



Amigo, Adriana Célide
Zamorano, Héctor
Porta, Pamela
Bottione, Sonia
Amerise, Facundo

Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, Escuela de Administración

ANÁLISIS DE LA CAPACITACIÓN PROFESIONAL FRENTE A LOS REQUERIMIENTOS DE LAS EMPRESAS¹

Resumen Técnico

El mundo contemporáneo está caracterizado, entre otras cuestiones, por innovaciones tecnológicas y nuevos desarrollos organizacionales, que a su vez son el origen de nuevos problemas que hacen que enfrentarlos sea cada vez más dificultoso. Esto se da a través del proceso de globalización que exige una aceleración constante de las acciones y genera una creciente complejidad en el desarrollo social.

Así las organizaciones (ONG, gubernamentales y empresariales) deben confrontar con la construcción social de la tecnología (SCOT - social construction of technology) en un ambiente altamente dinámico, plagado de riesgos y conflictos.

Un intento por afrontar esta situación está dado por el exacerbado proceso de división y especialización de las tareas, haciendo necesaria la presencia de expertos para hacer frente a todas las antes descritas dificultades.

Tal significación tiene este proceso de especialización que permite decir que se ha pasado de la idea marxista de la división entre propietarios (de los medios de producción) y proletariado, a la distinción entre propietarios y quienes toman las decisiones (los expertos).

Administrar o gerenciar estas organizaciones, implica administrar la complejidad: manejar un alto número y muy variado de relaciones involucradas. Implica manejar la sustentabilidad y el ajuste permanente de las operaciones dentro de un marco dado,

¹ PROYECTO ECO171: *Análisis de la relación existente entre la demanda de cualidades por parte de las organizaciones y la oferta de capacidades de los jóvenes profesionales en ciencias económicas en la ciudad de Rosario*



cambiando la estructura de dicho marco tratando de adaptar ambos, marco contextual y estrategia tendiendo a lograr una adecuación respecto a los cambios del contexto.

Lo rápido y creciente de las dificultades propias de un mundo altamente dinámico coloca a la toma de decisiones en el centro de la escena.

Los requerimientos de las empresas están cambiando día a día, frente a los escenarios cambiantes de los mercados.

Descubrir esos requerimientos es la clave de la correcta capacitación profesional, que luego permitirá la inserción del joven graduado en el mercado laboral.

Palabras Claves

Innovación Tecnológica - Expertos - Complejidad - Requerimiento – Capacitación

I. La problemática de la capacitación de las personas

Las personas constituyen uno de los activos intangibles que más impactan en la Imagen Corporativa, pues su desempeño cuando es acorde a los objetivos y recursos de la empresa, genera mayor valor en la oferta, dado que reúnen las siguientes características:²

- Recurso escaso
- Valorado por el mercado
- De difícil imitación
- De difícil venta

Esto significa, que lo que se invierte en formación de las personas, aumenta sin duda la Discrecionalidad de la Oferta.

La formación de las personas tiene distintos objetivos y se encuadra en metodologías diferentes, según cierre ciclos de formación obligatorios (Escuela- Universidad- Pos Grado- Doctorado) o no (formación in situ)

Pero cualesquiera sean los caminos elegidos, la problemática más fuerte y desafiante de la capacitación, es achicar la brecha entre la teoría y la realidad.

La capacitación o desarrollo del personal, es toda actividad realizada en una empresa, respondiendo a sus necesidades con el objetivo de mejorar la actitud, el conocimiento y las habilidades de su persona.

² Amigo, Adriana. *Negocios con Valor*. Fundación Ross, Argentina, 2009; 2012.



Tiene por objetivos:

- 1- Mejorar la performance
- 2- Hacer que la persona se afiance en su cargo y aumente su rendimiento
- 3- Aumentar la productividad
- 4- Afianzar la relación vertical y horizontal entre personas y funciones

¿Cuándo se piensa en la capacitación? ¿Qué es lo que hay que saber? ¿Qué es lo que no hay que hacer?

Una de las principales responsabilidades de la supervisión es adelantarse a los cambios previendo demandas futuras de capacitación, y hacerlo según las aptitudes y el potencial de cada persona.

Pero no siempre la empresa puede adelantarse a los cambios, y además esta necesidad de adelantarse a los cambios, depende fundamentalmente del rol competitivo de la empresa en el mercado.

Programas de capacitación

Matriz de Programas de Capacitación³

	Nuevos	Actuales
Para empleados nuevos	(1)	(2)
Para empleados actuales	(3)	(4)

Si la capacitación es la relación entre contenidos y destinatarios, una primera matriz, explica el nivel de requerimientos y expectativas en cuanto a resultados, según los empleados sean actuales o nuevos y los programas actuales y/o nuevos.

Cuando se incorpora un nuevo empleado a la organización, la empresa puede:

- Capacitarlo en técnicas habituales de la empresa: desarrollo de la persona en el cargo. (2)
- Capacitarlo en nuevas metodologías, para el cargo en el que comienza a instalarse; desarrollo de cargo y persona.(1)
- Capacitar a los empleados actuales con nuevas metodologías: Desarrollo de la persona. (3)
- Repetir anteriores experiencias de capacitación en los empleados actuales, que hayan resultado exitosas en cuanto a resultados: Sostenimiento de cargo.(4)

³ Amigo, Adriana. *Matriz de Programas de Capacitación*. [www. Consultoramarket.com](http://www.Consultoramarket.com)



En cualquiera de las cuatro situaciones, lo que la empresa debe evaluar es la relación entre el costo de la capacitación y el impacto en el resultado, teniendo cualquiera de ellas ventajas y desventajas

	Ventajas	Desventajas
(1)	Proceso efectivo de inducción	Costos El resultado no se puede predecir
(2)	Curva Experiencia Aprendizaje ya amortizada	Puede no ser apta para la persona que se incorpora
(3)	Impacto en la motivación	Costos El resultado no se puede predecir
(4)	Costos Se puede predecir el resultado	Desmotivación

CAMPOS DE APLICACIÓN

Los campos de aplicación de la capacitación son muchos, pero en general entran en una de las cuatro áreas siguientes:

a) Inducción:

Es la información que se brinda a los empleados recién ingresados. Generalmente lo hacen los supervisores del ingresante. El departamento de RRHH establece por escrito las pautas, de modo de que la acción sea uniforme y planificada.

b) Entrenamiento:

Se aplica al personal operativo. En general se da en el mismo puesto de trabajo. La capacitación se hace necesaria cuando hay novedades que afectan tareas o funciones, o cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo. Las instrucciones para cada puesto de trabajo deberían ser puestas por escrito.

c) Formación básica:

Se desarrolla en organizaciones de cierta envergadura; procura personal especialmente preparado, con un conocimiento general de toda la organización. Se toma en general profesionales jóvenes, que reciben instrucción completa sobre la empresa, y luego reciben destino. Son los "oficiales" del futuro.

d) Desarrollo de Jefes

Suele ser lo más difícil, porque se trata de desarrollar más bien actitudes que conocimientos y habilidades concretas. En todas las demás acciones de capacitación, es necesario el compromiso de la gerencia. Aquí, es primordial el compromiso de la gerencia general, y de los máximos niveles de la organización. El estilo gerencial de una empresa se logra no solo trabajando en común, sino sobre todo con reflexión común sobre los



problemas de la gerencia. Deberían difundirse temas como la administración del tiempo, conducción de reuniones, análisis y toma de decisiones, y otros.

En cualquiera de los casos, debe planificarse adecuadamente tanto la secuencia como el contenido de las actividades, de modo de obtener un máximo alineamiento.

LA CAPACITACIÓN COMO INVERSIÓN⁴

La organización invierte recursos con cada recurso a incorporar, al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo. Para proteger esta inversión, la organización debería conocer el potencial de sus hombres. Esto permite saber si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas. También permite ver si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la empresa.

Otra forma importante en que la organización protege su inversión en recursos humanos es por medio del planeamiento de carrera. Estimula las posibilidades de crecimiento personal de cada colaborador, y permite contar con cuadros de reemplazo.

La capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida.

II. La problemática de la Capacitación Profesional

Actuales corrientes de investigación sociológica, están encaminándose a al menos desarrollar un marco teórico aplicable al análisis de, por ejemplo, la relación entre profesionales y organizaciones, o cómo la educación de los profesionales conecta al profesionalismo y las organizaciones.⁵

Aparecen así fácilmente distinguibles distintos tipos de actores:

1. las empresas u organizaciones que requieren los servicios profesionales,
2. los profesionales que aspiran a incorporarse a las organizaciones para desarrollarse profesionalmente,
3. las Facultades encargadas de la capacitación de dichos profesionales según los perfiles que cada casa de estudios define,
4. las organizaciones de profesionales (colegios / consejos, etc.) que mantienen un contacto con los profesionales ya sea por su actividad de contralor, o asumiendo tareas de capacitación en aspectos específicos de la actividad.

⁴ Frigo, Edgardo. www.forodeseguridad.com

⁵ Current Sociology, Volumen 59, N°4, Julio, 2011.



Notamos deficiencias en la integración de las características del proceso, poniendo en paralelo para su comparación los aspectos propios de los cuatro actores antes señalados, en un intento de verificar la existencia, o no, de coincidencias en cuanto a los perfiles buscados y los ofrecidos.



Cuadro Actores y Formadores⁶ – Fuente: Tesis Prof. Zamorano

Cabe entonces preguntarse si existe coincidencia entre lo que las organizaciones solicitan de los profesionales en cuanto al desarrollo de sus actividades laborales, y la capacitación recibida.

Conviene entonces desentrañar el concepto de Profesión para dar contenido al concepto de Profesional en Ciencias Económicas.

EL VALOR DE LA PROFESIÓN

El concepto de “profesión” ha sido conceptualizada por corrientes tradicionales como, ante la actividad productora de bienes y servicios realizada por el hombre, que le permitía la subsistencia material se le denominó “trabajo”.

El diccionario Webster la define como “una vocación que requiere un conocimiento especializado y a menudo una larga e intensa preparación que incluye aprendizaje de habilidades y métodos así como de principios científicos, históricos o escolares que fundamentan tales habilidades y métodos, manteniendo por la fuerza de la organización o por opiniones concertadas altos estándares de resultados y conducta, y comprometiendo sus miembros a continuar el estudio y a un tipo de trabajo que tiene como primera finalidad el servicio público”. Los autores marxistas siempre se han caracterizado por su agudeza en desvelar lo que ocultan las definiciones y análisis “académico-burgueses”.

⁶ Zamorano, Héctor. Tesis Doctoral, UNR



Así por ejemplo, frente a una definición “ingenua” del concepto de profesión como la que critica Brante⁷ de los rasgos distintivos de profesión frente a ocupación: “prestigiosos atributos tales como una ética estricta e íntegra, una relación específica, funcional y universal con los clientes, y sobre todo, habilidades y destrezas basadas en el conocimiento científico”, saben denunciar a las profesiones como “instrumentos y recursos con los que sus miembros ganan dinero, poder y prestigio, como una forma de egoísmo colectivo”.

Magali Larson (Profesora de sociología en la Universidad de Temple, Filadelfia), la define como “un nombre que damos a formas específicamente históricas que establecen lazos estructurales entre niveles relativamente altos de educación formal y posiciones relativamente deseables y/o recompensas en la división social del trabajo”⁸.

En mayor o menor medida todas las definiciones van a incidir sobre estos dos aspectos de la idea de profesión: educación y credenciales (cuantas más mejor para llegar a ser un “profesional” y no tener que trabajar, no tener que ser un “trabajador”) por un lado; y por otro, posiciones deseables en la división social del trabajo y recompensas.

Una de las características principales del siglo XX fue el desarrollo de las profesiones.

Los avances en distintos campos del conocimiento y la progresiva complejidad de la sociedad favorecen su proliferación, el creciente avance del sector servicios frente al sector industrial dio paso a una sociedad de profesiones. Staffan Selander (1990) ya explicaba que el concepto de profesión no ha existido siempre, sino que es un fenómeno específico del desarrollo del estado capitalista.

Hoy siglo XXI, el énfasis se pone ahora en la carrera, la educación especializada, el título y la meritocracia; surge entonces el “ideal profesional” que cifra sus expectativas en la figura del experto o profesionista. Los títulos académicos acreditan a sus poseedores la honorabilidad, prestigio, un estilo de vida y ciertas virtudes de un estatus social y profesional prominente, tanto o más que las habilidades técnicas y cognitivas adquiridas en la formación que lo hace acreedor a ese título. De esta manera con el fenómeno de la profesionalización de la sociedad, las credenciales (títulos académicos) se vuelven el refrendo para la ocupación de estatus profesionales ventajosos.

Las organizaciones son los elementos fundamentales con los que se construye la sociedad actual, son los vehículos principales a través de los cuales se desarrolla la acción colectiva, coordinan las acciones de las personas en la búsqueda de objetivos demasiado amplios para poder ser alcanzados individualmente⁹.

La mayor parte de las vidas de las personas sólo se puede describir en términos de sus relaciones con las organizaciones: nace en un hospital, se educa en escuelas, trabaja en empresas e incluso es entretenido por ciertas organizaciones. Progresivamente, además, un número mayor de tareas de nuestra sociedad son resueltas no por organizaciones

⁷ Brante, Thomas: "Professional Types as a Strategy of Analysis", 1990.

⁸ Larson, Magali S.: "The Rise of Professionalism". Berkeley, California: University of California Press, 1977.

⁹ Coleman, James: "Power and the Structure of Society". Nueva York: Norton, 1974.



individuales, sino por grupos de organizaciones en interdependencia. Dado que las organizaciones interpretan papeles cruciales en la sociedad moderna, la velocidad y dirección del cambio social depende de las dinámicas de las organizaciones. En concreto, la habilidad de la sociedad en su conjunto para responder a las condiciones cambiantes depende del nivel de respuesta de las organizaciones que la forman y de la diversidad de sus poblaciones de organizaciones¹⁰.

Las profesiones del siglo XIX estaban en su mayoría situadas fuera del corazón industrial de la sociedad.

Marx intenta establecer el carácter de las clases profesionales, especialmente en su contribución negativa a la plusvalía, contempla la especialización de los expertos como elemento básico para el desarrollo completo de la división del trabajo y del sistema de dominación de clases.

Durkheim, se centra en los aspectos corporativos de las profesiones francesas, las profesiones son condición necesaria para el consenso en la sociedad industrial (función de cohesión social). Las profesiones juegan el doble papel de amortiguar las relaciones entre el Estado y el individuo, a la vez que promueven una ética social superior.

Para algunos autores, las profesiones encuentran un medio favorable en las organizaciones complejas tales como las empresas y el Estado.

Estas organizaciones contratan a profesionales como economistas, médicos, abogados, ingenieros, profesores, etc., para realizar ciertos tipos de tareas caracterizadas por un elevado número de casos excepcionales y por un modo relativamente poco estructurado de buscar una solución para esas excepciones.

La discreción profesional es, por tanto, elevada en estas ocupaciones.

Las organizaciones que poseen muchos de esos puestos reservados a profesionales (por ejemplo, hospitales, ministerios, firmas de consultoría) suelen desarrollar estructuras orgánicas, flexibles y policéntricas para conseguir la coordinación de los distintos individuos (profesionales) y unidades organizativas. Perrow sostiene que el problema no consiste en determinar si el profesional trabaja por cuenta ajena o no, sino más bien de cuánto poder discrecional disfruta. Las organizaciones disponen de dos vías para evitar que sus empleados gocen de demasiada discreción a la hora de realizar su trabajo: desarrollar lealtad o profesionalizar¹¹. Ambas hacen a los empleados más predecibles en su comportamiento. Los profesionales se ajustan bien a las burocracias porque, dada su formación vocacional, tienen reglas y normas de comportamiento adquiridas. De ese modo puede anticiparse y controlarse el resultado de una tarea que es en principio discrecional.

¹⁰ Hannan, Michael T., y Freeman, John: "Organizational Ecology". Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press., 1989.

¹¹ Perrow, Charles: "Sociología de las Organizaciones", Tercera edición. Madrid: McGraw-Hill/ Interamericana., 1990.



Mintzberg postula que las burocracias profesionales consiguen la coordinación a través de la estandarización de las destrezas técnicas de los profesionales que, a su vez, se alcanza durante el periodo de formación universitaria¹².

Hall propone la distinción entre organizaciones autónomas, heterónomas y departamentos profesionales. Una organización es autónoma si está compuesta únicamente por profesionales, que constituyen la jerarquía administrativa de la organización. Los despachos o consultorías de abogados o economistas y las clínicas médicas privadas de pequeño tamaño son ejemplos típicos. Las organizaciones heterónomas difieren del tipo anterior en que los profesionales que trabajan en ellas están sujetos a una jerarquía externa no-profesional. Una escuela pública, las sucursales de un banco o el gran hospital burocratizado son algunos ejemplos de este tipo. Los departamentos profesionales dentro de organizaciones más grandes son un tipo especial para el que no resulta fácil determinar a priori si los profesionales ejercen control sobre su trabajo o no¹³.

Las nuevas tendencias en sociología de las profesiones emplean a fondo ciertos aspectos de la teoría de las organizaciones. Abbott emplea en su aproximación sistémico-ecológica elementos organizativos, y su noción de que el cambio profesional se verifica a través de luchas interprofesionales requiere el estudio de las organizaciones asociativas profesionales¹⁴. Freidson recalca el papel del conocimiento experto y de las rutinas profesionales, precisamente los aspectos que más preocupan a los sociólogos de las organizaciones a la hora de estudiar el comportamiento de los profesionales en las organizaciones complejas. Se viene produciendo, por tanto, un acercamiento entre la sociología de las profesiones y la teoría de las organizaciones¹⁵.

Los directivos y gerentes de las organizaciones, tienen el trabajo de lograr los objetivos estratégicos definidos. Para lograrlos, deben crear nuevos productos y servicios. Implementar nuevos y mejores procesos, para recrear la propia organización adaptándola a los nuevos desafíos locales y globales en pos de la competitividad y productividad. La TI es una herramienta privilegiada que los directivos y gerentes deben utilizar, cada vez con más provecho, para enfrentar el cambio y obtener resultados, permitiendo la mejor y oportuna toma de decisiones tanto operativas como tácticas y estratégicas, junto con la gestión real de la información y el conocimiento de la organización.

III. El rol del profesional en Ciencias Económicas

Si bien es cierto que el ámbito de actuación natural del profesional en Ciencias Económicas es la organización (organización empresa, organización gubernamental,

¹² Mintzberg, Henry: "La estructuración de las organizaciones". Barcelona: Ariel, 1987.

¹³ Hall, Richard H.: "Professionalization and bureaucratization". American Sociological Review, 33 (1), 92-104, 1968.

¹⁴ Abbott, Andrew: "The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor". Chicago: The University of Chicago Press, 1988.

¹⁵ Freidson, Eliot: "Professional Powers: A Study of the Institutionalization of Formal Knowledge". Chicago: The University of Chicago Press, 1986.



organización no gubernamental), las organizaciones se desenvuelven y desarrollan dentro de un contexto social que según sean sus características determinará el rol del profesional. Dicho contexto social va evolucionando en el tiempo, mostrando características distintivas que lo hacen diferente en diferentes momentos históricos.

En el siglo XVII la producción era artesanal, ordenada por los gremios, instituciones que regulaban la actividad y permitiendo o rechazando el ingreso al área productiva, exigiendo todo un proceso de aprendizaje para poder llegar a ser maestros. Las unidades familiares en su gran mayoría se autoabastecían, y la actividad que más mano de obra requería era la del campo, sobre todo la agrícola. Los productos elaborados eran piezas únicas que insumían considerable cantidad de tiempo y dedicación, y en las grandes construcciones edilicias, especialmente catedrales, varias generaciones de maestros artesanos se sucedían antes de que la obra estuviese finalizada. Los inventos y descubrimientos del siglo XVIII ponen en marcha el desarrollo tecnológico, y con él nuevas formas de producción y consumo, que a su vez movilizan hacia nuevas estructuras sociales dando origen a la etapa industrial: comienza la emigración del campo y la formación de concentraciones urbanas, tendientes generalmente a acercar la mano de obra a las fábricas. La característica en esta etapa de la historia está dada por la producción masiva de bienes. Aquí, la composición del costo de un producto podría generalizarse de la siguiente manera: Materia prima 60%, Mano de Obra 20% y Gastos de Fabricación 20%.

Para Alvin Toffler, la Revolución Industrial creó sociedades de masas. La producción era masiva, el consumo era masivo, la educación, los espectáculos, todo era masivo. Pero en estos momentos, en esta parte de la historia que justamente nos toca vivir, se está produciendo un nuevo movimiento, se están gestando nuevos cambios. Ya es posible hablar e incluso distinguir a la sociedad post-industrial. Mientras que en la sociedad industrial, las empresas e industrias que generaban mayores volúmenes de facturación eran las que producían bienes: empresas constructoras, fábricas de automóviles, industrias siderúrgicas, etc¹⁶.

En la sociedad post-industrial, los sectores de mayor importancia económica son en cambio, aquellos que producen servicios: servicios financieros, servicios de asesoramiento, industria farmacéutica, de software, seguros de salud, etc. Los empleos que proporcionaba la sociedad industrial, donde se requería poca o nula capacitación previa, hoy desaparecen.

Los puestos de trabajo que ofrece esta nueva sociedad post-industrial requieren de una distinta actitud, de gran capacitación; se trata de una economía que requiere gran capacidad intelectual, creatividad innovadora; es una economía que depende de la comunicación instantánea por teléfono, fax o Internet; de la disposición de información por medio de la informática, del acceso a bases de datos.

Se está viviendo un proceso de cambios culturales de una magnitud tal que, por ejemplo, mediante los avances científicos y los desarrollos tecnológicos puede trascenderse el espacio y el tiempo: Internet me permite estar en este mismo momento en otro lugar del planeta.

¹⁶ Toffler, Alvin. La Tercera Ola, Plaza & Janes SA Editores, 1989



Aquí, la composición del costo de un producto podría generalizarse de la siguiente manera: Materia prima 60%, Mano de Obra 20% y Gastos de Fabricación 20%. La comparación de los dos esquemas de composición del costo (el de la sociedad industrial y éste), después del razonamiento que acabo de desarrollar, nos permite concluir que el problema del empleo pasa de lo cuantitativo a lo cualitativo. La empresa es un elemento del sistema económico, que dentro del sistema social evoluciona hacia la sociedad post-industrial.

La empresa es el ámbito natural del desempeño de la tarea del profesional en Ciencias Económicas.

A la evolución del contexto social, la acompañó e incluso impulsó una evolución de la tecnología y de la ciencia, desarrollando productos y procedimientos innovadores que permitiesen manejar la creciente complejidad que la sociedad proponía. A partir de los avances de la electrónica surge una herramienta que reviste particular importancia en éste análisis: la computadora.

Mientras que en sus orígenes los lenguajes se orientaban a la programación, hoy se orientan al resultado, permitiéndole al usuario desarrollar sus propias aplicaciones con rapidez y simpleza. Todo pareciera indicar que el punto de máximo desarrollo en realidad no se da por la arquitectura del computador, sino por la interacción hombre-máquina que puede llegar a establecerse. La generalización de las aplicaciones informáticas han logrado que en los países desarrollados haya más trabajadores frente a un computador que frente a herramientas convencionales.

Estamos ya en la denominada sociedad de los “trabajadores del conocimiento”.

Estos trabajadores del conocimiento no deberán ser especialistas en informática, sino que deberán estar capacitados para desarrollar su especialidad profesional mediante la utilización de un computador.

Druker, en la llamada Tecnología de la Información (TI) situaba el énfasis estaba en la “T”. Esta nueva revolución se concentra en la “I”, y se pregunta “¿Cuáles son el significado y la finalidad de la información?”.

Esto genera una redefinición de las tareas a realizar con la ayuda de la información y por tanto redefiniendo las instituciones que cumplen esas tareas¹⁷.

Hoy la informática se introduce en los procesos de toma de decisiones, y esto tiene mucho que ver con el rol del profesional en Ciencias Económicas. Hoy se aborda la pregunta “¿ qué concepto de información se necesita para apoyar la toma de decisiones? “.Y para Druker, ésta nueva revolución de la informática no está encabezada por especialistas en Tecnología de la Información, sino por los profesionales en Ciencias Económicas.

¹⁷ DRUCKER, Peter F., Los desafíos de la administración en el siglo XXI, Editorial Sudamericana, 1999



El profesional en Ciencias Económicas tiene un papel, un rol específico que cumplir, ya que los sistemas de información son de su incumbencia profesional; el ámbito donde lo lleva a cabo es la empresa, que dado el proceso histórico y tecnológico va paulatinamente incorporando tecnología informática como instrumento de su gestión, por tanto, adecuando su actividad a las nuevas exigencias, su trabajo se toca necesariamente con la informática, se vincula a ella, no puede ignorarla.

Este trabajo busca encontrar coincidencias y/o disidencias entre la capacitación que adquieren nuestros jóvenes profesionales en Ciencias Económicas y las capacidades requeridas por las organizaciones a la hora de iniciar su desempeño laboral.

IV. Contexto de los requerimientos actuales

El contexto de los requerimientos actuales, plantea distintos escenarios variables:

1.- Existencia de posibilidad de toma de decisiones y grado de importancia, respecto al subsistema donde el entrevistado actúa:

En este punto, así como en otros según se verá en el análisis, surge una disparidad de criterio según el tamaño de la organización.

En las pequeñas empresas familiares, existe la asignación de responsabilidad en cuanto a la toma de decisiones por parte de los profesionales involucrados, pero por supuesto, referidas tales decisiones al específico ámbito que dentro de la organización el profesional se desenvuelve, ámbito que según la investigación nunca llega a ser político, sino gerencial o a veces tan solo operativo. Se observa además, la existencia de ciertas prestaciones de servicios donde resulta imposible estructurar formas de actuación (caso de la Consultora X) donde el profesional al que se le ha asignado la tarea debe enfrentar y solucionar sobre la marcha situaciones que surgen del propio y normal desarrollo de su tarea. Esto resulta importante desde el punto de vista del análisis referido a la participación de la toma de decisiones y también al plano del diseño de sistemas de apoyo a la toma de decisiones.

Por otro lado aparecen las grandes organizaciones, diseminadas geográficamente, y que concentran los órganos volitivos en un lugar único. Se observa así que, según lo expresado por los entrevistados, su actuación resulta altamente estructurada. Dicha estructuración es mantenida mediante el uso de Sistemas Informáticos de tipo Operativo que constriñen al máximo el posible uso de criterios profesionales impidiendo la posibilidad de apartarse de lo establecido por los órganos centralizados de decisión.



2.- Mecanismos de transmisión y formas de construcción del conocimiento en la organización:

La gestión del conocimiento y la valoración del capital intelectual en las organizaciones ponen de manifiesto el actual interés de éstas en el caudal de conocimiento tácito existente en la empresa.

Precisamente, si se logra transformar el conocimiento tácito en conocimiento explícito, y por tanto aumentar la posibilidad de poder compartirlo por todos los miembros, la organización lograría una potencial ventaja.

3.- Grado de rutinización de las tareas a desarrollar:

La investigación plantea la idea de un muy alto grado de burocratización de las tareas. Aquí el término burocracia no es utilizado en su acepción original según Max Weber, sino en su sentido peyorativo de papelería a veces innecesario y procedimientos extremadamente estructurados y complicados.

4.- Nivel de participación en el análisis de situaciones y toma de decisiones:

Tanto en las empresas grandes como en las pequeñas, de acuerdo a lo manifestado por los entrevistados, la situación es similar: casi nula participación de los profesionales en estos aspectos. Los órganos volitivos de las organizaciones de envergadura, los dueños de las empresas familiares, según la percepción coincidente de los entrevistados, ponen un gran celo en que nada quede sujeto al criterio de los profesionales que actúan en el subsistema.

En general, quienes analizan y toman decisiones, hacen uso recurrentemente de la "intuición", buscando en algunos casos, referencias en la historia de la empresa por situaciones similares acontecidas.

5.- Evaluación de la calidad de respuesta a la información producida por los softs en uso en la organización:

Sólo se verifica una excepción: quien trabaja en una empresa de seguros y manifiesta que los resultados surgidos algorítmicamente, producto de un proceso de datos, y mostrados en la pantalla de un ordenador, son susceptibles de ser reinterpretados por el análisis personal del profesional. Pero tal situación no es aprovechada por los profesionales ni impulsada por la organización, ya que la reconsideración de los resultados obtenidos de un sistema de información dependerá de si quien está atendiendo el tema tiene capacidad y voluntad de revisar los resultados.

Esto resulta congruente con lo manifestado en el ítem relativo a la construcción y comunicación del conocimiento planteado en párrafos anteriores.



6.- Análisis del nivel de contrastación de los resultados producidos por softwares utilizados:

En la casi totalidad de los casos observados, el análisis y toma de decisiones se realiza en forma intuitiva, no existiendo software de apoyo. Solo un caso, ya señalado con anterioridad, tiene la posibilidad de tal revisión, pero ésta depende de la voluntad de hacerlo por quien tiene el caso a su cargo.

7.- Incongruencias entre cursos de acción propuestos por los modelos utilizados y los usos y costumbres vigentes en nuestra zona de actuación:

Ninguno de los entrevistados ha hecho mención a algún tipo de contradicción entre soluciones "recetadas" por un soft y valores culturales propios de la región geográfica donde se aplican tales soluciones. Es necesario aclarar que en el conjunto de casos analizados no ha habido empresas extranjeras, las que mediante el uso de softs podrían introducir formas culturales distintas en el abordaje, consideración y solución de los problemas.

8- Consideraciones y reconocimiento de dos tipos de situaciones a ser abordadas en la relación laboral

Existen actividades donde se verifica la repetición de situaciones y escenarios. La denominada "similitud" induce a pensar en términos de regularidad en cuanto a la fisonomía o característica de los problemas.

En suma, esto nos lleva a pensar en términos de situaciones estructuradas vs. no estructuradas, en problemas de tipo cuantitativo vs cualitativos, en términos de situaciones que no requieren valoración del sujeto (objetivas) vs aquellas que requieren una valoración y consenso en cuanto a la atribución de un significado (subjetivas).

De esta manera, las características de los problemas donde se manifiesta una rutinización responderían a las siguientes cualidades: ser estructurados, cuantitativos y objetivos. Por ello es que en la práctica, quienes lo abordan, recurren a la denominación de "caso". El caso tiene personalidad propia, atributos propios, es único e identificable.

Ahora bien, la pregunta que surge entonces es: ¿qué sucede con los problemas que no reúnen las cualidades antes mencionadas? Por ejemplo, ¿qué tipo de problema sería el que pudiera definirse como "una desmejora en la satisfacción de los clientes", o también aquel que refiera a "se me ocurre que podría disminuir el precio de venta en un 3%".

9- Problemas reales

Surge así una interesante distinción: a) la de los "problemas", representados por casos, que ante su ocurrencia hacen que el sistema deje de funcionar correctamente, y que es necesario solucionar (reparar) para restablecer dicho funcionamiento; y b) la de los "problemas" que surgen ante la necesidad de toma de decisiones a efectos de



acomodar el funcionamiento del sistema con el funcionamiento del contexto, o sea, básicamente, la incertidumbre que genera la toma de decisiones que cambia formas de comportamiento del sistema.

V. Jóvenes profesionales y el mercado laboral

Los jóvenes profesionales cuando intentan acceder por primera vez al mercado laboral, se encuentran ante una situación que nunca fue advertida con anterioridad, las empresas prefieren empleados jóvenes y lo más capacitado posible, para luego poder avanzar desde allí.

Existe una problemática, se encuentran ante un gran conocimiento general, pero escaso conocimiento aplicado. Sienten que se ha desarrollado una capacidad analítica y de comprensión global, pero encuentran serias falencias en los aspectos técnicos a la hora de llevar el conocimiento a la práctica. En este caso, se suele suplir con cursos y capacitaciones privadas.

Gran parte de los estudiantes avanzados / graduados que se han entrevistado, han mostrado gran predisposición hacia la capacitación "extra facultad", dado que creen que esta no llega a cubrir todas las aristas necesarias para ingresar al ámbito laboral. En este caso, podemos citar el ejemplo que desde la oficina de Empleos y Pasantías de la Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.R. al publicar los requerimientos de las empresas, para acceder a dichos empleos, citan requisitos de conocimientos que no han sido brindados por la facultad.

En la facultad se lo prepara al alumno para que ocupe rangos jerárquicos en la organización, pero la realidad que vive el recién egresado es muy distinta, dado que se encuentra ante tareas administrativas. Pero la mayoría de los entrevistados declaran que gracias a las aptitudes adquiridas en la facultad se sienten capacitados para tener un crecimiento en el lugar donde se encuentran trabajando.

Dicho esto, también se puede poner de manifiesto varias cuestiones, las empresas exigen más requisitos de lo que realmente el puesto a cubrir requiere. La demanda de trabajo supera ampliamente a la oferta. Por último, podemos mencionar que las empresas se interesan más en los jóvenes profesionales (o estudiantes avanzados) para poder inculcarle su cultura organizacional, capacitarlos a su medida, para lograr así el empleado que ellos pretenden que sea.

VI. Percepción, participación y mecanismos de empresas para contratación de jóvenes profesionales

Se han realizado cinco entrevistas en profundidad a responsables del Departamento de Recursos Humanos de grandes empresa de la ciudad de Rosario, en su mayoría de ámbito internacional.



El tipo de empresas que ha participado en el estudio abarca diferentes actividades: industria, agroalimentario, servicios financieros y bancarios.

La guía de la entrevista intenta recoger el conjunto de temas planteados en los objetivos de la investigación. Desde el punto de vista técnico no se trata de un cuestionario cerrado y estandarizado como el cuestionario de una encuesta, sino que se trata de un cuestionario abierto. Este aspecto dota a esta guía de flexibilidad permitiendo al entrevistador moldear la conversación con la persona entrevistada a medida que avanza la entrevista.

De acuerdo a lo que manifestaron los encuestados, en general es muy buena la preparación teórica de los profesionales egresados de la facultad. Al igual que en otras profesiones, se hace más hincapié en la teoría que en la práctica, encontrándose con dicha realidad recién cuando comienzan a trabajar. Adicionalmente hay materias cuyos contenidos están alejados de la realidad o son sólo para mandos altos (dejando de lado el resto de posiciones). Una forma de solucionarlo, proponen, podría ser realizar revisiones anuales para adaptar esas materias a los cambios y a lo que necesitan las empresas, agregando más casos prácticos para aprender los temas aplicándolos. Las prácticas laborales deberían tener un papel más importante durante la carrera. Otra carencia encontrada, relacionada con el punto anterior de las competencias, es el estudio de diferentes idiomas, que no está incluido dentro de los planes de estudios.

Se les consultó sobre el valor que le brindan al momento de contratar a los profesionales, que cuenten con Máster, especializaciones, doctorado, pasantías en el extranjero y en general no son tan valorados. Sólo una de las empresas entrevistadas indicó que valoraban mucho.

Hay habilidades personales como el trabajo en grupo, la inteligencia emocional y la comunicación que son muy importantes a la hora de realizar una contratación. Existen otras habilidades como liderazgo y manejo del estrés que se tienen en cuenta para algunos cargos en particular. Si bien la mayoría de las habilidades están relacionadas con aspectos personales, algunas materias brindan formación implícita en las mismas. Todas las empresas coincidieron que sería interesante si la facultad pudiera brindar una formación complementaria en estos aspectos personales.

Otra cuestión que es muy valorada es la actitud y motivación de los profesionales universitarios en relación al trabajo. En este aspecto todas coincidieron en que al ingresar lo hacen con entusiasmo, con una actitud positiva dispuestos a aprender y dar lo mejor de sí.

VII. Interés de las empresas en participar en actividades formativas en la Universidad (Trainee Programs).

No todas las empresas cuentan con programas específicos para estudiantes o jóvenes profesionales. En algunos casos tienen un programa de trainee comercial-administrativo donde reclutan candidatos de diferentes partes del país a través de las universidades. Los



que no cuentan con este tipo de programas se mostraron interesados en realizarlos, y en algunos casos están trabajando para ello. Existen también programas especiales, como Santa Fe Inclusiva, un programa que incentiva la incorporación de personas con discapacidades.

¿Es necesario que la Universidad se adapte a las exigencias del mercado laboral?.

Las empresas consideran que debería estar en constante cambio y se debería adaptar lo necesario de manera que el egresado “no experimente el choque entre la Universidad y el trabajo”.

Los últimos años de las carreras tendrían que ser introductorio al mercado laboral, brindándole mayor importancia a las prácticas laborales.

Actualmente en el mercado laboral hay una oferta variada, pero es limitada. Tener un título universitario no garantiza un empleo de calidad, pero distingue y posiciona al candidato frente a otros que no lo poseen. Es una ventaja competitiva que ayudará al candidato a obtener el trabajo.

Los programas de Extensión de las Universidades, permite llevar la Academia al Campo de batalla.

Entre los beneficios de esta propuesta estarían el hecho de acercar más la empresa con la facultad, mantener actualizados a sus empleados, entre otros.

VIII. Evaluar las preferencias a la hora de contratación (promedio de la carrera, experiencia laboral, formación en investigación, actividades extracurriculares, etc.).

El perfil de los profesionales de Ciencias Económicas que buscan las empresas, depende del puesto en particular que va a ocupar.

Los graduados más buscados son los de las carreras de Contador o Licenciatura en Administración. La mayoría de ellos se encargan de tareas administrativas, pero también ocupan otros puestos como Impuestos, Recursos Humanos, Marketing, Compras, Control de Gestión, Análisis Financieros, Auditoría, entre otros.

Las búsquedas laborales las realizan a través de consultoras especializadas en el tema o en páginas web de empleos como Zonajobs. Bumeran, Computrabajo. Así mismo, recurren a las Bolsas de Trabajo de las Facultades pero sólo para el caso de Pasantes o contactos con Facultades privadas.

El ingreso a una nueva empresa a un nuevo puesto de trabajo debe ir acompañado de una capacitación adecuada sobre la entidad y las tareas que serán su responsabilidad. La mayoría de las empresas encuestadas cuenta con un sistema de inducción, por medio de la cual se proporciona a los empleados una formación general, amplia y suficiente que



permita conocer su rol dentro de la organización para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma. En algunos casos existen sistemas formales de capacitación, en el cual está documentada toda la información, y en otros se trata de charlas más informales. Existen también diferencias respecto de los temas contenidos en los mismos, en algunos casos es global y en otros sólo del sector específico donde va a desarrollar sus tareas.

Al momento de contratar a un candidato se valoran diferentes competencias. En general se aprecia más que nada la formación académica y la experiencia laboral (salvo en los casos que cuentan con programas de jóvenes profesionales, en donde la experiencia laboral no es necesaria). En algunos puestos específicos se suele solicitar formación complementaria y el manejo de idiomas.

En conclusión, se puede afirmar que las empresas consideran que los conocimientos de base proporcionados por la universidad son adecuados, aunque reclaman una potenciación de los aspectos transversales de la formación de los universitarios.

Es necesario se centren en la adquisición y desarrollo de las habilidades y competencias instrumentales, personales y sistémicas necesarias para desarrollar con éxito la actividad profesional en cualquier entorno de trabajo. Se trata de estimular la capacidad para trabajar en equipo, la orientación al logro y la preocupación por la calidad, la iniciativa y la generación de nuevas ideas, la solución de problemas y la toma de decisiones, o la gestión de la información, entre otras.

IX. Relación con asociaciones profesionales

Específicamente en el ámbito de las organizaciones profesionales y gremiales, o sea el Consejo Profesional y el Colegio Profesional de Ciencias Económicas, como es fácil observar, vienen manteniendo un activo contacto con los profesionales, y más concretamente con los jóvenes profesionales en Ciencias Económicas.

La exteriorización de dicho contacto se verifica a través de los cursos, talleres, charlas, etc. de capacitación que organiza y brinda a los graduados.

Variables de esta alianza:

1. En primer lugar, las organizaciones profesionales parecieran reaccionar a una demanda, conformada por un sector que puede identificarse como el de los jóvenes profesionales que intentan alcanzar sus primeros trabajos de manera independiente. Esto puede verificarse solo con analizar los cursos ofrecidos, orientados casi con exclusividad a la liquidación de impuestos como también a liquidar sueldos. No hemos encontrado nada relacionado con Gestión del Conocimiento, Desarrollo del Capital Intelectual, Análisis y Evaluación de Proyectos, uso de la memoria organizacional (C.B.R.), Cuadros de Mando o Gestión de Control, y menos aún Desarrollo de modelos, Simulación por computadora.



2. Esto deja en claro también que, a pesar de las intenciones volcadas en la curricula de cada carrera en cuanto a los objetivos, lejos se está de dirigir la capacitación hacia ellos.
3. Puede establecerse cierto grado de disociación entre los requerimientos profesionales del mercado laboral conformado por empresas y el entrenamiento profesional que se brinda al joven profesional.

X. Conclusiones

- La formación de un profesional debe construirse sobre las misiones compartidas de Universidad – Medio – Empresa –Sociedad en un marco de ética, valor y ámbitos de contención.¹⁸
- Las variables a trabajar deben reflexionar sobre habilidades, aptitudes y actitudes que deberán ser replanteadas conforme a las nuevas realidades.
- La capacitación y la formación de las personas es un requerimiento de las empresas, que debe plantearse de manera continua dándole valor a la curva de experiencia – aprendizaje.
- La formación de las personas, sólo es posible en el marco de programas rutinarios, estratégicos y operativos que tengan en cuenta no sólo a los nuevos cargos y a las personas que se incorporan sino a las personas que por tiempo de permanencia pueden estar debilitando su nivel de motivación.
- Para entender, cómo es que las organizaciones facilitan o inhiben aprendizajes, no alcanza con entender a la organización como proyecto racional, es también necesario comprenderá como un ámbito humano donde se perpetúan y modifican modos de relación que otorgan significado y sentido a la experiencia.¹⁹

XI. BIBLIOGRAFÍA

- Abbott, Andrew: *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*. Chicago: The University of Chicago Press, 1988.
- Amigo, Adriana. *Negocios con Valor*. Fundación Ross. Argentina. 2009. 2012.
- Brante, Thomas: *Professional Types as a Strategy of Analysis*, University of Illinois. 1990.

¹⁸ Amigo, Adriana. *Negocios con Valor*. Fundación Ross. Argentina. 2009. 2012.

¹⁹ Gore, Ernesto. *La educación en la Empresa*. GRANICA. Argentina. 1996.



- Coleman, James: *Power and the Structure of Society*. Nueva York: Norton, 1974.
- Drucker, Peter F: *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*, Editorial Sudamericana, 1999.
- Freidson, Eliot: *Professional Powers: A Study of the Institutionalization of Formal Knowledge*. Chicago: The University of Chicago Press, 1986.
- Gore, Ernesto. *La Educación en la Empresa*. Granica. Argentina. 1996.
- Hall, Richard H.: *Professionalization and bureaucratization*. American Sociological Review, 33, 92-104, 1968.
- Hannan, Michael T., y Freeman, John: *Organizational Ecology*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1989.
- Larson, Magali S.: *The Rise of Professionalism*. Berkeley, California: University of California Press, 1977.
- Mintzberg, Henry: *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel., 1987.
- Perrow, Charles: *Sociología de las Organizaciones*, Tercera edición. Madrid: McGraw-Hill/ Interamericana., 1990.
- Toffler, Alvin : *La Tercera Ola*, Plaza & Janes SA Editores., 1980.