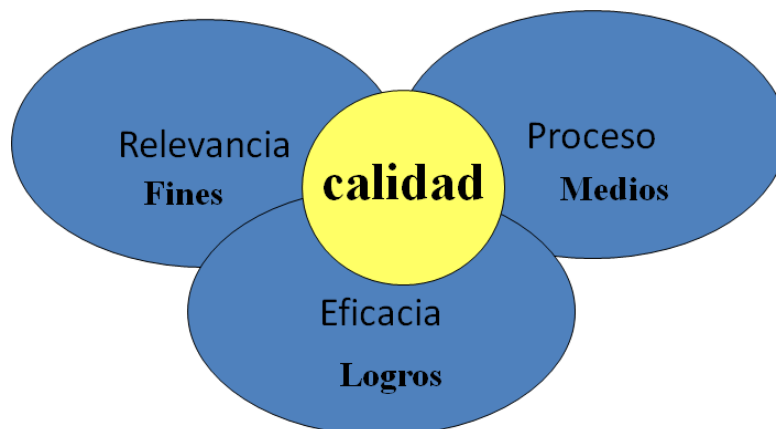
- Entre resultados y fines: funcionalidad
- Entre resultados, metas y objetivos: eficacia
- Entre procesos, medios y resultados: eficiencia

El término calidad cuenta con un enfoque multidimensional:

1. Totalizante: Se aplica a cualquier elemento totalizante del campo educativo destacándose la calidad docente, aprendizaje y la infraestructura
2. Históricamente determinado: Relación con patrones históricos y culturales de la realidad.

La calidad educativa es, entonces, un conjunto de combinaciones de funcionalidad, eficacia y eficiencia altamente correlacionadas y su grado máximo, la excelencia, supone un óptimo nivel de coherencia entre todos los componentes fundamentales del sistema.

Figura N° 7: **Calidad educativa.**



Detrás del concepto de calidad, encontramos una serie de supuestos:

- Cambio educativo
- Mejora
- Logro
- Eficacia

En la actualidad existe una disyuntiva en cuanto a la calidad en la educación, existiendo distintos puntos de vista al referirse a la misma. Para algunos, la educación de calidad es aquella que transmite determinados valores y saberes sin los cuales esto pierde su razón de ser. Para otros, está determinada por los insumos con los que se cuenta en el proceso educativo. Otra visión, es la calidad educativa como respuesta satisfactoria a pruebas estandarizadas.

La OCDE (1995) define la educación de calidad como aquella que "asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta". Todas estas visiones son apropiadas y se combinan entre sí. Sin embargo, la clave está en considerar la calidad de la educación como satisfacción del cliente. Entenderla como satisfacción del cliente, combinando las tres primeras concepciones de calidad y brindando herramientas concretas para que los educadores puedan reconstruir una autoridad justa y confiable (Falbi, 2010).

Según establece la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación, el Programa de Calidad Universitaria entiende la calidad como búsqueda de la excelencia en tres dimensiones:

- a. Los procesos de formación de profesionales, académicos y científicos.
- b. Las condiciones institucionales que sostienen a la universidad pública en el marco de su autonomía, responsabilidad social, pluralismo ideológico y respeto por los valores democráticos.
- c. Las dinámicas de integración y articulación del sistema educativo entre niveles e instituciones.

En este sentido, los objetivos principales del Programa de Calidad son:

- Promover y mejorar la calidad de los procesos de enseñanza/aprendizaje y sus resultados, para la formación de recursos humanos de alta calidad, tanto profesionales como científicos.
- Promover y mejorar la calidad de los procesos de producción y transferencia de conocimientos, contribuyendo a la consolidación de un sistema nacional de innovación.
- Promover y mejorar la calidad del sistema en su articulación e integración con relación a las demandas y necesidades de la sociedad, y en función de la pertinencia y equidad que debe asumir la universidad en razón de su función social.
- Promover y mejorar la calidad institucional, fortaleciendo las capacidades y mecanismos de gestión de las universidades sobre sus distintos procesos.

Los factores fundamentales que determinan la calidad en los centros de enseñanza son:

- Los recursos materiales disponibles: aulas de clase, aulas de recursos, biblioteca, laboratorios, patio, instalaciones deportivas, mobiliario, recursos educativos.
- Los recursos humanos: nivel científico y didáctico del profesorado, experiencia y actitudes del personal en general, capacidad de trabajar en equipo, ratios alumnos/profesor, tiempo de dedicación. Los servicios y las actuaciones que realizan las personas son los que determinan la calidad de toda organización. En este sentido es muy importante su participación y compromiso.
- La dirección y gestión administrativa y académica del centro: labor directiva, organización, funcionamiento de los servicios, relaciones humanas, coordinación y control.
- Aspectos pedagógicos: PEC (proyecto educativo de centro), PCC (proyecto curricular de centro), evaluación inicial de los alumnos, adecuación de los objetivos y los contenidos, tratamiento de la diversidad, metodología didáctica, utilización de los recursos educativos, evaluación, tutorías, logro de los objetivos previstos.

Por otra parte, los factores básicos de la calidad en la enseñanza universitaria:

- Las actitudes, concepción de la enseñanza y la actuación del profesorado: considerar los principios pedagógicos, atención a los aprendizajes de los estudiantes y a su interés por la asignatura, establecimiento de estímulos para promover su participación, disponibilidad para orientarles, buena comunicación con ellos, evaluación adecuada.
- La competencia del profesorado: nivel y actualidad de sus conocimientos teóricos y prácticos, capacidad para su transmisión, dotes didácticas, formación continua.
- El plan de estudios: contenidos teóricos y prácticos, adecuación a los estudiantes y a las demandas sociales de los correspondientes perfiles profesionales, grado de optatividad.
- Las infraestructuras y los materiales: instalaciones, equipos, materiales didácticos.
- La organización de la enseñanza: planificación detallada, distribución de los estudiantes entre los grupos, adecuación de los horarios.

- La evaluación de la calidad, que permita aprender de los errores y seguir mejorando.
- La transparencia informativa en la institución, que facilitará la compartición del conocimiento y generará confianza.
- La participación de todos los implicados, liderazgo participativo, clima de trabajo favorable, desarrollo y crecimiento personal.

Cuya Vera (2010) se refiere a la importancia de las normas ISO a la hora de hablar de estándares universitarios. La norma ISO 9001 pide como requisitos:

1. Establecer un sistema documentado: procedimientos, normativa del caso, registros de acciones claves, mediciones y monitoreo.
2. Una dirección que participe tiene que estar en el epicentro de los hechos claves. Hay que invertir, construir un currículo actual, establecer políticas, proveer infraestructura y contratar gente que aporte.
3. Recursos. Los tangibles: infraestructura, bibliotecas, salas de estudio, salas de profesores, tecnología dentro y fuera del aula, laboratorios, áreas de esparcimiento, servicios de bienestar estudiantil, limpieza, seguridad y atención rápida.
4. El servicio educativo. Improvisar es lo contrario a la calidad. Para ello debe planificarse: el currículo, actividades para formativas, tutorías, asesorías, reforzamiento, nivelación, prácticas de campo, investigación, proyección social, charlas de orientación, actualización a últimos ciclos y a egresados. Todas estas buenas prácticas son para lograr el objetivo de formar el perfil. Si la entidad educativa forma profesionales en el nivel superior y no logra formar el perfil, tendrá egresados insatisfechos, que ven frustradas sus aspiraciones en el campo laboral, no ganarán un puesto de trabajo, no podrán ejercer y competir entre los mejores. Serán profesionales de 2ª categoría.
5. Medir, analizar y mejorar. Tres pedidos de la norma ISO 9001 que en conjunto promueven la mejora continua. Aunque lo mejor es prevenir, dice 9001, cada fin de ciclo operativo debe concluir con un estudio y análisis de los datos de aquello en lo que tenemos que mejorar, en otras palabras, lograr eficacia formativa.

ISO 9001 es un proyecto que debe anteceder a los esfuerzos por acreditar. Le configura un sistema de calidad, que será base fuerte para su modelo de acreditación. Cada entidad en el nivel que trabaje, ya sea inicial, básico, pre grado y/o post grado, deberá hacerse de las mejores prácticas para los fines educativos, lo cual se traduce en inversión. La alta dirección, el dueño de la entidad, los que dirigen y canalizan inversión, deben tener

claro que la inversión en mejores profesores o la inversión en capacitar a los actuales es clave. El logro formativo depende del nivel de profesores (60%) y el nivel de estudiantes (40%).

2.3.2. Licenciatura en Administración en C.A.B.A.

Al referirnos a la Licenciatura en Administración de Empresas, nos referimos a un título de grado, que cuenta con las siguientes características:

Nivel grado: Son títulos que se otorgan una vez cumplidas 2600 horas reloj (o su equivalente) en la modalidad presencial. Esta carga horaria debe desarrollarse en un mínimo de 4 años académicos y puede tener hasta 7 años de duración.

Tipos de título de grado

Grado: Aquellos que involucran todo el plan de estudios no menor a 2.600 horas.

Ciclo superior: Aquellos que requieren un conjunto de materias aprobadas. No requiere título de grado previo.

A la hora de llevar a cabo un análisis de dicho título de grado, decidimos investigar acerca de las diversas alternativas existentes para desarrollar esta licenciatura en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

En este análisis, se determinó el nivel de estudiantes en cada uno de los establecimientos existentes y el número de egresados de cada universidad, así como también los años de cursada y la cantidad de materias necesarias para obtener el título en cuestión.

Como consecuencia de la investigación, encontramos que la carrera es dictada en 23 Universidades, y la duración de la cursada por lo general es de 4 años, salvo casos excepcionales. En promedio, son 40 las materias que deben aprobar los alumnos para obtener el título, donde la cantidad mínima de materias es de 31 (UBA) y la máxima de 51 (Austral).

Cabe destacar que tanto los datos numéricos referidos a la cantidad de estudiantes como a la de los de egresados engloban a todos los estudiantes de las facultades de Economía y Administración de las universidades detalladas en el cuadro, esto se debe a la imposibilidad de conseguir datos precisos y puntuales de la Licenciatura en Administración de Empresas.

El siguiente cuadro detalla los datos anteriormente mencionados y permite visualizar el presente de la Administración en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Figura N° 8: Universidades C.A.B.A.

Universidad	Estudiantes	Egresados	Años de cursada	Nro Materias
UAI	2475	321	4	38
UADE	12360	807	4	40
Argentina John F. Kennedy	3036	146	5	40
Austral	575	44	5	51
Belgrano	4111	286	4	46
UBA	52936	3360	5	31
CAECE	1047	154	4	37
UCA	4980	758	4	47
UCASAL	6297	270	4	30
UCES	6592	1256	4	41
UCEMA	364	58	4	32
UCEL	1659	138	4	46
Escuela Argentina de Negocios	1740	306	4	40
Flores	332	12	4	44
ISALUD	149	4	4	32
Siglo XXI	6489	211	4	47
Maimonides	158	6	4	39
Marina Mercante	1780	59	4	39
Museo Social Argentino	430	66	4	40
Palermo	1334	41	4	40
USAL	3121	419	4	39
San Andrés	565	94	4	34
Torcuato Di Tella	477	134	4	35

Fuente: Desarrollo propio.

3-Metodología de la investigación y trabajo de campo

3.1. Metodología de la investigación

En el presente trabajo utilizaremos un paradigma mixto, ya que se incluirán aspectos cualitativos y cuantitativos. El primero, debido a que el interés se centra en la descripción de los hechos observados para interpretarlos y comprenderlos dentro de un contexto global en el que se producen con el fin de explicar un fenómeno, entenderlos con profundidad. Por otro lado, el aspecto cuantitativo se ve reflejado en las técnicas experimentales aleatorias, análisis estadísticos y estudio de muestras, además de preocuparse por el control de variables y la medida de los resultados, expresados numéricamente. A su vez la perspectiva cuantitativa se interesa principalmente por la explicación causal derivada de hipótesis elaboradas, por descubrir, identificar o verificar relaciones causales entre conceptos provenientes de esquemas teóricos previos (Khun, 1970).

Por otra parte se aplicará, por un lado, un tipo de investigación descriptiva la cual Best (1988) la define como aquella que minuciosamente interpreta lo que es. Está relacionada a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, procesos en marcha, efectos que se sienten o tendencias que se desarrollan. La investigación descriptiva concierne a cómo lo que es o lo que existe se relaciona con algún hecho precedente que haya influido o afectado una condición o hecho presente, señala como tipos de estudios descriptivos a :

- El estudio de conjunto (extenso y transversal): trata de un número de casos relativamente grande en el momento dado y obtiene estadísticas deducidas de grupos de casos especiales.
- El estudio de casos (intenso longitudinal): analiza detalladamente un solo caso o un mínimo limitado de casos típicos. El análisis es detallado y completo, anotando cambios, desarrollo o crecimiento en su ciclo vital
- Estudios comparativos causales: Intenta dar respuesta a los problemas planteados por el análisis de las relaciones causales. Como casi siempre es factible para estudiar las causas es un análisis de lo que realmente ocurre.

Por otro lado, este trabajo presentará una investigación explicativa ya que no solo se realizará una descripción de conceptos sino que también se realizarán análisis para responder el problema planteado. El interés se centra en explicar por qué ocurre un

fenómeno y en qué condiciones se da éste, por qué dos o más variables están correlacionadas (Sampieri, 2000).

Las herramientas que servirán de soporte para la realización del trabajo son:

Encuesta: Utilizaremos este medio como instrumento ya que nos permite conocer la opinión acerca de un problema, presentando preguntas por escrito para que gran cantidad de gente pueda responderlas. Estas nos facilitan obtener datos descriptivos a partir de la experiencia de los encuestados.

Orientaremos las encuestas a estudiantes que estén culminando la carrera de administración de empresas, con el objeto de determinar el grado en que los mismos ven que las competencias trabajadas y desarrolladas en la universidad se encuentran alineadas con los requerimientos laborales del siglo XXI. Realizaremos la encuesta a un mínimo de 50 estudiantes, enfocándonos principalmente en alumnos de la Universidad Argentina de la Empresa, la Universidad Católica Argentina, la UCEMA y la Universidad Austral.

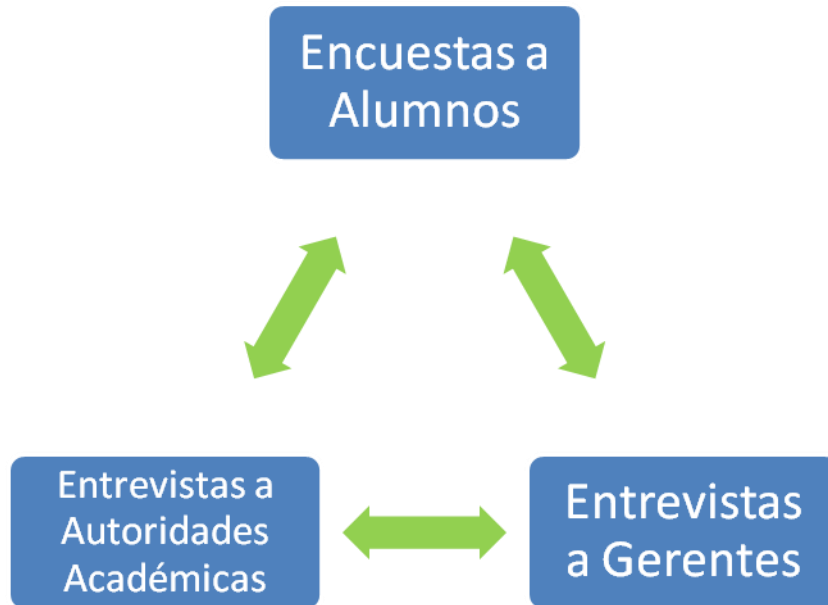
Entrevista: La misma será utilizada como variante del método de encuesta, en la cual la información se obtiene directamente del interlocutor en situación cara a cara. La ventaja del método es la flexibilidad en la obtención de información al permitir adaptar a la medida de cada sujeto el contacto personal.

En este punto llevaremos a cabo entrevistas a autoridades académicas, más precisamente al decano de la Universidad Argentina de la Empresa, Ricardo Smurra, y al vice decano de la Universidad Católica Argentina, doctor Ernesto Rey, buscando determinar la imagen que los mismos perciben de los licenciados en administración de empresas y las competencias que estos desarrollan a lo largo de su formación profesional en sus respectivas universidades. Por otra parte, para conocer los requerimientos del mercado y realizar el cruzamiento de información, confeccionaremos entrevistas a unos cinco gerentes de empresas multinacionales, que se desempeñan en las áreas de Recursos Humanos, Postventa, Customer Care, Ventas y Compras, de las empresas Banco de servicios y transacciones (BST bank), General Motors, Merck Sharp & Dohme , y Mercedes Benz, lo que también nos permitirá determinar como son percibidos los jóvenes profesionales de este ámbito y el grado de desarrollo de los mismos.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Management y gestión 2.0	Visión estratégica	Tendencia a permanecer en la organización para el desarrollo personal	Encuesta. Punto 1
	Trabajo en red	Utilización y eficacia en nuevas estructuras	Entrevista a gerentes, Pregunta 1. Entrevista a Decanos, pregunta 1 y 2.
	Trabajador del conocimiento	Participación en la generación de ideas y aprendizaje continuo	Entrevista a gerentes, Pregunta 2 del cuestionario. Encuesta, Punto 5.
Competencias	Perfiles buscados	Porcentaje de importancia de la personalidad por sobre las destrezas y conocimientos del individuo	Entrevista a gerentes, Pregunta 3 del cuestionario.
	Nuevas tendencias de selección del personal	Métodos de reclutamiento de perfiles	Encuestas a alumnos, Punto 3.
	TICs	Manejo de las tecnologías de la información y comunicación	Encuesta a alumno, Punto 4. Entrevista a Decanos, pregunta 1 y 2.
Las universidades	Calidad universitaria	Certificaciones universitarias	Entrevista a decanos, preguntas 1 y 2.
	Perfiles universitarios	Características distintivas de las universidades	Entrevista a decano, pregunta 3.
	Competencias ofrecidas por universidades	Grado de alineación con el mercado	Entrevista con Decano, pregunta 3. Encuesta, Punto 6 y 7.

Para llevar a cabo el trabajo de campo que nos acerque a las conclusiones buscadas, relacionaremos las respuestas obtenidas de los gerentes de las empresas mencionadas, con las proporcionadas por el decano de la Facultad de Ciencias Económicas de UADE y el vicedecano de la misma facultad de UCA, ya que de esta manera lograríamos bajar el sesgo en cuanto a lo que son los requerimientos del mercado laboral y la propuesta universitaria. Por otra parte, las encuestas nos proveerán

una visión de lo que los alumnos perciben de ambos sectores, consiguiendo de esta manera ver como es la retroalimentación entre las tres partes.



3.2. Trabajo de Campo

3.2.1. Análisis de entrevistas

Entrevistas a gerentes

Gerente Customer Care General Motors – Estela Maher

Alineado con lo establecido por Torrent (2002), quien afirma que el uso de las tecnologías y la libertad que se da a los empleados para el uso de todas las herramientas de comunicación y productividad beneficia a los gerentes brindándoles acceso a la información adecuada, la licenciada opina que los jóvenes profesionales pueden adaptarse fácilmente al uso de redes en la organización, y son ellos quienes muchas veces impulsan su utilización. La tendencia actual demuestra que estos jóvenes se han iniciado con las redes actuales, con lo cual su adaptación lógicamente será favorable y superior a la capacidad de las generaciones anteriores.

Cuando se le consultó a la Gerente acerca de la participación de los Jóvenes Profesionales en las decisiones de Medio y Largo Plazo, la misma afirmó que en la metodología de trabajo que implementan en su área promueven la participación de todos los integrantes del equipo de trabajo, desde los pasantes al supervisor, pero que la aplicación o no de la medida propuesta depende de la decisión gerencial. Esto puede alinearse a lo que postula Hamel (2008) con respecto al management 2.0, que implica la posibilidad de que la jerarquía no sea imprescindible para la organización, llevando a la descentralización en la toma de decisiones y a un recorte en los mandos medios. Estas posturas se relacionan ya que al quitar los mandos medios de la pirámide se crea una base más amplia y con mayor participación. Creemos que la respuesta de la gerente se encuentra ampliamente vinculada con el área que trabaja ya que en la misma el conocimiento del consumidor es fundamental, y cualquier aporte e innovación de un joven profesional puede jugar un papel importante en este sector de la empresa.

Por el lado de la preferencia hacia los rasgos de personalidad o a las capacidades técnicas, en esta entrevista se afirmó que las mismas deben ir de la mano si el joven profesional aspira al crecimiento dentro de la estructura organizacional. Esta afirmación se encuentra vinculada con lo propuesto por Spencer y Spencer, más precisamente con el Modelo del Iceberg, en el cual los rasgos de personalidad, los más difíciles de evaluar y desarrollar, son el principal componente de la persona y son esenciales para el desarrollo de conocimientos y destrezas, que operan a un nivel superficial en la persona. Toda empresa que logre adquirir perfiles con ambas características, podrá promover

tanto el desarrollo de la persona de mejor manera como el de la organización, logrando proactividad y sinergia con el trabajo en equipo.

A la hora de abordar el tema de la presentación de ideas de los jóvenes profesionales y las tareas que a estos se les asignan, la entrevistada afirmó que con su método de trabajo de grupo se promueve la participación de los miembros y así también se mejora en el aspecto comunicacional, debiendo estos defender el tema que exponen. A su vez, al trabajador del conocimiento se lo incita a la producción del conocimiento para lograr ventajas competitivas, lo que implica que esta gerente aplica la teoría propuesta por Stiglitz (2003) en el capítulo 2.1.3.1 en cuanto al papel de estos trabajadores en las empresas.

Según la gerente, las competencias que se destacan en los jóvenes profesionales actuales son principalmente la innovación, la orientación a resultados y la comunicación interpersonal, contando a su vez con mayor flexibilidad a la hora de realizar sus tareas, no debiendo cumplir un horario fijo y orientándose, como menciona anteriormente, a los resultados. Entre las principales falencias ubicó la falta de liderazgo y la proactividad. Todas estas competencias alinean a los actuales jóvenes con el modelo de trabajador del conocimiento, justificándose en el cuadro presentado 2.2.2 del marco teórico.

Cuando se consultó acerca de la importancia de trabajar durante el desarrollo de la carrera universitaria, la respuesta obtenida fue afirmativa, justificado principalmente en la aplicación práctica de la teoría aprendida en la realización de los estudios. Lo mismo se relaciona, al igual que el punto anterior, con el trabajador del conocimiento, ya que a los mismos les importa la verdad práctica que es lo que se relaciona con lo que realmente funciona. La práctica con la que cuenta un estudiante que se desarrolló laboralmente durante el transcurso de su carrera, puede marcar una ventaja competitiva de aquel que finaliza los estudios sin tenerla, y a su vez les permite comprender mejor los contenidos estudiados.

La entrevistada opinó sobre la generalidad de conocimientos que se adquieren mediante la Licenciatura en Administración de Empresas, afirmando que esta conlleva a que la misma se convierta en una formación de base, debiéndose luego especializar en otras áreas de acuerdo al desarrollo laboral que se adquiera.

Gerente de postventa en General Motors - Daniel Álvarez

En el marco teórico hemos desarrollado que las empresas han aplicado herramientas de colaboración para conectar esfuerzos de los empleados y a su vez, extender el alcance de la empresa. Ante esto, Daniel Álvarez argumentó que los jóvenes se adaptan rápidamente al uso de las mismas pero el problema se encuentra en la adaptación de la empresa a tecnologías nuevas.

Contrario a lo que postula Hamel (2008) en cuanto a la descentralización y a la ausencia de la jerarquización como factor imprescindible en la organización, este gerente se refiere a la poca participación de los jóvenes en decisiones de medio y largo plazo, porque no cuentan con suficiente experiencia en el campo laboral, pero afirma que desestimar sus ideas y la promoción de las mismas no es correcto porque son quienes traen conocimientos frescos a la Organización.

Coincidiendo con Spencer y Spencer, en la entrevista se reconoció la relevancia de los rasgos de la personalidad y de las habilidades técnicas, aunque el gerente lo condiciona al puesto en el que se desenvolverá el profesional. Por ejemplo, en el área de servicios predominan las habilidades técnicas, y en el área comercial la proporción es pareja.

Según la opinión del entrevistado los jóvenes profesionales cuentan con poca experiencia, con lo cual en sus inicios realizan tareas rutinarias para comprender los procesos dentro de la organización, pero aceptando críticas y posibles mejoras al mismo. Ante esto, vemos una postura que no se alinearía con la teoría del conocimiento expuesta anteriormente, ya que en la misma se propone mayor proactividad y autogestión.

En cuanto a las competencias que más se destacan, Daniel opinó que las comunicativas y las tecnológicas son las primordiales, pero que, por otra parte, detecta falta de paciencia para esperar el momento adecuado para progresar en la organización. Otra competencia de la cual carecen es el liderazgo. Estas competencias son trabajadas en el cuadro en el capítulo 2.2.2 del marco teórico, referido a competencias.

Al referirse al complemento de trabajo junto con el desarrollo de la carrera universitaria, el entrevistado afirmó que es fundamental, ya que al estudiante le permite realizar una aplicación práctica de su carrera y a su vez le permite ganar experiencia para el momento en el cual finalice sus estudios. Por otra parte también se refirió al aprendizaje en cuanto la organización del tiempo, sumado a la experiencia de sacrificio

que ello conlleva. El trabajador del conocimiento se encuentra en búsqueda de una verdad práctica, con lo cual realizando el complemento mencionado se la logra adquirir.

Para el Gerente la Licenciatura en Administración de Empresas es la carrera ideal para aquellas personas que buscan un desarrollo profesional como generalistas. La amplitud de conocimientos obtenidos lo lleva a poder trabajar en distintas áreas (Marketing, Administración y Proyectos, donde más destacan por lo general), lo cual es un factor fundamental para volverse un gerente sólido. Además, le posibilitará conocer en qué área se destaca más, y especializarse en ella si así lo desea.

Director de comercialización y market access de Merck Sharp & Dohme - Pablo Conti

Alineado a todos los gerentes anteriormente entrevistados, así como también a los postulados de diversos autores enmarcados en el punto 2.1.2 de nuestro marco teórico, los jóvenes profesionales tienen la capacidad de adaptarse mucho mejor a la utilización de las redes que generaciones previas de profesionales, esto permite aumentar la eficiencia en las tareas que se les asignan, buscando una mejora continua de las mismas. Durante la entrevista, Pablo destacó la existencia del desafío de combinar la experiencia con las ganas y la adaptabilidad de los jóvenes, similar a lo desarrollado en el punto 2.1.3 del cuerpo de este trabajo.

En cuanto a las decisiones que puedan llegar a tomar los jóvenes profesionales, el Director de Merck explica que si bien participan en la generación de ideas de corto y mediano plazo, las decisiones finales de las mismas son exclusivas del comité ejecutivo. Esto se contrapone a lo establecido por Hamel (2008) en cuanto a la descentralización y a la ausencia de la jerarquización, ya que si bien se delega la generación de ideas nunca puede un joven profesional tomar una decisión, esto claramente es necesario para la salud de la organización ya que la experiencia adquirida por los gerentes o directores de una empresa permite reducir el margen de error y evitar cargar de responsabilidades a los nuevos ingresantes.

Por el lado de las destrezas que desarrolla un profesional y la personalidad innata del mismo, el entrevistado prioriza las características propias de la persona, ya que considera que las mismas no se pueden modificar y las diferencia de las habilidades y destrezas, ya que estas últimas se adquieren con el tiempo en una compañía. Esto se asocia directamente con lo desarrollado en el punto 2.2.2, y más precisamente con lo que establece Spencer y Spencer, destacando los rasgos de la personalidad por sobre las habilidades técnicas.

A la hora de estimular a los jóvenes profesionales en la generación de ideas innovadoras, Pablo Conti considera que lo conveniente es asignarle un punto medio de tareas rutinarias y de gestión, siempre en un grado bajo de relevancia pero con la finalidad de buscar acciones innovadoras en la empresa y mantener motivados a estos jóvenes. Esto es muy importante para la organización, ya que nunca pueden dejarse de lado las nuevas ideas que traen los empleados que recién ingresan a la misma, que pueden llegar a resultar vitales para el desarrollo de la compañía.

En la entrevista se destacan las ganas de progresar que tienen los nuevos licenciados en administración de empresas, así como también sus competencias en lo relativos a las tecnologías de la información y la comunicación, esto acompaña a lo expuesto en el punto 2.1.3 relacionado a los trabajadores del conocimiento, así como también en el desafío que plantea el entrevistado de mantenerlos motivados para desarrollar en estos un sentido de pertenencia que permita alinear a los mismos a los objetivos de la organización.

A la hora de aplicar los conceptos adquiridos en la carrera universitaria, Conti considera que es conveniente trabajar mientras se lleva adelante la carrera, ya que critica los métodos utilizados por las universidades, los cuales según explica, muchas veces no se aplican o adecuan a la situación actual del país. En este punto pone en tela de juicio los estándares de calidad universitaria explicados en el capítulo 2.3 del marco teórico y continúa con la tendencia establecida por el resto de los entrevistados en lo referido a lo positivo de aplicar la teoría en la práctica.

La opinión que le merece al Director comercial, respecto de la generalidad de la licenciatura en administración de empresas, es más que positiva, ya que se encuentra convencido de la visión global que desarrolla el profesional, que lo habilita a desarrollarse en una gran diversidad de puestos, y permite desarrollar una experiencia clave en estas áreas, evaluando las mismas y determinando con el paso del tiempo en cual de ellas se encuentra más a gusto, pudiendo continuar con la especialización en dicha materia.

Gerente de Compras de Mercedes Benz Argentina - Norberto Milani

Norberto Milani plantea una disidencia con los desarrollado por Torrent en el marco teórico ya que da a entender que si bien los jóvenes profesionales son aquellos que mejor se adaptan a la utilización de las redes dentro de la organización y los que mas incentivan a su uso, esto no influye en la descentralización de la compañía o la horizontalización de la misma.

Sugiere también que tanto la participación de los jóvenes como las características de los perfiles buscados depende principalmente del área en la que se desarrollen. Por un lado, son tenidos en cuenta para decisiones a corto plazo o reuniones de equipo, pero en algunas áreas como comercialización o recursos humanos la toma de decisiones son más desestructuradas. Por otro lado, al igual que Spencer y Spencer destaca la envergadura de las destrezas y la personalidad pero en su opinión se imponen las destrezas en cuanto a importancia.

En discordancia con la teoría del conocimiento, los jóvenes profesionales en Mercedes Benz comienzan realizando tareas técnicas para que ir conociendo paulatinamente el funcionamiento de la compañía. Nos comenta acerca del término “hacer carrera” el cual se refiere a ir escalando peldaños para que vayan creciendo y adquiriendo mayores competencias.

Para el gerente de compras, estos licenciados próximos o recién egresados sobresalen en el uso de la tecnología y las redes, las cuales usan como únicos recursos y fortalezas, pero advierte que carecen de relaciones interpersonales. Por este motivo se realizan capacitaciones y se les brinda otros medios para enfrentar los problemas.

Paralelamente, manifiesta que es sumamente productivo un estudiante trabaje y realice la carrera ya que adquiere conocimientos prácticos y desenvolvimiento. De esta forma estimula su crecimiento por desarrollarse en el ámbito laboral y por la capacitación que Mercedes Benz brinda.

En su opinión, la carrera de Administrador de empresa tiene sus pros y contras. Por un lado, les permite desarrollarse en muchos sectores de la empresa, aunque como contrapartida no poseen especificación. Según su mirada hacia el administrador, como que mira al futuro y anticipa a los cambios, podemos decir que se asemeja a un administrador del conocimiento. Finalmente, dice que cree que pueden desarrollarse en áreas como finanzas, contabilidad, comercialización y recursos humanos entre otras.

Gerente de Recursos Humanos Banco de Servicios y transacciones - Gustavo Stuhldreher

Como postulan tanto los autores planteados en el punto 2.1.2 del Marco Teórico y al igual que los anteriores entrevistados, los jóvenes profesionales poseen una adaptabilidad superior al uso de redes, lo que les permite desarrollarse de mejor manera en la organización, alcanzando mayor eficiencia. El objetivo de toda empresa radica en potenciar las habilidades de los jóvenes en búsqueda de sinergia, logrando complementar ambas posturas (jóvenes con personas de mediana edad). Las tendencias que surgen de la aplicación de la web 2.0, implican la importancia de las redes sociales, y es fundamental el uso de las empresas y los profesionales en el momento de la búsqueda laboral, tal como se postula en el reclutamiento 2.0 capítulo 2.2.3, tanto para el que se postula como para el buscador de talentos, ya que con el uso de las mismas se mejora la búsqueda de perfiles que se adapten al puesto determinado.

Si bien la teoría de red postula la descentralización y la ausencia de jerarquías, en la actualidad se nota que las empresas de gran tamaño no aplican dicho concepto, con lo cual se deja a los jóvenes fuera de la participación en lo referido a la toma de decisiones, principalmente por respetar un proceso burocrático. Según Gustavo, el papel del joven profesional en este sentido esta referido a sentirse parte de las decisiones, lo cual es tarea principal del gerente, debiendo tomar las ideas que puedan proponer y en caso de poder aplicar dichas propuestas.

A la hora de referirnos a competencias, a la hora de seleccionar un empleado, dice el gerente que mientras respeten la capacidad umbral, prefiere elegir al personal por sus cualidades relacionadas con la personalidad, por sobre una capacidad intelectual superior. Un perfil que no sea capaz de desarrollarse en equipo no se destacará por sobre uno que sí, ya que esta capacidad es la que puede promover la sinergia lo que llevará a la obtención de mejores resultados. También relacionado con el proceso de selección de personal, los análisis psicotécnicos juegan un papel trascendental para detectar este tipo de perfiles.

Dentro de las virtudes de los jóvenes profesionales el entrevistado destaca principalmente la fuerza y la pasión, así como también el manejo de las nuevas tecnologías. El potencial de cambiar es sin dudas un factor fundamental en todo joven y la capacidad de crítica en todo profesional, ya que de esta manera se logran mejorar los procesos y se produce la innovación. En cuanto a las falencias, la falta de experiencia puede perjudicar en gran manera a los recientes egresados de Administración de

Empresas, sumado a la falta de capacidad de análisis para ver un proceso en su conjunto. Las características mencionadas forman parte de ciertas características del trabajador del conocimiento, expuestas en el capítulo 2.2.2.

Cuando se consultó sobre el desarrollo de la carrera universitaria complementada con la inserción en el mercado laboral de manera simultánea, la respuesta fue que era conveniente ya que otorgaba una capacidad práctica superior, lo que lo relaciona con los objetivos de los trabajadores del conocimiento, pero a su vez recomienda el entrevistado primero comenzar solo estudiando para lograr una adaptación favorable en la universidad.

Por último, la generalidad otorgada por la carrera de Administración de Empresas, no es tomada como un factor desfavorable, sino todo lo contrario. El desarrollo de la carrera permite al egresado trabajar tanto en un área funcional como en una técnica, debiendo realizar la especialización correspondiente. Esta amplitud le brindará la posibilidad de rotar por muchos sectores y de esta manera conocer de manera más íntegra a la organización, lo que le permitirá entenderla mejor.

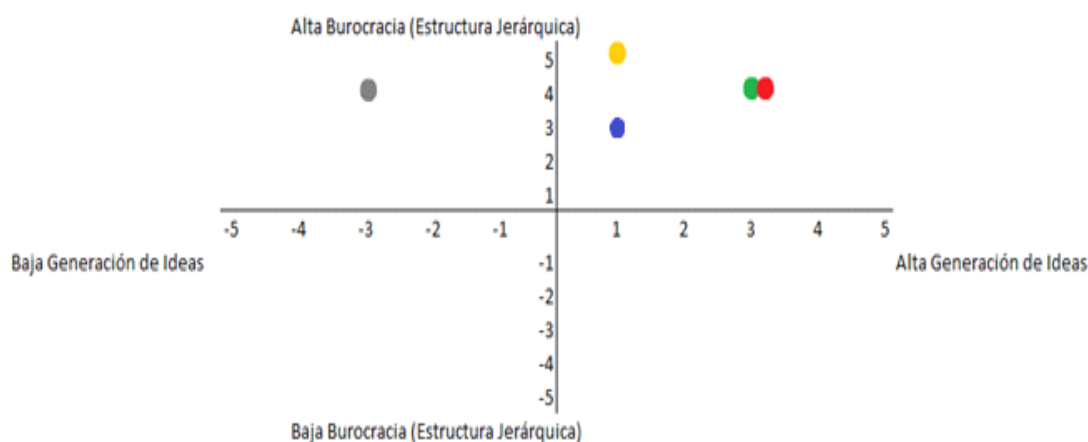
3.2.2. Cuadro de relación de entrevistas

	Gerentes				
Preguntas	Estela Maher	Daniel Alvarez	Norberto Milani	Gustavo Stuhldreher	Pablo Conti
Adaptabilidad a las redes	Fácil adaptación e impulso para su utilización.	Rápido, empujan a las empresas a su utilización masiva.	Rápida, obtienen mejores desempeños.	Superior, deben potenciarla con la experiencia de los mayores.	Fácil, desafío de complementar las generaciones.
Jóvenes Profesionales y Dirección estratégica	Se escuchan propuestas, pero no modifican las decisiones.	No participan todo lo que deberían.	Relativa al área pero a corto plazo, las estratégicas no.	Poca participación estratégica, pero se los hace formar parte.	Generación de ideas, decisiones a cargo del comité ejecutivo.
Factor Destreza/Personalidad	Complementarias y necesarias unas de otras.	Importante el balance de las mismas, pero depende del sector.	Complementarias, según el área.	Base la carrera, importante la personalidad. Relativo al área.	Complementarias, personalidad por sobre destrezas técnicas.
Proactividad Jóvenes Profesionales	Presentación y exposición de ideas.	Fomentar la crítica al proceso explicado, importante que logre eficiencia para hacerlo mejor.	Crítica a la tarea operativa pero no mucho más.	Se tienen en cuenta las propuestas, aunque los altos sectores toman la decisión final.	Mix de tareas rutinarias y de gestión, acciones innovadoras.
Competencias actuales	Innovación, orientación a resultados y comunicación interpersonal.	Competencias tecnológicas y comunicativas.	Manejo de la informática.	Tecnológicas, nuevas ideas y su pasión por aprender.	Ganas de progresar y desafío constante del status quo, manejo informático.
Trabajo y carrera	Cuanto antes comience a trabajar, mejor será para su formación.	A partir del 2do año, profesionales balanceados.	Acelera el crecimiento en la organización.	Avanzar en la carrera, y en 3ro arrancar.	Trabajar lo antes posible, mejor desarrollo profesional.
Generalidad de la carrera	Carrera universitaria formación base, especialización posterior según preferencia.	Generalista con crecimiento espiral o especialista.	Capacidad de mirar el futuro, pero se complica en áreas técnicas.	Gran amplitud de conocimientos, en áreas técnicas capacitación.	Visión general y apertura a distintos sectores, especialización según preferencia.

3.2.3. Análisis Osgood

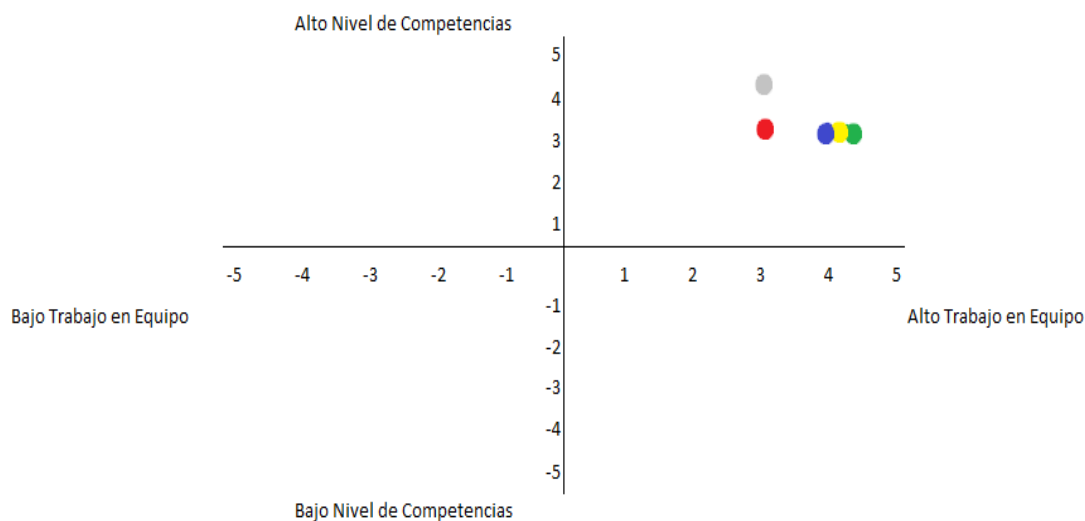
El análisis Osgood tiene como intención proporcionar una estimación cuantitativa de determinadas variables que resultan importantes para nuestra investigación. A través de la misma, podemos visualizar el impacto y la orientación de las mismas gráficamente.

Nosotros utilizamos esta herramienta para sintetizar las entrevistas realizadas a los Gerentes de las distintas empresas. Los resultados de Estela Maher, Gerenta de Customer Care en la empresa General Motors, van a estar representados con el color rojo. El otro gerente de General Motors entrevistado, Daniel Alvarez, al frente del sector de Post Venta, tendrá sus datos representados con el color azul. El color amarillo va a corresponder a los datos proporcionados por Gustavo Stuhldreher, quien está a cargo de la gerencia en Recursos Humanos del Banco de Servicios y Transacciones S.A. Pablo Conti, Director de Comercialización y Market Access de Merck Sharp & Dohme, se encontrará representado por el color verde en los gráficos. Por último, para Norberto Milani, Gerente de Compras de Mercedes Benz, se hará referencia a través del color gris.

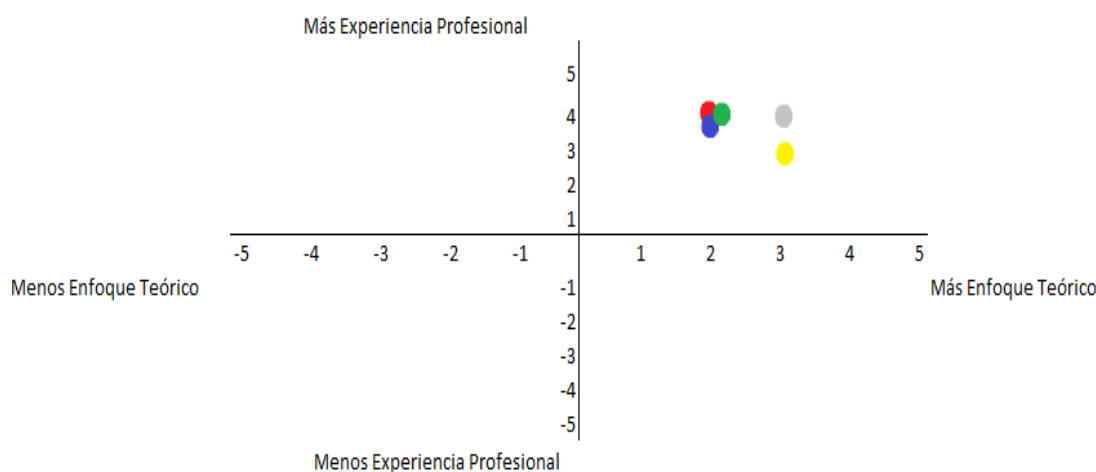


Tras este análisis podemos ver claramente 3 tendencias. En los departamentos de Comercialización, Market Access y Customer Care, donde hay mucha interacción personal diariamente, la generación de ideas de los Jóvenes Profesionales es importante y se los incita a ello, pero la decisión final se tomará en los mandos estratégicos. A su vez, se encuentra una tendencia distinta en los departamentos de Recursos Humanos y de PostVenta, donde si bien, en caso de que presenten una idea ante un proceso se la tomará en cuenta, no se promueve a ello y se tiende a la realización de la tarea asignada eficientemente. Por último, en el

departamento de Compras, la tendencia fue enfocarse caso totalmente en el cumplimiento de la tarea y dejar las decisiones de Medio y Largo Plazo a cargo de los niveles estratégicos.



En este análisis, se puede observar una tendencia alineada hacia una misma dirección, donde las altas competencias técnicas deben ir de la mano de un buen trabajo en equipo. En Post Venta, Recursos Humanos y Ventas, aseguran que van de la mano pero priorizan un escalón más arriba la capacidad de trabajar en equipo, mientras que en Compras priorizan más las habilidades técnicas. En Customer Care encontramos un claro balance entre ellas.



La tendencia general de este análisis muestra que los Jóvenes Profesionales mientras realizan su carrera universitaria deben adquirir experiencia laboral. En el 80 % de los casos se le dio más importancia a la adquisición de experiencia profesional que al enfoque en los conocimientos teóricos, aunque en RRHH se optó por elegir un equilibrio entre ellas, porque se puso en la balanza la situación personal de cada uno.

3.2.4. Entrevistas a autoridades Universitarias

Decano FACE de la Universidad Argentina de la Empresa - Ricardo Smurra

La retroalimentación que las universidades tienen del mercado es un factor fundamental para reconocer si existe alineación entre ambas. Según el decano, la retroalimentación en la UADE se da mediante el trato permanente con las empresas, realizando un barrido global de las mismas, lo que nos parece un punto muy positivo, ya que no todos los administradores se desarrollarán en un determinado rubro o empresa y por ello es necesario estar preparado para diversos entornos. Otros recursos que se utilizan son la consulta al consejo profesional y distintos congresos en administración, debiéndose conocer tanto el mercado local como el internacional. Los profesores juegan un papel importante en este proceso, ya que la mayoría son profesionales y se desempeñan en dicho mercado. El marco teórico hace referencia al concepto de calidad universitario, en los cuales entendemos que los órganos encargados de brindar los distintos certificados deben también retroalimentarse de los cambios del entorno.

Las nuevas herramientas que permiten a los estudiantes encontrarse de mejor manera con los cambios en el mercado laboral son el análisis de casos y el uso de simuladores de negocios. Estas dos aplicaciones son muy importantes ya que el profesional puede aplicar los conocimientos teóricos y a su vez estas prácticas fomentan la actividad práctica, tal como el trabajador del conocimiento requiere y aplica. Es un primer acercamiento hacia el uso de redes que puede beneficiar para una posterior inserción laboral. Estas características implican que la facultad destaca un perfil “práctico” en sus egresados, es decir que su inserción laboral debería ser más simple y sencilla.

El egresado de UADE, tal como se postula en el capítulo 2.3.1, se destaca por poseer una formación completa y general, en búsqueda de una eficiencia en todos los aspectos trabajados durante el desarrollo de la carrera universitaria. La especialización que les permita desempeñarse en tareas técnicas son elegidas por los universitarios al optar por una segunda carrera de grado y realizarla de manera simultánea a la de Administración de Empresas. Debido a estas características, entendemos que los resultados enunciados en la tabla incluida en el capítulo 2.3.2, se fundamentan en la capacidad que da la universidad de no solo desarrollarse en un ámbito muy general, que a su vez es favorable, sino que como valor agregado ofrece una especialización a elección del estudiante, volviéndolo competente en un rango de conocimientos muy amplio.

A pesar de la búsqueda de la facultad por otorgar conocimientos prácticos con las nuevas herramientas, el decano fundamenta que hay un papel que juega la experiencia laboral que es imposible de otorgar por la primera, con lo cual justificó que trabajar en el desarrollo de la carrera universitaria es más que importante, jugando un papel fundamental para el desarrollo de las competencias que la entidad educativa pretende.

Vicedecano de FACE de la Universidad Católica Argentina - Ernesto Rey

El vicedecano de UCA opinó en parte de manera similar al decano antes mencionado, afirmando que su facultad se retroalimenta del mercado laboral mediante el diálogo continuo con las empresas y luego aplicándolo en la práctica, siendo sus demandas e inquietudes la base de su educación por competencias. Sin dudas la opinión de este referente demuestra la importancia antes enunciada sobre la necesidad de las universidades de adaptarse al mercado laboral, y demuestra un trabajo continuo para lograr este objetivo. Si bien no mencionó los estándares de calidad universitaria, también creemos que son de gran ayuda para alcanzarlos.

En cuanto a la aplicación de nuevas herramientas, el entrevistado no las trató como tal, sino que hizo referencia a mejoras en procesos que se vuelven más eficientes al modificarlos. A este aspecto hace referencia el capítulo 2.3.1 del marco teórico, cuando habla de eficiencia en procesos y la relevancia de los mismos, y como esto forma parte de la calidad en la enseñanza.

Las competencias de esta facultad orientan a una formación integral, no destacando al profesional en ningún área en particular, lo que se alinea con lo planteado de la generalidad del profesional en administración de empresas, que le permite desempeñarse en diversos lugares en las organizaciones de manera eficiente, pero que en caso de querer realizar una tarea más técnica deberá especializarse para lograrlo.

Finalmente, Ernesto Rey opina que no es fundamental el desarrollo laboral durante la realización de la carrera, lo cual no se alinearía completamente con la teoría del conocimiento que hace referencia al saber más práctico. En este caso se apunta más al crecimiento en conocimientos del estudiante, lo que en un futuro puede ayudarle en su desarrollo profesional.

3.2.5. Análisis de encuesta

En el comienzo de la encuesta, se consultó acerca de la posibilidad de desarrollo en la organización, la gran mayoría de las respuestas estuvo orientada a un nivel 4 o 5, es decir que le daban gran importancia a este aspecto, siendo la única excepción la UCEMA, en la cual la relevancia que le dan tiende a ser de media a baja. Al detectar estas respuestas, entendemos que gran parte de los estudiantes se interesan por un mediano o largo plazo, y buscan escalar distintos puestos en la organización.

Relacionado con lo anterior, se desprende de la encuesta que los estudiantes están en búsqueda de una formación integral, encontrándose motivados por el hecho de adquirir herramientas profesionales y no tanto por el salario que puedan recibir, lo que denota características muy marcadas del trabajador del conocimiento y las nuevas tendencias explicadas en el capítulo 2.1 del marco teórico.

En contraposición con lo expuesto en empleos 2.0, la mayoría de los estudiantes de las distintas universidades analizadas afirmaron que no han sido partícipes de entrevistas por medios no tradicionales, lo que indica que el proceso de cambio en el reclutamiento todavía no ha generado un gran impacto y es poco utilizado por las empresas en la actualidad. En nuestra opinión estos cambios se irán implementando con el paso del tiempo y, en un mediano plazo, puede crecer el porcentaje de utilización de estos medios por los beneficios que de ellos se desprenden tanto para la organización como para los postulantes, ya que entendemos que se encuentra en un proceso de cambio.

En cuanto a la importancia de las redes, todos los encuestados coinciden en que forma parte de un factor fundamental, ubicándose en todos los casos la gran mayoría entre los niveles 4 y 5, alineándose perfectamente con el avance de las redes enunciadas en el punto 2.1.2.

A la hora de medir la relación entre las competencias del trabajador del conocimiento explicadas y lo que entienden los estudiantes sobre esto, vemos una gran relación entre ambos temas, ya que la única competencia con baja calificación fue la realización de tareas rutinarias. Esta tendencia se mantuvo en todas las universidades, lo que lleva a concluir un buen trabajo de las mismas al aplicar eficientemente estas nuevas teorías en la enseñanza actual.

Las competencias obtenidas durante los estudios que se destacan en las respuestas de los estudiantes de todas las universidades analizadas, son la capacidad de resolución de conflictos en primer lugar, seguido por la coordinación de tareas y luego, en un menor porcentaje, el enfoque en eficiencia. Por su parte, al cruzarlo con los requerimientos laborales que estos entienden que son importantes para las empresas, notamos que la resolución de

conflictos no es tenida en cuenta al igual que la coordinación de tareas, mientras que la búsqueda de eficiencia sí es entendida como relevante. A su vez, las competencias que se destacan como requerimientos laborales son visión estratégica, liderazgo, enfoque en eficiencia y manejo de TIC's. Ante esto, encontramos que no hay alineación entre lo que los estudiantes creen que obtienen de sus estudios mediante el transcurso de su carrera y lo que realmente creen que se busca en el mercado laboral.

Cuando nos referimos a la amplitud de la carrera de Administración de Empresas, vemos como ventaja la diversidad de sectores en la organización donde se puede desarrollar el joven profesional, a lo cual obtuvimos como respuesta que los puestos donde creen que mejor se pueden desempeñar es en "Marketing y ventas", aunque igualmente los porcentajes obtenidos en relación a las demás áreas no representan una gran dispersión.

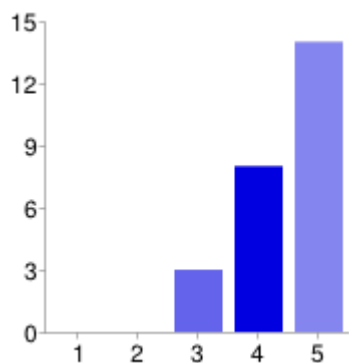
Por último, en lo referido a la práctica que poseen los jóvenes profesionales analizadas en los capítulos 2.1.3 y 2.2.2 del marco teórico, se desprende de la pregunta realizada sobre la práctica profesional, que la misma debe ser comenzada durante el cuarto año de la carrera, o en su defecto en segundo o tercer año (representando esta última un menor porcentaje que la primera). Aquí notamos una alineación con lo expuesto por los autores y a su vez una tendencia de los estudiantes hacia adquirir éstos conocimientos prácticos, representando un número muy menor quienes creen que no deben trabajar en el transcurso de la carrera. Nuestra postura coincide con el resultado de esta pregunta, entendiendo que la experiencia laboral es un factor de diferenciación entre los egresados de ésta carrera ya que permite conocer el mercado y realizar la aplicación de conocimientos.

Al comparar los perfiles universitarios, vemos características similares entre todas ellas, con porcentajes que difieren en valores pequeños. Sin embargo, un factor de diferencia entre las facultades analizadas es que por ejemplo la UADE denota un perfil más práctico y tiende a ser más especializado, ya que la mayoría de los estudiantes entiende que se puede desarrollar de mejor manera en un área contable o financiera, representando éstas dos sectores que implican especialización en las empresas. Por otra parte, las otras universidades responden de manera similar afirmando que marketing y ventas es el sector donde mejor se pueden desempeñar.

A continuación se presentarán las distintas respuestas clasificadas por universidad:

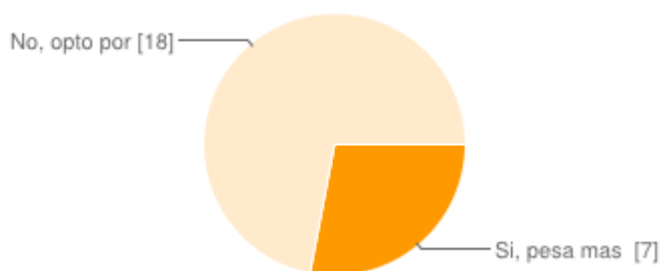
Universidad Argentina de la Empresa:

1. Importancia de desarrollo de en la organización:

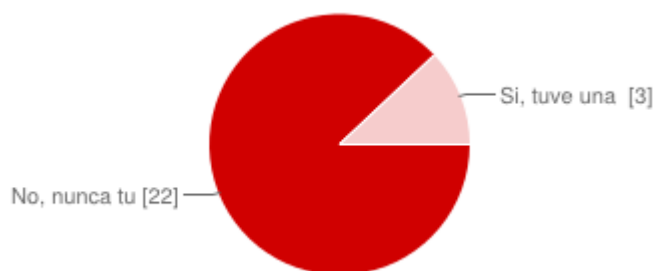


1	0%
2	0%
3	12%
4	32%
5	56%

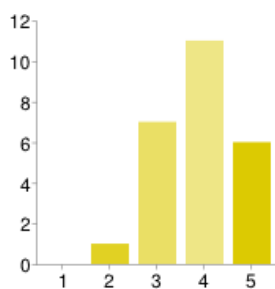
2. Al momento de aceptar un nuevo empleo ¿Pesa más un elevado salario que el valor agregado a generar por la experiencia que obtendrá?



3. Participación de nuevos métodos de selección de personal:



4. Importancia de las Tic's:

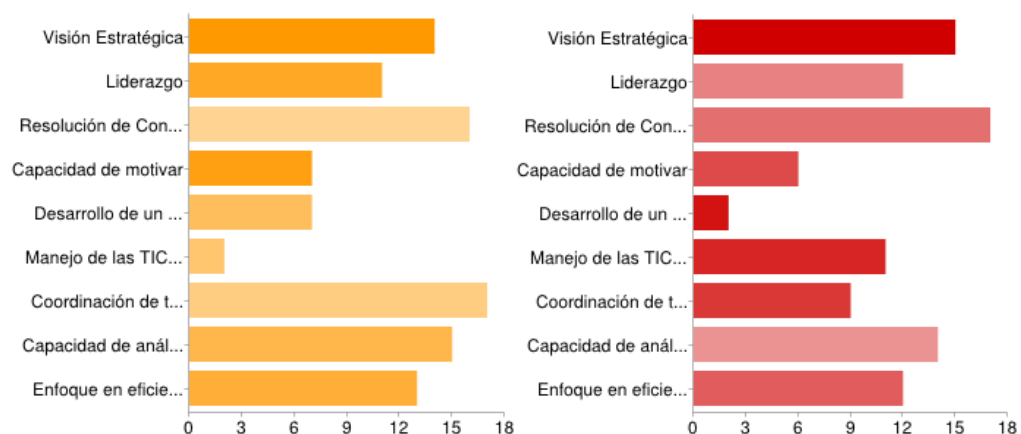


1	0%
2	4%
3	28%
4	44%
5	24%

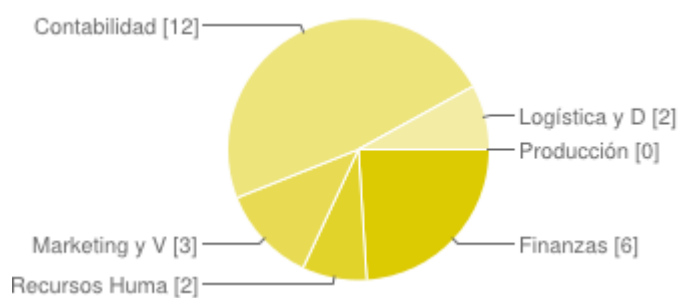
5. Competencias del trabajador del conocimiento:

Competencias	Resultado	Porcentaje
Tareas rutinarias	3	32%
Tareas intelectuales	4	60%
Autogestión	4	52%
Trabajo en equipo	4-5	48%
Mejora continua	4	52%
Eficiencia	4	56%
Destreza informacional	4	52%
Automotivación	4-5	48%
Perfil analítico	4	40%

6. Competencias de la carrera vs. requerimiento laboral:



7. Área de la empresa con mayor potencial para desarrollarse:

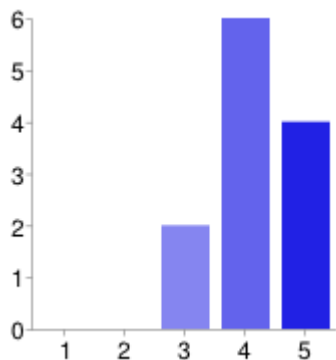


8. Año para comenzar con experiencia laboral:

Prefiero recibirme para empezar a hacerlo	4%
Desde el comienzo de la misma	4%
Entre 2do y 3er año de la misma	28%
Realizando las primeras materias de 4to año	56%
Encontrándome a 5 materias o menos para recibirme.	8%

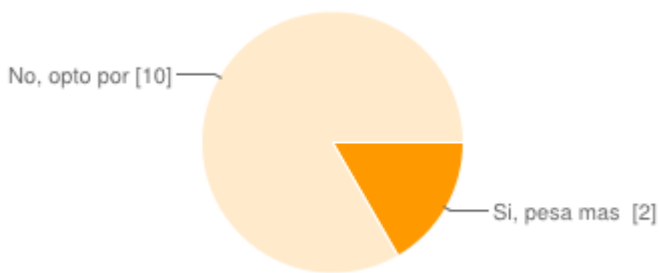
Universidad Católica Argentina:

1. Importancia de desarrollo de en la organización:

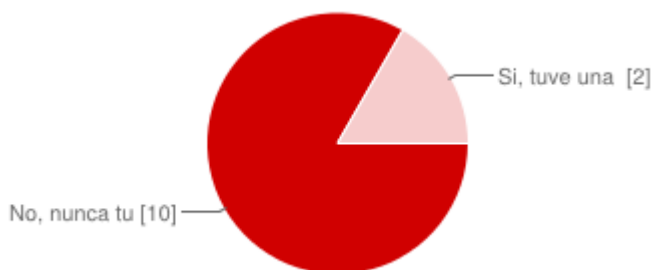


1	0%
2	0%
3	17%
4	50%
5	33%

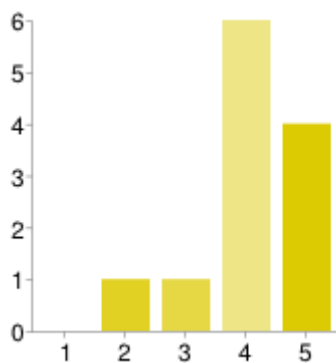
2. Al momento de aceptar un nuevo empleo ¿Pesa más un elevado salario que el valor agregado a generar por la experiencia que obtendrá?



3. Participación de nuevos métodos de selección de personal:



4. Importancia de las Tic's:

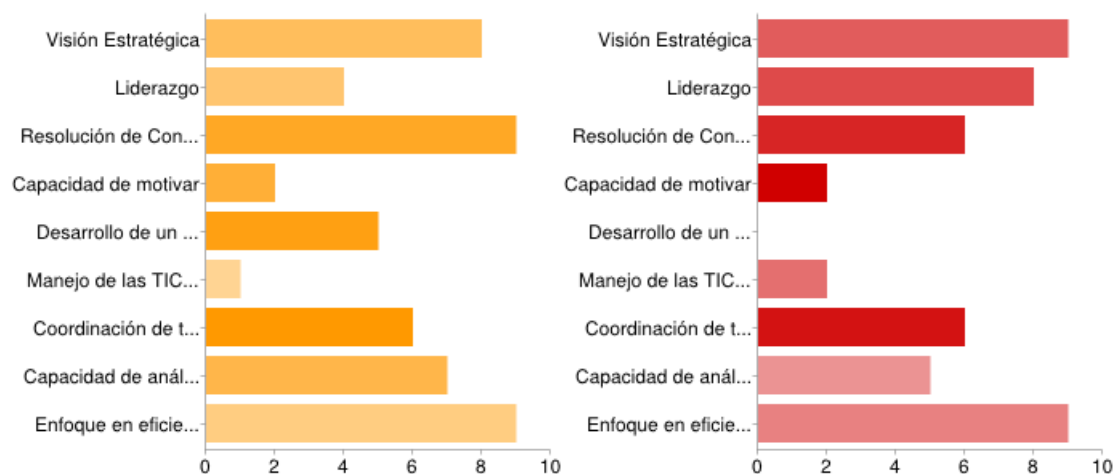


1	0	0%
2	1	8%
3	1	8%
4	6	50%
5	4	33%

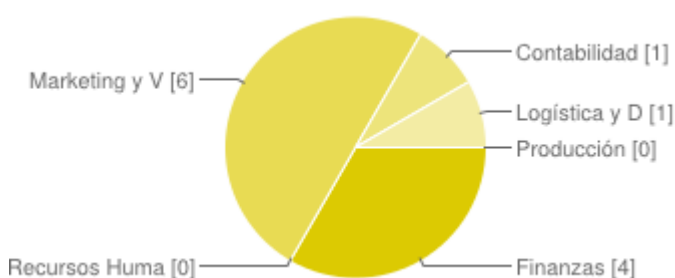
5. Competencias del trabajador del conocimiento:

Competencias	Resultado	Porcentaje
Tareas rutinarias	3	50%
Tareas intelectuales	4	58%
Autogestión	4	58%
Trabajo en equipo	5	42%
Mejora continua	4	50%
Eficiencia	4	58%
Destreza informacional	4	58%
Automotivación	5	67%
Perfil analítico	4	42%

6. Competencias de la carrera vs. requerimiento laboral:



7. Área de la empresa con mayor potencial para desarrollarse:

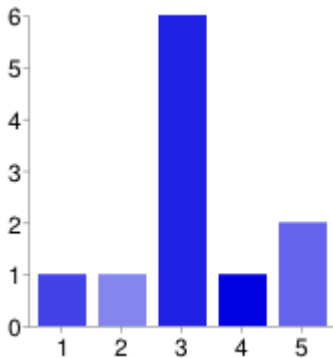


8. Año para comenzar con experiencia laboral:

Prefiero recibirme para empezar a hacerlo	0%
Desde el comienzo de la misma	0%
Entre 2do y 3er año de la misma	17%
Realizando las primeras materias de 4to año	67%
Encontrándome a 5 materias o menos para recibirme.	17%

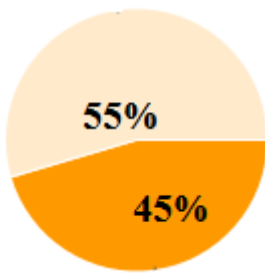
UCEMA:

1. Importancia de desarrollo de en la organización:



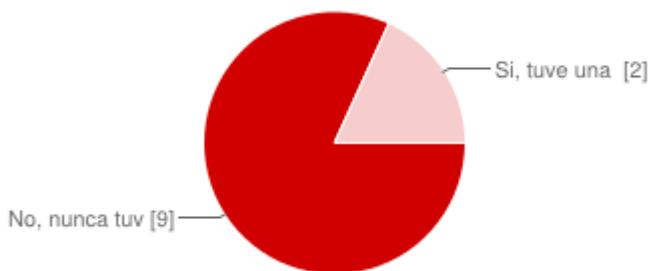
1	9%
2	9%
3	55%
4	9%
5	18%

2. Al momento de aceptar un nuevo empleo ¿Pesa más un elevado salario que el valor agregado a generar por la experiencia que obtendrá?

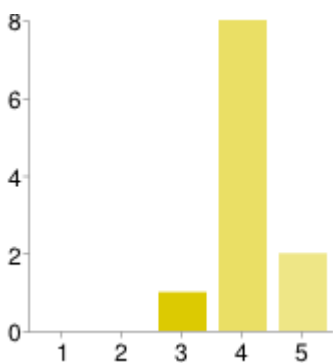


Si, pesa mas el salario	45%
No, opto por la adquisición de herramientas profesionales	55%

3. Participación de nuevos métodos de selección de personal:



4. Importancia de las Tic's:

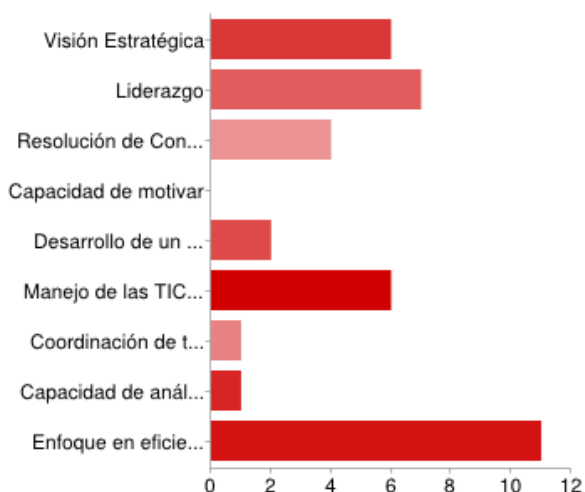
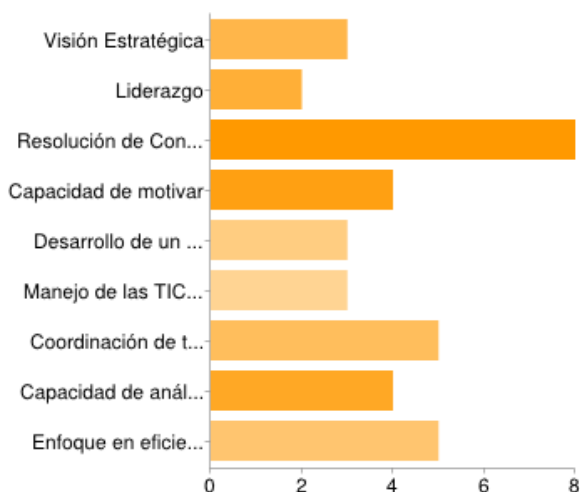


1	0%
2	0%
3	9%
4	73%
5	18%

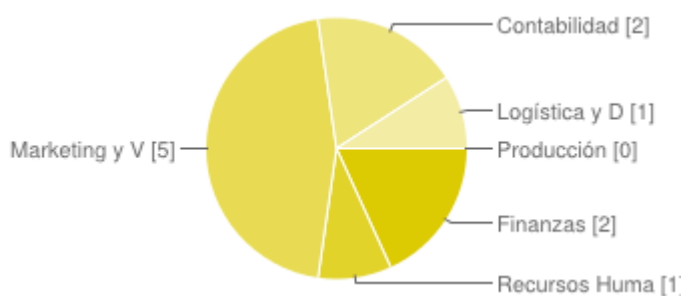
5. Competencias del trabajador del conocimiento:

Competencias	Resultado	Porcentaje
Tareas rutinarias	2	36%
Tareas intelectuales	4	45%
Autogestión	4	55%
Trabajo en equipo	4-5	45%
Mejora continua	4	45%
Eficiencia	3	67%
Destreza informacional	3	73%
Automotivación	4	45%
Perfil analítico	3	64%

6. Competencias de la carrera vs. requerimiento laboral:



7. Área de la empresa con mayor potencial para desarrollarse:

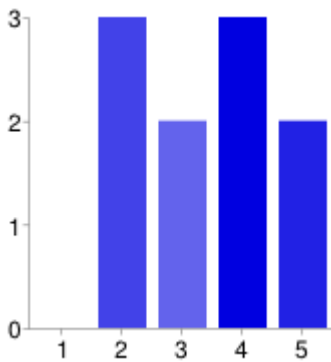


8. Año para comenzar con experiencia laboral:

Prefiero recibirme para empezar a hacerlo	18%
Desde el comienzo de la misma	9%
Entre 2do y 3er año de la misma	27%
Realizando las primeras materias de 4to año	36%
Encontrándome a 5 materias o menos para recibirme.	9%

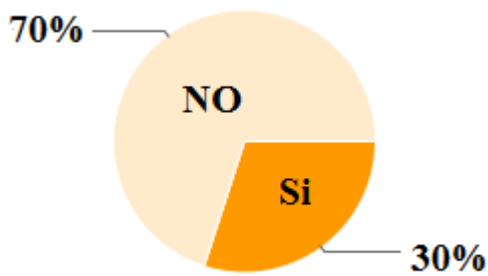
Universidad Austral:

1. Importancia de desarrollo de en la organización:

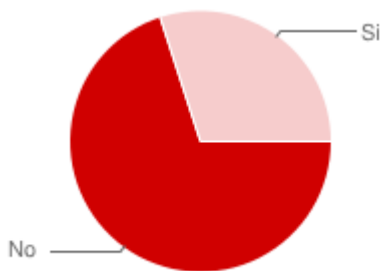


1	0%
2	30%
3	20%
4	30%
5	20%

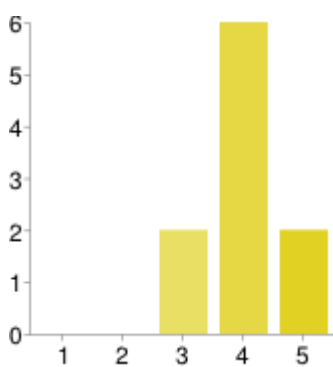
2. Al momento de aceptar un nuevo empleo ¿Pesa más un elevado salario que el valor agregado a generar por la experiencia que obtendrá?



3. Participación de nuevos métodos de selección de personal:



4. Importancia de las Tic's:

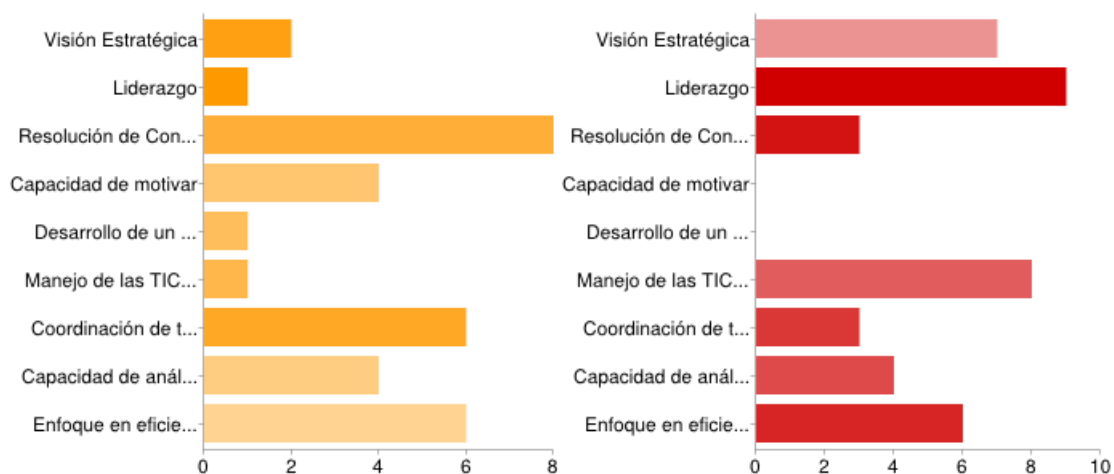


1	0%
2	0%
3	20%
4	60%
5	20%

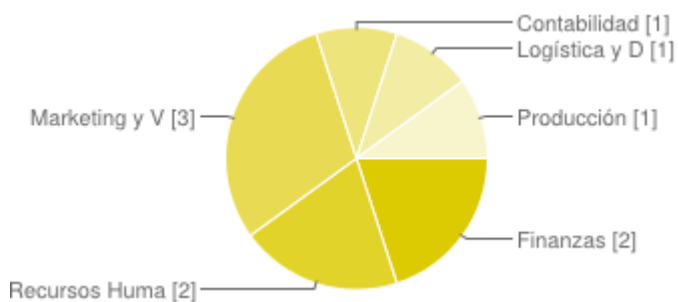
5. Competencias del trabajador del conocimiento:

Competencias	Resultado	Porcentaje
Tareas rutinarias	2	40%
Tareas intelectuales	3	40%
Autogestión	4-5	40%
Trabajo en equipo	5	60%
Mejora continua	4	50%
Eficiencia	4	50%
Destreza informacional	4	60%
Automotivación	4	50%
Perfil analítico	3	40%

6. Competencias de la carrera vs. requerimiento laboral:



7. Área de la empresa con mayor potencial para desarrollarse:



8. Año para comenzar con experiencia laboral:

Prefiero recibirme para empezar a hacerlo	20%
Desde el comienzo de la misma	20%
Entre 2do y 3er año de la misma	20%
Realizando las primeras materias de 4to año	20%
Encontrándome a 5 materias o menos para recibirme.	20%

4-Conclusión

Luego de llevar adelante nuestra investigación, nos encontramos en condiciones de afirmar que las competencias desarrolladas por los egresados de la carrera de Administración de Empresas de las universidades privadas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires objeto de estudio, se encuentran alineadas a los requerimientos establecidos por las Empresas del Siglo XXI.

A la hora de realizar un análisis general de las competencias, los diversos gerentes establecieron que debe existir una complementariedad entre las habilidades que desarrollan los profesionales y las características propias de la personalidad que posee cada uno de los mismos de manera innata. A su vez no se puede dejar de lado que el grado de complementariedad necesaria de estos conceptos, depende del sector en el que se encuentre la persona, ya que no es lo mismo desenvolverse en un área contable, donde se desarrollan actividades más específicas, que trabajar en un sector como atención al cliente, donde la personalidad juega un factor preponderante a la hora de realizar sus tareas. Ante esto, concluimos que las habilidades desarrolladas deben ir de la mano con la personalidad, ya que puede existir el perfil más capacitado teóricamente pero si el mismo no posee una personalidad acorde al puesto, se le dificultará el crecimiento profesional en la organización, dado que las destrezas pueden ser adquiridas con experiencia y capacitaciones, pero la personalidad es más difícil de moldear.

Las entrevistas realizadas a los gerentes nos permitieron puntualizar las competencias, que, según ellos, poseen los nuevos licenciados en administración. Dentro de las mismas se destacaron el manejo tanto de herramientas informáticas como de redes, la buena comunicación interpersonal, las ganas de progresar y aprender, el entusiasmo con el que realizan sus tareas y las nuevas ideas que pueden llegar a aportar a la organización. En contrapartida con estas opiniones, se encuentran la de los estudiantes, quienes consideran que durante su permanencia en la universidad, principalmente desarrollan la capacidad de resolución de conflictos, la coordinación de tareas y el enfoque de la eficiencia. Si bien estos puntos no coinciden, lo importante a destacar es que, como se puede ver en las encuestas que se le realizaron, los estudiantes son conscientes de los requerimientos del mercado, y es cuestión de maduración de los mismos para que puedan comenzar a desarrollar estas competencias y así poder continuar alineándose al mercado laboral actual. Además, queremos destacar un requisito esencial que surgió del análisis de las entrevistas realizadas, que es la importancia de la capacidad de trabajar en equipo, concepto que se ve respaldado en las

universidades, que, como indicaron las autoridades de las mismas, trabajan continuamente en fortalecer esta competencia, brindándole a los estudiantes herramientas tendientes a su desarrollo. Esto se ve reflejando en los constantes trabajos grupales que le son asignados a los estudiantes de esta carrera, quienes al enfrentarse a dichos proyectos experimentan distintas dificultades que le permitirán posteriormente aplicar las herramientas desarrolladas en el ámbito laboral.

Todas estas características mencionadas anteriormente, son propias del trabajador del conocimiento planteado en el Management 2.0, que cada vez ocupa un lugar más importante en la empresa, aunque no el que realmente debería tener. Esto se ve respaldado en las afirmaciones de los gerentes, que si bien coinciden en la posibilidad que tienen los jóvenes profesionales para generar nuevas ideas en las organizaciones, siendo proactivos y participando en decisiones de corto y mediano plazo, no puede dejarse de lado las limitaciones que surgen como consecuencia del alto grado de centralización a la hora de tomar decisiones estratégicas y de largo plazo, viéndose todas las propuestas generadas ligadas a la aprobación de los altos mandos.

Otra controversia que detectamos a partir de esta investigación, fue la utilización y la importancia de las redes en la organización, ya que si bien se exige el manejo de las tecnologías de la información y la comunicación a los perfiles que se postulan a un proceso de selección, son las mismas empresas las que se encuentran atrasadas en este aspecto, aunque en pleno proceso de cambio y adaptación. Los profesionales en cuestión poseen las competencias necesarias en este campo y son éstos, los que muchas veces impulsan a las organizaciones al uso masivo de dichas redes. Es importante destacar también, dentro de las falencias de las empresas en la utilización de las nuevas tecnologías, la poca adaptación a los nuevos métodos de reclutamiento, ya que como se desprende de las encuestas realizadas a los alumnos de la carrera, son muy pocos los casos en que se experimentan métodos alternativos a los tradicionales.

Por el lado de las universidades, si bien el título es similar en todas ellas, cada una les dará una impronta específica a sus graduados dependiendo de la orientación que se le quiera dar, los perfiles que de las mismas surjan podrán tener un enfoque más teórico o más práctico. La entrevista al decano de la facultad de ciencias económicas de UADE, el Dr. Ricardo Smurra, nos muestra la intención continua de generar perfiles con capacidad para desempeñarse sin problemas en el mercado laboral, considera que resulta de vital importancia tener en cuenta lo que sucede en el mercado, ya sea nacional o internacional. Para esto, la universidad busca retroalimentarse tanto con empresas de diversos sectores del mercado como

con el Consejo Profesional de Ciencias Económicas, también se incursiona en diversos congresos de administración y le da un papel preponderante a la experiencia que pueden aportar los docentes de la institución. Esto se ve reflejado en la incorporación reciente de dos herramientas que fundamentan esta orientación teórica, la aplicación del método del caso y la utilización de simuladores de negocios.

Otra orientación diferente en lo que respecta al perfil que apuntan las universidades es la de UCA, cuyo vicedecano más precisamente el de la facultad de económicas, el Dr. Ernesto Rey, plantea una educación por competencias, para la cual no se incorporan herramientas sino procesos, buscando una formación integral basada en la eficiencia de la gestión.

Por último, no podemos dejar de lado el variado conocimiento con el que cuentan los administradores de empresa, los cuales poseen una visión general de la organización y es por lo que muchas veces se critica a esta carrera. Los gerentes entrevistados coincidieron en que debe ser considerada una carrera base, muy oportuna para el desarrollo en diversos sectores de la compañía, lo que otorga a cada profesional la libertad para especializarse en el área de preferencia. En el mismo sentido que los gerentes se encuentran las autoridades universitarias, quienes encuentran una visión generalista, buscando que los estudiantes adquieran un nivel de competencias similar en todos los ámbitos trabajados en la carrera. Por lo mencionado anteriormente, estamos convencidos de que la Licenciatura en Administración de Empresas es una carrera que brinda todas las posibilidades de desarrollo en una organización, y que dicho desarrollo se verá acompañado por las preferencias de los profesionales, quienes una vez que adquieran experiencia en diversos sectores, decidirán, si así lo desean, en que área llevarán a cabo su especialización.

Luego de cerrar con las conclusiones, creemos que existen alternativas viables en pos de mejorar la alineación entre los jóvenes profesionales y el mercado laboral en el que los mismos quieren ingresar. Nuestra propuesta es llevar a cabo una orientación más práctica de la carrera, no sólo en lo respecta a los planes de estudio de las universidades, sino también, a partir de establecer un requisito relativo a la experiencia laboral durante el desarrollo de la misma, exigiéndole a los estudiantes un número preestablecido de horas de trabajo, como una condición sine qua non para poder obtener el título en cuestión. Con esta propuesta, no sólo se estaría favoreciendo a un desarrollo profesional integral y ayudando al joven en la inserción laboral, sino que también este aspecto permitiría a las empresas buscar futuros talentos, sin tener que llevar a cabo un esfuerzo desmedido para lograrlo. Esta implicancia se ve fundamentada en la alineación de posturas por parte de los gerentes y las autoridades entrevistadas, quienes consideraron que los estudiantes de la carrera deben insertarse a partir

del segundo año de la misma, de manera tal que comience a forjar sus primeras armas prácticas y que a su vez esto le ayude a enfocar la carrera que realizan desde un ámbito que le permita adaptar la teoría de la carrera a la realidad empresarial, postura coincidente con lo establecido por los estudiantes en las encuestas.

Si bien somos concientes del mayor esfuerzo que le requerirá al estudiante esta propuesta, los mismos deberán comprender que, si quieren llevar a cabo una carrera profesional exitosa, no podrán eludir las exigencias propias que la misma conlleva, debiendo enfrentar las adversidades que se presenten sin nunca bajar los brazos, por lo que creemos pertinente citar a Benjamin Franklin, quien sabiamente postulaba que “la energía y la perseverancia conquistan todas las cosas”.

5-Anexo

5.1. Preguntas realizadas

Entrevista a gerentes:

1. ¿Cómo cree que los nuevos profesionales se adaptan al uso de las redes dentro de la organización?
2. En lo referido a la dirección estratégica y decisiones de medio y largo plazo, ¿participan los jóvenes profesionales en dichas cuestiones? ¿Cómo se incentiva a estos a participar?
3. Según su experiencia, ¿cree considerar un factor importante a la hora de contratar personal las habilidades y destrezas por sobre la personalidad? ¿Cómo cree que se puede explotar?
4. ¿Se estimula a los jóvenes profesionales a la presentación de ideas propias para beneficio de la organización, en función de lograr proactividad en los mismos? ¿O es preferible buscar el enfoque en tareas rutinarias así logran eficiencia? ¿que papel juega la innovación?
5. ¿Qué competencias cree que se destacan en los profesionales actuales y de cuáles carecen? ¿Se trabaja sobre el desarrollo de las competencias faltantes?
6. ¿Qué opinión le merece que un estudiante trabaje mientras realiza la carrera? ¿En qué año de la carrera considera que el estudiante debería comenzar a trabajar?
7. Debido a la amplitud de conocimientos que adquiere un Licenciado en Administración de Empresas, y a la ausencia de especialización en un área específica. ¿Cree que esto es un factor favorable o no para los licenciados? ¿En qué área de la empresa cree que se desempeñan mejor?

Entrevista a autoridades académicas:

2. ¿Cómo se retroalimenta la universidad, desde las necesidades y visión del mundo empresarial para implementar los cambios en la carrera de Administración de Empresas? ¿Nos podría mencionar como la universidad se ha adaptado a las nuevas tendencias del mundo empresarial (por ejemplo el uso de sistemas y redes)?
3. De las nuevas herramientas incorporadas, ¿a cuales le otorgaría mayor importancia y por qué?

4. ¿Que competencias busca la universidad aportarle a sus estudiantes de Administración de Empresa? ¿Cuál es el valor agregado de esta universidad?
5. Debido a la amplitud de conocimientos que adquiere un Licenciado en Administración de Empresas, y a la ausencia de especialización, ¿en qué área cree que los egresados en Administración de Empresas se desarrollan mejor? ¿la universidad los orienta hacia un área determinada?
6. En lo personal, ¿cree que es conveniente que los estudiantes se aboquen en su totalidad al estudio de la carrera o complementarla con experiencia laboral?

5.2. Entrevistas a Gerentes

Gerente de Customer Care de GM - Estela Maher

1. ¿Cómo cree que los nuevos profesionales se adaptan al uso de las redes dentro de la organización?

Los jóvenes profesionales de hoy se adaptan mucho mejor que generaciones anteriores. Están más acostumbrados ya que han nacido con esta nueva tecnología. La adaptación se hace más compleja para las personas de mayor edad. Los jóvenes profesionales por lo general se adaptan muy bien, de hecho son quienes proponen el uso de nuevas herramientas para la comunicación.

2. En lo referido a la dirección estratégica y decisiones de medio y largo plazo, ¿participan los jóvenes profesionales en dichas cuestiones? ¿Cómo se incentiva a estos a participar?

En las decisiones de Mediano Plazo sí. En nuestra área tenemos reuniones de equipo donde participan todos los integrantes, se respetan todas las iniciativas de cada una de las áreas. Somos un equipo muy abierto donde permitimos que la gente se exprese y opine. Como se realizan de una manera tan distendida, la gente se siente cómoda para poder participar. Ellos participan activamente con propuestas, las cuales se escuchan, pero las decisiones se toman a nivel de supervisión gerencial.

3. Según su experiencia, ¿cree considerar un factor importante a la hora de contratar personal las habilidades y destrezas por sobre la personalidad? ¿Cómo cree que se puede explotar?

Las habilidades y destrezas se encuentran de la mano con la personalidad. Si no cuentan con competencias comunicativas buenas, por más que cuenten con un buen conocimiento técnico, su crecimiento profesional se verá limitado.

4. ¿Se estimula a los jóvenes profesionales a la presentación de ideas propias para beneficio de la organización, en función de lograr proactividad en los mismos? ¿O es preferible buscar el enfoque en tareas rutinarias así logran eficiencia? ¿qué papel juega la innovación?

Si, se estimula a los JP a que presenten las ideas. El dueño del tema, sea un miembro más del equipo o sea el supervisor, será quien se haga cargo de la exposición del tema. Esto es fundamental, porque más allá del conocimiento del tema en sí, obtienen experiencia en el campo de la comunicación, en el cual no solo manifiestan lo investigado sino que responden preguntas al equipo. De esta manera, adquieren la fluidez necesaria únicamente obtenible con lo mencionado anteriormente, experiencia en el campo.

5. ¿Qué competencias cree que se destacan en los profesionales actuales y de cuáles carecen? ¿Se trabaja sobre el desarrollo de las competencias faltantes?

Las competencias que se destacan en los JP actuales son la innovación, fuerte orientación a resultados, y en mayor medida comunicación interpersonal. Esto se ve reflejado en que ya no cumplen horario de trabajo y se van, sino que se ve un lazo más cercano entre ellos. Como falencias a mejorar resalto la proactividad y el accountability, dos campos donde aún hay mucho para caminar. La competencia de la cual más carecen es la del liderazgo, debido a la cercanía interpersonal, que muchas veces no les permite encaminar un camino a ser líderes.

6. ¿Qué opinión le merece que un estudiante trabaje mientras realiza la carrera? ¿En qué año de la carrera considera que el estudiante debería comenzar a trabajar?

Trabajar paralelamente al estudio es fundamental. El trabajo te da una manera práctica de ver la teoría que se ve en la universidad. También ayuda mucho a organizarse y a marcar prioridades. Cuanto antes comience a trabajar, mejor será para su formación.

7. Debido a la amplitud de conocimientos que adquiere un Licenciado en Administración de Empresas, y a la ausencia de especialización en un área específica. ¿Cree que esto es un factor favorable o no para los licenciados? ¿En qué área de la empresa cree que se desempeñan mejor?

En primer lugar, considero que la carrera universitaria es una formación de base. Por eso, la amplitud de la carrera de Licenciatura en Administración es importante porque nos forma de una manera más generalista, conociendo las distintas áreas, para que después uno se pueda ir especializando en el área donde más cómodo se sienta. Creo que en las áreas numéricas son donde mejor se desempeñan y en áreas de gestión de RRHH.

Gerente de Post Venta de GM - Daniel Alvarez

1. ¿Cómo cree que los nuevos profesionales se adaptan al uso de las redes dentro de la organización?

Los nuevos profesionales se adaptan muy rápido al uso de las redes sociales dentro de la organización. Pero, en mi opinión, las empresas no se adaptan muy rápido al uso de las nuevas tecnologías. Pero los jóvenes son quienes empujan a las organizaciones al uso más masivo de las redes.

2. En lo referido a la dirección estratégica y decisiones de medio y largo plazo, ¿participan los jóvenes profesionales en dichas cuestiones? ¿Cómo se incentiva a estos a participar?

Actualmente cuesta hablar de un “largo plazo”. Los jóvenes profesionales participan, pero no todo lo que debieran, ya que se suele dejar dichas cuestiones para personas de más experiencia en la organización. Cuesta, pero tendría que incentivárselos más porque son quienes traen las ideas más frescas para plantear un largo plazo en los tiempos en que se viven

3. Según su experiencia, ¿cree considerar un factor importante a la hora de contratar personal las habilidades y destrezas técnicas, o las habilidades y competencias comunicativas? ¿Cómo cree que se puede explotar?

Considero importante que haya una mezcla de las dos para llevar a cabo dicha acción. Pero, según el puesto se mide la proporción. Si se necesita alguien en el área de servicios, por supuesto se hace más hincapié en las habilidades técnicas. En otras áreas la proporción es distinta. Lo que sí creo es que una persona que no sabe trabajar en equipo, más allá que posea muchas habilidades técnicas brillantes, no va a obtener resultados satisfactorios. Por eso creo importante obtener un balance.

4. ¿Se estimula a los jóvenes profesionales a la presentación de ideas propias para beneficio de la organización, en función de lograr proactividad en los mismos? ¿O es preferible buscar el enfoque en tareas rutinarias así logran eficiencia? ¿Qué papel juega la innovación?

A un joven profesional con poca experiencia laboral se le tiene que explicar bien el trabajo y proceso que hace. Me parece importante la manera en que él entiende ese proceso, y si encuentra algún medio para mejorarlo. Lo principal es que cada miembro del equipo pueda exponer sus ideas, y que a esa manera de hacer las cosas las pueda mejorar. Dicha mejora se verá reflejada de distinta manera en el área que toque: en comercial a aumentar las ventas, en procesos a disminuir los costos o aumentar la calidad. Es importante fomentar la crítica al proceso, más allá que el proceso es explicado y es importante que el profesional logre cierta eficiencia para hacerlo mejor, porque cuando se trabaja en ciertas organizaciones uno puede notar que hay procesos que se hacen de esa manera porque “siempre se llevaron a cabo así”. Por lo que, a través de la incorporación de la herramienta que trae el joven profesional, además de lograr eficiencia en la compañía, se logra proactividad en el mismo y se genera que sea dueño del proceso.

5. ¿Qué competencias cree que se destacan en los profesionales actuales y de cuáles carecen? ¿Se trabaja sobre el desarrollo de las competencias faltantes?

Las competencias que más se destacan son las tecnológicas y comunicativas. Las formas de comunicación en los últimos años cambiaron drásticamente, y se nota un claro manejo de las

mismas en ellos. Les juega a favor para llegar al cliente y para llegar a los procesos, cuentan con un enfoque más global. Respecto a las competencias faltantes, creo que les falta paciencia para esperar el momento adecuado para progresar. Cuentan con apuro para llegar a posiciones altas en la organización, sin hacer todos los pasos necesarios para que sean sólidos en esa posición (manejo de personal, experiencia, vivir distintas épocas). Creo que se trabaja mucho a lo largo de la carrera profesional para que puedan lograr un buen manejo de personal, manejo adecuado de equipo en el cual hay integrantes con distintas edades, entender que es necesaria la colaboración de todos para que el trabajo se realice bien y no tiene que caer el 100% del trabajo en sus manos. En síntesis, carecen de la capacidad de liderazgo en un principio, no por una tendencia generacional sino por falta de experiencia.

6. ¿Qué opinión le merece que un estudiante trabaje mientras realiza la carrera? ¿En qué año de la carrera considera que el estudiante debería comenzar a trabajar?

Me parece muy bien que un estudiante trabaje. Considero que a partir de segundo año estaría bien, ya que el primer año es un momento de adaptación al ciclo universitario y considero que en esa etapa se deben abocar al mismo. A partir del segundo año, comenzar a trabajar para tener roce con tareas rutinarias y obtener experiencia con los esquemas de la organización es muy importante, así cuando se reciben como Licenciados en Administración ya tienen mucho camino ganado. También le sirve para contrastar, si verdaderamente las herramientas que está aprendiendo en la universidad tienen una aplicación en el ámbito laboral. Además, demuestra sacrificio personal, le da temple a la persona, ya que tener ambas obligaciones requiere resignar tiempo libre, compromisos familiares y con amigos, para avocar ese tiempo a la universidad. Trabajar y estudiar forma profesionales balanceados, en cambio solamente estudiar forma profesionales 100% teóricas.

7. Debido a la amplitud de conocimientos que adquiere un Licenciado en Administración de Empresas, y a la ausencia de especialización en un área específica. ¿Cree que esto es un factor favorable o no para los licenciados? ¿En qué área de la empresa cree que se desempeñan mejor?

Este aspecto está relacionado con la forma en la que quiera crecer un Licenciado en Administración de Empresas. Si prefiere ser un generalista, crecer como un espiral que va pasando por distintos sectores, es algo positivo. El conocimiento de las distintas áreas, su inquietud por no estancarse durante varios años a hacer lo mismo, puede hacer que durante ese

recorrido realizado conozca un área o tarea que lo apasione, y se especialice en ello, a través de un posgrado o un master. Esto va a depender de la visión del profesional, si quiere un enfoque más completo, o un enfoque de especialista. El especialista está mejor remunerado y es muy respetado en su sector, pero por lo general los líderes en las organizaciones suelen ser generalistas. En síntesis, si el estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas eligió la carrera con el fin de ser un generalista y de conocer distintas experiencias, estará en lo correcto, y tendrá como ventaja la visión del negocio de una manera más completa, conociendo el potencial impacto que tendrá una decisión en las distintas áreas.

Se destacan en la empresa en las áreas de Marketing, de Administración (propriadamente dicha) y de Proyecto. Pero cuentan, al igual que los Licenciados en Economía y que los Ingenieros Industriales con la capacidad de adaptarse correctamente y con más facilidad que otros profesionales, a las distintas áreas, destacándose esto como lo más valioso con lo que cuentan los Licenciados en Administración.

Gerente Compras Mercedes Benz Argentina - Norberto Milani

1. ¿Cómo cree que los nuevos profesionales se adaptan al uso de las redes dentro de la organización?

En la actualidad los jóvenes se adaptan de manera más rápida y poseen un manejo de las redes que las generaciones anteriores no lograron. Los jóvenes que se insertan en el mercado laboral precisan del uso de redes ya que de esa manera se sienten más cómodos y consiguen mejores desempeños.

2. En lo referido a la dirección estratégica y decisiones de medio y largo plazo, ¿participan los jóvenes profesionales en dichas cuestiones? ¿Cómo se incentiva a estos a participar?

La participación es relativa al área en que se desempeñen, ya que por ejemplo en el área de comercialización o recursos humanos puede llegar a promoverse más la participación, pero en otras como contabilidad las decisiones son tomadas desde los puestos jerárquicos más altos. Se incentiva a participar cuando se dan las reuniones de equipo, pero es más para decisiones de corto plazo, las más importantes son tomadas por los puestos altos.

3. Según su experiencia, ¿cree considerar un factor importante a la hora de contratar personal las habilidades y destrezas por sobre la personalidad? ¿Cómo cree que se puede explotar?

Creo que las dos son muy importantes y se deben complementar, aunque va a depender del área de la empresa donde se desarrolle la persona, ya que en un área de sistemas será fundamental el conocimiento técnico y en recursos humanos puede ser importante la personalidad. Sin embargo, en mi opinión es más importante las destrezas por sobre la personalidad a la hora de contratar un empleado, aunque es cierto que la segunda le proporciona a la persona el crecimiento ascendente en la empresa.

4. ¿Se estimula a los jóvenes profesionales a la presentación de ideas propias para beneficio de la organización, en función de lograr proactividad en los mismos? ¿O es preferible buscar el enfoque en tareas rutinarias así logran eficiencia? ¿Qué papel juega la innovación?

Los jóvenes que se insertan en la empresa comienzan realizando tareas operativas, de manera que se adapten de buena manera al movimiento de la misma y luego puedan ir creciendo. Aquí se suele hacer “carrera”, pero por lo general se respetan mucho las etapas de crecimiento. Las ideas que puedan proponer se dan más que nada en alguna crítica hacia la tarea operativa que realizan pero no mucho más, por lo menos en un comienzo.

5. ¿Qué competencias cree que se destacan en los profesionales actuales y de cuáles carecen? ¿Se trabaja sobre el desarrollo de las competencias faltantes?

Creo que la mayor virtud que tienen es el manejo de la informática, que se trata de desarrollar con capacitaciones y cursos que ofrece la empresa, y como falencia veo que les cuestan las relaciones interpersonales, sobre todo a la hora de enfrentar un problema. Sin las redes o los sistemas suelen quedarse sin recursos.

6. ¿Qué opinión le merece que un estudiante trabaje mientras realiza la carrera? ¿En qué año de la carrera considera que el estudiante debería comenzar a trabajar?

Es más que productivo ya que aumentan los conocimientos prácticos y comienzan a comprender las reglas y cómo manejarse dentro de una empresa. Puede significar un paso que les sirva para acelerar su crecimiento en la organización.

7. Debido a la amplitud de conocimientos que adquiere un Licenciado en Administración de Empresas, y a la ausencia de especialización en un área específica. ¿Cree que esto es un factor favorable o no para los licenciados? ¿En qué área de la empresa cree que se desempeñan mejor?

Es favorable porque les permite desarrollarse en muchos sectores de la empresa, aunque como contrapartida les puede dificultar desempeñarse en algún área muy técnica. El administrador tiene la capacidad de mirar hacia el futuro, tiene dominio del mismo, y esto es fundamental para la empresa ya que le permite anticiparse a los cambios en el entorno. Creo que pueden desarrollarse en áreas como finanzas, contabilidad, comercialización y recursos humanos entre otras.

Gerente de Recursos Humanos Banco de servicios y Transacciones - Gustavo Stuhldreher

1. ¿Cómo cree que los nuevos profesionales se adaptan al uso de las redes dentro de la organización?

Los jóvenes en la actualidad poseen una adaptabilidad muy superior a los profesionales de mediana edad. Lo conveniente es lograr potenciar sus habilidades en pro del conjunto, complementándolo con los aportes de las personas de mayor experiencia en la empresa. Es fundamental el manejo de las redes sociales ya que el buen aprovechamiento de las mismas puede favorecer a las empresas a la hora de la búsqueda de un perfil determinado.

2. En lo referido a la dirección estratégica y decisiones de medio y largo plazo, ¿participan los jóvenes profesionales en dichas cuestiones? ¿Cómo se incentiva a estos a participar? ¿Se estimula a los jóvenes profesionales a la presentación de ideas propias para beneficio de la organización, en función de lograr proactividad en los mismos? ¿O es preferible buscar el enfoque en tareas rutinarias así logran eficiencia? ¿qué papel juega la innovación?

En la práctica es muy poco lo que pueden participar los jóvenes profesionales en la dirección estratégica, ya que el primer nivel de estratégico se encuentra muy concentrado. Lo que se intenta es sumarlos en las decisiones que se toman, hacerlos sentir parte de la misma para comprometerlos con las estrategias adoptadas. Igualmente, cualquier propuesta que éstos realicen y sea productiva, puede llegar a ser tenida en cuenta y todo aporte es tomado como valioso, aunque luego los sectores altos tomarán la decisión final.

3. Según su experiencia, ¿cree considerar un factor importante a la hora de contratar personal las habilidades y destrezas por sobre la personalidad? ¿Cómo cree que se puede explotar?

En el nicho de jóvenes profesionales, partiendo de una parte mínima que todos deben poseer por su carrera, en mi opinión juega un papel más importante la personalidad y la parte humana, ya que por ejemplo alguien que no pueda trabajar en equipo, que sea egocéntrico o posea este tipo de características no podrá desarrollarse de buena manera en la organización, independientemente de poseer una enorme capacidad intelectual. Como dije, esta premisa se respeta siempre y cuando el postulante posea los conocimientos mínimos requeridos. Cabe destacar también que se va a ver condicionado por el área de la empresa en donde se realice la búsqueda laboral, es decir el tipo de perfil necesario. Para detectar esto, los análisis psicotécnicos juegan un papel más que fundamental.

4. ¿Qué competencias cree que se destacan en los profesionales actuales y de cuáles carecen? ¿Se trabaja sobre el desarrollo de las competencias faltantes?

Dentro de las virtudes debemos mencionar el uso de la tecnología y el aporte de nuevas ideas para querer cambiar las cosas de como se vienen haciendo, es decir que aportan una nueva visión. Otra gran virtud es la pasión y la fuerza para cambiar.

En cuanto a las falencias, la primordial que detecto es la falta de experiencia, sumado a una falta de distinción de puntos medios, ya que no todo es “blanco o negro”. Otra es la falta de capacidad de análisis para ver un proceso en su conjunto.

5. ¿Qué opinión le merece que un estudiante trabaje mientras realiza la carrera? ¿En qué año de la carrera considera que el estudiante debería comenzar a trabajar?

Va a depender de la situación particular de cada uno, sin embargo creo que es conveniente que los estudiantes trabajen durante algún momento de su carrera universitaria. Igualmente, en mi opinión deberían comenzar solo estudiando y ya sea en segundo o tercer año comenzar a trabajar.

6. Debido a la amplitud de conocimientos que adquiere un Licenciado en Administración de Empresas, y a la ausencia de especialización en un área específica. ¿Cree que esto es un factor favorable o no para los licenciados? ¿En qué área de la empresa cree que se desempeñan mejor?

Los administradores de empresas poseen una gran amplitud de conocimientos, lo que les permite desempeñarse de buena manera ya sea en áreas funcionales como en técnicas, siempre y cuando se capaciten para ello. Creo que en áreas como marketing, planeamiento, control de gestión y recursos humanos entre otras, pueden desarrollarse de manera óptima, lo que sin dudas es un factor positivo para estos profesionales.

Director de comercialización y market access de Merck Sharp & Dohme - Pablo Conti

1. ¿Cómo cree que los nuevos profesionales se adaptan al uso de las redes dentro de la organización?

Los jóvenes profesionales se adaptan mucho mejor que generaciones anteriores, y es ahí donde reside el desafío de la organización, que la experiencia se pueda complementar con la juventud y el uso de las nuevas tecnologías, hay que evitar la resistencia que se puede llegar a generar en su utilización.

2. En lo referido a la dirección estratégica y decisiones de mediano y largo plazo, ¿participan los jóvenes profesionales en dichas cuestiones? ¿Cómo se incentiva a estos a participar? ¿Se estimula a los jóvenes profesionales a la presentación de ideas propias para beneficio de la organización, en función de lograr proactividad en los mismos? ¿O es preferible buscar el enfoque en tareas rutinarias así logran eficiencia? ¿qué papel juega la innovación?

Si bien participan en decisiones de corto y mediano plazo, se trabaja más en la generación de ideas, aunque la decisión final la tiene el comité ejecutivo, así como también las decisiones de largo plazo. La idea es encomendarle un mix entre tareas rutinarias y de gestión, permitiéndole al joven profesional generar cambios positivos para la compañía a través de acciones innovadoras.

3. Según su experiencia, ¿cree considerar un factor importante a la hora de contratar personal las habilidades y destrezas por sobre la personalidad? ¿Cómo cree que se puede explotar?

Lo ideal es buscar perfiles que posean una personalidad acorde a la posición y que cuente con las habilidades para desarrollarse en la misma, pero de tener que elegir una por sobre otra me quedo con la personalidad, ya que la misma es más difícil de moldear, no así las destrezas que se pueden adquirir con la experiencia en el puesto.

4. ¿Qué competencias cree que se destacan en los profesionales actuales y de cuáles carecen? ¿Se trabaja sobre el desarrollo de las competencias faltantes?

Lo destacable de los jóvenes profesionales son las ganas de aprender y progresar que demuestran, así como también la idea de desafiar continuamente el status quo, siendo esto lo que se busca incentivar en la organización. Lo que se les puede criticar es el poco sentido de pertenencia que poseen, se aburren y se frustran fácilmente, por lo que muchas veces abandonan una compañía en busca de nuevos aires. Aquí se encuentra el principal desafío del management, mantener motivados a los mismos y a gusto con su lugar de trabajo.

5. ¿Qué opinión le merece que un estudiante trabaje mientras realiza la carrera? ¿En qué año de la carrera considera que el estudiante debería comenzar a trabajar?

Considero que deben trabajar lo antes posible, preferentemente en pasantías o jornadas reducidas. Esto debido a que muchos conceptos desarrollados en la universidad no se aplican o se explican de manera errónea, ya que generalmente no tienen en cuenta la coyuntura del país en la actualidad. Una mejor carrera profesional se da aplicando continuamente la teoría en la práctica laboral.

6. Debido a la amplitud de conocimientos que adquiere un Licenciado en Administración de Empresas, y a la ausencia de especialización en un área específica. ¿Cree que esto es un factor favorable o no para los licenciados? ¿En qué área de la empresa cree que se desempeñan mejor?

Creo que esta generalidad es muy positiva, ya que le permite al recién egresado tener una visión general de la organización, ocupar distintas posiciones y desarrollarse no solo en forma ascendente sino también lateralmente. La experiencia le permite saber en qué área o sector se siente más cómodo y a gusto y es allí donde posteriormente deberá especializarse.

5.3. Entrevistas a Autoridades académicas

Entrevista a Ricardo Smurra - Decano de FACE de UADE

1. ¿Cómo se retroalimenta la universidad, desde las necesidades y visión del mundo empresarial para implementar los cambios en la carrera de Administración de Empresas? ¿Nos podría mencionar como la universidad se ha adaptado a las nuevas tendencias del mundo empresarial (por ejemplo el uso de sistemas y redes)?

La universidad se retroalimenta mediante el trato permanente con la empresa, realizando un “barrido” global. Se intentan ver los distintos rubros de empresas y los distintos sectores del mercado. Otros recursos que utilizan son las consultas al Consejo Profesional de Ciencias Económicas y el aprovechamiento de los distintos Congresos de Administración (Ejemplo Encuentro de Clarín Pymes), sumado a la experiencia que aportan los docentes profesionales con los que cuenta la facultad. Es fundamental conocer lo que sucede en el mundo, tanto en el mercado local como en el internacional.

2. De las nuevas herramientas incorporadas, ¿a cuáles le otorgaría mayor importancia y por qué?

Las últimas dos herramientas que puedo diferenciar por su gran aplicabilidad son el surgimiento de Análisis de Casos, acompañado de la reciente aplicación de Simuladores de Negocios. Actualmente, existen simuladores desarrollados por la facultad lo cual representa una virtud, porque permite aplicar estrategias operando en un entorno similar al local.

3. ¿Qué competencias busca la universidad aportarle a sus estudiantes de Administración de Empresas? ¿Cuál es el valor agregado de esta universidad?

La meta que tiene la facultad y por lo cual se diferencia de otras universidades, es inculcarles a los estudiantes la capacidad de desempeñarse en el mercado laboral. Esto distingue al egresado de UADE, volviéndolo un perfil más orientado a la práctica.

4. Debido a la amplitud de conocimientos que adquiere un Licenciado en Administración de Empresas, y a la ausencia de especialización, ¿en qué área cree que los egresados en Administración de Empresas se desarrollan mejor? ¿la universidad los orienta hacia un área determinada?

En general se da una formación pareja en cuanto a las competencias del administrador, lo que implica que no sean más fuertes en un aspecto en particular sino que poseen un nivel de competencias similares en todos los ámbitos trabajados en la carrera. En cuanto a la generalidad, UADE fomenta a un segundo título antes que nada (lo que distingue a la universidad). Ante este aspecto, la facultad propone que la especialización la decida el alumno mediante la elección de su segunda carrera de grado (Ejemplo: Administración - Contador, Administración - Recursos Humanos, Administración - Comercialización).

5. En lo personal, ¿cree que es conveniente que los estudiantes se aboquen en su totalidad al estudio de la carrera o complementarla con experiencia laboral?

Hay que complementar la carrera con experiencia laboral, ya que lo mismo le otorga otro “roce” al estudiante que la universidad es incapaz de brindar. Esta práctica le permite a los estudiantes aplicar las herramientas aprendidas. Cualquier experiencia laboral es favorable, ya que conocer un entorno distinto propone un impacto positivo en el crecimiento del estudiante.

Entrevista a Ernesto Rey - Vicedecano de FACE de UCA

1. ¿Cómo se retroalimenta la universidad, desde las necesidades y visión del mundo empresarial para implementar los cambios en la carrera de Administración de Empresas? ¿Nos podría mencionar como la universidad se ha adaptado a las nuevas tendencias del mundo empresarial (por ejemplo el uso de sistemas y redes)?

Nuestra universidad se retroalimenta dialogando con las empresas, y luego poniendo en práctica lo que sale de dichos diálogos. Sus demandas e inquietudes son la base de nuestra educación por competencias.

2. De las nuevas herramientas incorporadas, ¿a cuáles le otorgaría mayor importancia y por qué?

No se incorporan herramientas sino procesos, los de mayor importancia son los que nos hacen más eficientes. La búsqueda de la eficiencia es nuestro norte y el por qué tiene que ver con mejorar la rentabilidad y trabajar permanentemente invirtiendo los excedentes de dicha rentabilidad.

3. ¿Qué competencias busca la universidad aportarle a sus estudiantes de Administración de Empresas? ¿Cuál es el valor agregado de esta universidad?

El objetivo buscado es la Formación integral y no solo en la frontera de los conocimientos técnicos

4. Debido a la amplitud de conocimientos que adquiere un Licenciado en Administración de Empresas, y a la ausencia de especialización, ¿en qué área cree que los egresados en Administración de Empresas se desarrollan mejor? ¿la universidad los orienta hacia un área determinada?

Nuestra visión es generalista, con lo cual no nos enfocamos en ningún área en particular. Le otorgamos al estudiante la posibilidad de desarrollar su carrera profesional en distintas áreas, y que él luego se especialice en donde más fuerte se sienta.

5. En lo personal, ¿cree que es conveniente que los estudiantes se aboquen en su totalidad al estudio de la carrera o complementarla con experiencia laboral?

Es indistinto. Dependerá de la voluntad y necesidad de cada alumno.

5.4. Encuestas

Encuesta Licenciatura en Administración

1. A la hora de elegir un trabajo, ¿Qué grado de importancia le da a la posibilidad de desarrollo en la organización?

	1	2	3	4	5	
Poca Importancia						Mucha Importancia

2. Al momento de aceptar un nuevo empleo ¿Pesa más un elevado salario que el valor agregado a generar por la experiencia que obtendrá?

- Si, pesa más el salario
- No, opto por la adquisición de herramientas profesionales

3. Teniendo en cuenta las nuevas tendencias de selección de personal. ¿Alguna vez tuvo una entrevista laboral por algún medio informático, distinto al método tradicional?

- No, nunca tuve una entrevista fuera del método tradicional
- Si, tuve una entrevista de este tipo

En caso de que la respuesta a la pregunta anterior haya sido afirmativa, detalle que método fue el que implementó la empresa para la entrevista.

.....

4. ¿Qué grado de importancia le da al manejo con soltura de las Tecnologías Informáticas de la Comunicación?

	1	2	3	4	5	
Poca Importancia						Mucha Importancia

5. ¿Cuán importante son los siguientes aspectos y características para un Trabajador del Conocimiento? Entiéndase 1 como "Poco Importante" y 5 como "Muy Importante"

	1	2	3	4	5
Realización de Tareas Rutinarias					
Realización de Tareas Intelectuales					
Autogestión para realización de tareas					
Trabajo en equipo					
Enfoque de mejora continua					
Búsqueda de la eficiencia					
Destreza informacional					
Auto motivación					
Perfil analítico					

6. Elija que competencias cree haber adquirido a lo largo de su formación en la carrera de grado

- Visión Estratégica
- Liderazgo
- Resolución de Conflictos
- Capacidad de motivar
- Desarrollo de un concepto propio
- Manejo de las TICs (tecnologías informáticas de la comunicación)
- Coordinación de tareas
- Capacidad de análisis de problemáticas
- Enfoque en eficiencia

7. ¿Cuáles de las competencias detalladas anteriormente considera que son las más buscadas por las empresas en sus reclutados?

- Visión Estratégica
- Liderazgo
- Resolución de Conflictos
- Capacidad de motivar
- Desarrollo de un concepto propio
- Manejo de las TICs (tecnologías informáticas de la comunicación)
- Coordinación de tareas
- Capacidad de análisis de problemáticas
- Enfoque en eficiencia

8. ¿En qué áreas de la empresa se siente más apto para trabajar, en base a su desarrollo a lo largo de la carrera?

- Finanzas
- Recursos Humanos
- Marketing y Ventas
- Contabilidad
- Logística y Distribución
- Producción

9. ¿A partir de qué año de la carrera considera importante comenzar a trabajar?

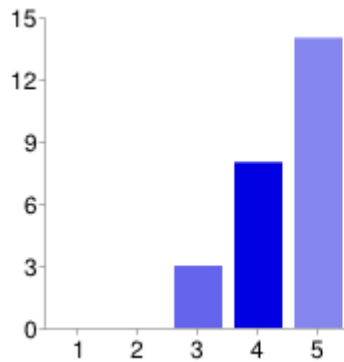
- Prefiero recibirme para empezar a hacerlo

- Desde el comienzo de la misma
- Entre 2do y 3er año de la misma
- Realizando las primeras materias de 4to año
- Encontrándome a 5 materias o menos para recibirme

UADE

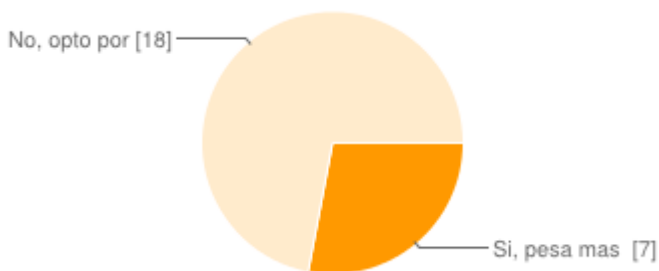
1. A la hora de elegir un trabajo, ¿Qué grado de importancia le da a la posibilidad de desarrollo en la organización?

1	0	0%
2	0	0%
3	3	12%
4	8	32%
5	14	56%



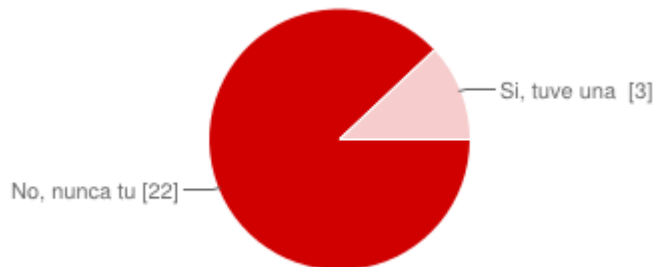
2. Al momento de aceptar un nuevo empleo ¿Pesa más un elevado salario que el valor agregado a generar por la experiencia que obtendrá?

Si, pesa mas el salario	7	28%
No, opto por la adquisición de herramientas profesionales	18	72%



3. Teniendo en cuenta las nuevas tendencias de selección de personal. ¿Alguna vez tuvo una entrevista laboral por algún medio informático, distinto al método tradicional?

No, nunca tuve una entrevista fuera del método tradicional	22	88%
Si, tuve una entrevista de este tipo	3	12%

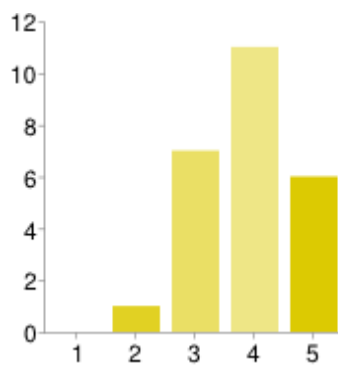


- En caso de que la respuesta a la pregunta anterior haya sido afirmativa, detalle que método fue el que implementó la empresa para la entrevista

Mediante una encuesta por la página web, Skype, Teléfono, Filmación.

4. ¿Qué grado de importancia le da al manejo con soltura de las Tecnologías Informáticas de la Comunicación?

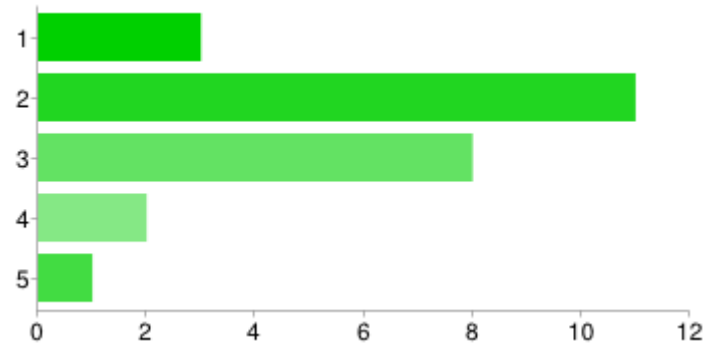
1	0	0%
2	1	4%
3	7	28%
4	11	44%
5	6	24%



5.

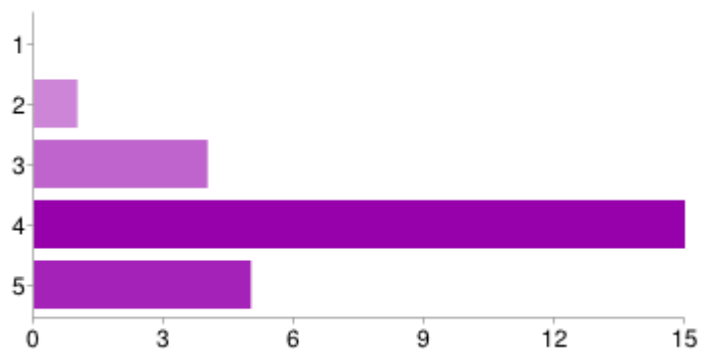
Realización de Tareas Rutinarias [5] ¿Cuán importante son los siguientes aspectos y características para un Trabajador del Conocimiento? Entiéndase 1 como "Poco Importante" y 5 como "Muy Importante"]

1	3	12%
2	11	44%
3	8	32%
4	2	8%
5	1	4%



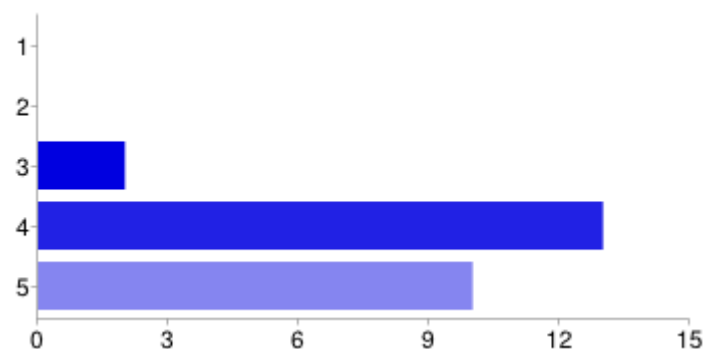
Realización de Tareas Intelectuales [5] ¿Cuán importante son los siguientes aspectos y características para un Trabajador del Conocimiento? Entiéndase 1 como "Poco Importante" y 5 como "Muy Importante"]

1	0	0%
2	1	4%
3	4	16%
4	15	60%
5	5	20%



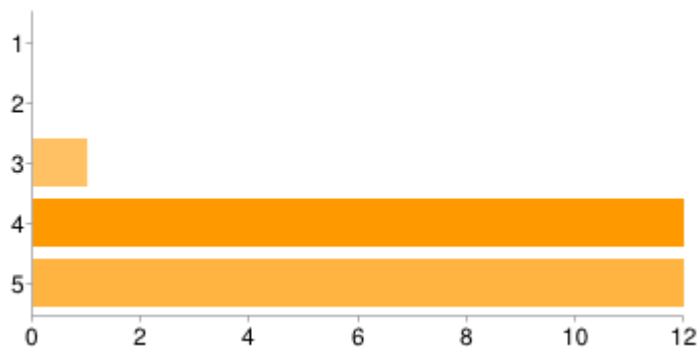
Autogestión para realización de tareas [5] ¿Cuán importante son los siguientes aspectos y características para un Trabajador del Conocimiento? Entiéndase 1 como "Poco Importante" y 5 como "Muy Importante"]

1	0	0%
2	0	0%
3	2	8%
4	13	52%
5	10	40%



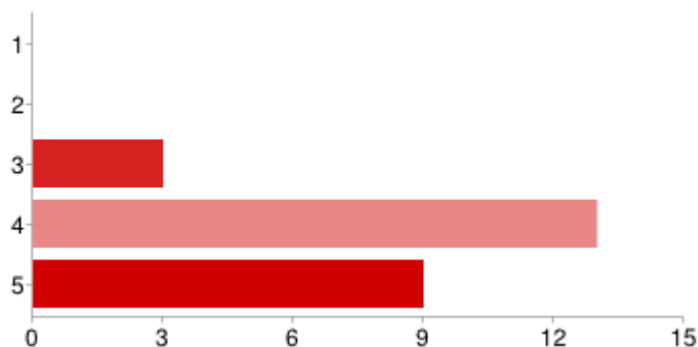
Trabajo en equipo [5) ¿Cuán importante son los siguientes aspectos y características para un Trabajador del Conocimiento? Entiéndase 1 como "Poco Importante" y 5 como "Muy Importante"]

1	0	0%
2	0	0%
3	1	4%
4	12	48%
5	12	48%



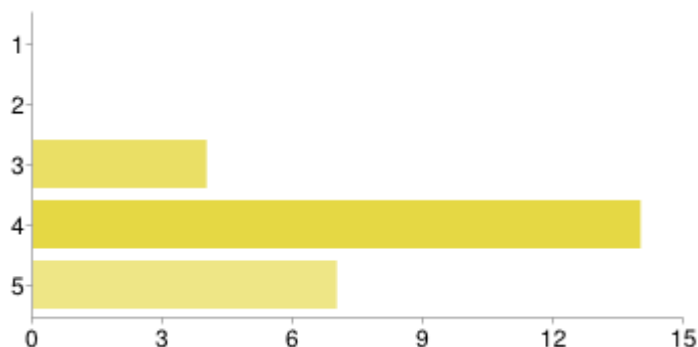
Enfoque de mejora continua [5) ¿Cuán importante son los siguientes aspectos y características para un Trabajador del Conocimiento? Entiéndase 1 como "Poco Importante" y 5 como "Muy Importante"]

1	0	0%
2	0	0%
3	3	12%
4	13	52%
5	9	36%



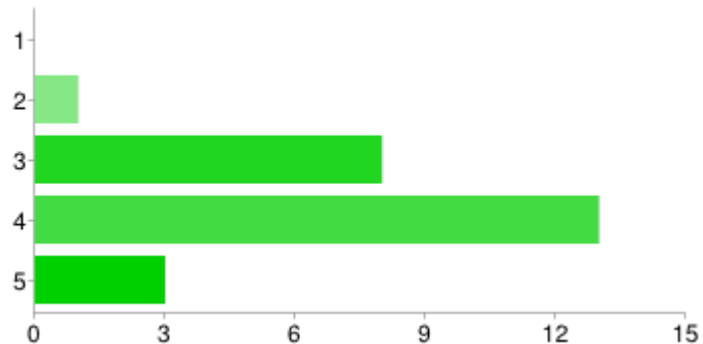
Búsqueda de la eficiencia [5) ¿Cuán importante son los siguientes aspectos y características para un Trabajador del Conocimiento? Entiéndase 1 como "Poco Importante" y 5 como "Muy Importante"]

1	0	0%
2	0	0%
3	4	16%
4	14	56%
5	7	28%



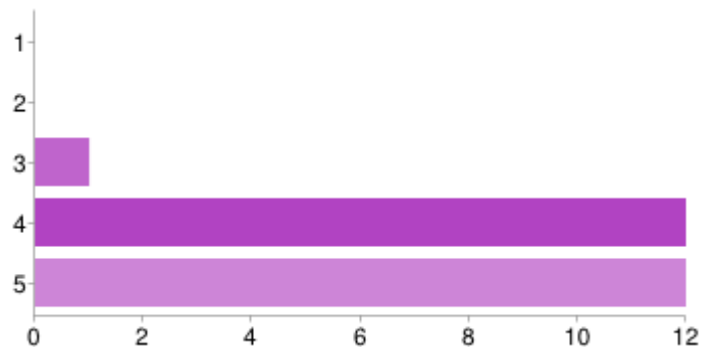
Destreza informacional [5] ¿Cuán importante son los siguientes aspectos y características para un Trabajador del Conocimiento? Entiéndase 1 como "Poco Importante" y 5 como "Muy Importante"]

1	0	0%
2	1	4%
3	8	32%
4	13	52%
5	3	12%

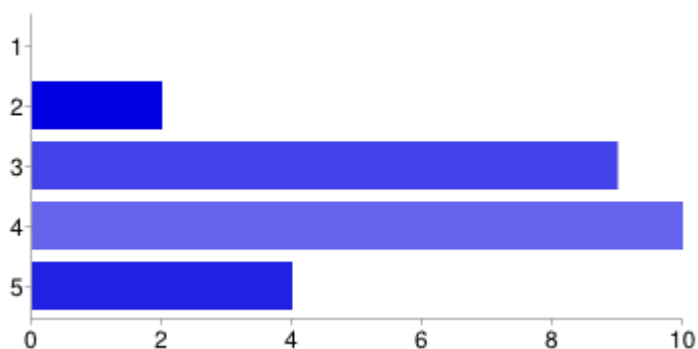


Auto motivación [5] ¿Cuán importante son los siguientes aspectos y características para un Trabajador del Conocimiento? Entiéndase 1 como "Poco Importante" y 5 como "Muy Importante"]

1	0	0%
2	0	0%
3	1	4%
4	12	48%
5	12	48%



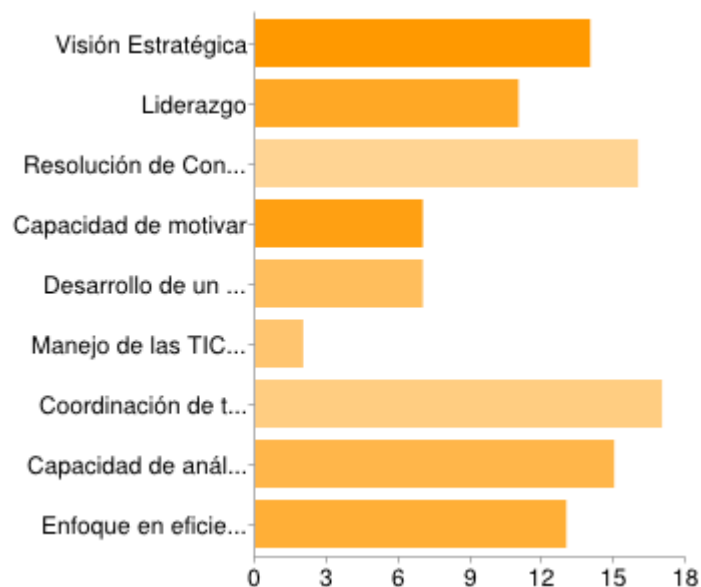
Perfil analítico [5] ¿Cuán importante son los siguientes aspectos y características para un Trabajador del Conocimiento? Entiéndase 1 como "Poco Importante" y 5 como "Muy Importante"]



1	0	0%
2	2	8%
3	9	36%
4	10	40%
5	4	16%

6. Elija que competencias cree haber adquirido a lo largo de su formación en la carrera de grado

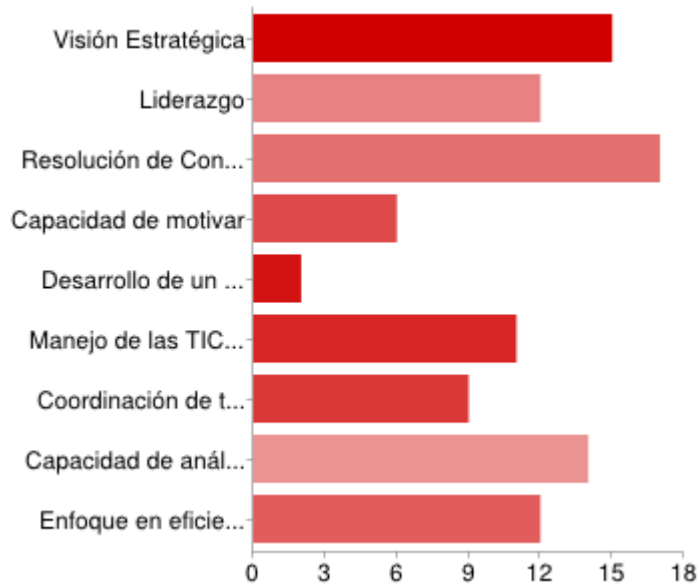
Visión Estratégica	14	14%
Liderazgo	11	11%
Resolución de Conflictos	16	16%
Capacidad de motivar	7	7%
Desarrollo de un concepto propio	7	7%
Manejo de las TICs (tecnologías informáticas de la comunicación)	2	2%
Coordinación de tareas	17	17%
Capacidad de análisis de problemáticas	15	15%
Enfoque en eficiencia	13	13%



7. ¿Cuáles de las competencias detalladas anteriormente considera que son las más buscadas por las empresas en sus reclutados?

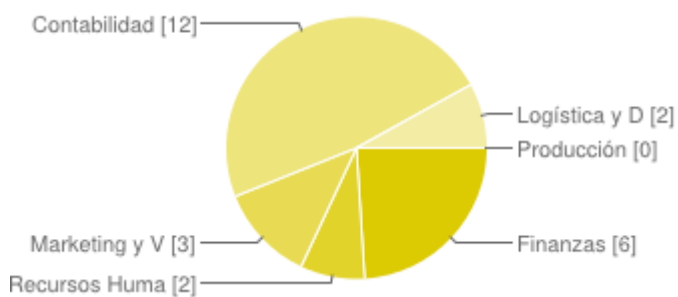
Visión Estratégica	15	15%
Liderazgo	12	12%
Resolución de Conflictos	17	17%
Capacidad de motivar	6	6%
Desarrollo de un concepto propio	2	2%
Manejo de las TICs (tecnologías informáticas de la comunicación)	11	11%
Coordinación de tareas	9	9%

Capacidad de análisis de problemáticas	14	14%
Enfoque en eficiencia	12	12%



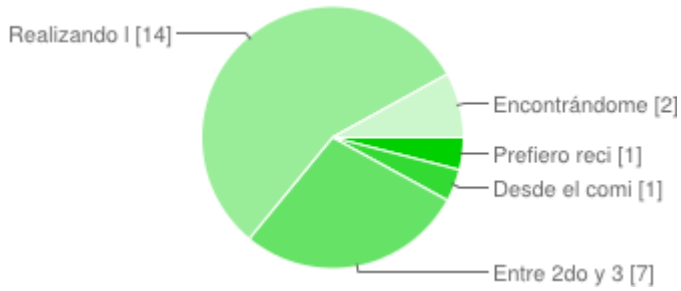
8. ¿En qué áreas de la empresa se siente más apto para trabajar, en base a su desarrollo a lo largo de la carrera?

Finanzas	6	24%
Recursos Humanos	2	8%
Marketing y Ventas	3	12%
Contabilidad	12	48%
Logística y Distribución	2	8%
Producción	0	0%



9. ¿A partir de qué año de la carrera considera importante comenzar a trabajar?

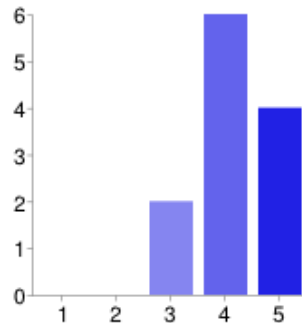
Prefiero recibirme para empezar a hacerlo	1	4%
Desde el comienzo de la misma	1	4%
Entre 2do y 3er año de la misma	7	28%
Realizando las primeras materias de 4to año	14	56%
Encontrándome a 5 materias o menos para recibirme.	2	8%



UCA

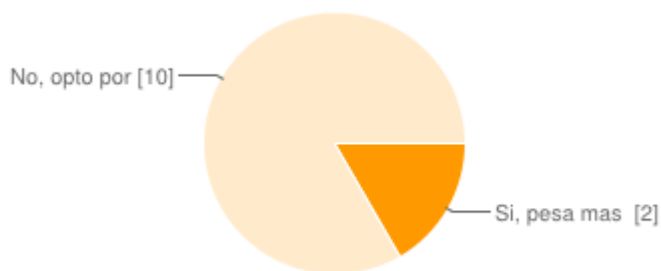
1. A la hora de elegir un trabajo, ¿Qué grado de importancia le da a la posibilidad de desarrollo en la organización?

1	0	0%
2	0	0%
3	2	17%
4	6	50%
5	4	33%



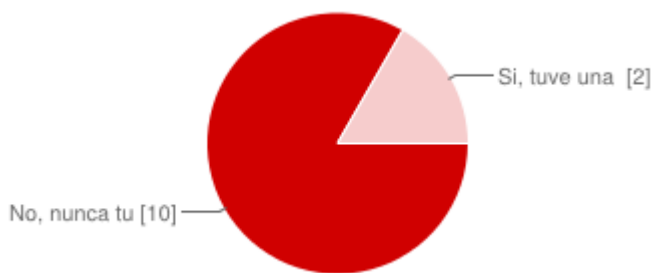
2. Al momento de aceptar un nuevo empleo ¿Pesa más un elevado salario que el valor agregado a generar por la experiencia que obtendrá?

Si, pesa mas el salario	2	17%
No, opto por la adquisición de herramientas profesionales	10	83%



3. Teniendo en cuenta las nuevas tendencias de selección de personal. ¿Alguna vez tuvo una entrevista laboral por algún medio informático, distinto al método tradicional?

No, nunca tuve una entrevista fuera del método tradicional	10	83%
Si, tuve una entrevista de este tipo	2	17%

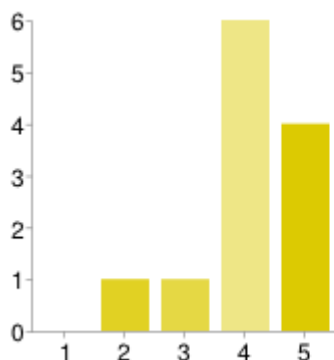


- En caso de que la respuesta a la pregunta anterior haya sido afirmativa, detalle que método fue el que implementó la empresa para la entrevista

Skype

4. 4) ¿Qué grado de importancia le da al manejo con soltura de las Tecnologías Informáticas de la Comunicación?

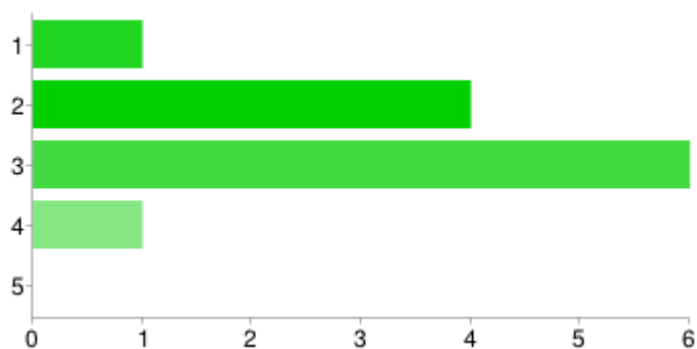
1	0	0%
2	1	8%
3	1	8%
4	6	50%
5	4	33%



5.

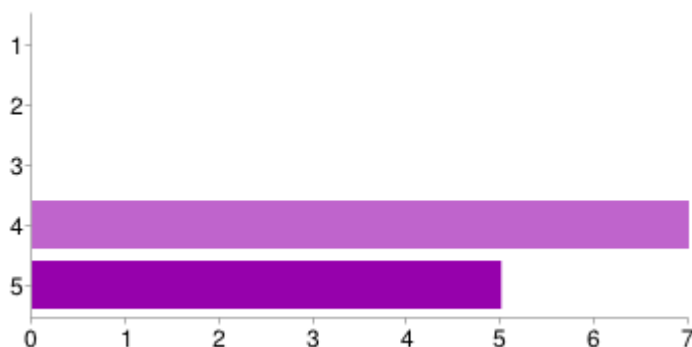
Realización de Tareas Rutinarias [5] ¿Cuán importante son los siguientes aspectos y características para un Trabajador del Conocimiento? Entiéndase 1 como "Poco Importante" y 5 como "Muy Importante"]

1	1	8%
2	4	33%
3	6	50%
4	1	8%
5	0	0%



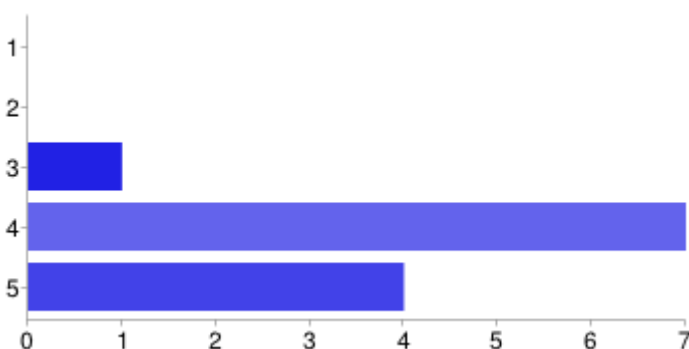
Realización de Tareas Intelectuales [5] ¿Cuán importante son los siguientes aspectos y características para un Trabajador del Conocimiento? Entiéndase 1 como "Poco Importante" y 5 como "Muy Importante"]

1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	7	58%
5	5	42%



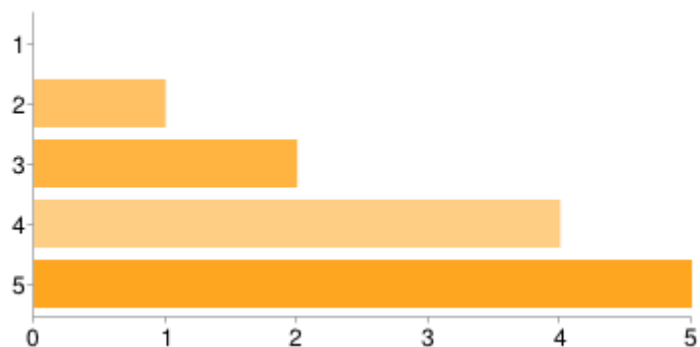
Autogestión para realización de tareas [5] ¿Cuán importante son los siguientes aspectos y características para un Trabajador del Conocimiento? Entiéndase 1 como "Poco Importante" y 5 como "Muy Importante"]

1	0	0%
2	0	0%
3	1	8%
4	7	58%
5	4	33%



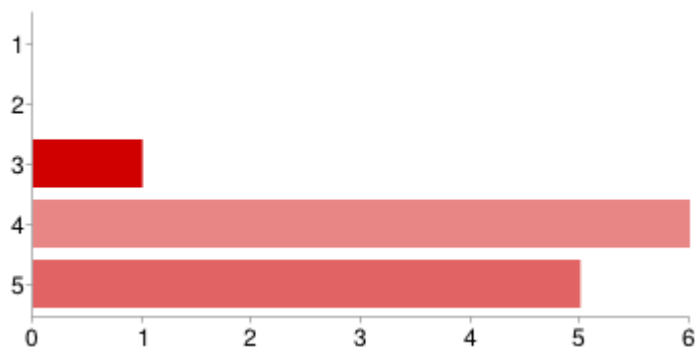
Trabajo en equipo [5] ¿Cuán importante son los siguientes aspectos y características para un Trabajador del Conocimiento? Entiéndase 1 como "Poco Importante" y 5 como "Muy Importante"]

1	0	0%
2	1	8%
3	2	17%
4	4	33%
5	5	42%



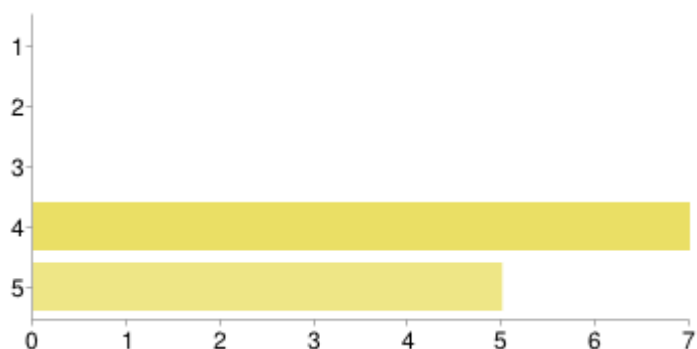
Enfoque de mejora continua [5] ¿Cuán importante son los siguientes aspectos y características para un Trabajador del Conocimiento? Entiéndase 1 como "Poco Importante" y 5 como "Muy Importante"]

1	0	0%
2	0	0%
3	1	8%
4	6	50%
5	5	42%



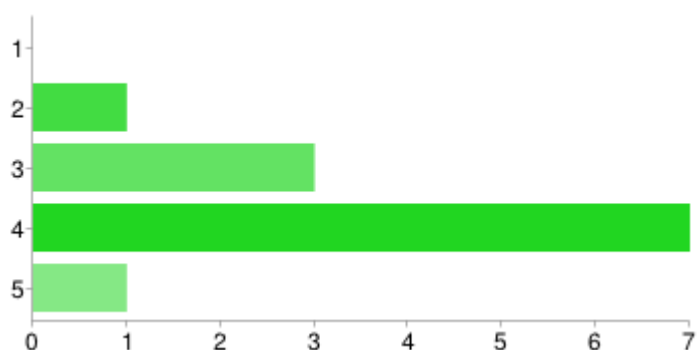
Búsqueda de la eficiencia [5] ¿Cuán importante son los siguientes aspectos y características para un Trabajador del Conocimiento? Entiéndase 1 como "Poco Importante" y 5 como "Muy Importante"]

1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	7	58%
5	5	42%



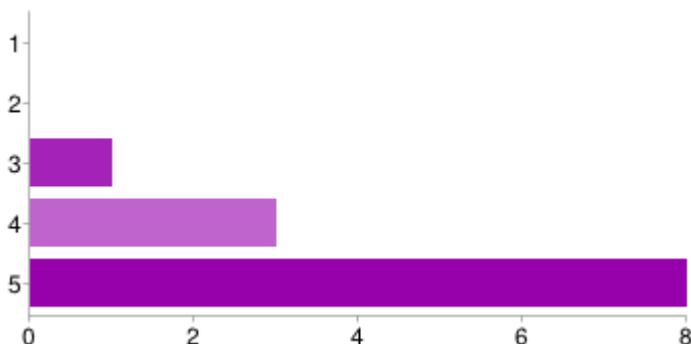
Destreza informacional [5] ¿Cuán importante son los siguientes aspectos y características para un Trabajador del Conocimiento? Entiéndase 1 como "Poco Importante" y 5 como "Muy Importante"]

1	0	0%
2	1	8%
3	3	25%
4	7	58%
5	1	8%



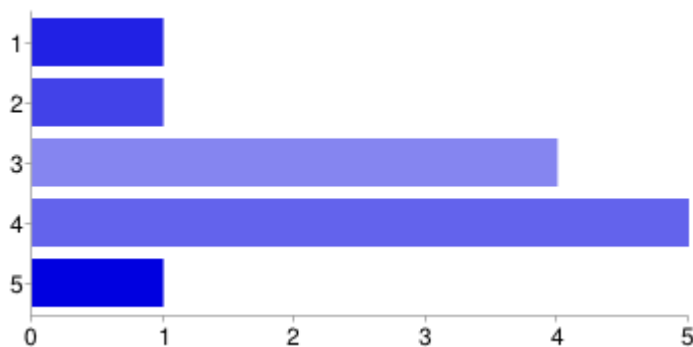
Auto motivación [5] ¿Cuán importante son los siguientes aspectos y características para un Trabajador del Conocimiento? Entiéndase 1 como "Poco Importante" y 5 como "Muy Importante"]

1	0	0%
2	0	0%
3	1	8%
4	3	25%
5	8	67%



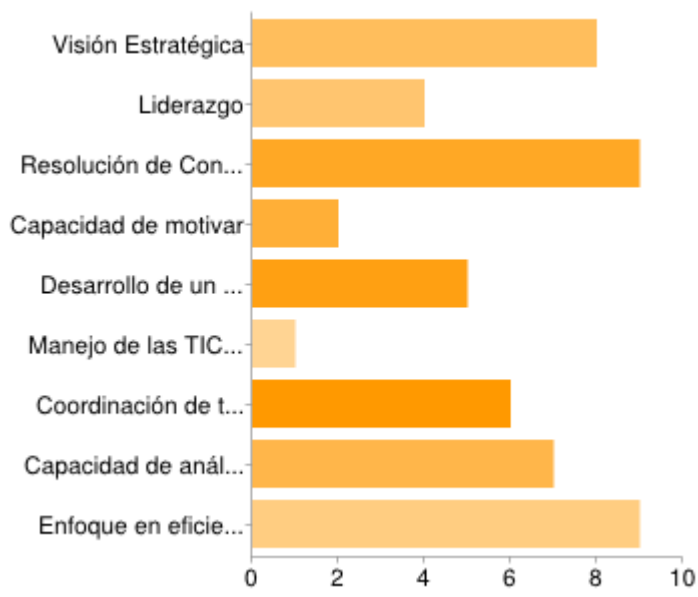
Perfil analítico [5] ¿Cuán importante son los siguientes aspectos y características para un Trabajador del Conocimiento? Entiéndase 1 como "Poco Importante" y 5 como "Muy Importante"]

1	1	8%
2	1	8%
3	4	33%
4	5	42%
5	1	8%



6. Elija que competencias cree haber adquirido a lo largo de su formación en la carrera de grado

Visión Estratégica	8	16%
Liderazgo	4	8%
Resolución de Conflictos	9	18%
Capacidad de motivar	2	4%
Desarrollo de un concepto propio	5	10%
Manejo de las TICs (tecnologías informáticas de la comunicación)	1	2%
Coordinación de tareas	6	12%
Capacidad de análisis de problemáticas	7	14%
Enfoque en eficiencia	9	18%



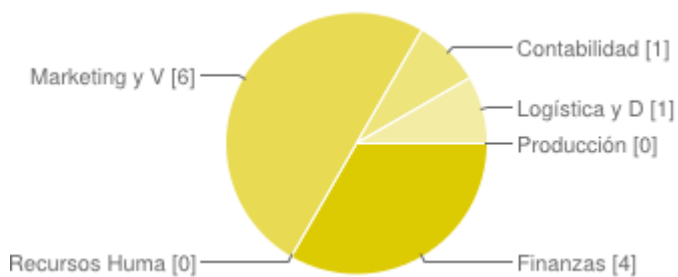
7. ¿Cuáles de las competencias detalladas anteriormente considera que son las más buscadas por las empresas en sus reclutados?

Visión Estratégica	9	19%
Liderazgo	8	17%
Resolución de Conflictos	6	13%
Capacidad de motivar	2	4%
Desarrollo de un concepto propio	0	0%
Manejo de las TICs (tecnologías informáticas de la comunicación)	2	4%
Coordinación de tareas	6	13%
Capacidad de análisis de problemáticas	5	11%
Enfoque en eficiencia	9	19%



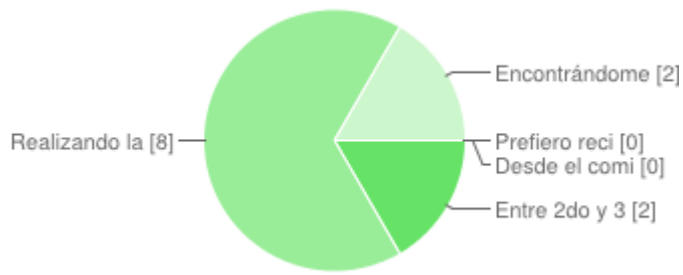
8. ¿En qué áreas de la empresa se siente más apto para trabajar, en base a su desarrollo a lo largo de la carrera?

Finanzas	4	33%
Recursos Humanos	0	0%
Marketing y Ventas	6	50%
Contabilidad	1	8%
Logística y Distribución	1	8%
Producción	0	0%



9. ¿A partir de qué año de la carrera considera importante comenzar a trabajar?

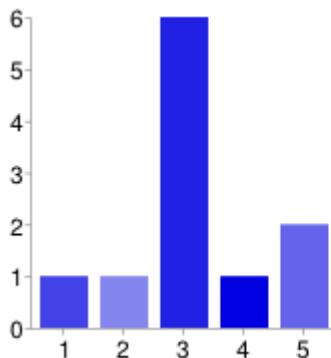
Prefiero recibirme para empezar a hacerlo	0	0%
Desde el comienzo de la misma	0	0%
Entre 2do y 3er año de la misma	2	17%
Realizando las primeras materias de 4to año	8	67%
Encontrándome a 5 materias o menos para recibirme.	2	17%



UCEMA

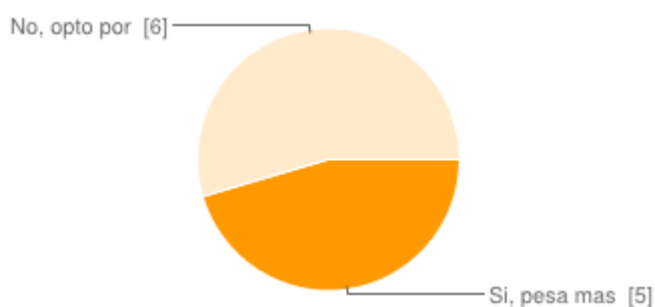
1. A la hora de elegir un trabajo, ¿Qué grado de importancia le da a la posibilidad de desarrollo en la organización?

1	1	9%
2	1	9%
3	6	55%
4	1	9%
5	2	18%



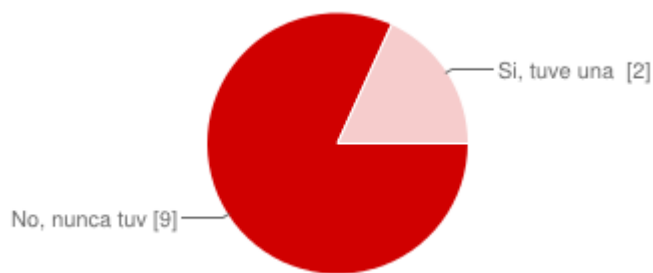
2. Al momento de aceptar un nuevo empleo ¿Pesa más un elevado salario que el valor agregado a generar por la experiencia que obtendrá?

Si, pesa mas el salario	5	45%
No, opto por la adquisición de herramientas profesionales	6	55%



3. Teniendo en cuenta las nuevas tendencias de selección de personal. ¿Alguna vez tuvo una entrevista laboral por algún medio informático, distinto al método tradicional?

No, nunca tuve una entrevista fuera del método tradicional	9	82%
Si, tuve una entrevista de este tipo	2	18%

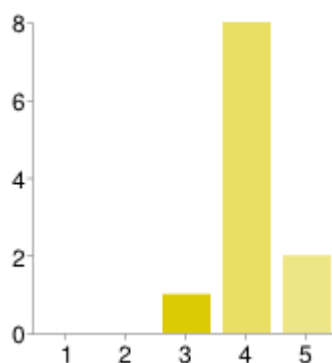


- En caso de que la respuesta a la pregunta anterior haya sido afirmativa, detalle que método fue el que implementó la empresa para la entrevista

Focus Group, Skype

4. ¿Qué grado de importancia le da al manejo con soltura de las Tecnologías Informáticas de la Comunicación?

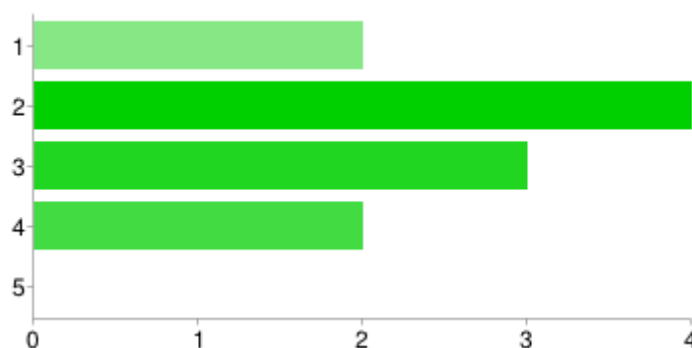
1	0	0%
2	0	0%
3	1	9%
4	8	73%
5	2	18%



5.

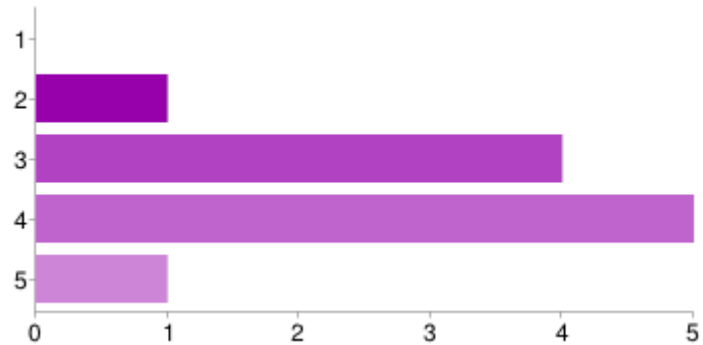
Realización de Tareas Rutinarias [5] ¿Cuán importante son los siguientes aspectos y características para un Trabajador del Conocimiento? Entiéndase 1 como "Poco Importante" y 5 como "Muy Importante"]

1	2	18%
2	4	36%
3	3	27%
4	2	18%
5	0	0%



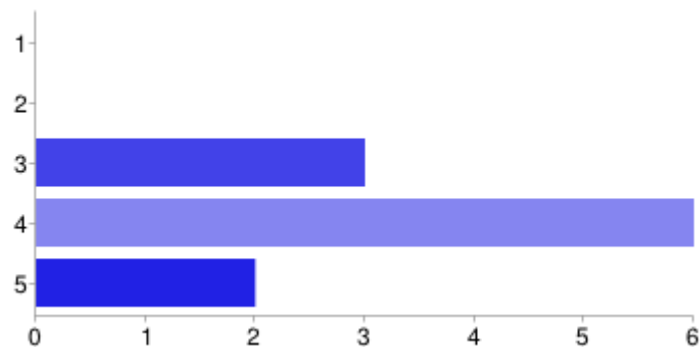
Realización de Tareas Intelectuales [5) ¿Cuán importante son los siguientes aspectos y características para un Trabajador del Conocimiento? Entiéndase 1 como "Poco Importante" y 5 como "Muy Importante"]

1	0	0%
2	1	9%
3	4	36%
4	5	45%
5	1	9%



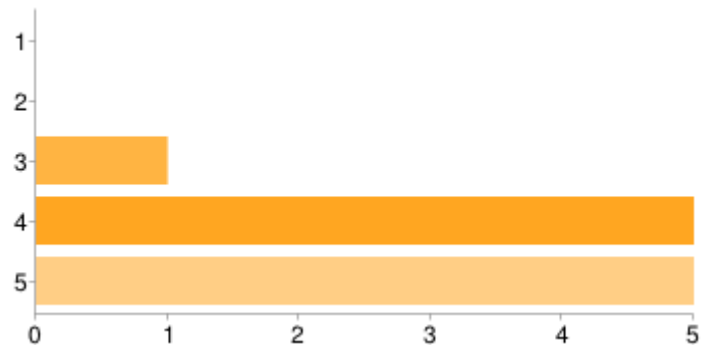
Autogestión para realización de tareas [5) ¿Cuán importante son los siguientes aspectos y características para un Trabajador del Conocimiento? Entiéndase 1 como "Poco Importante" y 5 como "Muy Importante"]

1	0	0%
2	0	0%
3	3	27%
4	6	55%
5	2	18%



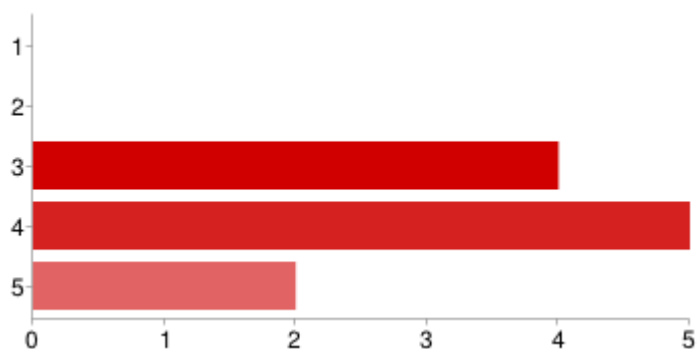
Trabajo en equipo [5) ¿Cuán importante son los siguientes aspectos y características para un Trabajador del Conocimiento? Entiéndase 1 como "Poco Importante" y 5 como "Muy Importante"]

1	0	0%
2	0	0%
3	1	9%
4	5	45%
5	5	45%



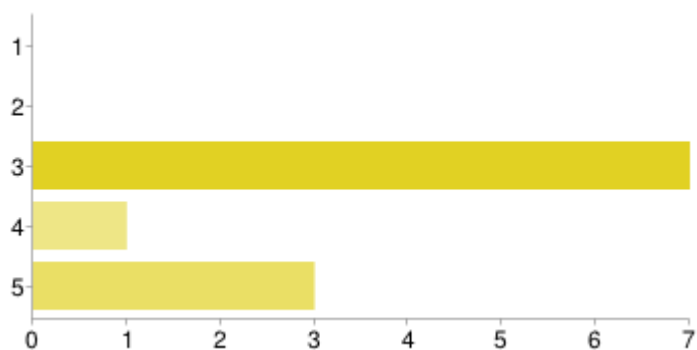
Enfoque de mejora continua [5) ¿Cuán importante son los siguientes aspectos y características para un Trabajador del Conocimiento? Entiéndase 1 como "Poco Importante" y 5 como "Muy Importante"]

1	0	0%
2	0	0%
3	4	36%
4	5	45%
5	2	18%



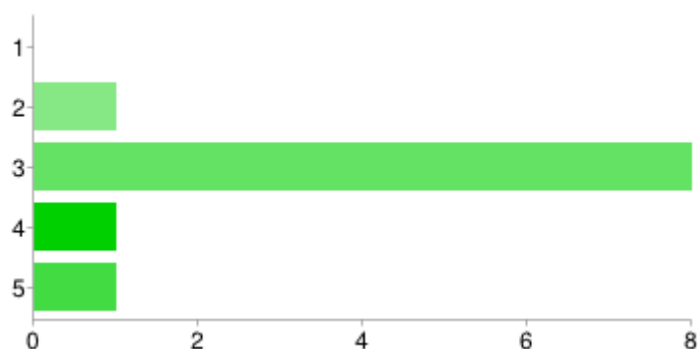
Búsqueda de la eficiencia [5) ¿Cuán importante son los siguientes aspectos y características para un Trabajador del Conocimiento? Entiéndase 1 como "Poco Importante" y 5 como "Muy Importante"]

1	0	0%
2	0	0%
3	7	64%
4	1	9%
5	3	27%



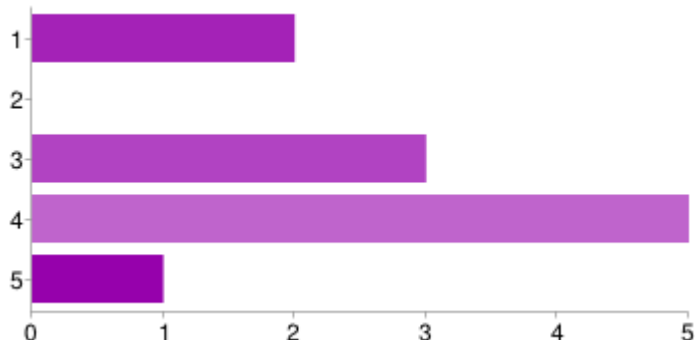
Destreza informacional [5) ¿Cuán importante son los siguientes aspectos y características para un Trabajador del Conocimiento? Entiéndase 1 como "Poco Importante" y 5 como "Muy Importante"]

1	0	0%
2	1	9%
3	8	73%
4	1	9%
5	1	9%



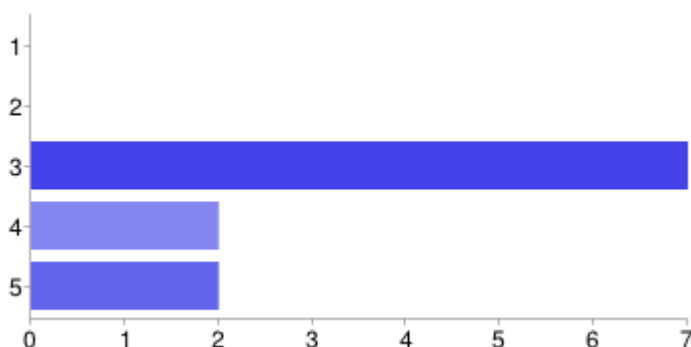
Auto motivación [5] ¿Cuán importante son los siguientes aspectos y características para un Trabajador del Conocimiento? Entiéndase 1 como "Poco Importante" y 5 como "Muy Importante"]

1	2	18%
2	0	0%
3	3	27%
4	5	45%
5	1	9%



Perfil analítico [5] ¿Cuán importante son los siguientes aspectos y características para un Trabajador del Conocimiento? Entiéndase 1 como "Poco Importante" y 5 como "Muy Importante"]

1	0	0%
2	0	0%
3	7	64%
4	2	18%
5	2	18%



6. Elija que competencias cree haber adquirido a lo largo de su formación en la carrera de grado

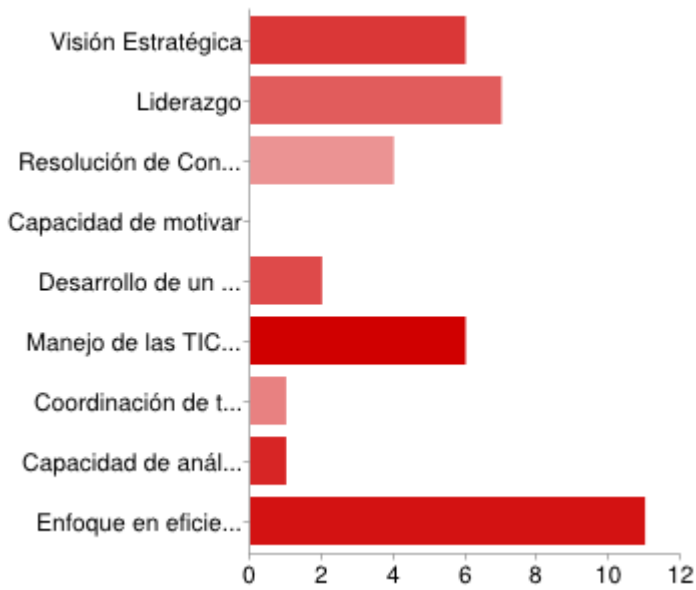
Visión Estratégica	3	8%
Liderazgo	2	5%
Resolución de Conflictos	8	22%
Capacidad de motivar	4	11%
Desarrollo de un concepto propio	3	8%
Manejo de las TICs (tecnologías informáticas de la comunicación)	3	8%

Coordinación de tareas	5	14%
Capacidad de análisis de problemáticas	4	11%
Enfoque en eficiencia	5	14%



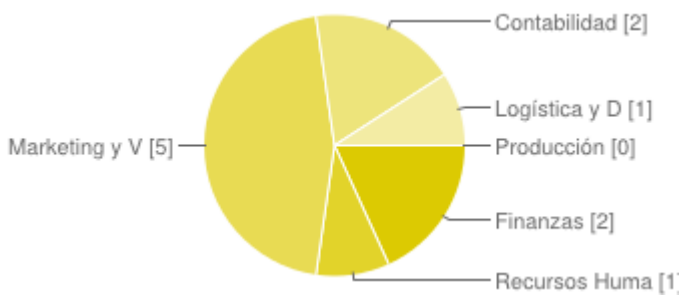
7. ¿Cuáles de las competencias detalladas anteriormente considera que son las más buscadas por las empresas en sus reclutados?

Visión Estratégica	6	16%
Liderazgo	7	18%
Resolución de Conflictos	4	11%
Capacidad de motivar	0	0%
Desarrollo de un concepto propio	2	5%
Manejo de las TICs (tecnologías informáticas de la comunicación)	6	16%
Coordinación de tareas	1	3%
Capacidad de análisis de problemáticas	1	3%
Enfoque en eficiencia	11	29%



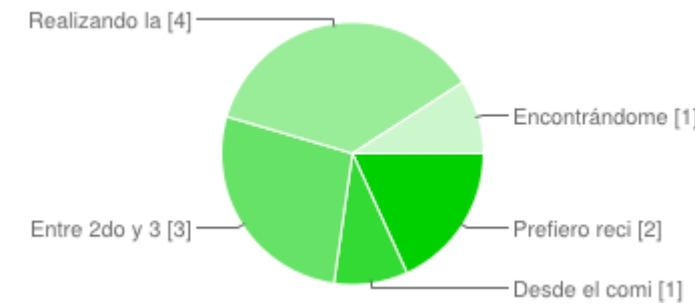
8. ¿En qué áreas de la empresa se siente más apto para trabajar, en base a su desarrollo a lo largo de la carrera?

Finanzas	2	18%
Recursos Humanos	1	9%
Marketing y Ventas	5	45%
Contabilidad	2	18%
Logística y Distribución	1	9%
Producción	0	0%



9. ¿A partir de qué año de la carrera considera importante comenzar a trabajar?

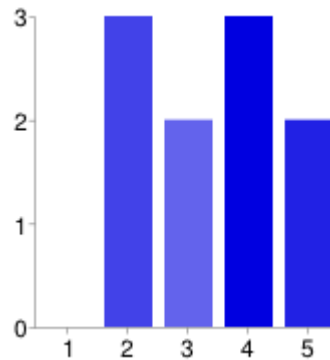
Prefiero recibirme para empezar a hacerlo	2	18%
Desde el comienzo de la misma	1	9%
Entre 2do y 3er año de la misma	3	27%
Realizando las primeras materias de 4to año	4	36%
Encontrándome a 5 materias o menos para recibirme.	1	9%



Austral

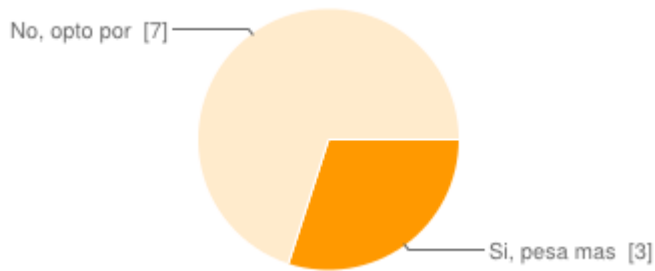
1. A la hora de elegir un trabajo, ¿Qué grado de importancia le da a la posibilidad de desarrollo en la organización?

1	0	0%
2	3	30%
3	2	20%
4	3	30%
5	2	20%



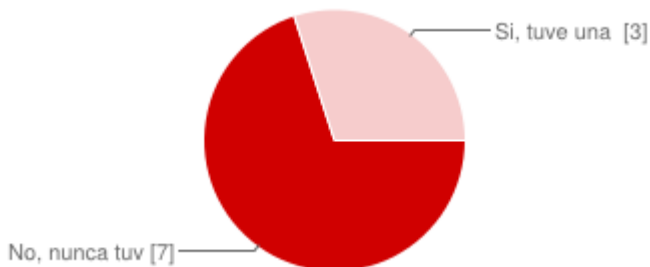
2. Al momento de aceptar un nuevo empleo ¿Pesa más un elevado salario que el valor agregado a generar por la experiencia que obtendrá?

Si, pesa mas el salario	3	30%
No, opto por la adquisición de herramientas profesionales	7	70%



3. Teniendo en cuenta las nuevas tendencias de selección de personal. ¿Alguna vez tuvo una entrevista laboral por algún medio informático, distinto al método tradicional?

No, nunca tuve una entrevista fuera del método tradicional	7	70%
Si, tuve una entrevista de este tipo	3	30%

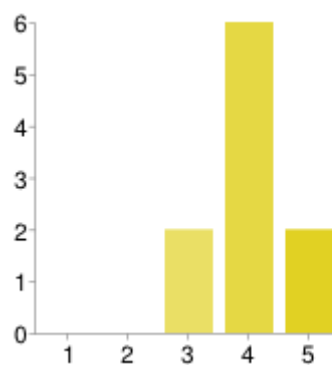


En caso de que la respuesta a la pregunta anterior haya sido afirmativa, detalle que método fue el que implementó la empresa para la entrevista

Skype

4. ¿Qué grado de importancia le da al manejo con soltura de las Tecnologías Informáticas de la Comunicación?

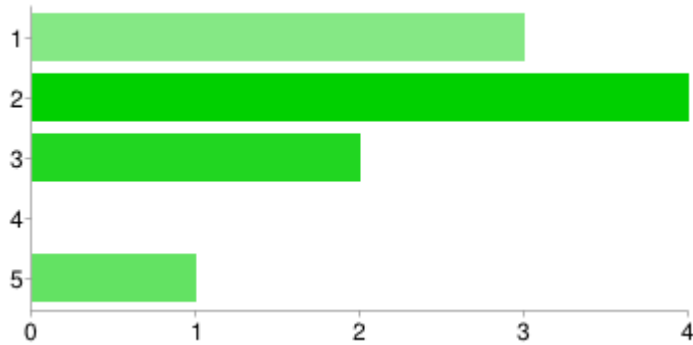
1	0	0%
2	0	0%
3	2	20%
4	6	60%
5	2	20%



5.

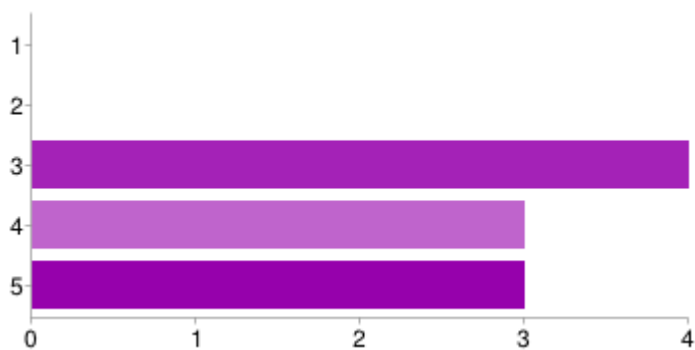
Realización de Tareas Rutinarias [5] ¿Cuán importante son los siguientes aspectos y características para un Trabajador del Conocimiento? Entiéndase 1 como "Poco Importante" y 5 como "Muy Importante"]

1	3	30%
2	4	40%
3	2	20%
4	0	0%
5	1	10%



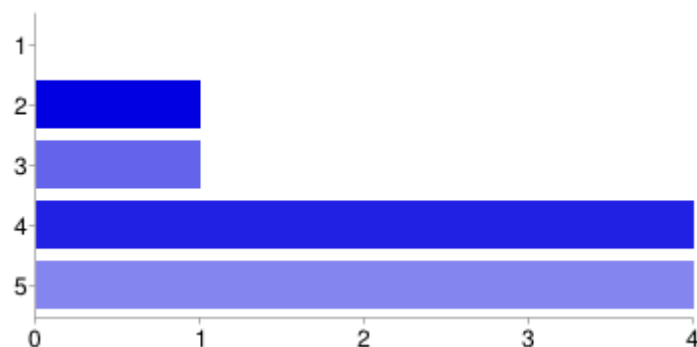
Realización de Tareas Intelectuales [5] ¿Cuán importante son los siguientes aspectos y características para un Trabajador del Conocimiento? Entiéndase 1 como "Poco Importante" y 5 como "Muy Importante"]

1	0	0%
2	0	0%
3	4	40%
4	3	30%
5	3	30%



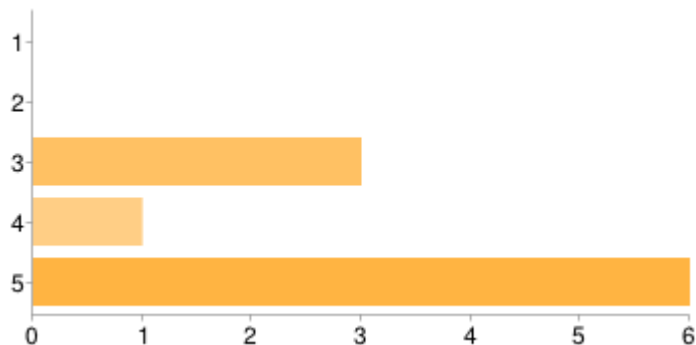
Autogestión para realización de tareas [5] ¿Cuán importante son los siguientes aspectos y características para un Trabajador del Conocimiento? Entiéndase 1 como "Poco Importante" y 5 como "Muy Importante"]

1	0	0%
2	1	10%
3	1	10%
4	4	40%
5	4	40%



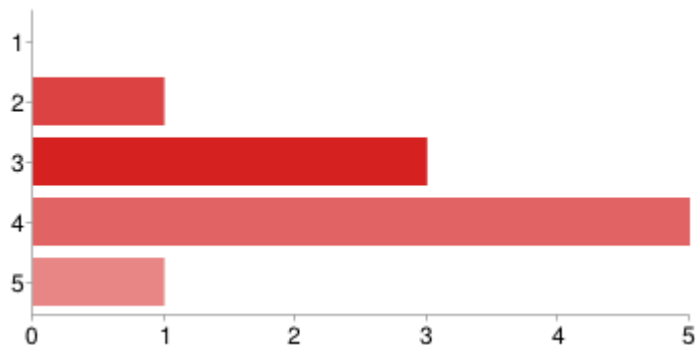
Trabajo en equipo [5] ¿Cuán importante son los siguientes aspectos y características para un Trabajador del Conocimiento? Entiéndase 1 como "Poco Importante" y 5 como "Muy Importante"]

1	0	0%
2	0	0%
3	3	30%
4	1	10%
5	6	60%



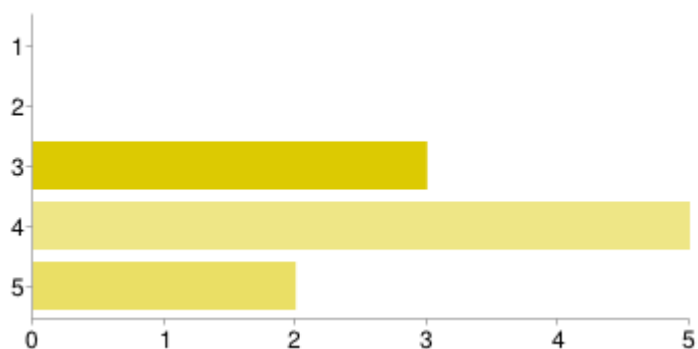
Enfoque de mejora continua [5] ¿Cuán importante son los siguientes aspectos y características para un Trabajador del Conocimiento? Entiéndase 1 como "Poco Importante" y 5 como "Muy Importante"]

1	0	0%
2	1	10%
3	3	30%
4	5	50%
5	1	10%



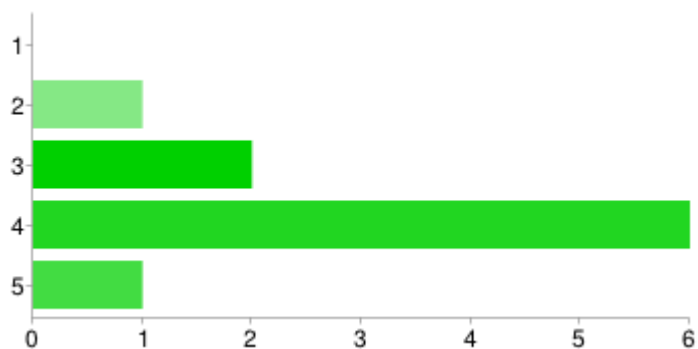
Búsqueda de la eficiencia [5) ¿Cuán importante son los siguientes aspectos y características para un Trabajador del Conocimiento? Entiéndase 1 como "Poco Importante" y 5 como "Muy Importante"]

1	0	0%
2	0	0%
3	3	30%
4	5	50%
5	2	20%



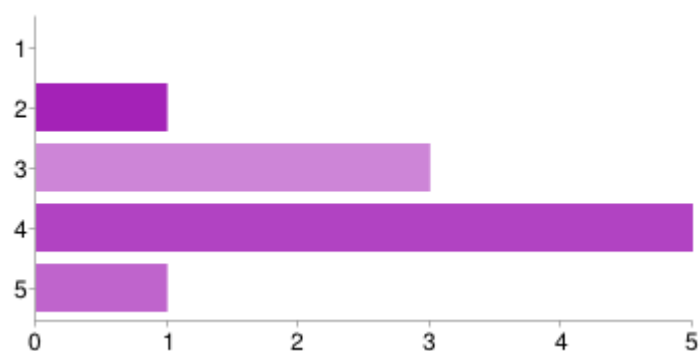
Destreza informacional [5) ¿Cuán importante son los siguientes aspectos y características para un Trabajador del Conocimiento? Entiéndase 1 como "Poco Importante" y 5 como "Muy Importante"]

1	0	0%
2	1	10%
3	2	20%
4	6	60%
5	1	10%



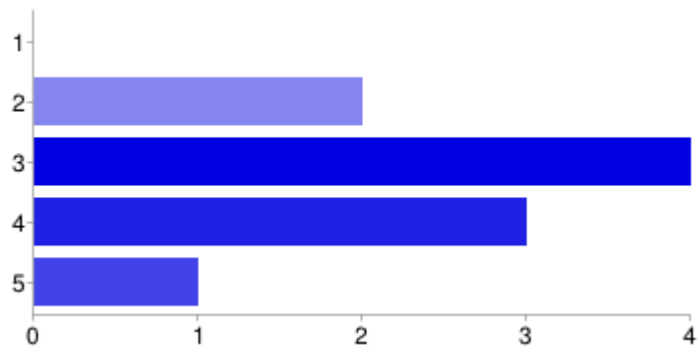
Auto motivación [5) ¿Cuán importante son los siguientes aspectos y características para un Trabajador del Conocimiento? Entiéndase 1 como "Poco Importante" y 5 como "Muy Importante"]

1	0	0%
2	1	10%
3	3	30%
4	5	50%
5	1	10%



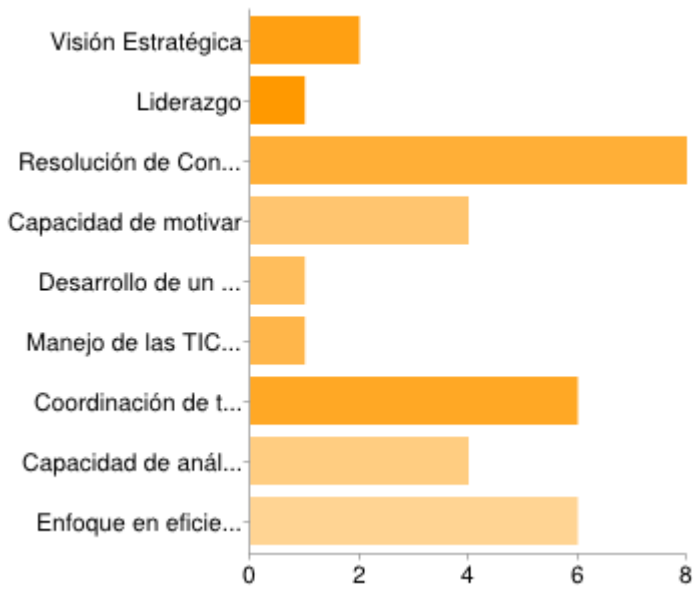
Perfil analítico [5] ¿Cuán importante son los siguientes aspectos y características para un Trabajador del Conocimiento? Entiéndase 1 como "Poco Importante" y 5 como "Muy Importante"]

1	0	0%
2	2	20%
3	4	40%
4	3	30%
5	1	10%



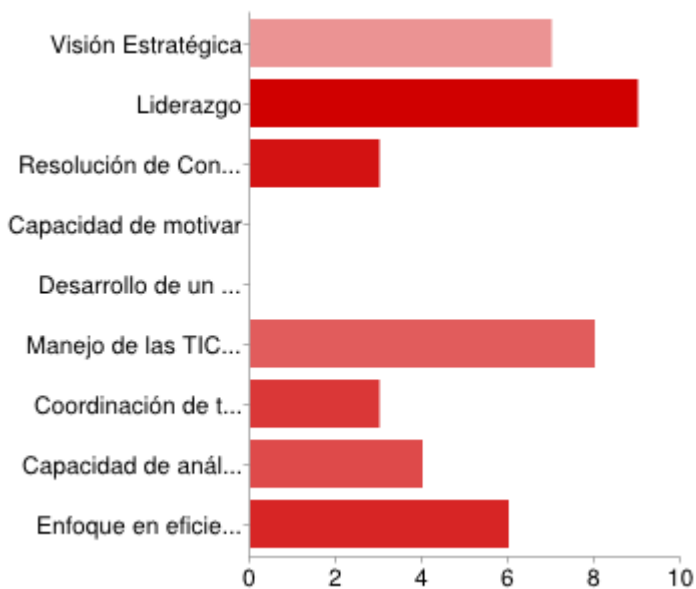
6. Elija que competencias cree haber adquirido a lo largo de su formación en la carrera de grado

Visión Estratégica	2	6%
Liderazgo	1	3%
Resolución de Conflictos	8	24%
Capacidad de motivar	4	12%
Desarrollo de un concepto propio	1	3%
Manejo de las TICs (tecnologías informáticas de la comunicación)	1	3%
Coordinación de tareas	6	18%
Capacidad de análisis de problemáticas	4	12%
Enfoque en eficiencia	6	18%



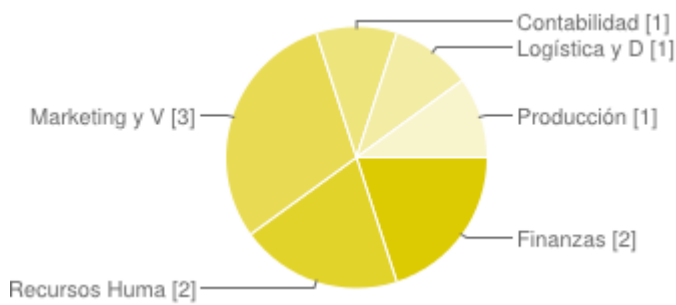
7. ¿Cuáles de las competencias detalladas anteriormente considera que son las más buscadas por las empresas en sus reclutados?

Visión Estratégica	7	18%
Liderazgo	9	23%
Resolución de Conflictos	3	8%
Capacidad de motivar	0	0%
Desarrollo de un concepto propio	0	0%
Manejo de las TICs (tecnologías informáticas de la comunicación)	8	20%
Coordinación de tareas	3	8%
Capacidad de análisis de problemáticas	4	10%
Enfoque en eficiencia	6	15%



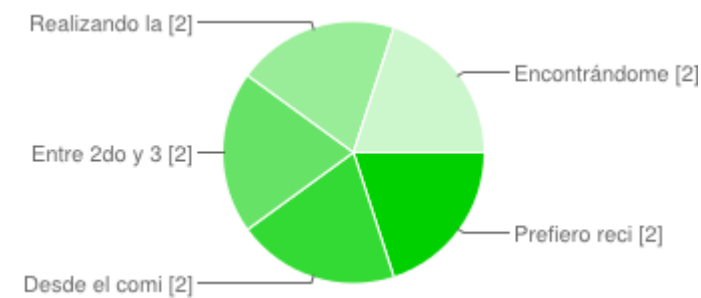
8. ¿En qué áreas de la empresa se siente más apto para trabajar, en base a su desarrollo a lo largo de la carrera?

Finanzas	2	20%
Recursos Humanos	2	20%
Marketing y Ventas	3	30%
Contabilidad	1	10%
Logística y Distribución	1	10%
Producción	1	10%



9. ¿A partir de qué año de la carrera considera importante comenzar a trabajar?

Prefiero recibirme para empezar a hacerlo	2	20%
Desde el comienzo de la misma	2	20%
Entre 2do y 3er año de la misma	2	20%
Realizando las primeras materias de 4to año	2	20%
Encontrándome a 5 materias o menos para recibirme.	2	20%



Fotografía con Gustavo Stuhldreher



6- Bibliografía

- Alles, M (2006). *Selección por competencias*. 1ra ed. Buenos Aires: Granica.
- Best W (1988) *Cómo investigar en educación*. Edit Morata. Madrid.
- Blasco, R. Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo, r. en Agosto 2013. Disponible en:
http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572004000100005&script=sci_arttext&tlng=es
- Cardozo, A.P., et al. (2007). *Administración Empresarial*. (1ra. ed.). Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Cardozo, A.P. et al. (2012). *Desarrollo humano en las organizaciones*. (1ra. ed.). Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Cardozo, A.P., et al. (2011). *Temas de administración*. (1ra. ed.). Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- De Arteche, M. & Rodríguez, L. *Knowledge Management (KM): Desafíos y oportunidades de la organización del Siglo XXI*. Disponible en www.cema.edu.ar/productividad. Capítulo Productividad y conocimiento, 2006.
- Falbi (2010) *Quality Consultin Associates*. Disponible en: <http://www.qcaquality.com.ar>
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class*. Perseus Books Group.
- Gore, E. & Vazquez, M. *Desarrollo de competencias y aprendizaje organizacional*. Disponible en:
<http://www.udesa.edu.ar/files/img/Administracion/dtn03.pdf>
- Hamel, G. (2008). *El futuro de la administración*. Bogotá: Grupo editorial Norma.
- Jones, G.R. & George, J.M. (2010). *Administración contemporánea*. (6ta. ed.). México D.F: Mc Graw Hill.
- Kuhn (1970) *The Structure of Scientific Revolutions*. Univ de Chicago Press (1962) *The structure os Scientific Revolutions*. Chicago University Press citado por Reichardt C. y Cook T. Cap primero.: *Hacia una superación del enfrentamiento entre los métodos cualitativos y los cuantitativos en Cook T y Reichardt C (1986) Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Edic Morata. Madrid
- Laudon, K. & Traver, C. (2009). *e-commerce, Negocios, Tecnología y Sociedad*. 4ta. ed. Naucalpan de Juárez, Mexico: Pearson educación.

- Marques, G. (2002). *Calidad e innovación educativa en los centros*. Disponible en <http://peremarques.pangea.org/calida2.htm>
- McAfee, A. *Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for Your Organization's Toughest Challenges*. Harvard Business Review.
- Novoa, C. El management 2.0 llega a las empresas para atraer y retener a los nuevos talentos. Iprofesional, r. en Septiembre 2013. Disponible en. <http://management.iprofesional.com/notas/69618-El-management-20-llega-a-las-empresas-para-atraer-y-retener-a-los-nuevos-talentos>.
- Porter, M. (2013). La nueva cruzada. *WOBI, World of Business Ideas*. Volúmen 18 (1), 84-87.
- Sampieri, R, Collado R y Lucio P (2000) Metodología de la investigación McGrawHill. México
- Soto, E. & Sauquet, A., et al. (2006) *Gestión y Conocimiento en Organizaciones que Aprenden. (1a. ed.) Mexico: Thomson*. Disponible en: <http://books.google.com.ar>
- Tarí Guilló J.J. & García-Fernandez M. (2010). *¿Puede la gestión del conocimiento influir en lo resultados empresariales?*. Tesis de maestría no publicada, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamenteo de organizacion de empresa Universidad de Alicante, Alicante, España.
- Torrent, J. De la nueva economía a la economía del conocimiento. Hacia la tercera revolución industrial. *Revista de la economía mundial*, Vol. 7, 2002, p.39-68.
- Yacuzzi, E. & Dapena, J.P. & Gallacher, M., et al. (2007). *Temas de Management. (1a. ed., Vol 5)*. Disponible en: <http://www.ucema.edu.ar/cimeibase/download/temas/TemasJul07.pdf>
- Yate, M.J. (1991). *Esta vez contrataré al mejor*. Buenos Aires: Vergara.