



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CON MENCIÓN EN COMERCIALIZACIÓN

TESIS DE MAESTRÍA

**“El vínculo entre la universidad pública y la sociedad en la modalidad de pasantías académicas y el rol de las acciones de marketing social”.**

Maestrando: LAE María Rosa Camandona

e-mail: mrosacam@fcecon.unr.edu.ar

Directora: Mag. Marisa Parolin.

Fecha presentación: 13/05/2015.

## INDICE

### CONTENIDO

Agradecimientos .....	2
Abstract .....	3
1. Introducción .....	4
2. Objetivos .....	10
2.1.    Objetivo general .....	10
2.2.    Objetivos específicos .....	10
3. Justificación, alcance y limitaciones.....	10
4. Métodos y técnicas .....	13
4.1.    Diseño de la investigación .....	13
5. Estructura, objetivos y metas específicas. ....	15
5.1. Presentación del problema. ....	15
5.2. Justificación de la elección del tema. ....	16
6. Marco Teórico .....	17
7. Estado del Arte .....	29
8. Resultados Obtenidos .....	32
8.1. Resultados obtenidos del relevamiento a los pasantes. ....	32
8.2. Resultados obtenidos del relevamiento a los empresarios. ....	65
8.3. Resultados obtenidos del relevamiento a los docentes.....	78
9. Análisis y diagnóstico de los resultados obtenidos .....	86
9.1. Análisis y diagnóstico de los resultados obtenidos del relevamiento a los pasantes. ....	86
9.2. Análisis y diagnóstico de los resultados obtenidos del relevamiento a los empresarios.....	125
9.3. Análisis y diagnóstico de los resultados obtenidos del relevamiento a los docentes. ....	130
10. Conclusiones. ....	134
11. Bibliografía .....	142
12. Anexos .....	144

## AGRADECIMIENTOS

En parte, este trabajo de investigación fue posible gracias a la ayuda incondicional de mi amigo y colega Mag. Raúl Oviedo, quien me ayudó a trabajar las cuestiones estadísticas y metodológicas; a mi directora Mag. Marisa Parolin, cuyas observaciones y opiniones siempre fueron atinadas y oportunas y a su buena predisposición para atender mis consultas e inquietudes.

Asimismo, quiero agradecer a todos los alumnos de la cátedra Taller de Práctica Profesional Módulo I: Pasantías de la carrera de Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario que decidieron participar voluntariamente en esta tesis, a los empresarios que dispusieron de su tiempo y su atención para responder mis preguntas, y a mis colegas docentes de dicha cátedra, quienes también me dispensaron su tiempo y dedicación.

Y a mi madre, que me sostuvo y me acompañó durante un largo y oscuro período de enfermedad, hasta que finalmente pude terminar mi trabajo.

A todos, muchas gracias.

## ABSTRACT

Este trabajo está referido a la caracterización del vínculo existente entre la universidad pública, en lo referente a la modalidad académica de pasantías en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Rosario y la sociedad, representada en este caso por los propietarios y/o directores de las organizaciones y empresas rosarinas que estuvieron en contacto con los pasantes; y la relevancia o no que revistieron las acciones de marketing social que fueron llevadas a cabo por la universidad para fomentar las pasantías.

El vínculo existente entre estos dos actores sociales se ha analizado en función de las unidades de análisis involucradas: alumnos de la carrera de Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística perteneciente a la Universidad Nacional de Rosario que estaban realizando su pasantía académica en las empresas/organizaciones rosarinas; docentes de la cátedra Taller de Práctica Profesional Módulo I – Pasantías, correspondiente a dicha carrera; y empresarios o directivos de las organizaciones rosarinas que estuvieron a cargo de los pasantes. Las acciones de marketing social se estudiaron desde la perspectiva institucional, esto es, desde las herramientas que brinda la Facultad a los alumnos para poder realizar sus pasantías.

Este estudio se realizó utilizando una metodología descriptiva y transversal, aplicando técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas a las unidades de análisis, según los atributos de la información relevada.

Del análisis de la información obtenida, se evidenció que el vínculo universidad-sociedad puede caracterizarse como lábil.

## 1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es estudiar el vínculo entre la universidad pública y la sociedad, en la ciudad de Rosario, con respecto a la modalidad académica de pasantías, y el rol que revisten las acciones de marketing social llevadas a cabo por la universidad. Se pretende realizar un estudio que muestre la relación que mantiene la universidad con la sociedad en la modalidad de gestión pública, en lo concerniente a las pasantías académicas. La dimensión temporal de este estudio abarca el período 2012.

En este trabajo, se define vínculo como un proceso de intercambio constante entre la producción de conocimiento teórico o técnico-científico (por parte de la universidad) y la aplicación práctica de dicho conocimiento en la realidad de las empresas y organizaciones rosarinas, con el propósito de conocer si el mismo es armónico; es decir si la universidad aporta a la sociedad las soluciones o las herramientas necesarias para enfrentar sus problemáticas de orden económico, social, financiero, etc., para lograr su desarrollo.

Todo vínculo o relación de intercambio entre sujetos es una estructura dinámica en continuo movimiento, que funciona accionada o movida por factores, motivaciones y necesidades afines a dichos sujetos<sup>1</sup>.

Un vínculo es más estrecho (más armónico) cuando los sujetos que lo conforman perciben que realizan (o intercambian) contribuciones valiosas y útiles para ambas partes. Cuando una de las partes percibe que la otra no realiza cualitativamente un aporte valioso para ésta, o cuando estos aportes no pueden aplicarse en la práctica a la resolución de las problemáticas existentes en la realidad, por razones de diversa índole, puede decirse que el vínculo es borroso o inarmónico, en cuanto a que hay un desfase entre las problemáticas que afectan a las organizaciones rosarinas, por un lado, y las soluciones (o la falta de soluciones) que aporta la universidad por la otra.

Las pasantías académicas son una modalidad de enseñanza universitaria que constituyen una práctica profesional e incluyen un conjunto de actividades tendientes a capacitar profesionalmente al estudiante y a estimular y facilitar su incorporación al mercado laboral. Las mismas pueden ser remuneradas o no. Esta modalidad académica, además de contribuir al acercamiento e involucramiento del estudiante en la práctica profesional, también persigue la finalidad de estimular a las

---

<sup>1</sup>PICHON-RIVIÈRE, E; *“El proceso grupal”*. Buenos Aires; Ed. Nueva Visión; 1999; pp. 32 a 34.

empresas/organizaciones para que participen y contribuyan a la formación de los nuevos profesionales, permitiéndoles participar en la dinámica organizacional. Desde el enfoque del marketing social, puede decirse que los objetivos que persiguen las pasantías académicas son el producto social que la universidad ofrece a la sociedad.

A su vez, la universidad como institución generadora de conocimiento, es una construcción social que ha sufrido muchas transformaciones en su devenir histórico. En Argentina, y en Rosario específicamente, está estructurada actualmente en dos tipos de gestión: pública y privada.

Las diferencias más sobresalientes entre ambos modelos de gestión son las siguientes: la universidad pública posee mayor prestigio; tiene mayor nivel de exigencia y es gratuita. La universidad privada posee mejor infraestructura, provee un trato más personalizado al estudiante, está menos burocratizada en términos administrativos y es arancelada<sup>2</sup>.

La universidad pública se sustenta en el paradigma de garantizar educación y formación profesional a todos los habitantes de la nación, es decir en garantizar "igualdad de oportunidades". La universidad privada, se sustenta en el principio de promover la iniciativa privada como factor creador de conocimiento.

En este trabajo, el enfoque del marketing social se utilizó con la finalidad de investigar si la universidad pública llevó a cabo acciones tendientes a lograr acuerdos o convenios con las organizaciones del medio para colocar como pasantes a los alumnos de la carrera de Licenciatura de Administración y facilitarles la inserción en el mercado laboral y la aprobación de la materia Taller de Práctica Profesional Módulo I: Pasantías, y, si las llevó a cabo, si las mismas resultan o no eficaces.

Por otro lado, se intentó indagar si los alumnos que realizaron sus pasantías en dichas empresas/organizaciones y los docentes de la cátedra donde se dicta la materia, percibieron que los empresarios les permitieron a los pasantes desarrollar sus potencialidades y entrar en contacto directo con las problemáticas reales que afectan a la economía actual, o si, por el contrario, fueron considerados como una alternativa conveniente para incorporar personal temporario a sus empresas u organizaciones, y en tal sentido, si la participación o involucramiento que experimentó el alumno con la dinámica organizacional durante su pasantía fue insuficiente o pobre.

---

<sup>2</sup> Disponible en: [http://www.sickmind.com.ar/problemas\\_de\\_eleccion\\_de\\_carreras.html](http://www.sickmind.com.ar/problemas_de_eleccion_de_carreras.html)  
Consulta: 03/08/2013.

Debido a que esta temática no ha sido abordada anteriormente, esta investigación es de carácter exploratorio-descriptivo.

La finalidad que se persiguió fue recabar información consistente y apropiada, para poder bosquejar conclusiones respecto de las similitudes y las diferencias entre ambas percepciones (la del entorno laboral actual y la del ámbito académico) y las similitudes y diferencias respecto del vínculo social existente entre el mercado laboral local y la universidad pública.

Fundamentalmente, se pretendió recabar y describir las apreciaciones de los agentes participantes (empresarios, docentes, alumnos de la universidad pública) respecto de la relación laboral generada en la pasantía académica.

En Rosario, la universidad pública tiene su estructura fundacional en la Universidad Nacional de Rosario (UNR), de la cual dependen doce unidades académicas (Facultades), entre ellas la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (en adelante FCEyE) donde se dicta la carrera de Licenciatura en Administración que tiene entre sus asignaturas la modalidad académica de pasantías, que es el objeto de estudio de este trabajo.

Las unidades académicas de ciencias económicas y empresariales de las cinco universidades privadas donde se dicta la carrera de Licenciatura en Administración en Rosario no contemplan a las pasantías como una práctica profesional de carácter obligatorio, como ocurre en la universidad pública. Es por ello que realizar un estudio comparativo respecto del vínculo entre la universidad pública y la sociedad y la universidad privada y la sociedad, no tiene sustentabilidad, ya que el número de alumnos que realizan pasantías en la universidad privada es insignificante a los efectos de su comparabilidad.

A los fines de este trabajo, se estudió el vínculo entre la universidad pública y la sociedad en el ámbito de las ciencias económicas, específicamente en la modalidad académica de pasantías en la carrera de Licenciatura en Administración de la FCEyE, dependiente de la Universidad Nacional de Rosario (UNR). En dicha carrera, las pasantías académicas son obligatorias puesto que están incorporadas al plan de estudios, en una asignatura denominada Taller de Práctica Profesional Módulo I: Pasantías (Ver Anexo I).

Esta asignatura se cursa en el cuarto año de la carrera de Licenciatura en Administración, y su objetivo es guiar al alumno durante el lapso de tiempo en el que desarrolla su práctica profesional en una empresa u organización para que pueda aplicar los conocimientos adquiridos en las asignaturas ya cursadas durante la carrera en pos de solucionar una problemática particular, observada en dicha empresa u organización. Como resultado del proceso de esta práctica, el alumno

debe elaborar y presentar un informe que debe contener -de manera enunciativa- una breve descripción de la organización, el diagnóstico de la problemática relevada, un breve encuadre teórico de la situación analizada y una o varias propuestas de solución que se ajusten a la problemática detectada, juntamente con un análisis de factibilidad técnica, económica y financiera que justifique y avale la ejecución de tales propuestas.

Durante todo el proceso, el alumno cuenta con el acompañamiento permanente de un docente tutor, quien es el primer evaluador de la pasantía. Otra de las apoyaturas que recibe el alumno está constituida por cuatro talleres que se dictan al comienzo de cada cuatrimestre. El primer taller es previo a la selección del tema a tratar en la pasantía, y su propósito es interiorizar al alumno acerca de los requisitos académicos y legales que tendrá que cumplimentar para formalizar la relación de pasantía académica con una empresa/organización. El segundo taller se dicta para dotarlo de distintas técnicas de investigación que le permitan diagnosticar, relevar datos, verificarlos y analizarlos. El tercer taller se destina a brindar los elementos necesarios para la elaboración de un informe de carácter profesional y el cuarto, para enseñarle a justificar sus propuestas, analizando la viabilidad técnica, económica y financiera de las mismas<sup>3</sup>.

Respecto de los requisitos legales en los cuales debe encuadrarse la práctica profesional de pasantía académica, la relación entre alumno (pasante) y empresa/organización puede efectuarse según las siguientes modalidades:

- El alumno puede realizar su pasantía académica en una empresa/organización en la cual se encuentra trabajando en relación de dependencia directa, bajo el encuadre jurídico de la Ley de Contrato de Trabajo (ley 20.744, t.o. 09/1974)<sup>i</sup>
- El alumno puede realizar su pasantía en una empresa/organización suministrada por la Secretaría Estudiantil de la Facultad, habiéndose inscripto previamente en la “Bolsa de Trabajo”, para lo cual se celebra un Convenio de Pasantía Académica (regulado por la ley 26.427, t.o. 12/2008)<sup>4</sup>. En este caso, el alumno percibe una asignación estímulo y la empresa/organización debe garantizarle cobertura médica y los compromisos derivados de la ley 24.557 de Riesgos del Trabajo. El plazo de duración mínimo es de dos (2) meses y el máximo es de doce (12) meses, con una carga semanal de hasta 20 horas

---

<sup>3</sup> Ver Programa de la asignatura Taller de Práctica Profesional – Módulo I: Pasantías. <http://www.fcecon.unr.edu.ar/grado/administracion/2003/431/index.htm> - Consulta: 12/08/2013.

<sup>4</sup> Disponible en: <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/145000-149999/148599/norma.htm>. Consulta: 01/11/2013.



semanales, con la posibilidad de renovación por hasta seis (6) meses adicionales.

- Si el alumno se encuentra trabajando en relación de dependencia informal con una empresa/organización (es decir que dicha relación no está circunscripta ni encuadrada en ningún marco legal) o bien se encuentra trabajando en una empresa/organización de carácter familiar donde tampoco se prevé que asuma una relación de dependencia formal, en ambas circunstancias, y, debido a que la ley de pasantías académicas citada en el acápite anterior, limita la posibilidad de encuadrar estas relaciones dentro de su marco legal, la FCEyE prevé la posibilidad de celebrar un Acuerdo de Colaboración Académica y Educativa entre las partes intervinientes, (la FCEyE, la empresa/organización y el alumno)<sup>5</sup>. Este acuerdo no contempla el pago de ninguna asignación estímulo para el pasante, pero sí prevé el cumplimiento de los requisitos mínimos que regulan cualquier relación laboral de carácter independiente, por lo cual exige a la empresa la contratación de una cobertura de seguro que cubra los compromisos derivados de la ley 24.557 de Riesgos del Trabajo, y una cobertura de emergencias médicas a favor del pasante. La duración de esta relación académico-laboral es de dos (2) meses, con una jornada laboral que no puede exceder de 20 horas semanales, no renovable bajo ningún concepto.
- En ocasiones excepcionales, el titular de la cátedra puede autorizar al alumno a realizar su pasantía, mediante una nota formal que forma parte de la documentación que el alumno tiene que presentar ante la cátedra. Esta situación se da cuando el alumno realiza la pasantía en un emprendimiento/empresa propio/a o cuando reviste el carácter de “locatario de servicios” y le factura a la empresa/organización como monotributista.

A efectos de perfilar el objeto de estudio, en este trabajo se describió primeramente, la universidad como macroinstitución, luego se realizó una breve síntesis de la evolución de su función social conforme a los diferentes procesos de transformación por los cuales ha atravesado históricamente. Seguidamente, se expusieron los conceptos relativos al marketing como disciplina de gestión, para circunscribir dentro de ésta al marketing social, su alcance, y sus principios, a efectos de poder contar con una herramienta de análisis para evaluar si las acciones de marketing social realizadas por la facultad fueron efectivas o no.

---

<sup>5</sup> Ver Anexo II: Modelo de Acuerdos de Colaboración Académica y Educativa (Marco e Individual)

En la segunda parte, se introdujo y se contextualizó la modalidad de realización de las pasantías académicas desarrolladas en la FCEyE como producto social de la universidad argentina, y se describió el vínculo que se estableció entre la FCEyE y la sociedad.

Finalmente, en la tercera parte, se analizaron los datos recabados en la etapa anterior, a efectos de obtener un diagnóstico situacional, para determinar y definir las características del vínculo existente entre la FCEyE y la sociedad, y el rol que revistieron las acciones de marketing social llevadas a cabo por la primera, dentro del período de tiempo abordado.

## 2. OBJETIVOS

### 2.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar y describir las características del vínculo que se produce entre la universidad pública y la sociedad, en lo referente a la modalidad de pasantías académicas que se desarrollan en la carrera de Licenciatura en Administración en la FCEyE de la UNR, e identificar si la Facultad realiza acciones de marketing social para promover las pasantías; y, en tal sentido, analizar la eficacia de las mismas.

### 2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Especificar y describir las características de la modalidad de pasantías académicas que se desarrollan la carrera de Licenciatura en Administración de la FCEyE.
- Describir las apreciaciones de los agentes involucrados en la modalidad de pasantías académicas (alumnos, docentes, y empresarios) para caracterizar el vínculo que la Facultad mantiene con la sociedad.
- Analizar si la Facultad realiza acciones de marketing social para promover las pasantías académicas, y en tal caso, si éstas son efectivas.
- Analizar el vínculo que mantiene la Facultad con la sociedad en términos de pertinencia, utilidad y oportunidad.

## 3. JUSTIFICACIÓN, ALCANCE Y LIMITACIONES

El estudio abarcó desde el relevamiento de información referida a las apreciaciones de los pasantes de la materia Taller de Práctica Profesional Módulo I: Pasantías de la carrera de Licenciatura en Administración de la FCEyE (UNR), las apreciaciones de los empresarios sobre los pasantes que se desempeñaron en sus organizaciones y las de los docentes de la materia Taller de Práctica Profesional Módulo I: Pasantías de la FCEyE, hasta la elaboración y explicación de los resultados. La variable temporal de este trabajo abarcó las pasantías realizadas durante el año 2012.

En este trabajo se pretendió analizar y describir el vínculo existente entre universidad pública-sociedad. Por otra parte, el enfoque del marketing social se utilizó, para analizar si la FCEyE realizó o no acciones de marketing social como mecanismo de incorporación de sus alumnos y futuros graduados en el mercado

laboral y de facilitar la aprobación de la materia, y en tal sentido, si estas acciones resultaron eficaces.

No se realizó un estudio comparativo entre el vínculo establecido entre la universidad pública y la sociedad y la universidad privada y la sociedad, porque ambas universidades presentan palmarias diferencias en lo referente a sus planes de estudios, por lo que, mientras que en la universidad pública las pasantías son obligatorias, en la privada son optativas.

Las unidades de análisis fueron: los estudiantes de la materia Taller de Práctica Profesional – Módulo I: Pasantías (a efectos de este trabajo, también se los denominará pasantes); los docentes de dicha cátedra, quienes se desempeñan como tutores de los pasantes y el titular de cátedra, quien no se desempeña como tutor pero es el que en la última instancia define si el informe está en condiciones de ser aprobado y es quien decide y autoriza la utilización de herramientas de marketing social para facilitarles a los alumnos la realización de sus pasantías; y los empresarios (propietarios de las organizaciones donde los pasantes realizaron su práctica profesional) o los jefes directos de los mismos durante el lapso de tiempo que involucró la pasantía. En este sentido, la búsqueda de información se orientó hacia la persona que tuvo una relación directa con el pasante, ya que es la que está en condiciones de evaluar su desempeño.

Lo que se pretendió en este estudio – dada la ausencia de información y de investigación sobre esta problemática en su dimensión temporal y espacial – fue conocer y describir las características del vínculo existente entre la universidad pública con la sociedad rosarina, para poder inferir si el vínculo existente o producto social es armónico, oportuno y útil, y, finalmente si la universidad está consustanciada o involucrada con las necesidades sociales.

Respecto del marketing social, es menester aclarar que, debido a que las pasantías son obligatorias en la carrera de Licenciatura en Administración, la universidad pública no realiza acciones de marketing directo para promover esta práctica profesional, sino que son los propios alumnos los que buscan empresas para la realización de sus pasantías a efectos de poder aprobar la materia (y es por esto, que la carrera prevé distintas modalidades jurídicas para dar sustento a las mismas), pero sí realiza acciones de promoción (o marketing indirecto) que consisten en la celebración de convenios con empresas públicas y privadas para realizar actividades de intercambio y colaboración. Dentro de estas actividades están comprendidas las pasantías en todas las carreras que se dictan en la FCEyE, que están a cargo de la Oficina de Empleo de la Facultad en lo referente a las cuestiones jurídico-administrativas. En este sentido, cabe aclarar que el procedimiento seguido

por esta Oficina se ajusta a lo que está contemplado en la ley 26.427/08 y consiste en que la organización/empresa demandante de pasantes y la Facultad celebran un Acuerdo Marco, previamente confeccionado por la Oficina de Empleo, para contratar pasantes. La Empresa define el perfil buscado o el puesto de trabajo a cubrir. La Oficina de Empleo realiza la convocatoria y la selección o preselección de candidatos, dentro del plazo de tiempo acordado y con absoluta confidencialidad. La Empresa decide la persona a contratar según sus propios criterios de selección dentro del listado de alumnos propuestos por la Facultad y comunica a la Oficina de Empleo el resultado de la selección. La Oficina de Empleo confecciona por triplicado el Acuerdo Individual que será firmado por la empresa, la Facultad (El Sr. Decano) y el alumno. Dicho Acuerdo contendrá las condiciones de la contratación según la Ley de Pasantías N° 26.427/08 (tareas, la duración del acuerdo, la asignación estímulo para el alumno, los objetivos académicos y la forma de evaluación del pasante, etc.)<sup>ii</sup>

Cabe consignar que, para los alumnos de la Licenciatura en Administración, este procedimiento resulta ser un obstáculo más que una oportunidad; puesto que, - como tienen la obligación de rendir la materia -, cuando consiguen una organización que les da la oportunidad de realizar la práctica profesional en la misma, y recurren a la Oficina de Empleo para celebrar los convenios que encuadran jurídicamente el vínculo para realizar lo antes posible su pasantía, se encuentran con que la Oficina de Empleo, - ajustándose al procedimiento -, exige la cumplimentación de todos los pasos detallados anteriormente, y es claro que la organización sólo quiere contratar a ese alumno en particular y no exponerse a todo ese proceso.

Vale decir que, cuando los alumnos de la Licenciatura en Administración consiguen por intermedio de familiares o amigos (o por sí mismos,) la posibilidad de realizar una pasantía en una organización, el titular de la misma quiere celebrar el convenio de pasantía con ese alumno. No está buscando pasantes, sino que está dispuesto a darle la oportunidad de realizar la práctica profesional a un alumno de la carrera (a quien conoce) para que pueda aprobar la materia. Y es por esta razón, que devienen en la formalización de la pasantía mediante un formato jurídico precario, establecido a tales efectos por la Facultad para los alumnos de esta carrera.

Las temáticas mencionadas precedentemente, se desarrollaron en el trabajo para llevar a cabo el estudio del vínculo que se establece entre la universidad con la sociedad.

De allí que, en este trabajo, no se pretendió generalizar conclusiones referidas a establecer y/o explicitar qué tipo de vínculo debe mantener la universidad

pública con la sociedad. Tampoco se pretendió establecer relaciones causales que expliquen la pertinencia y alcance de tal vínculo, ni realizar propuestas tendientes a replantear, redefinir y/o transformar esa relación de intercambio, puesto que dicho propósito deberá provenir de un prolongado y exhaustivo proceso de investigación, debates y análisis de expertos en la temática.

## 4. MÉTODOS Y TÉCNICAS

### 4.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación que se llevó a cabo en este trabajo es descriptiva y transversal puesto que tiene el objetivo de proporcionar información y comprensión sobre la temática a abordar, debido a que no hay investigaciones previas en este campo de estudio. Entre las finalidades de la investigación descriptiva se encuentran las de formular un problema o definirlo con precisión, e identificar cursos alternativos de acción<sup>6</sup>.

Atento a que el objetivo general de este trabajo fue analizar y describir las peculiaridades del vínculo entre la universidad pública y la sociedad, en lo referente a la modalidad de pasantías académicas de la carrera de Licenciatura en Administración de la FCEyE (UNR), puede considerarse que el propósito de esta investigación fue caracterizar dicho vínculo.

El diseño es transversal porque la información se obtuvo una única vez. A la información obtenida en este trabajo se le aplicaron métodos de análisis cualitativo y cuantitativo. El análisis cualitativo permite comprender y conocer el entorno del problema, mientras que el análisis cuantitativo permite mensurar o cuantificar los datos para obtener estadísticos. Ambos análisis se utilizaron en forma complementaria.<sup>7</sup>

Población meta: Dentro de la población meta hay tres unidades de análisis: alumnos, empresarios y docentes. Los criterios de inclusión fueron: alumnos de la carrera de Licenciatura en Administración que realizaron la pasantía académica en el año 2012 en empresas/organizaciones de la ciudad de Rosario en cualquiera de las formas jurídicas contempladas por la cátedra (relación de dependencia directa con la organización, convenio de pasantía académica ley 26.427/08; acuerdos de colaboración académica y educativa; y autorización de la pasantía por el titular de cátedra), empresarios que estuvieron en contacto o fueron empleadores de los

---

<sup>6</sup> MALHOTRA, N; “*Investigación de Mercados*”; (5ª ed). México D.F; Editorial Pearson Educación; 2007; pp. 75 a 85.

<sup>7</sup> *Ibidem*, pp. 140 a 145.

pasantes y docentes de la cátedra Taller de Práctica Profesional Módulo I: Pasantías.

Los métodos utilizados para el relevamiento de la información fueron acordes a las características de las unidades de análisis: para el caso de los docentes se utilizaron métodos cualitativos (entrevistas personales y observación directa de los talleres y las clases de consulta). Para los alumnos se utilizaron métodos cuantitativos: cuestionarios autoadministrados con predominancia de preguntas cerradas de opción múltiple, y algunas abiertas. Para los empresarios: encuesta personal donde se aplicó una entrevista estructurada con un enfoque cuali-cuantitativo combinando preguntas cerradas y abiertas.

La población meta o universo de alumnos es de setenta y nueve (79). Esta cifra se tomó del total de alumnos que realizaron sus pasantías académicas en el año 2012, según los registros de la cátedra. De dicho total, se tomó el número de pasantes que realizaron su práctica profesional durante ese año en la ciudad de Rosario y se restó el total de los que la realizaron en localidades del interior de la provincia y en otras provincias.

Años	2012
Total alumnos	89
Total Rosario	79
Interior	10

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la cátedra Taller de Práctica Profesional Módulo I: Pasantías (diciembre, 2012).

Muestreo: En el caso de los alumnos no se aplicó un procedimiento de muestreo, sino que, a partir del marco muestral, consistente en la base de datos oficial de la cátedra para el año 2012, se invitó a participar a todos los alumnos, quedando sujeta la participación a su buena predisposición. De un universo de 79 alumnos, se obtuvo respuesta en 63 casos, lo cual equivale a trabajar con un 90% de confianza y 5% de error, de considerarse la muestra probabilística.

En el caso de los empresarios, se partió de la misma base de datos, en la que a cada alumno se lo asoció a la empresa/organización en la que realizó su pasantía. Por cuestiones de disponibilidad y tiempo, en tanto debían concertarse entrevistas personales, se eligieron 3 empresarios al azar por semana a contactar, efectivizándose la entrevista con aquellos que accedieron hasta cubrir un mínimo de 21 encuestas. Este número hace que la muestra no sea representativa en términos estadísticos, pero se prefirió trabajar con una muestra menor a los fines de

profundizar en los aspectos cualitativos.

En el caso de los docentes, se tomó la totalidad de la población; se entrevistó a siete (7) docentes integrantes de la cátedra. Cabe consignar que la cátedra está comprendida por seis (6) docentes que se desempeñan como tutores de los alumnos durante la elaboración de sus informes de pasantías, uno de los cuales es la autora de este trabajo; más el titular de cátedra.

Del vínculo estudiado, hay tres percepciones distintas: docentes, alumnos, empresarios.

El relevamiento a los alumnos se realizó a través del envío de los cuestionarios por correo electrónico y a través de la solicitud de participación en la investigación en los respectivos turnos de exámenes. El relevamiento a los empresarios se realizó personalmente. En tal sentido se concertó una cita con cada encuestado, se le leyó el cuestionario y se completaron las respuestas frente al mismo. El cuestionario empresario tiene un mayor grado de apertura para permitir un análisis más cualitativo de sus apreciaciones. El relevamiento a los docentes de la cátedra se realizó personalmente, concertando una cita previa con cada uno fuera de los horarios de atención de la cátedra.

## 5. ESTRUCTURA, OBJETIVOS Y METAS ESPECÍFICAS

### 5.1. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

La problemática a abordar surge a partir de una reflexión acerca de los objetivos formativos de la universidad pública argentina actual a los efectos de indagar si su función social, materializada en el vínculo que establece con la sociedad en la modalidad de pasantías académicas, se ajusta a las necesidades concretas de ésta, y si las acciones de marketing social coadyuvan a mejorar dicho vínculo.

El propósito se centró en describir las apreciaciones de los agentes involucrados en las pasantías académicas de la universidad pública (alumnos, docentes, empresarios) para conocer y caracterizar, en términos comparativos, el vínculo que mantiene la universidad pública con la sociedad en términos de pertinencia, utilidad y oportunidad para resolver las problemáticas actuales que enfrenta la sociedad.

En lo referente al marketing social, se consideró pertinente indagar si la Facultad realiza acciones de marketing social para favorecer la futura inserción laboral de sus graduados y si esas acciones son suficientes o no para atender la



demanda de los alumnos, que año a año se encuentran imposibilitados de realizar su práctica profesional en una empresa/organización y aprobar la materia, debido a la fuerte caída de la demanda laboral en Rosario, fenómeno que se ha venido repitiendo en los últimos años.

## 5.2. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL TEMA

La autora de este trabajo actualmente se desempeña como Jefe de Trabajos Prácticos con dedicación semiexclusiva en la cátedra Taller de Práctica Profesional Módulo I: Pasantías, de la carrera de Licenciatura en Administración de la FCEyE dependiente de la UNR, desde el año 2004 a la fecha. Es por ello que cuenta con los recursos necesarios, y con el acceso a la información primaria pertinente para abordar la problemática y aplicar las técnicas metodológicas de relevamiento mencionadas precedentemente.

Asimismo, se pretendió con este trabajo, realizar un estudio descriptivo con respecto a la forma y a la modalidad en la que se realizan las pasantías académicas en la UNR, donde la autora se desempeña como docente. Es por ello, que se logró contar con la desinteresada colaboración del profesor titular de cátedra CP y LAE Alberto Perozzi, de sus colegas docentes y de alumnos y empresarios.

El móvil o idea fuerza que impulsó este trabajo de investigación puede sintetizarse en las siguientes preguntas:

- 1) ¿Es procedente que la universidad se plantee satisfacer las demandas sociales en cuanto a la formación profesional de sus estudiantes?
- 2) ¿Hay alguna manera por la cual la universidad en sus respectivas unidades académicas puede hacer aportaciones a la sociedad?
- 3) En tal sentido, la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística como unidad académica, ¿qué aporte realiza a la sociedad rosarina, (definiendo a la sociedad en este trabajo como el entorno empresarial)?
- 4) ¿Hay algún vínculo entre la Facultad y las empresas que interactúan con ella?

## 6. MARCO TEÓRICO

La universidad es una de las instituciones educativas más antiguas del mundo, que se ha convertido en una macroinstitución compleja, capaz de redefinir su función social conforme al devenir histórico. Las mutaciones y transformaciones de esta función social han sido constantes. En general, ha prevalecido una perspectiva centrada en los fines, valores y propósitos de la universidad referida a cuáles son (o deberían ser) sus contribuciones al contexto económico, político, social, etc. y cómo se vincula (o debería vincularse) con las problemáticas que aquejan a la sociedad en la que está inserta.

Desde una perspectiva sociológica, se define como “función social de la universidad” a un proceso social en el que se interpelan directamente la universidad y el sistema social atravesado por una serie de cambios, coyunturas y contingencias. La función social es el resultado de dicha interpelación, en la que la universidad actúa como una macroinstitución social con los distintos sistemas sociales en sus diferentes contextos sociohistóricos.

En este trabajo, se adopta el criterio de Niklas Luhmann para conceptualizar la “función social”. Esto significa asumir un enfoque recursivo que implica mirar el pasado con la perspectiva del presente, sin que ello signifique desnaturalizar el concepto de función social o caer en reduccionismos<sup>8</sup>.

La idea de función social, así planteada, adquiere un sentido dinámico, ya que no debe ser vista como un dato último, cerrado o acabado, sino como un proceso dinámico que se involucra y se desarrolla en los distintos sistemas sociales (la economía, el derecho, la política, la religión, la ciencia, la educación, el arte, etc.) que conforman un entramado social determinado. Así, es la función la que determina la estructura y no al revés. La función se desarrolla en un ambiente autorreferencial que modifica constantemente las estructuras sociales.

Dentro de esta perspectiva, el objeto de estudio de este trabajo, cual es la identificación, descripción y análisis del “vínculo” que se establece entre universidad pública y sociedad, se contextualiza como un subproducto de la función social de la universidad.

Durante su desarrollo histórico, la universidad se consolidó como institución atravesando arduos, prolongados y complejos procesos de transformación. En su constante devenir, la universidad ha construido una “función social” que se desagrega en dos dimensiones:

---

<sup>8</sup>LUHMANN, N; “*Sistemas sociales: Lineamientos para una teoría general*”. México D.F; Editorial Anthropos; 1998; pp. 37 a 67.

- 1) Académica: cultivo del conocimiento, con todas las exigencias filosóficas, científicas y metodológicas
- 2) Social: servicio a la sociedad<sup>9</sup>

Si bien el origen de la universidad se sitúa en el medioevo, es en la modernidad cuando la transformación del orden social y el advenimiento de los estados-nación le imprimen a la misma un rol dinamizador. La implicancia de este nuevo rol produjo la formalización de la educación, la democratización del conocimiento y la complejización de los métodos de investigación. Desde un enfoque sociohistórico, la función social se define a partir de cinco modelos universitarios diferentes:

- Modelo francés: su misión era el entrenamiento de las élites para los cuadros gobernantes. Este modelo reafirma la función de docencia, mediante la transmisión de conocimientos a quienes debían ocupar cargos públicos.
- Modelo inglés: se orientó hacia la docencia, pero a diferencia del anterior, se concentraba en la formación integral del hombre, pretendía formar una élite creadora en las ciencias, las humanidades y la política.
- Modelo alemán: reivindicaba la función de investigación, considerando a la universidad como una institución al servicio de la ciencia. Las aportaciones al sistema de educación superior que se desprendieron de la universidad alemana, como la división del saber en disciplinas, la libertad académica y la preponderancia del saber científico, convirtieron a esta institución en el modelo de la universidad moderna.
- Modelo estadounidense: se concentró en la promoción y estímulo de la investigación operando bajo la lógica del mercado, promoviendo mecanismos de competencia e intercambios comerciales. Con el tiempo, este modelo se impuso en el mundo como paradigma institucional de la concepción de universidad<sup>10</sup>.
- Modelo latinoamericano: su misión era extender su acción más allá de los muros académicos vinculándose con la sociedad y comprometiéndose con sus problemas. La "reforma universitaria" de Córdoba (Argentina) de 1918, replanteó y redefinió las relaciones entre universidad, sociedad y estado, forjando entre sus principios más sobresalientes: la autonomía universitaria en los aspectos políticos, académicos, administrativos y económicos; la gratuidad de la enseñanza; el acceso a la

---

<sup>9</sup>BARNETT, R; "*Claves para entender la universidad en una era de supercomplejidad*". Barcelona; Editorial Pomares; 2002; pp. 45 a 76.

<sup>10</sup>CASANOVA CARDIEL H; "*La Universidad, ¿para qué?*". México D.F; Ed. Foro Universitario; 2004; pp. 6 a 15.

universidad de los sectores más amplios de alumnos sin consideración de su origen y posición social, entre otros<sup>11</sup>.

En las últimas décadas, en los países desarrollados existe una tendencia creciente a orientar al sistema educativo al servicio de las demandas del mercado, especialmente de las empresas e instituciones que proporcionarán puestos de trabajo a los egresados. Esta tendencia ha sido producto de la globalización, del crecimiento de la población universitaria y del pasaje de la “universidad de élites” a la “universidad de masas”.

Es así que el marketing puede ser una ayuda para mejorar la oferta formativa y la gestión de las universidades públicas y privadas. Bajo el enfoque de “gestión de la calidad” se pretende mejorar la calidad de la enseñanza, de la investigación y la productividad académica. La concepción de marketing en este caso, refiere a una cultura de gestión de una organización de servicios que contribuya a forjar un perfil de profesionales capaces de transformar la sociedad y resolver sus demandas y problemas<sup>12</sup>.

Por su parte, marketing social se define como la aplicación de las técnicas del marketing comercial para el análisis, planeamiento, ejecución y evaluación de programas diseñados para influir en el comportamiento voluntario del segmento objetivo, en orden a mejorar su bienestar personal y el de su sociedad<sup>13</sup>.

En este sentido, el enfoque de marketing social aplicado a la universidad se sustenta en los principios de calidad y fecundidad que guían la formulación de sus objetivos, tales como el compromiso de la universidad con las problemáticas que aquejan a la comunidad en la que está inserta y la capacidad de articular mejoras en la calidad institucional y económica de la población; más que en los principios de eficacia o productividad, realizando para esto actividades de intercambio con instituciones sociales tales como: convenios de pasantías, acuerdos de colaboración académica y educativa, acuerdos de formación y capacitación, programas de prácticas sociocomunitarias, etc.

El cambio de una universidad de élites a una universidad de masas, la creciente complejidad de las universidades, la competitividad y la diversificación a escala global, hacen que una alta proporción de la comunidad universitaria, los expertos en educación, y los gobiernos occidentales estén de acuerdo en que los

---

<sup>11</sup> CALDELARI, M; “*Escenas reformistas: la reforma universitaria 1918-1930*”. Bs.As; Editorial Eudeba; 1998; pp. 8 a 25.

<sup>12</sup> SANTESMASES, M; “*Marketing: Conceptos y Estrategias*”. Madrid; Editorial Plaza; 2007; pp. 25 a 78.

<sup>13</sup> ANDREASEN, A; “*Marketing Social Change: Changing Behavior to Promote Health, Social Development, and the Environment*”. San Francisco; Jossey – Bass Publishers; 2005; pp. 5 a 15.

sistemas universitarios deben orientarse al mercado en función de satisfacer las demandas sociales.

El marketing supone un conjunto de actividades que comienzan con el estudio de las necesidades y deseos que se pretenden satisfacer. Aplicar el marketing a la universidad supone, por ejemplo, realizar de manera sistemática una serie de estudios o investigaciones sobre el entorno, la demanda de alumnos y profesores, la satisfacción de egresados o de las empresas e instituciones que contratan a éstos; la revisión periódica del diseño de la oferta formativa, de las políticas de tasas y becas, de las actividades de comunicación interna y externa, etc.

Pero aplicar el marketing a la universidad no es tarea sencilla. En general se asocia a un conjunto de técnicas que desarrollan la imagen de una universidad que no siempre es coherente con la realidad, relacionada a los servicios académicos o a las personas que los prestan.

Existe, por otra parte, una tendencia a confundir marketing con ventas o con publicidad. En nuestro país, por ejemplo, en ocasión del nacimiento y desarrollo de las universidades privadas en la segunda mitad de los 90' comenzaron a aparecer algunos tímidos síntomas de querer aplicar marketing a la gestión de las universidades, aunque, lamentablemente en la mayoría de los casos, todo se redujo a tratar de mejorar su imagen a través de la publicidad de sus ofertas para atraer alumnos con mensajes que prometían toda clase de triunfos y éxitos profesionales.

Dentro del enfoque del marketing social aplicado a las universidades y de la concepción latinoamericana de la función social de la universidad, se considera que las pasantías académicas constituyen una práctica profesional orientada a vincular a la universidad - pública en este caso - con la sociedad. Y, en este mismo sentido, se considera que el formato jurídico de acuerdo de colaboración académica y educativa es una técnica de marketing social, además de un instrumento facilitador de empleo temporario para que los alumnos de la FCEyE puedan realizar sus pasantías, porque le permite a la Facultad "colocar alumnos" en el mercado laboral, y a la vez les permite a estos aprobar una materia más del plan de estudios.

No obstante, sabiendo que es complejo establecer parámetros de medición cuantitativos en materia educativa, es que se definieron parámetros de medición cualitativos que permitan identificar si existe coincidencia o divergencia entre la percepción del producto o valor ofrecido por los pasantes de la universidad pública y la percepción del producto o valor recibido por los empresarios.

En este trabajo, la variable cualitativa utilizada para analizar y describir el vínculo entre universidad-sociedad, fue por un lado, la percepción que los

empresarios tuvieron del valor agregado aportado por los pasantes, y los criterios de la cátedra en cuanto a la consistencia y coherencia que deben guardar las propuestas de solución respecto a las problemáticas detectadas. También se tuvieron en cuenta las apreciaciones de los alumnos respecto de su experiencia como pasantes.

Para el desarrollo del primer objetivo, el cual refiere a especificar y describir las características de la modalidad de pasantías académicas que se desarrollan en la carrera de Licenciatura en Administración de la FCEyE, se trabajó con las apreciaciones de los alumnos y de los empresarios. A la primera unidad de análisis (alumnos) se les preguntó en qué tipo de organización realizaron la pasantía, por qué medio consiguieron la pasantía, qué formato jurídico sustentó la pasantía, cuál fue la extensión de la jornada laboral, si la relación laboral se extendió o no más allá del límite de la pasantía, y, si se extendió qué formato jurídico adoptó, en qué sector de la organización se desempeñaron, y qué tipos de funciones o tareas realizaron; y; en el caso de haber desempeñado funciones estratégicas, se les requirió que aclararan la aplicación que tuvieron esas funciones y a qué superiores jerárquicos reportaron. Para el análisis de la última pregunta se utilizó como variable cualitativa la especificidad de las funciones/tareas realizadas. En tal sentido, se clasificaron las tareas en tres categorías: simples, complejas de carácter inferior y estratégicas, de acuerdo a su implicancia, es decir a la responsabilidad, control y autonomía que se le asignó al pasante y al puesto (jerárquico o no) que ocupó. De acuerdo al criterio de especificidad, se definieron las funciones/tareas como sigue:

- Tareas simples: tareas rutinarias, repetitivas, básicas, eminentemente administrativas, que no requieren un gran desarrollo profesional ni intelectual para ser llevadas a cabo: y que incluso, pueden ser ejecutadas por estudiantes secundarios o estudiantes de otras carreras o personas sin título universitario ni calificación.
- Funciones complejas de carácter inferior: son aquellas que requieren calificación o conocimiento profesional, y que deben ser realizadas con responsabilidad, autonomía y especialización, que implican que el empleado/pasante tiene autonomía, conocimientos (o calificación profesional) y amplio alcance de control sobre su trabajo;
- Funciones estratégicas: son aquellas funciones que, además de implicar que el empleado/pasante debe tener autonomía, conocimientos (o calificación profesional) y amplio alcance de control para desempeñarlas, determinan que el puesto del empleado/pasante reviste gran importancia en la organización ya sea porque el pasante maneja información de carácter estratégico o porque detenta un puesto jerárquico que puede ubicarse en la línea media, en la tecnoestructura o en la cumbre estratégica. Por este motivo, se les solicitó

a los encuestados que explicitaran la aplicación que tenía dicha función y a qué superior jerárquico reportaban.

A su vez, se comparó el porcentaje de alumnos que habían desempeñado funciones estratégicas con el formato jurídico bajo el cual realizaron sus pasantías, para analizar si estos alumnos tenían un vínculo más estrecho con la organización debido a la relación laboral que entablaron y al tiempo por el cual se desempeñaron en dichas organizaciones.

Estas preguntas permitieron conocer las características de las pasantías según la perspectiva de los pasantes.

En cuanto a la segunda unidad de análisis (empresarios) se les preguntó, qué formato jurídico amparó la pasantía académica, si continuó o no la relación laboral luego de finalizada la pasantía, y, -si continuó-, bajo qué formato jurídico y qué tipo de funciones les asignaron a los pasantes.

Para el análisis de las funciones asignadas a los pasantes se utilizó el mismo criterio y clasificación utilizado para los alumnos.

Estas preguntas permitieron conocer y describir la modalidad de pasantías académicas desde la perspectiva de los empresarios.

La tercera unidad de análisis (docentes de la cátedra) está fuera del alcance del primer objetivo, puesto que éstos intervienen en el proceso académico de tutoría y aprobación del informe de pasantía pero no tienen participación en la decisión del formato jurídico que asumirá la pasantía, ni en la elección de la organización en la cual los pasantes realizarán su práctica profesional, ni en los demás aspectos que determinan la forma y las características que adoptarán las mismas.

Para el análisis y desarrollo del segundo objetivo, describir las apreciaciones de los agentes involucrados en la modalidad de pasantías académicas para caracterizar el vínculo que la Facultad mantiene con la sociedad, se trabajó con las tres unidades de análisis.

A los alumnos se les preguntó cuántas problemáticas detectaron, si presentaron propuestas de solución a dichas problemáticas, si se sintieron identificados con el clima laboral y la cultura organizacional, -y, si no se sintieron identificados, cuáles fueron los motivos-, cómo era la comunicación con los superiores y con los compañeros de trabajo, y cómo evaluaron su experiencia como pasantes.

En este caso se analizaron las problemáticas y las propuestas de solución mediante variables cuantitativas, ya que el objetivo fue describir las



opiniones de los alumnos, para luego, en el cuarto objetivo realizar, un análisis más exhaustivo y riguroso respecto de la calidad de las problemáticas y las propuestas.

Lo mismo ocurrió con las preguntas referidas al clima laboral, la cultura organizacional y la comunicación, ya que es imposible realizar un análisis pormenorizado de estas variables en cada una de las organizaciones en las que se desempeñaron los pasantes. En los casos en que los pasantes manifestaron disconformidad o insatisfacción, se consideró que existieron falencias en la gestión de Recursos Humanos en dichas organizaciones, puesto que los alumnos, en términos generales, están habituados a la temporalidad en el empleo, y por ende, tienen una gran capacidad de adaptación a las organizaciones por las que van pasando.

Por su parte, la pregunta referida a la evaluación de sus experiencias como pasantes, se analizó mediante una escala de medición de tipo Likert<sup>14</sup> que iba de “muy mala” a “muy buena” y que se utiliza en ciencias sociales para especificar el nivel de acuerdo o desacuerdo que tiene el encuestado con una declaración.

A su vez, se compararon las apreciaciones de los pasantes con respecto a las funciones que les fueron asignadas y a la participación que los empresarios les dieron en la implementación de las propuestas de solución presentadas.

A los empresarios (segunda unidad de análisis) se les preguntó: qué grado de compromiso tuvieron los pasantes con respecto a la dinámica cotidiana, con respecto a las problemáticas que afectaban a la organización y con respecto a la cultura organizacional, qué evaluación hicieron con respecto al desempeño del alumno y su justificación, si continuó o no la relación laboral luego de finalizada la pasantía, y, si se extendió la relación laboral, bajo qué formato jurídico se perfeccionó.

Para medir el grado de compromiso del pasante con la dinámica cotidiana, las problemáticas y la cultura organizacional, se utilizó también en este caso una escala de medición de tipo Likert que iba de “malo” a “excelente”.

A los docentes que se desempeñaron como tutores de los pasantes (tercera unidad de análisis) se les preguntó si los alumnos tenían los conocimientos necesarios para elaborar el informe de pasantía cuando comenzaron a cursar los talleres, cuáles eran las dificultades más comunes que tuvieron para elaborar el informe, qué sugerencias o propuestas podían formular para que los alumnos sortearan esas dificultades, si consideraban que el cursado de los talleres (o de la materia) les permitía abordar la elaboración del informe con mayor claridad, bajo qué

---

<sup>14</sup> Op. Cit. (6) pp. 274 a 277.



modalidad de enseñanza-aprendizaje realizaban las tutorías, si daban clases de consulta, y, en tal caso cuántas y a quiénes, cuál era el tiempo promedio que demoraba un alumno en elaborar su informe de pasantía, cómo evaluaban la calidad de los informes de pasantía que corregían en términos de su factibilidad de implementación (considerando la factibilidad técnica, económica y financiera de las propuestas presentadas por los alumnos), cuál era – a su criterio – la extensión óptima que debería tener la pasantía, y si creían que los alumnos realizaban la pasantía como una auténtica práctica profesional que los formara para el futuro, o como un requisito a cumplimentar por el plan de estudios.

Las respuestas de los docentes fueron utilizadas como variables cualitativas para analizar la información recabada de los alumnos.

Para el análisis del tercer objetivo, analizar si la Facultad realizó suficientes acciones de marketing social para promover las pasantías académicas, se trabajó con dos unidades de análisis: los pasantes y el titular de cátedra del Taller de Práctica Profesional Módulo I: Pasantías. En el primer caso se hizo un análisis cualitativo acerca de cómo los alumnos consiguieron realizar sus pasantías (pregunta que también responde al primer objetivo de esta tesis, y que en ese caso, fue analizada desde el punto de vista cuantitativo) para determinar si el rol de la Facultad como facilitadora de empleo tuvo o no relevancia, y en el segundo caso, se le preguntó al titular de cátedra qué acciones de marketing social realizó la Facultad durante al año 2012 para que los alumnos de la carrera de Licenciatura en Administración pudieran conseguir pasantías.

Para el análisis del cuarto objetivo, cual es analizar el vínculo que mantiene la Facultad con la sociedad en términos de pertinencia, utilidad y oportunidad se relevaron las tres unidades de análisis.

En lo referente a los alumnos, se les solicitó que definieran las problemáticas que habían detectado, que describieran las propuestas de solución que habían formulado, que contestaran si sus superiores las consideraron o no factibles, y, en el caso que los superiores las consideraron factibles si les dieron o no participación, y en qué consistió dicha participación.

Las problemáticas se analizaron desde un enfoque cualitativo. Se definieron cinco categorías de acuerdo a su pertinencia, utilidad y oportunidad. La pertinencia se definió en base a tres condiciones: consistencia, sustentabilidad y nivel de profundidad. La utilidad, en función de si las propuestas determinaban un beneficio para la organización y la oportunidad, en función de si dichas problemáticas se formularon en el momento adecuado. Las categorías son las siguientes:

- Definiciones de nivel inferior: la descripción de la problemática responde a una acepción negativa o limitada del problema. Se define a esta como “lo que falta” o “lo que no hay”. Ejemplo: “No hay una clara definición de funciones” o “falta personal en tal sector”.
- Definiciones de nivel intermedio: la descripción de la problemática tiene una acepción positiva, y un enfoque mecanicista del problema. Se fragmenta la problemática en partes, generalmente inconexas, y se atribuye dicho problema a una causa. La causa del problema se describe en forma parcial o incompleta, describiendo muchas veces tres o cuatro problemáticas, las cuales en realidad, pueden expresarse en una sola especificando una causa global o integral. Ejemplo: “Fallas en la comunicación durante la implementación de un nuevo sistema de gestión de calidad”. En este caso, es claro que la causa fundamental del problema reside en la cultura organizacional.
- Definiciones de nivel superior: definiciones sistémicas de la problemática que implican un enfoque totalizador e integral del problema y considera como causa de la misma una multiplicidad de variables. Ejemplo: “el clima laboral hostil determina falencias en la comunicación intersectorial, lo cual provoca desmotivación en el personal e ineficiencias en los procesos operativos, administrativos, tácticos y decisorios”.
- Definiciones no pertinentes: son aquellas que no se condicen con las problemáticas que se espera que plantee un estudiante de cuarto año de la carrera de Licenciatura en Administración y que no son admitidas por la cátedra en un informe de pasantía o bien son problemáticas cuya solución excede el alcance de la organización: Ejemplo: “discordancias en la decoración del local”, “escasez de televisores en la sala de espera” o “imposibilidad de importar los insumos necesarios para la producción, debido al cierre de las importaciones por parte del gobierno”.
- Definiciones tautológicas: son aquellas que no aportan contenido o que describen una problemática sin explicitar la causa de la misma.

A su vez, las problemáticas de nivel intermedio se analizaron desde un enfoque integral, que es el criterio seguido por la cátedra y que se enfatiza en los talleres de la materia. Esto significa que el alumno, a esta altura de la carrera, debe ser capaz de formular problemáticas desde una perspectiva sistémica que contemple las cuatro variables críticas que conforman a la organización actual: estrategia, estructura, procesos y cultura. Estos son los pilares en los que se sustentan las organizaciones en el presente para adaptarse al entorno cambiante y conflictivo que

impera en el mundo desde la instauración de la globalización, fenómeno que ejerce su influencia en todos los órdenes: económico, social, cultural, tecnológico, etc.

En tal sentido, se definió a cada una de estas variables como se expone a continuación:

- La estrategia organizacional se refiere al uso, disposición y asignación de recursos para lograr posicionar a la organización en su entorno en función a su visión. Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos y se dirige a la obtención de los mismos, recurriendo al análisis interno, el estudio del contexto y el conocimiento de los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. En la estrategia el análisis y la acción están integrados. Desde la perspectiva estratégica, las problemáticas pueden formularse como falencias en la gestión de recursos claves o estratégicos de la organización.
- La estructura organizacional es el mapa de la organización. Determina las tareas/funciones que involucra cada puesto y la relación jerárquica que vincula a cada uno. Mintzberg la define como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos<sup>15</sup>. Desde esta perspectiva, cuando se define una problemática referida a una cuestión de estructura, como por ejemplo: “deficiente distribución de funciones” la misma puede formularse como “falencias en el diseño de la estructura organizacional”.
- Los procesos son un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs). Así, el modelo de gestión basado en los procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders -clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad- y a qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento. Desde esta perspectiva, las problemáticas referidas a procesos pueden reformularse como falencias en la gestión de procesos o flujos de actividades críticas para el logro de los objetivos estratégicos.

---

<sup>15</sup> MINTZBERG, H; “*Diseño de Organizaciones eficientes*”. Bs. As; Editorial El Ateneo; 1997; p. 6.

- La cultura organizacional es una variable que atraviesa a toda la organización y perfila y condiciona las tres variables anteriores (estrategia, estructura y procesos). Schein la define como “un sistema complejo, que presenta distintos niveles de profundidad. Hay un sinnúmero de situaciones a través de las cuales puede manifestarse la cultura en una organización: sistemas de saludo, corporalidades, disposición de los escritorios, señalizaciones. Esto constituye lo que denominamos los “*artefactos culturales*” y es lo que puede visualizarse de la cultura. Luego, está el nivel de los “valores”: equidad, higiene, transparencia. En el tercer nivel están las *presunciones básicas*; son las creencias más profundas, son elementos invisibles que dan el marco a la cultura de la organización, la base que fundamenta y da sentido a los elementos manifiestos”<sup>16</sup>. La cultura direcciona y encuadra las políticas organizacionales, dentro de las cuales se definen las orientaciones estratégicas; y en función de estas se definen los procesos y el diseño estructural. La cultura determina la comunicación dentro de la organización y el clima laboral. Desde esta perspectiva, las problemáticas relacionadas con comunicación y clima laboral pueden replantearse como una dicotomía o fragmentación entre el discurso y la acción.

Seguidamente, las problemáticas se analizaron en función de su especificidad o redundancia, según el criterio adoptado por los docentes de la cátedra.

Las propuestas de solución se analizaron desde el punto de vista cualitativo según su factibilidad técnica, económica y financiera de acuerdo al criterio seguido por la cátedra en el plano académico. Luego se analizaron en función de la percepción de los empresarios respecto de la factibilidad de las mismas para ser implementadas.

Y en función de la percepción de factibilidad de implementación de los empresarios, las propuestas se analizaron según la participación que tuvieron los alumnos en la implementación de las mismas (en los casos en que los empresarios les asignaron participación). La variable utilizada ha sido la autonomía que han tenido los pasantes en dicha participación, considerando que ésta puede clasificarse en:

- Mínima: el pasante participó en el diseño de la propuesta.
- Media: el pasante participó en el diseño e implementación.

---

<sup>16</sup> SCHEIN, E; “*La Cultura Empresarial y el liderazgo*”. Bs. As; Editorial Plaza Janés; 1998; p. 23.

- Máxima: el pasante participó en el diseño, implementación y control de la propuesta.

A los empresarios se les preguntó, si los alumnos detectaron por sí mismos alguna problemática o no durante sus pasantías, y; si las detectaron; se les pidió que describieran tales problemáticas, si los pasantes presentaron propuestas de solución a las problemáticas detectadas, y en tal sentido, que describieran tales propuestas, se les pidió que determinaran la factibilidad de implementación de tales propuestas; y, en los casos en que las propuestas fueron evaluadas como factibles, se les preguntó si las implementaron o no, y, - en el caso afirmativo - si les concedieron o no participación a los pasantes en la implementación, para luego preguntarles en qué consistió dicha participación. Y categorizar la participación con el mismo criterio que se utilizó en el análisis de la información relevada a los alumnos.

Luego se les preguntó si, en el caso que los pasantes no detectaron ninguna problemática (y, por ende no formularon ninguna solución) éstos realizaron algún aporte a la organización, y –en caso afirmativo – en qué consistió dicho aporte.

Después se les preguntó si, en el caso que los pasantes detectaron una o más problemáticas por sí mismos pero no formularon ninguna propuesta de solución, realizaron alguna sugerencia acerca de mejorar algún aspecto organizacional, y – en caso afirmativo – en qué consistió dicha mejora.

Esta información se analizó primeramente desde el punto de vista cuantitativo para establecer qué porcentaje de alumnos cumplieron con los requisitos mínimos de la pasantía. Luego se analizó desde el punto de vista cualitativo, y al efecto, se siguió el criterio de los empresarios para realizar el diagnóstico. En cuanto a la factibilidad de las propuestas, se les solicitó a los empresarios que evaluaran las mismas según la definición que se expone a continuación para compatibilizar la evaluación de los empresarios con la establecida por la cátedra:

- Factibilidad técnica: se evalúa si es físicamente posible llevar a cabo la propuesta. Determina cómo, cuándo, dónde y con qué recursos se implementará la misma.
- Factibilidad económica: se evalúa la relación costo/beneficio de la propuesta. La misma será factible si los beneficios que genera o los ahorros de recursos que implica, superan a los costos de llevarla a cabo.
- Factibilidad financiera: se evalúa si la organización cuenta con los recursos financieros necesarios para llevar a cabo la propuesta o si tiene que recurrir al endeudamiento; y en tal caso, el costo del mismo debe ser inferior a los beneficios que genera dicha propuesta.

En cuanto a los docentes, la tercera unidad de análisis, se les preguntó si creían que las pasantías contribuían a resolver las problemáticas actuales de las organizaciones rosarinas, en qué aspectos, si podían mencionar ejemplos de informes donde las propuestas de los alumnos se habían llevado a la práctica en las organizaciones donde habían realizado sus pasantías y cómo calificaban el vínculo universidad-sociedad que se generaba a través de las pasantías académicas.

## 7. ESTADO DEL ARTE

La globalización como fenómeno social, ha impactado en todos los órdenes: político, económico, cultural, tecnológico, demográfico, religioso, etc. En los últimos años, el sistema educativo ha tenido que adaptarse a los cambios vertiginosos producidos por la globalización, al punto tal que el nuevo paradigma educativo es “desarrollar competencias” en vez de “impartir conocimientos”.

Se considera que el nivel de educación adquirido ha de preparar a los graduados para desarrollar una actividad profesional que ha de satisfacer las demandas de la sociedad en cuanto a conocimientos, competencias y habilidades que el sector productivo requiere para el logro de sus fines. De este modo, la educación adquiere un sentido utilitarista como instrumento de bienestar económico. Se pierde así el valor social, cultural, cívico y político de la educación para dar relevancia al valor económico<sup>17</sup>. Prueba de ello es el “proyecto tuning<sup>18</sup>”, que consiste en homogeneizar las capacidades y conocimientos requeridos por los graduados en sus titulaciones de pre y posgrado en función de la diversidad y convergencia cultural de los distintos países que componen la Unión Europea.

En América Latina también se ha instaurado este proyecto bajo la denominación de “proyecto tuning Latinoamérica” con la misma finalidad, mediante la constitución de Centros Nacionales Tuning en cada uno de los países participantes (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela).

Este enfoque de la educación está influido por la necesidad de hacer rentable la enorme cantidad de recursos económicos que cada año se destinan a los distintos niveles del sistema educativo. Se pretende medir esta rentabilidad a través

---

<sup>17</sup> PONCE J.M; “Algunos objetivos formativos de la Universidad ante los retos que la sociedad exige” en *Universidad ¿Para qué?* José María Saz y José Manuel Pulido (coordinadores). Alcalá de Henares. Universidad de Alcalá. Servicio de Publicaciones; 2003; p. 2.

<sup>18</sup> Disponible en: [http://www.postgrado.usb.ve/archivos/46/Tuning\\_Europa.pdf](http://www.postgrado.usb.ve/archivos/46/Tuning_Europa.pdf). Consulta 23/10/2013.

de resultados cuantitativos que orienten de manera eficiente el proceso educativo. Para asegurar estos resultados se han ido incorporando a la gestión de los centros educativos los métodos de gestión que en las empresas han resultado más eficientes. Entre estos se destacan los que se refieren a la gestión de la calidad y los que hacen más competitivas a las empresas a la hora de captar y retener clientes, como son los conceptos, técnicas y estrategias de marketing.

En el caso de las universidades esta orientación mercantilista se hace aún más intensa debido a que los recursos económicos que demandan las universidades son mucho mayores que los que requieren el resto de los centros educativos, atento a que el descenso de la natalidad y evolución de la población ha provocado que en muchos países comience a reducirse la currícula y el número de personas que desean realizar estudios universitarios, a la vez que aumenta el número de universidades. Por ello las universidades compiten entre sí para captar alumnos y demostrar que mantienen determinados niveles de calidad y eficiencia, especialmente las universidades que se financian con fondos públicos.

La aplicación de técnicas de marketing a diferentes ámbitos sociales como es el caso de la universidad puede favorecer determinados enfoques de eficiencia económica que se traduce en lo que Williams ha denominado "marketización de las universidades"<sup>19</sup>.

Esta marketización de las universidades está basada en la creencia de que la introducción de las tendencias del mercado en la educación superior proporcionará incentivos a estas para mejorar la calidad de la enseñanza, de la investigación académica y para mejorar los servicios que presta a la sociedad. Como puede apreciarse, se trata de aplicar criterios económicos, actuar de acuerdo con la ley de la oferta y la demanda, y por lo tanto, analizar el mercado para adaptar la oferta universitaria a lo que se demanda en cada momento. Aunque en la realidad es poco probable que el mercado pueda satisfacer todas las necesidades tanto personales como sociales.

La calidad depende en gran medida de la actitud de las personas que participan en el servicio prestado. La Calidad de Servicio es una cuestión difícil de lograr, ya que es multifactorial, multidimensional, dinámica, compleja y difícil de mensurar de una manera objetiva. Sin embargo, es importante establecer indicadores que permitan mejorar los resultados obtenidos, como por ejemplo, sobre el conjunto de actividades que constituyen el proceso formativo de cada alumno, el grado de satisfacción de los egresados, de los profesores y empleados que hacen

---

<sup>19</sup> WILLIAMS G; *"The "marketización" of higher education :reforms and potential reforms in higher education finance"* .En D.Dill y B.Spom (Eds.),*Emerging Patterns of Social Demand and University Reform: Through a Glass Darkly* . Oxford: Pergamon; 2005.



posible el conjunto de servicios que facilitan la formación universitaria, de las empresas e instituciones que contratan profesionalmente a los egresados, etc.

La pregunta es si la universidad además de transmitir conocimientos, ha de desarrollar en los alumnos capacidades y actitudes, cimentadas en principios y valores consistentes. Porque los conocimientos, si bien son importantes, lo son menos que las destrezas o capacidades y estas –a su vez,- lo son menos que las actitudes –. ¿Por qué? Porque muchos de los conocimientos que se adquieren durante los estudios universitarios están en permanente evolución, de tal modo que, al salir de la universidad, fácilmente están desfasados. Además, la necesidad de cambiar de actividad en la vida profesional, obligará a los graduados a la adquisición de nuevos conocimientos y destrezas. De modo que, o los alumnos desarrollan la capacidad de actualizarlos por sí mismos (es decir, aprenden a aprender), en vez de limitarse a archivar datos o se verán perdidos en un mundo que cada día cambia a un ritmo vertiginoso. Además los conocimientos y destrezas o capacidades no sirven para nada (o incluso pueden ser perjudiciales) si se ponen al servicio de contravalores.

“La universidad es una comunidad, una corporación, no una mera agrupación de profesores y alumnos. Esto supone que tanto profesores como alumnos han de compartir un proyecto formativo, el que sea. Sin embargo, hay que advertir que en educación no es posible la neutralidad, la indiferencia o la indefinición. En el fondo de todo proyecto educativo o formativo, subyace un problema antropológico, la necesidad de definir un concepto de hombre. Un objetivo formativo que coadyuva a cimentar esta concepción está orientado a lograr una universidad en la que los alumnos adquieran una educación superior integral fundamentada en la concepción del hombre como persona libre y responsable. La universidad debe contribuir a elaborar y difundir una cultura humanística, en la que se afirme la supremacía del espíritu sobre la materia, de la ética sobre la técnica”.<sup>20</sup>

Dentro de este paradigma se encuadra el objeto de estudio de esta tesis. Las prácticas profesionales como las pasantías académicas materializan la concepción actual, global y latinoamericana de la universidad: establecer vínculos con la sociedad, responder a sus demandas y llevar la enseñanza universitaria extramuros.

---

<sup>20</sup> PONCE, J. M; “*Marketing y Calidad de las Universidades. Demandas Sociales y Oferta Formativa*”. Ponencia Universidad de Alcalá; Alcalá de Henares; 2004; pp. 1 a 15.

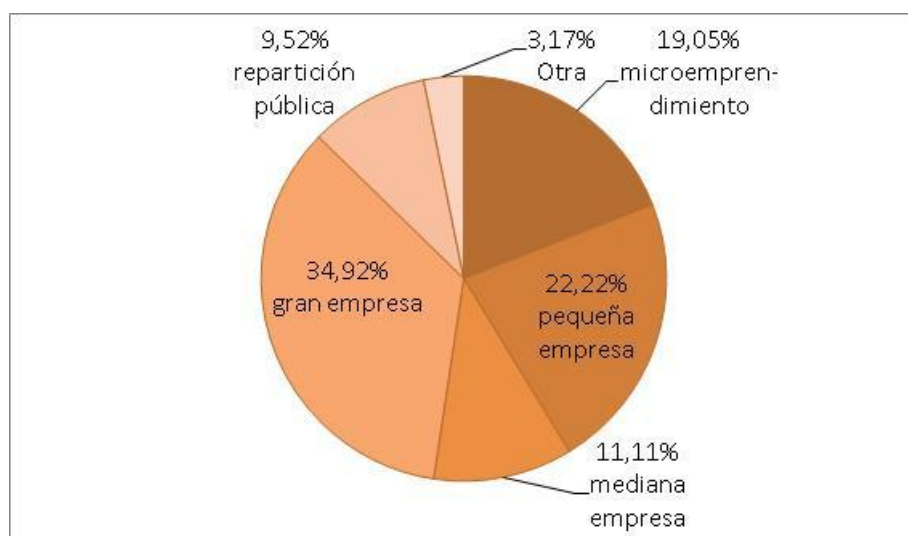


## 8. RESULTADOS OBTENIDOS

### 8.1. RESULTADOS OBTENIDOS DEL RELEVAMIENTO A LOS PASANTES

Las respuestas obtenidas se presentan de acuerdo al orden en que aparecen en el cuestionario (Ver Anexo II)

- 1) ¿En qué tipo de organización realizó la pasantía académica? Los alumnos/pasantes seleccionaron el tipo de organización en función de las opciones mutuamente excluyentes dadas en la pregunta.



A los fines de este trabajo, no se considera la categorización de empresas establecida en la Resolución 24/2001 y sus modificatorias de la Sepyme<sup>21</sup>, puesto que ésta realiza una primera categorización basada en la actividad económica o sector, y luego una subclasificación basada en el total de ventas anuales. No es la intención de esta investigación indagar a las empresas respecto del nivel de su facturación como tampoco es relevante la actividad económica a la que se dediquen, puesto que también forman parte de este trabajo las pasantías realizadas en organizaciones sin fines de lucro (fundaciones, asociaciones civiles, etc.). El criterio de clasificación de las empresas es el siguiente:

Se define como microempresa a una pequeña organización, con reducido personal, dirigida por una o varias personas (generalmente pertenecientes a una familia), dedicada a la producción de bienes o servicios para un mercado acotado (nicho de mercado), con una precaria situación impositiva (en algunos casos, la organización trabaja informalmente, es decir, no está inscripta como

<sup>21</sup> Disponible en: <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/65000-69999/66187/texact.htm>. Consulta 26/11/2013.

contribuyente ante los organismos fiscales; y por lo tanto, el personal (familiares y/o amigos) no está registrado. Esto significa que los empleados no tienen cobertura social, no gozarán de jubilación, ni tienen cobertura de salud.

Se entiende por microemprendimiento a toda actividad económica llevada a cabo por una o más personas (generalmente componentes de una familia) con el aporte personal del conocimiento o habilidades de sus miembros, con recursos limitados y un mercado acotado. Como en el caso de las microempresas, su situación impositiva es rayana a la informalidad.

Por pequeña empresa, se considera a la que posee entre 5 y hasta 20 empleados y su condición impositiva es más sólida y formal que la de los tipos anteriores.

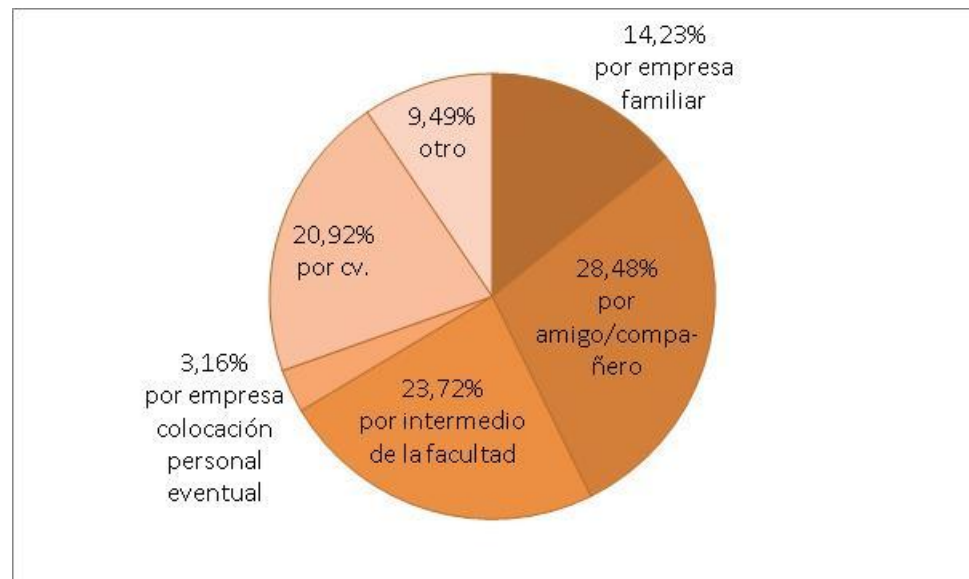
La mediana empresa es la que posee más de 20 y hasta 50 empleados.

La gran empresa es la que posee más de 50 empleados.

Dentro del rubro "Otra" se incluye a las organizaciones privadas sin fines de lucro en todas sus formas.

Del total de alumnos encuestados, el 19,05% (12 alumnos) realizó su práctica profesional en una microempresa o microemprendimiento. El 22,22% (14 alumnos) realizó su pasantía en una pequeña empresa. El 11,11% (7 alumnos) la realizó en una mediana empresa, el 34,92% (22 alumnos) en una gran empresa, el 9,52% (6 alumnos) en una repartición pública mientras que el rubro "otra" corresponde al 3,17%. En este caso se refiere a dos alumnas que realizaron su pasantía en una Fundación.

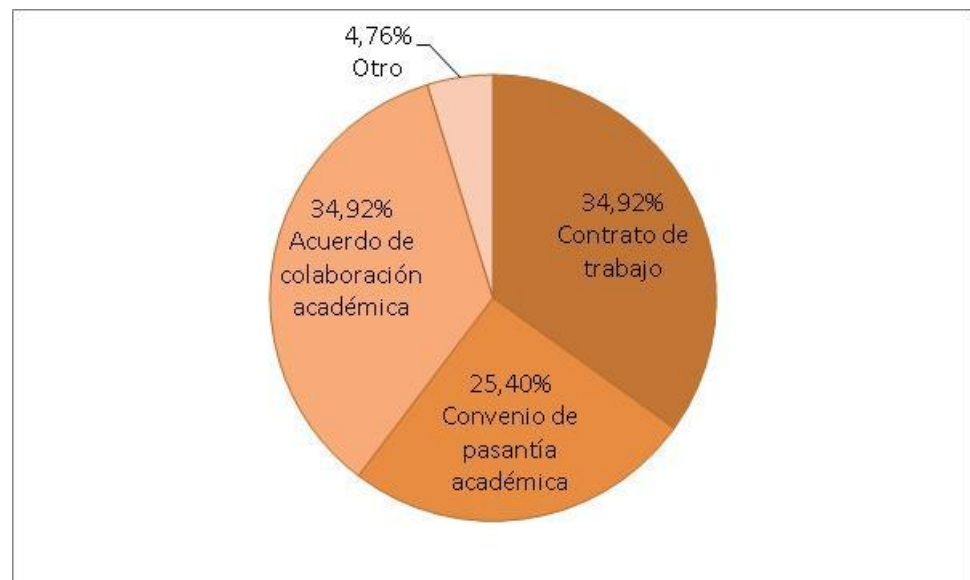
- 2) ¿De qué manera consiguieron realizar la pasantía en dichas organizaciones/empresas? Aquí también se les presentaron una serie de opciones mutuamente excluyentes:



Esta pregunta tiene como finalidad indagar cómo los alumnos han conseguido realizar su práctica profesional formalmente en empresas/organizaciones, atento a que en la Universidad Pública, en la carrera de Licenciatura de Administración esta materia es obligatoria. Si bien la Facultad cuenta con una Oficina de Empleo, donde se gestionan las pasantías académicas – mediante convenios que la Facultad celebra con empresas/organizaciones públicas y privadas - para los alumnos de todas las carreras, la cantidad de alumnos inscriptos supera la demanda de pasantes por parte de las empresas, teniendo en cuenta además que muchas de ellas requieren estudiantes de la carrera de Contador Público que es la más numerosa. Es por ello que los estudiantes de la carrera de Licenciatura en Administración deben conseguir empresas/organizaciones por sus propios medios a efectos de poder rendir la materia. En tal sentido, los resultados fueron: el 14,23% de los encuestados (9 alumnos) ha realizado su práctica profesional en la empresa de su familia; el 28,48% (18 alumnos) ha conseguido realizar su pasantía en una empresa/organización a la que accedió por medio de un amigo/compañero que lo contactó; el 23,72% (15 alumnos) realizó su pasantía en una empresa/organización a la que accedió por intermedio de la Oficina de Empleo de la Facultad; el 3,16% (2 alumnos) ha conseguido realizar su pasantía por medio de una empresa de colocación de personal eventual; el 20,92% (13 alumnos) realizó su pasantía en empresas/organizaciones a las que ingresó por haber enviado el currículum vitae (es decir, no había tenido contactos, ni relaciones afectivas con miembros de dichas organizaciones, ni tampoco fueron acercados por la Facultad); y el 9,49% (6 alumnos) consiguió acceder a una empresa/organización por otras razones. Dichas razones se resumen en los ejemplos que se detallan a continuación: en el caso de tres alumnos porque es la organización en la que trabajan desde hace

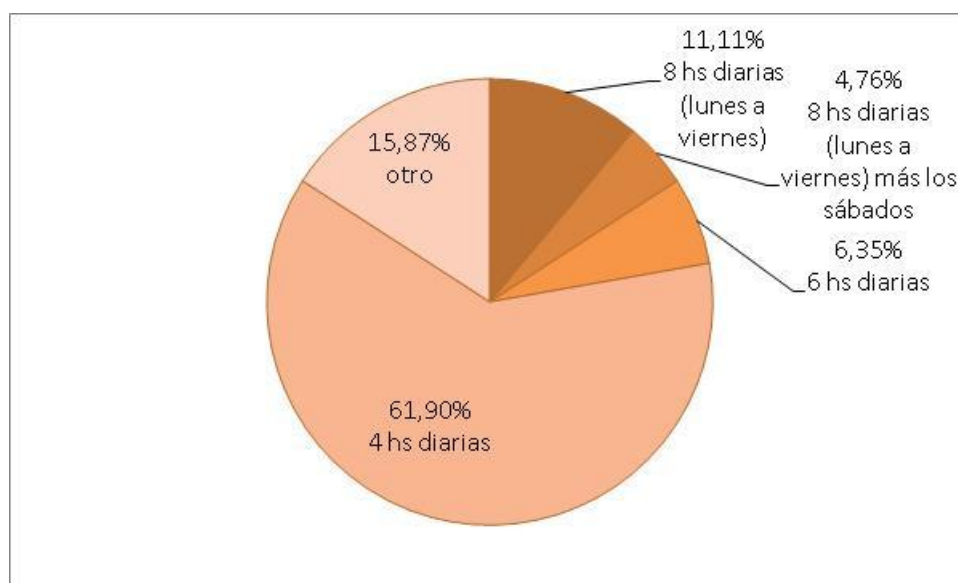
muchos años (y la organización les permitió realizar el informe de pasantía y presentarlo ante la cátedra), en el caso de otra alumna porque se ofreció personalmente en una empresa, explicó su necesidad de hacer la pasantía académica (sin haber tenido ninguna relación ni contacto previo con ningún miembro de la misma) y el propietario accedió a que la hiciera, y en el último caso, se trata de una alumna que solicitó realizar la pasantía en la organización en la cual trabajó mientras estudiaba en la secundaria, quedó en muy buenas relaciones con los propietarios, y éstos se lo permitieron.

- 3) ¿Bajo qué forma jurídica se sustentó la relación académica de pasantía? En esta pregunta se presentaron una serie de opciones mutuamente excluyentes.



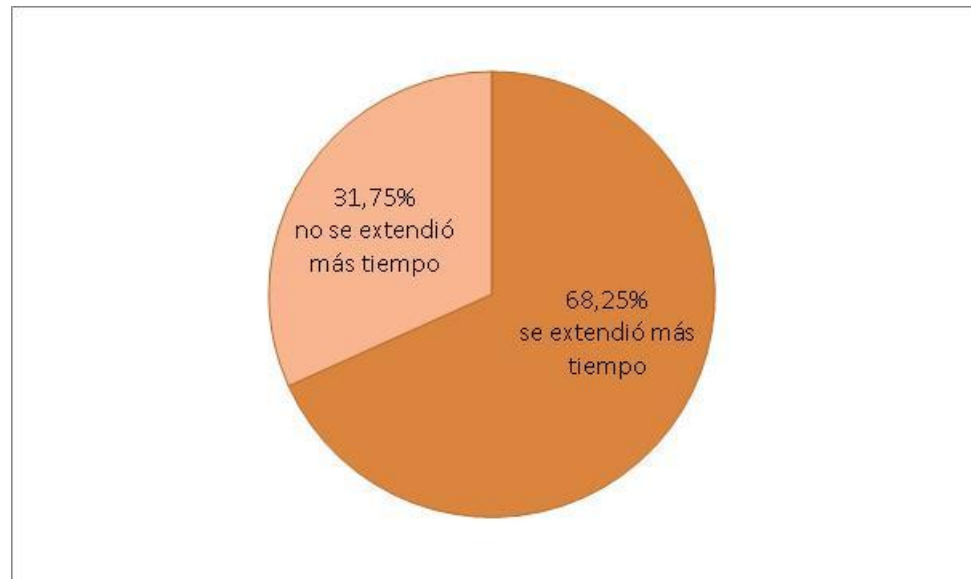
El 34,92% (22 alumnos) realizó su pasantía en una organización en la cual estuvo en relación de dependencia, el 25,40% (16 alumnos) realizó su pasantía a través de un convenio de pasantía académica ley 26.427/08 celebrado entre la Facultad (a través de la Oficina de Empleo), la organización y el alumno, el 34,92% (22 alumnos) realizó su pasantía académica mediante un acuerdo de colaboración académica y educativa, celebrado entre la cátedra, la organización y el alumno, y el 4,76% (3 alumnos) realizó su pasantía bajo otra forma jurídica, a saber: en el caso de dos alumnas mediante un contrato de voluntariado donde asumían el carácter de asociadas, y en el caso de otra alumna, mediante la autorización del titular de la cátedra, debido a que la realizó en la empresa de su padre, empresa que tiene una precaria condición impositiva.

- 4) ¿Cuál fue la extensión de la jornada laboral? Los alumnos seleccionaron una opción dentro de una serie de opciones mutuamente excluyentes.



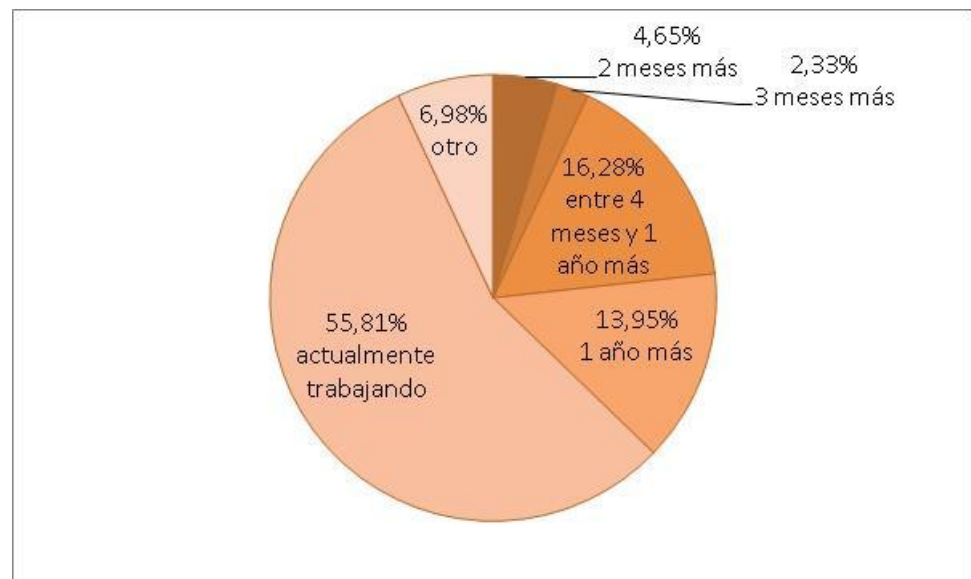
En el 11,11% de los casos (7 alumnos), la jornada laboral fue de 8 hs diarias (de lunes a viernes), en el 4,76% de los casos (3 alumnos), la jornada laboral fue de 8 diarias de lunes a viernes más 4 hs los sábados (24 hs semanales), en el 6,35% de los casos (4 alumnos) la jornada laboral fue de 6 hs diarias (de lunes a viernes), en el 61,90% de los casos (39 alumnos) la jornada laboral fue de 4 hs diarias (de lunes a viernes) y en el 15,87% de los casos (10 alumnos), la jornada laboral tuvo otra duración, a saber: en el caso de dos alumnos fue de 9,5 hs semanales (lunes a viernes), en el caso de dos alumnos la jornada fue de 9 hs diarias, en el caso de una alumna fue de 5 hs diarias, en el caso de dos alumnos fue de 5 hs los fines de semana (estos alumnos trabajaron en un boliche bailable y su horario era de 1.00 a 6.00 hs en un caso y de 0 a 5 hs en el otro), en otro caso fue de 5 hs diarias, 3 días a la semana (lunes, miércoles y viernes), en otro caso fue de 6 hs diarias, 2 días a la semana y 4 hs diarias 2 días a la semana, en otro caso fue horario rotativo de lunes a lunes.

- 5) ¿La relación académico-laboral se extendió o no más allá del tiempo mínimo establecido por la pasantía (2 meses)?



En el 68,25% de los casos (43 alumnos) la relación académico laboral con la empresa/organización se extendió más allá del tiempo mínimo requerido por la pasantía, mientras que en el 31,75% de los casos, la relación no se extendió.

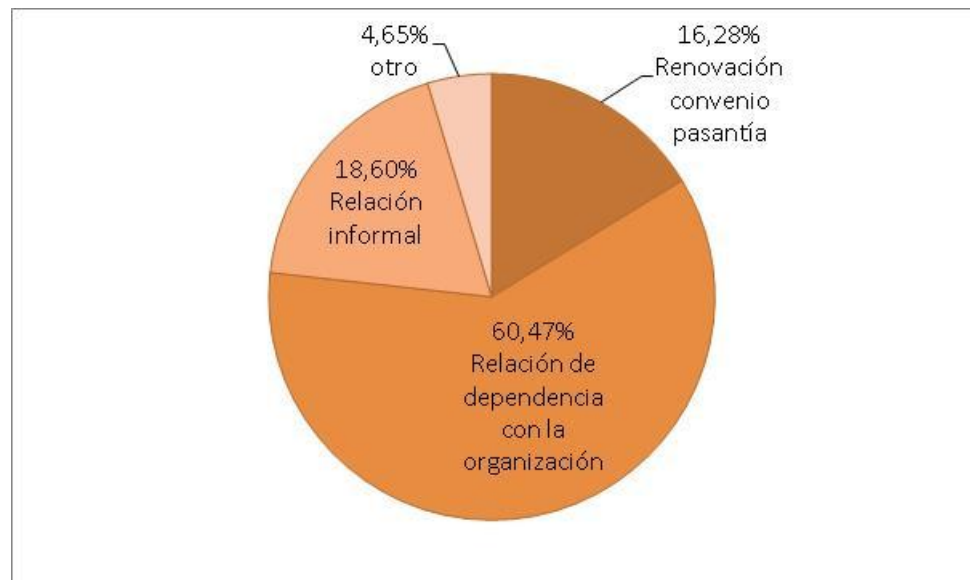
- 6) En los casos en que se extendió la relación laboral, ¿cuánto tiempo abarcó la misma? A los alumnos se les presentó una serie de opciones mutuamente excluyentes:



En el 55,81% de los casos (24 alumnos) los pasantes continuaban trabajando en la misma empresa/organización, en el 16,28% de los casos (7 alumnos) la relación laboral se extendió por un lapso de entre 4 meses y 1 año, en el 13,95% de los casos (6 alumnos) la relación se extendió por 1 año más, en el 4,65% de los casos (2 alumnos) por 2 meses más, en el 2,33% de los casos (1 alumno) por

3 meses más y en el 6,98% de los casos (3 alumnos) la relación laboral se extendió, en el caso de un alumno 2 años más, en el caso de dos alumnas 1,5 años más mediante la renovación de un convenio de pasantía.

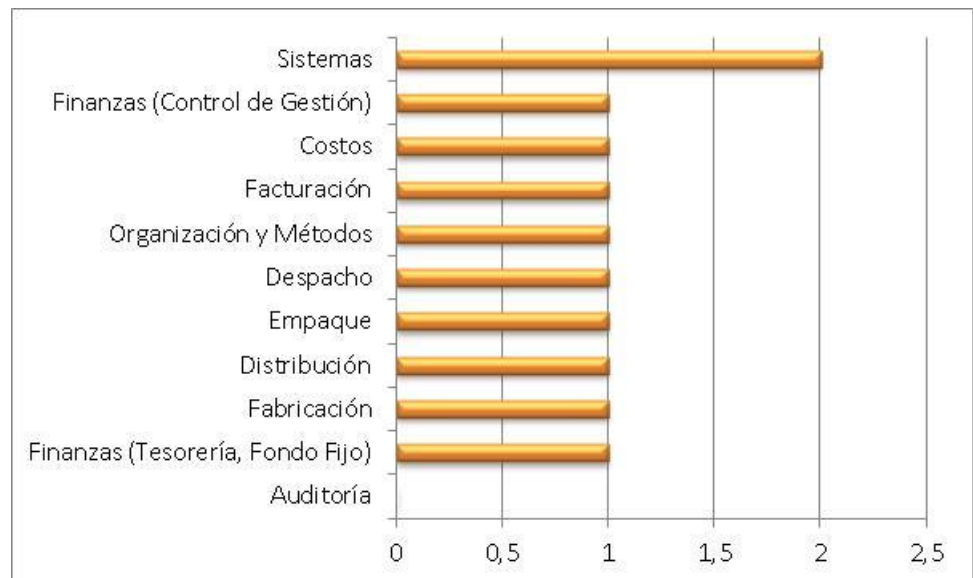
7) En los casos en que se extendió la relación laboral, ¿qué forma jurídica tenía?



En la gran mayoría de los casos, 60,47%, (26 alumnos) los pasantes que estaban bajo relación de dependencia directa cuando realizaron la pasantía académica, continuaron trabajando en esa condición. En el 18,60% de los casos (8 alumnos), los pasantes que continuaron la relación laboral con la empresa/organización siguieron trabajando de manera informal sin ningún sustento jurídico ni protección o cobertura social. Es el caso de los alumnos que realizaron la práctica profesional mediante el acuerdo de colaboración académica y educativa, que tiene una duración de dos meses sin posibilidad de renovación. El 16,28% (7 alumnos) que hicieron su pasantía bajo el formato jurídico de pasantía académica, renovaron esa relación con el mismo formato jurídico. Y el 4,65% de los casos (2 alumnos) la relación continuó en el caso de un alumno, mediante un contrato de temporada y en el caso de otra alumna, mediante la condición de asociada a una cooperativa.



8) ¿En qué sector/es de la organización trabajó o realizó tareas como pasante?



Los pasantes encuestados se desempeñaron en varios sectores a la vez durante la realización de su pasantía. Si se ordenan los sectores en un ranking de mayor a menor, los sectores más importantes en cuanto a la cantidad de pasantes que se desempeñaron en los mismos son:

Administración (Contaduría), con 25 pasantes que representa el 39,68% del total de encuestados; Personal o Recursos Humanos, 18 pasantes que representa el 28,57%, Finanzas (Pagos) 15 pasantes (23,81%), Finanzas (Cobranzas), 13 pasantes (20,63%), Ventas, 12 pasantes (19,05%), Compras, 9 pasantes (14,29%); Secretaría 6 pasantes (9,52%); Recepción, 6 pasantes; en el sector Administración de organizaciones de salud, seguros, etc., 6 pasantes; Logística, 3 pasantes (4,76%); Sistemas, 2 pasantes (3,17%); y con 1 pasante (1,59%), los sectores Finanzas (Control de Gestión), Finanzas (Tesorería), Costos,



Facturación, Organización y Métodos, Despacho, Empaque, Distribución y Fabricación. Los sectores se presentan desdoblados en dos gráficos (con distintas escalas) para que se pueda apreciar la variabilidad de la cantidad de pasantes que se desempeñaron en ellos.

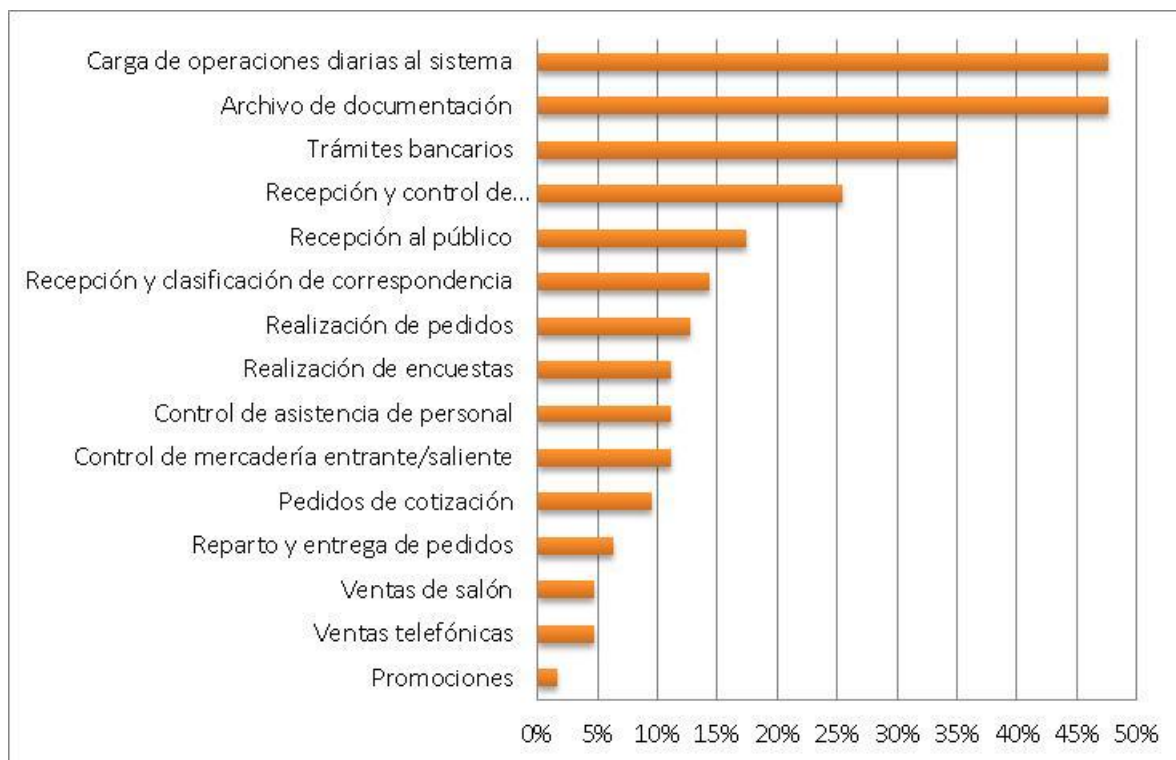
9) ¿Qué tipo de funciones/tareas realizaron los alumnos durante sus pasantías?

En el cuestionario que se utilizó para este relevamiento, se les presentó a los alumnos una grilla con una descripción de las tareas/funciones convencionales, para que ellos tildaran aquellas que habían desempeñado durante sus pasantías. En la grilla hay tareas simples, funciones complejas de carácter inferior y funciones estratégicas<sup>22</sup>. Estas últimas se encuentran marcadas en el cuestionario con un asterisco.

A continuación se exponen en una tabla las tareas simples que figuran en el cuestionario:

	Archivo de documentación	
	Carga de operaciones diarias al sistema (compras, ventas, gastos, cobros, pagos, etc.)	
	Control de asistencia del personal	
	Control de mercadería entrante-saliente	
	Pedidos de cotización	
	Promociones de bienes y/o servicios	
	Realización de encuestas a clientes para testeo de calidad, satisfacción, etc.	
	Realización de Pedidos	
	Recepción y clasificación de correspondencia	
	Recepción al público	
	Recepción, verificación y control de formularios o comprobantes	
	Reparto y entrega de pedidos	
	Trámites (bancarios, judiciales, impositivos, etc.)	
	Venta en salón	
	Ventas telefónicas (mailing)	

<sup>22</sup> Ver clasificación de funciones en el punto 6. Marco Teórico.



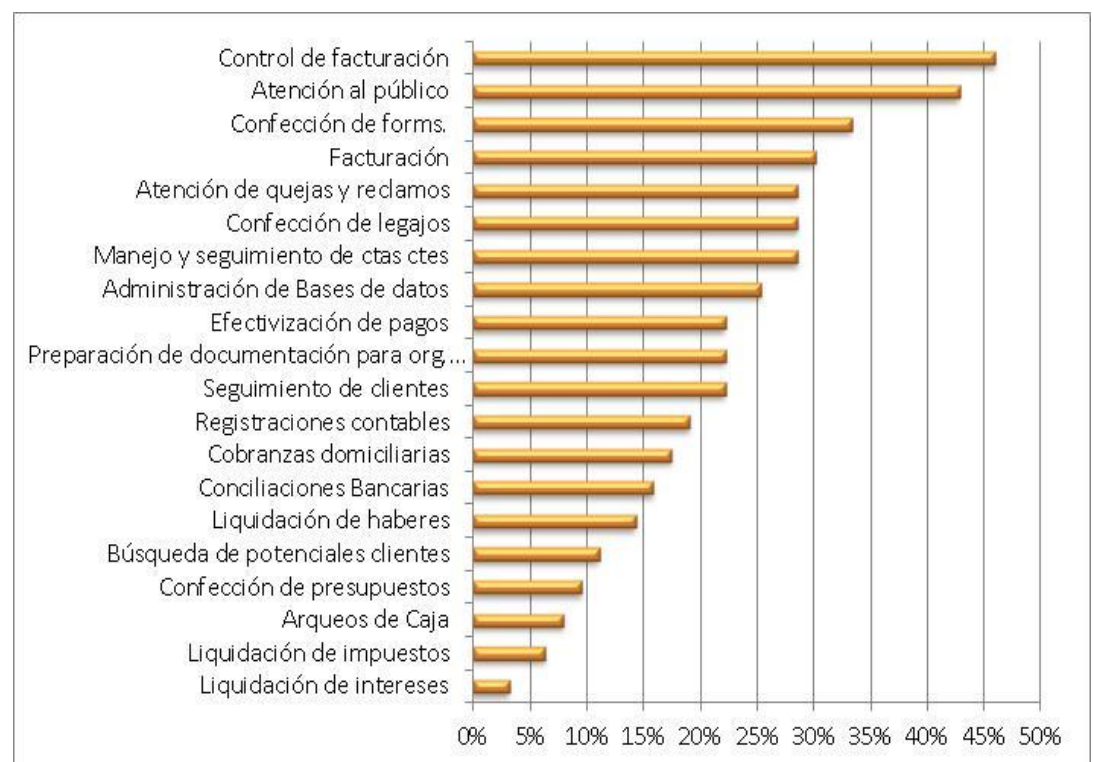
Las tareas simples que realizaron los pasantes en mayor medida (porcentaje) fueron: carga de operaciones diarias al sistema y archivo de documentación (47,62%) y en último lugar la promoción de productos/servicios (1,59%). Todos los pasantes (100%) realizaron tareas simples.

A continuación se exponen en una tabla las funciones complejas de carácter inferior que fueron detalladas en el cuestionario y cuyas características fueron definidas en el Marco Teórico<sup>23</sup>:

Administración de Bases de Datos	
Arqueos de Caja	
Atención a proveedores	
Atención al público (personal o telefónicamente)	
Atención de quejas y reclamos	
Búsqueda/contacto a potenciales clientes	
Cobranza domiciliaria	
Conciliaciones Bancarias	
Confeción de formularios (Remitos, Solicitudes de Cotización, Recibos)	
Confeción de legajos (de cobros, de pagos, de personal, etc.)	
Confeción de Manuales de Organización, Procedimientos, etc.	
Confeción de Órdenes de Pago, de Compra	
Control de Facturación	
Control de stock	
Control/seguimiento de procedimientos	
Diseño de procedimientos administrativos, operativos, etc.	

<sup>23</sup> Ver punto 6. Marco Teórico.

Efectivización de pagos (en efectivo, cheque, por transferencia bancaria, etc.)	
Facturación	
Liquidación de haberes	
Liquidación de impuestos, retenciones, etc.	
Liquidación de intereses	
Manejo y seguimiento de cuentas corrientes	
Marcación de precios	
Preparación de documentación para presentar ante organismos públicos/privados	
Programación de entregas (de mercaderías, de prestaciones de servicios)	
Recepción y seguimiento de cobranzas	
Registración de operaciones en el sistema contable (Diarios, Mayores, Libro IVA, etc.)	
Seguimiento de clientes (por teléfono, mail, etc.)	
Seguimiento o validación de precios con competidores	
Venta domiciliaria	



Las funciones complejas de carácter inferior más desempeñadas por los pasantes fueron: control de facturación (46,03%) y atención al público (42,86%) y la menos desempeñada fue: liquidación de intereses (3,17%).

A continuación se presentan estas funciones, subdivididas en los sectores en los cuales los alumnos/pasantes desempeñaron las mismas y de acuerdo a la cantidad de pasantes que desempeñaron cada una. Debe considerarse, en este caso, que los alumnos han desempeñado varias funciones a la vez. Respecto de los sectores, a efectos prácticos, se consideró Finanzas como un único

sector (ya que en el cuestionario presentado a los alumnos este sector se subdividió en tres subsectores: uno de ellos comprendía Pagos, Proveedores y/o Cuentas por Pagar; otro incluía Cobranzas; y el último subsector comprendía Tesorería y/o Fondo Fijo). Asimismo, dentro del sector Administración se incluye el sector Facturación y dentro del sector Ventas se incluye el sector Distribución.

<b>Sistemas</b>	<b>Alumnos</b>
Administración de Bases de datos	16

<b>Compras</b>	<b>Alumnos</b>
Atención a proveedores	17
Control de stock	6

<b>Ventas</b>	<b>Alumnos</b>
Atención de quejas/reclamos	18
Búsqueda de potenciales clientes	7
Atención al público	4
Manejo y seg. Ctas ctes	18
Seguimiento de cltes	14

<b>Finanzas</b>	<b>Alumnos</b>
Arqueos de Caja	5
Atención al público	6
Cobranza domiciliaria	11
Conciliaciones Bancarias	10
Confección OP/OC	11
Efectivización de pagos	14
Liquidación de intereses	2

<b>Contabilidad</b>	<b>Alumnos</b>
Control de Facturación	29
Elaboración de Balances	2
Facturación	19
Liquidación de impuestos	4
Preparación de doc. Para org. Públicos	14
Registros contables	12
Supervisión de subalternos	1

<b>Organización y Métodos</b>	<b>Alumnos</b>
Confección de formularios.	21
Confección de Manuales Organización	4
Control/Seg. de procedimientos	11

Recursos Humanos	Alumnos
Confección de legajos	18
Liquidación de haberes	9

Fabricación	Alumnos
Programación entregas de mercaderías	5

Secretaría	Alumnos
Atención al público	1

Administración	Alumnos
Atención al público	5

Recepción	Alumnos
Atención al público	7

Logística	Alumnos
Atención al público	2

Capacitación y asist. al clte	Alumnos
Atención al público	1

Administración Seguros (Área técnica sector granizo)	Alumnos
Atención al público	1

Despacho	Alumnos
Atención al público	1
Control de stock	1

El total de alumnos que realizaron funciones complejas de carácter inferior es de 60. Representa el 95,24% sobre el total de alumnos encuestados.

Las funciones estratégicas, por su parte, estaban marcadas con un asterisco en la grilla del cuestionario presentado a los alumnos. Dichas funciones son:

Análisis de costos, de precios, de ventas, etc.	*
Autorización de Órdenes de Pago o de Órdenes de Compra	*
Capacitación a usuarios, clientes o subalternos	*
Confección de presupuestos	*
Definición de perfiles de puestos	*
Diseño de Manuales de Organización, de procedimientos, etc.	*
Elaboración de encuestas para testeo de calidad, satisfacción, etc.	*
Elaboración de Balances	*
Elaboración de indicadores de medición (financieros, económicos, de calidad, etc.)	*
Elaboración de informes contables, financieros, económicos, etc.	*
Implementación de medidas correctivas ante fallas en un proceso o	*

	procedimiento	
	Implementación y seguimiento de planes de acción definidos por la superioridad	*
	Participación en procesos decisivos	*
	Selección de Proveedores	*
	Supervisión del trabajo de subalternos	*

A continuación se presenta una tabla donde se detallan estas funciones en relación a los sectores en los que fueron desempeñadas. A los sectores tradicionales, enumerados en la pregunta 8, se agrega el sector: Capacitación y Asistencia al Cliente que corresponde a una gran empresa distribuidora de productos alimenticios y en otro caso se unifican los sectores Administración y Finanzas

<b>Función</b>	<b>Sector</b>
<b>Análisis de Costos</b>	Administración y Finanzas
	Costos
	Compras
	Finanzas
<b>Autorización órdenes de pago/compras</b>	Administración (Contaduría)
	Logística
<b>Capacitación a usuarios, clientes o subalternos</b>	Administración (organizaciones de servicios de salud)
<b>Confección de presupuestos</b>	Finanzas (Cobranzas)
	Finanzas (Tesorería)
	Fabricación
	Administración (organizaciones de servicios de salud)
	Administración (Contaduría)
<b>Definición de perfiles de puestos</b>	Secretaría (Gerencia General)
	Recursos Humanos
<b>Diseño de manuales de organización, de procedimientos</b>	Finanzas
	Organización y Métodos
<b>Elaboración de encuestas para testeo de calidad, satisfacción, etc.</b>	Recursos Humanos
	Calidad y satisfacción al cliente.

	Recursos Humanos
	Administración (organizaciones de servicios de salud)
<b>Elaboración de Balances</b>	Administración (Contaduría)
	Administración (Contaduría)
<b>Elaboración de indicadores de medición (financieros, económicos, de calidad, etc.)</b>	Finanzas
	Logística
	Compras
<b>Elaboración de informes contables, financieros, económicos, etc.</b>	Recursos Humanos
	Finanzas
<b>Implementación de medidas correctivas ante fallas en un proceso/procedimiento</b>	Administración (organizaciones de servicios de salud)
	Recursos Humanos
	Recursos Humanos
	Costos
<b>Implementación y seguimiento de planes de acción definidos por la superioridad</b>	Comercial
<b>Participación en procesos decisorios</b>	Administración y Finanzas
	Finanzas
<b>Selección de proveedores</b>	Compras
	Compras
<b>Supervisión de subalternos</b>	Administración (organizaciones de servicios de salud)

10) Por tratarse de funciones que requieren un alto grado de responsabilidad, capacitación y autonomía del empleado/pasante, se les solicitó a los encuestados que aclararan qué aplicación tenía la función, y a quién debían reportar.

A continuación se detallan cada una de las funciones estratégicas clasificadas en función del número de alumnos que las realizaron, de la aplicación

que tenían tales funciones y del superior a quienes los pasantes debían reportar: Debe considerarse también aquí, que hay alumnos que realizaron más de una función estratégica. A los efectos prácticos, se unificaron las funciones elaboración de balances y elaboración de informes contables en una sola función.

- Análisis de costos, de precios, presupuestos, etc.: los que realizaron dicha función fueron cuatro alumnos/pasantes:

Aplicación	Superior a quien reportaba
Confección de presupuestos.	Gerente general
Relevamiento de información a fin de poder seleccionar proveedores.	Jefe de Ventas – Gerente de planta
Elaboración de informes contables, financieros, económicos, etc.	Director
Análisis y control de las ventas realizadas para conocer su evolución y para controlar los límites de ventas establecidos por la Dirección.	Director.

- Selección de proveedores. Dos alumnos/pasantes realizaron esta función:

Aplicación	Superior a quien reportaba
Incorporación de nuevos proveedores o mantenimiento de los actuales en función de su comportamiento.	Jefe de Ventas – Gerente de Planta.
Negociación y selección de proveedores para tareas excepcionales.	Gerente Comercial.

- Implementación y seguimiento de planes de acción definidos por la superioridad. Esta función fue desempeñada por un alumno/pasante.

Aplicación	Superior a quien reportaba.
Formalización de contratos con clientes respecto a publicidad y promoción de un bolicheailable.	Coordinador del área Comercial.



- Elaboración de indicadores de medición: Tres alumnos realizaron esta función.

Aplicación	Superior a quien reportaba
Contar con información útil y apropiada sobre el nuevo procedimiento de cobranzas y realizar un seguimiento de las ventas.	Jefa de Administración.
Evaluar y establecer partidas para las distintas áreas.	Gerente General.
Elaboración de indicadores de medición de rotación de personal, de ausentismo.	Jefe de Recursos Humanos.

- Participación en procesos decisorios: dos alumnos/pasantes realizaron esta función.

Aplicación	Superior a quien reportaba
Incorporación de personal, inversión en tecnología de sistemas de información.	Presidente de Consejo de Administración.

- Supervisión de subalternos: un alumno realizó esta función.

Aplicación	Superior a quien reportaba
Supervisión de la gestión de los promotores de ventas.	Jefe del sector Seguro de Vida de una empresa de medicina prepaga.

- Autorización de órdenes de pagos y de órdenes de compras: dos alumnos/pasantes realizaron esta función.

Aplicación	Superior a quien reportaba
Cancelación de deudas y efectivización de compras.	Director.
Aprobación de pagos a crédito y cancelación de deudas.	Gerente Comercial.

- Confección de presupuestos: cinco alumnos/pasantes han realizado esta función:

Aplicación	Superior a quien reportaba
Presupuestación de compras semestrales.	Gerente de Finanzas.
Aceptación del presupuesto por parte del cliente.	Jefe de Ventas.
Aceptación del presupuesto por parte del cliente para la prestación del servicio.	Jefe de Administración.
Entrega de los presupuestos a los promotores para su posterior aceptación o negociación con el cliente.	Jefe del sector Seguro de Vida de una empresa de medicina prepaga.
Estimación del dinero a asignar al desarrollo de programas educativos anuales con la participación de varias provincias.	Director General de la Fundación.

- Elaboración de Balances y de informes contables: en este caso estas funciones se unificaron por ser complementarias. Fueron realizadas por cuatro alumnos/pasantes:

Aplicación	Superior a quien reportaba
Consolidación de Balances en sucursales.	Director.
Contrastación de la información real con la información surgida del sistema y realizar el seguimiento de la actividad de varias áreas.	Jefe de Administración.
Contar con información real y útil para la toma de decisiones y emisión de Balances para presentar ante los destinatarios correspondientes.	Jefe de Administración.
Estimación de disponibilidades para inversiones y costos.	Gerente del Consejo de Administración.

- Diseño de Manuales de Organización y Procedimientos: esta función fue realizada por dos alumno/pasante.

Aplicación	Superior a quien reportaba.
Diseño e implementación de un nuevo procedimiento de cobranzas.	Jefe de Administración.
Diseño de un manual de organización	Gerente

- Capacitación a usuarios, clientes o subalternos: un alumno/pasante realizó esta función:

Aplicación	Superior a quien reportaba.
Optimización de las actividades operativas y administrativas.	Gerente.

- Definición de perfiles de puestos: Dos alumnos realizaron esta función,

Aplicación	Superior a quien reportaba.
Establecer las funciones y tareas que involucra cada puesto.	Jefe de Administración.
Separar y clarificar las funciones de cada puesto para evitar superposiciones.	Gerente de Personal

- Implementación de medidas correctivas: Cuatro alumnos/pasantes realizaron esta función:

Aplicación	Superior a quien reportaba.
Corregir errores y prevenir fallas en el proceso de importación de materias primas y a la coordinación de la logística y el transporte.	Gestor de Logística y Transporte.
Implementar medidas correctivas ante fallas de un proceso o procedimiento.	Director
Medidas correctivas en procedimientos de ventas	Gerente Comercial
Medidas correctivas en el procedimientos de pagos y cobros	Director

- Elaboración de encuestas sobre productos/servicios: Cuatro alumnos/pasantes han realizado esta función:

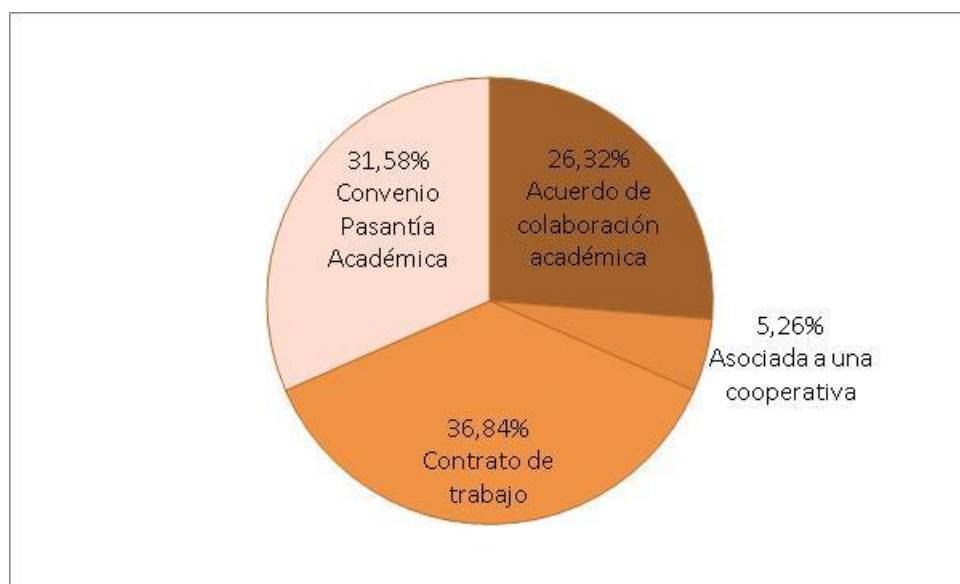
Aplicación	Superior a quien reportaba
Detectar la percepción de los clientes.	Gerente General.
Cumplir con los requisitos para certificar procedimientos de calidad ISO 9001-2008	Jefe de Administración.
Testear la aplicación de buenas prácticas empresariales.	Secretaria de Producción.

Los alumnos que realizaron funciones estratégicas fueron 19, lo que representa un 30,16% sobre el total de encuestados.



Teniendo en cuenta que, del total de alumnos que desempeñaron funciones estratégicas algunos alumnos desempeñaron más de una de ellas, las funciones estratégicas más desempeñadas por los alumnos fueron: confección de presupuestos en el 7,94% de los casos (5 alumnos), y las menos desempeñadas fueron: implementación y seguimiento de planes de acción definidos por la superioridad, supervisión de subalternos y capacitación a usuarios, clientes o subalternos en el 1,59% de los casos (1 alumno).

Cruzando la información obtenida del relevamiento en lo referente a la forma jurídica de las pasantías, se demuestra que las condiciones laborales de estos alumnos fueron las siguientes:



En el caso del 36,84% de los pasantes (7 alumnos) que realizaron la pasantía bajo un contrato de trabajo, todos ellos se encontraban trabajando en esas organizaciones antes de iniciar sus pasantías y continuaron trabajando luego de finalizada la misma.

En el 26,32% de los casos (5 alumnos) en que los mismos realizaron sus pasantías mediante un acuerdo de colaboración académica, la relación con la organización duró sólo dos meses; el plazo máximo establecido por el acuerdo. Cabe consignar que en tres casos, se trata de organizaciones de tipo microemprendimientos/microempresas o pequeñas empresas, en un caso se trata de un alumno que realizó un relevamiento para un trabajo de investigación sobre buenas prácticas empresariales para la Secretaría de Producción de la Municipalidad de Rosario y, en otro caso se trata de una alumna que realizó su pasantía en una empresa familiar bajo el sustento del acuerdo de colaboración académica y una vez finalizado éste, continuó trabajando informalmente.

En el 31,58% de los casos en que los alumnos realizaron sus pasantías mediante convenios de pasantía (6 alumnos), en dos casos la relación laboral continuó bajo la forma de contrato de trabajo, en otros dos casos la relación laboral se extendió 6 meses más, renovándose el convenio de pasantía y, a su vez, en dos casos la relación se extendió por el plazo de un año más, también renovándose el convenio de pasantía.

El 5,26% corresponde a una alumna que realizó su pasantía bajo el formato de asociada a una cooperativa (relación que continuó luego de finalizada la pasantía).

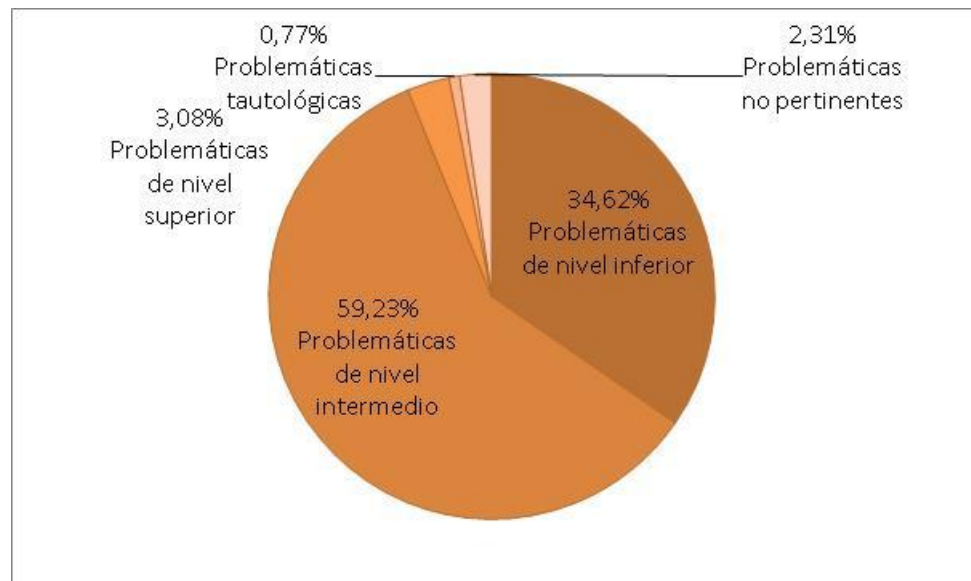
#### 11) ¿Cuántas problemáticas detectó?



De los 63 pasantes encuestados, el 49,21% detectó una problemática en el transcurso de su pasantía (31 pasantes), el 14,29% detectó dos problemáticas (9 pasantes), el 15,87%, 3 problemáticas (10 pasantes), en el 19,05% más de 3 problemáticas (12 pasantes) y hubo un caso de 1 pasante que respondió que no había detectado ninguna problemática hasta ese momento porque recién había comenzado a elaborar el informe (1,59%). En total, las problemáticas detectadas fueron 130 (considerando que, en algunos informes se definió una problemática, en otros dos, en otros tres, y en otros más de tres problemáticas).

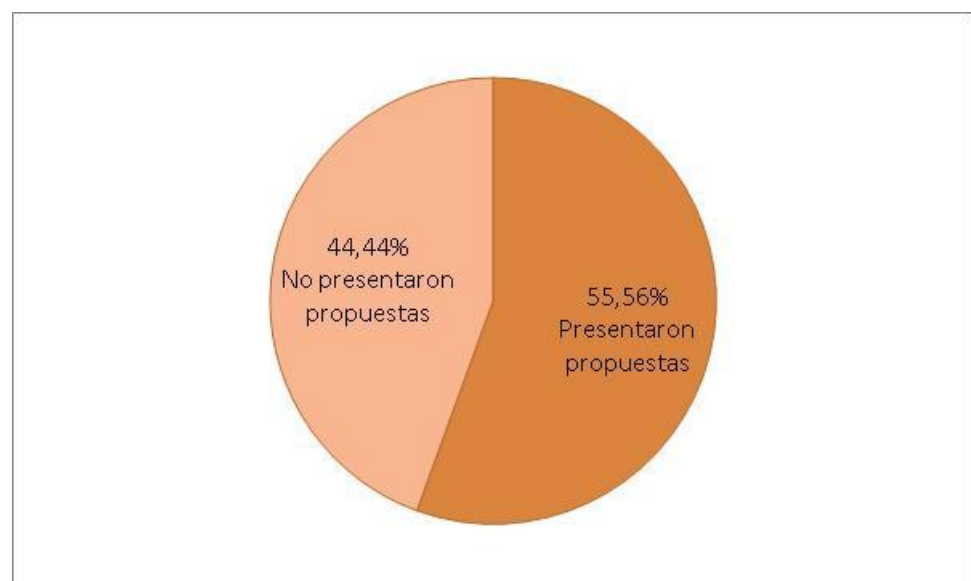
#### 11) Describa la/s problemática/s detectada/s:

Las problemáticas se han clasificado en cinco categorías o niveles: problemáticas de nivel inferior, de nivel intermedio, de nivel superior, tautológicas y no pertinentes. A su vez, las de nivel intermedio se han analizado desde un enfoque integral, considerando las cuatro variables críticas que sustentan a la organización actual (estrategia, estructura, procesos y cultura). Además, se analizaron en función de su especificidad o redundancia. (Ver punto 6. Marco Teórico). La descripción y el análisis de las mismas se presentan en el punto 9.1. Análisis y diagnóstico de los resultados obtenidos del relevamiento realizado a los alumnos.



La mayoría de las problemáticas definidas (59,23%) eran de nivel medio (77 problemáticas), el 34,62% correspondió a problemáticas de nivel inferior (45 problemáticas), sólo un 3,08% de las problemáticas definidas eran de nivel superior (4 problemáticas), el 2,31% eran problemáticas no pertinentes (3 problemáticas) y el 0,77% correspondió a la categoría de problemáticas tautológicas (1 problemática). El análisis de tales problemáticas se presenta en el punto 9. 1: Análisis y diagnóstico de la información relevada a los alumnos.

12) ¿Presentó alguna propuesta de solución a la/s problemática/s que detectó?



El 44,44% de los pasantes (28 alumnos) no presentaron ninguna propuesta de solución a la/s problemática/s que detectaron en las organizaciones donde realizaron la pasantía al momento de ser encuestados, alegando que aún no

habían comenzado a elaborar el informe; mientras que el 55,56% de los pasantes (35 alumnos) ha presentado una (o más) propuestas de solución. El total de propuestas presentadas es de 45, considerando que, en algunos casos, los alumnos que plantearon una, dos, tres o más de tres problemáticas formularon una, dos, tres o más de tres propuestas de solución, y en otros casos, formularon una única propuesta integral para solucionar varias problemáticas.

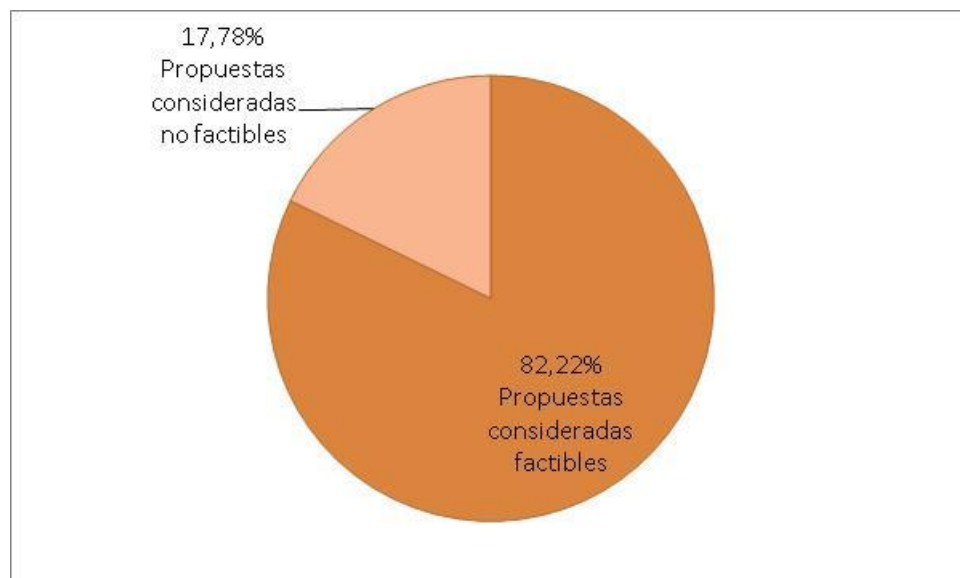
El análisis de las propuestas se presenta en el punto 9.1 Análisis y diagnóstico de la información relevada a los alumnos.

13) ¿Su superior la consideró factible de implementar?

En el 20% de los casos (7 alumnos) las propuestas no fueron consideradas factibles de implementación, mientras que en el 80% (28 alumnos) sus propuestas fueron evaluadas factibles de implementar.

Se cruzó la información entre los alumnos cuyas propuestas fueron consideradas factibles de implementación y el número de propuestas factibles que presentaron, y se obtuvo que:





Del total de propuestas presentadas (45), el 82,22% (37 propuestas) fueron consideradas factibles por los superiores de los pasantes. El 17,78% (8 propuestas) no fueron consideradas factibles. Las 37 propuestas corresponden a los 28 alumnos cuyas propuestas fueron evaluadas factibles por sus superiores.

- 14) Si la/s propuesta/s presentada/s era/n factible/s de implementar ¿tuvo alguna participación en el diseño y ejecución de la misma?

En el 50% de los casos (14 pasantes), los alumnos no tuvieron participación en las propuestas presentadas (aunque las mismas fueron consideradas factibles de implementación por sus superiores o responsables de la

organización) y en el otro 50% de los casos, los alumnos han tenido participación en el diseño, o en la ejecución de la propuesta o en ambas funciones respectivamente.

15) Si Ud. tuvo participación en la propuesta, describa en qué consistió la misma.

A continuación se detalla la participación que ha tenido cada alumno en el diseño, en la ejecución o en ambas funciones:

Propuesta: Diseño de un instructivo de procedimientos.
Participación: Diseño del instructivo propuesto.
Propuesta problemática 1: Procedimientos estandarizados de algunos procesos, formularios de seguimiento de pedidos, normalización de las tareas que se realizaban.
Propuesta problemática 2: Diseño de un procedimiento de reclamos a proveedores, de coordinación con las áreas y formularios de control.
Propuesta a problemática 3: Normalización del proceso de activación de compras.
Propuesta problemática 3: Diagrama de causa y efecto del incumplimiento de proveedores para comenzar el análisis para la búsqueda de propuestas.
Propuesta problemática 4: Plan de capacitación sobre el funcionamiento de las matrices y del sistema de capacitación.
Propuesta a problemática 4 y 5: Se comenzó una revisión primero desde recursos humanos, la propuesta fue revisar en conjunto con los facilitadores de las diferentes áreas los cursos específicos.
Participación: Relevamiento y diseño de diferentes procedimientos.
Participación: Elaboración de estándares de seguimiento en los procedimientos diseñados. (Diseño)
Participación: Elaboración de un diagrama causa-efecto para mostrar el impacto de los problemas surgidos en el procedimiento de activación de compras. (Diseño)
Propuesta problemática 1: Implementación de un listado de expedientes con errores.
Propuesta problemáticas 1 y 2: Implementar que el sector Atención al Público actualice y corrija semanalmente el listado de expedientes con errores y que se ocupe de solicitar la información faltante.

Propuesta problemáticas 3 y 4: Utilizar el listado de expedientes con errores actualizado al momento de atender a los proveedores.

Participación: Diseño de listados de expedientes con errores con la información necesaria para agilizar la corrección de los mismos.

Participación: Implementación y control (mantenimiento del uso) de dichos listados

Propuesta: Investigar acerca del software adecuado para la empresa

Participación: Estudiar un nuevo software para implementar. (Diseño)

Participación: Cargar los datos necesarios para que el mismo funcione adecuadamente. (Implementación)

Propuesta: Diseño de un Manual de Organización.

Participación: Redacción del Manual con ayuda y asesoramiento de un Licenciado en Administración que trabaja en la empresa. (Diseño)

Propuesta: Capacitación al personal.

Participación: Capacitar al personal afectado. (Implementación)

Participación: Lograr una mejora en las cobranzas. (Implementación)

Propuesta: Modificar el procedimiento existente por uno más estandarizado.

Propuesta: Optimizar la comunicación, evitando la participación de intermediarios que no intervienen en el procedimiento.

Participación: Diseño y comunicación del nuevo procedimiento.

Propuesta: Implementar un sistema de costeo que brinde información sistemática y oportuna para la toma de decisiones.

Participación: Diseño, implementación y control de un sistema de costeo.

Propuesta: Donación de un software contable por parte de algunas de las empresas que financian la institución.

Participación: Búsqueda de información y de contactos; análisis de los

beneficios a obtener, análisis de los costos a afrontar.(Diseño, Implementación)

Propuesta: Acompañamiento y capacitación a los empleados del sector Compras.

Participación: Capacitación a las personas involucradas en el proceso. (Diseño)

Propuesta: Modificación de la encuesta de satisfacción del cliente con preguntas más precisas para abordar las falencias en las diferentes áreas de la empresa.

Participación: Ayudar en la confección de la encuesta. (Diseño)

Propuesta problemática 1: Elevar a sede central requerimiento para la adquisición de un sistema informático integral.

Propuesta problemática 2: Reducción a través de la informatización de los múltiples registros existentes para distintas aplicaciones.

Participación: Análisis y evaluación de la adquisición de un sistema informático integral. (Diseño)

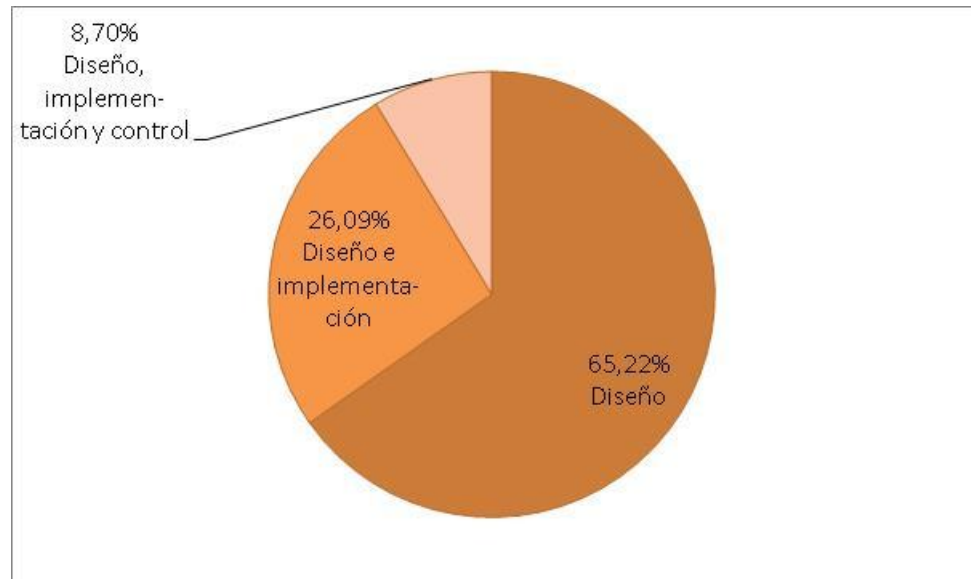
Participación: Diseño de registros informatizados.

Propuesta: Diseño de un nuevo procedimiento de cobranzas.

Participación: Diseño cualitativo y cuantitativo.

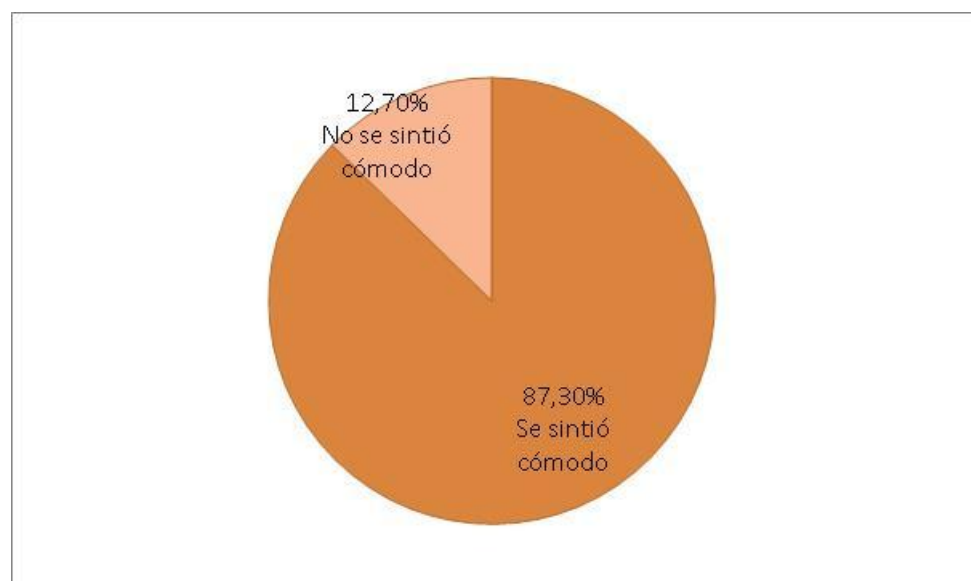
Propuesta: Armado de un instructivo de carga de horas y presentación del mismo en la inducción a los ingresantes.

Participación: Confección de un Manual explicativo de la carga de horas y su importancia para la empresa que fue entregado a los ingresantes. (Diseño)



Las propuestas presentadas, factibles e implementadas por los superiores de los pasantes fueron 23. La participación otorgada a los pasantes según la clasificación expuesta en el Marco Teórico, fue mínima en el 65,25% de los casos (los pasantes participaron en el diseño), media, en el 26,09% de los casos (diseño e implementación) y máxima (diseño, implementación y control) en el 8,70% de los casos. Estos porcentajes corresponden a 15, 6 y 2 propuestas respectivamente.

16) ¿Se sintió cómodo con el clima laboral de la organización donde realizó la pasantía? Si no se sintió cómodo, explique por qué:



El 12,70% de los encuestados (8 alumnos) no se sintió cómodo con el clima laboral de la organización. Los motivos se detallan a continuación:

19) Si no se sintió cómodo con el clima laboral, explique por qué:

No se me asignaron tareas claras, cada día se me decía qué hacer de acuerdo a lo que precisaban en el momento sin un hilo conductor entre las diferentes indicativas.

Por estar próximamente el cargo de jefe del sector vacante, había una relación tensa entre los empleados que aspiraban al mismo, desacreditándose mutuamente.

Si bien había un buen ambiente entre los empleados, al ser una pequeña empresa, no estaban bien definidas las tareas y responsabilidades de cada empleado y muchas veces se superponían tareas, lo cual retrasaba el trabajo cotidiano.

Por las problemáticas nombradas anteriormente, no es posible trabajar en un lugar donde no sabes cuáles son tus verdaderas responsabilidades. Dudas todo el tiempo de si estás haciendo las cosas correctamente. Por suerte, se está encaminando de a poco, con una reestructuración de personal, ocurrida a principio de año.

Si bien valoré mucho el buen trato mutuo con mis compañeros de trabajo, ya sean pasantes o empleados de carácter permanente, existieron ciertas cuestiones en cuanto al desempeño como pasante previamente mencionadas, que muchas veces no me hicieron sentir cómoda y motivada dentro del instituto. Algunos (pocos) empleados permanentes en algunos casos han subestimado el trabajo de los pasantes sin justificación alguna, actitud que ha molestado más de una vez a algunos pasantes. Por suerte yo no tuve que vivir eso aunque sí me hubiese gustado formar parte de algún área del instituto donde pueda poner en práctica mis conocimientos como futura Licenciada en Administración, que vayan más allá de la atención al público y el registro de documentación que realizaba en Secretaria. Las áreas donde me hubiese gustado participar pero no se pudo son: compras, facturación, habilitación, pagos, informe y liquidación. También considero que es necesario un poco de capacitación previa al desempeño del cargo, en cuanto a información sobre los procedimientos y trámites que se realizan en la institución, cómo se conectan los trabajos de distintas áreas, etc. Igualmente valoré la buena voluntad de algunos empleados del instituto que con gusto se ofrecieron a explicarme ciertas cuestiones que no entendía muy bien. También, en mi caso, sentí una falta de valoración del trabajo realizado, por parte de las autoridades, ya que a veces sentía que hacía más de lo que debía y no recibía ninguna valoración de la otra parte. He estado a cargo del área de derivaciones cuando su responsable estaba de licencia, y si bien aprendí mucho sobre la realización de derivaciones a Buenos Aires y fue un área donde me gustó mucho trabajar, muchas veces cargaba con una gran responsabilidad por aquellas personas que debían derivarse urgentemente y yo no contaba con el 100% de experiencia y conocimiento. Por suerte y gracias a Dios, nunca tuve

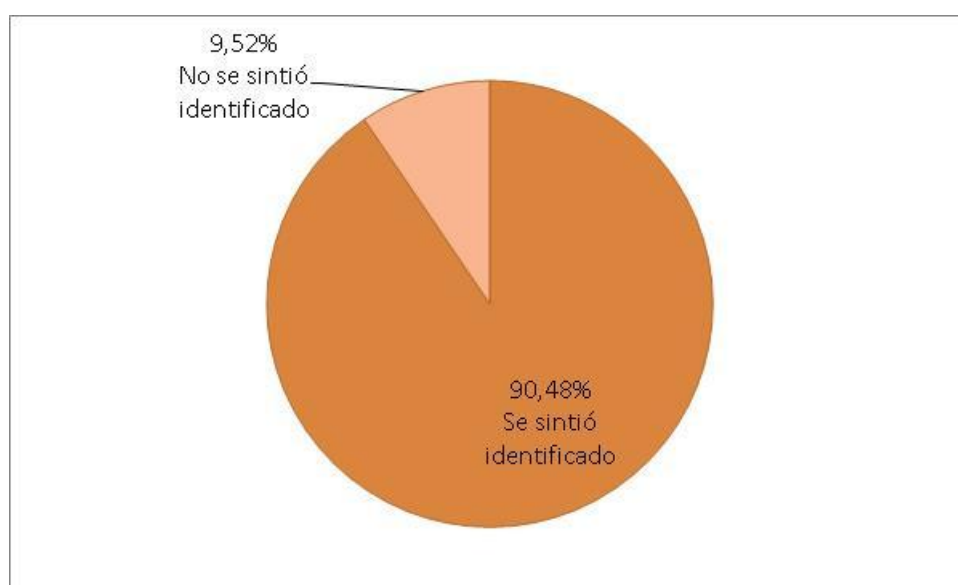
grandes errores y problemas.

No disponía del apoyo que yo creía necesario para implementar los planes avalados por la superioridad, así como tampoco consideraba adecuada la retribución percibida en relación a las horas reales de trabajo.

Es una empresa familiar con conflictos típicos de esta clase de empresas y con ciertos problemas económico-financieros.

En este caso, el pasante no ha aclarado por qué no se sintió cómodo con el clima laboral.

17) ¿Se sintió identificado con la cultura de la organización?



En este caso, 6 alumnos (9,52%) sobre un total de 63 no se sintieron identificados con la cultura organizacional: Los motivos se detallan a continuación:

18) Si no se sintió identificado, explique por qué:

Porque había demasiada desorganización.

Algunos proveedores tenían ciertos privilegios que otros no tenían.

La organización carece de objetivos organizacionales claros.

Es altamente burocrática perjudicando a las sucursales del país en la toma de decisiones cuando la resolución de las mismas pudiera ser más inmediata. Esto se ve reflejado en las quejas y bajas de servicio de buenos clientes.

Conceptos como seguridad en el trabajo y respeto por el empleado no eran considerados como prioritarios.

Excesiva burocracia.

19) ¿Cómo era la comunicación con los superiores? Esta pregunta se formuló a través de la modalidad de opción múltiple, donde las opciones eran:

- Formal
- Informal
- Fluida
- Escasa
- No hubo comunicación

Las respuestas fueron:

El 60% de los encuestados consideró que la comunicación con sus superiores era fluida; el 52% la calificó como informal; el 35% la consideró formal y sólo un 6% la calificó como escasa. Nadie seleccionó la opción “no hubo comunicación”.

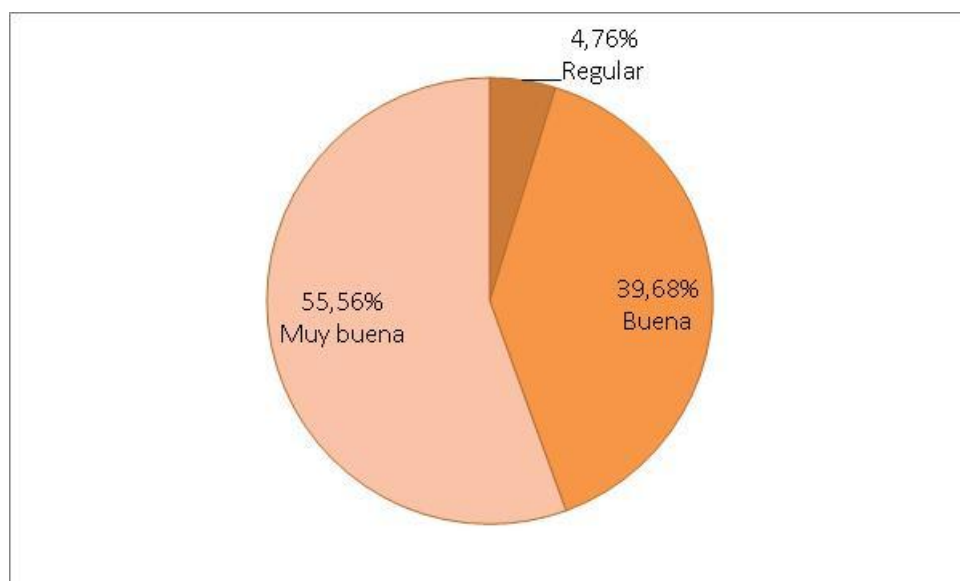
Se les presentaron las mismas opciones con respecto a la comunicación con sus pares y las respuestas fueron:



El 86% de los encuestados consideró que la comunicación con sus compañeros era informal; el 67% la calificó como fluida, el 13% como formal y el 3% de los encuestados como escasa. Nadie seleccionó la opción “no hubo comunicación”. Del 86% que consideró que la comunicación era informal, un 78% consideró que, además de informal, es fluida y un 4% la catalogó como informal y escasa.

20) Finalmente, se les preguntó a los alumnos encuestados cómo calificaban la experiencia de su paso por la organización durante el transcurso de su pasantía, mediante una escala que iba de “muy buena” a “muy mala”, con opciones mutuamente excluyentes.

Las respuestas fueron:

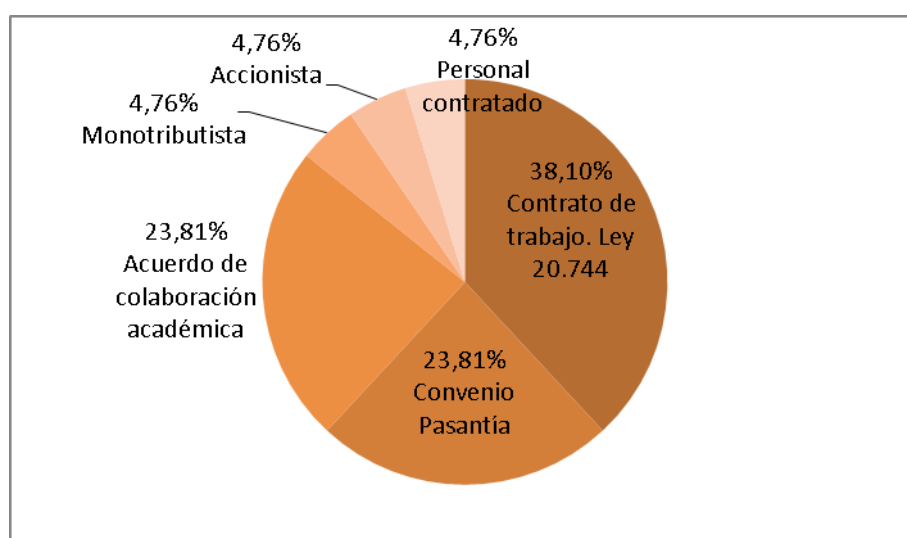


El 4,76% de los encuestados (3 alumnos) calificó a la experiencia como “regular”; el 39,68% (25 alumnos) como “buena” y el 55,56% restante (35 alumnos) como “muy buena”.

## 8.2. RESULTADOS OBTENIDOS DEL RELEVAMIENTO A LOS EMPRESARIOS.

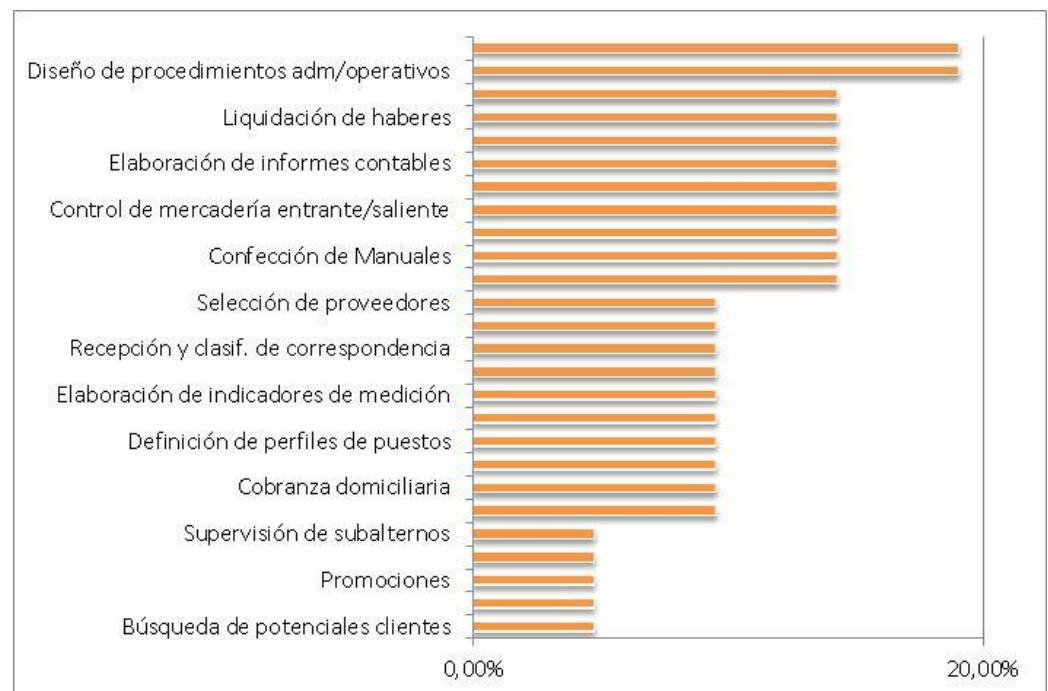
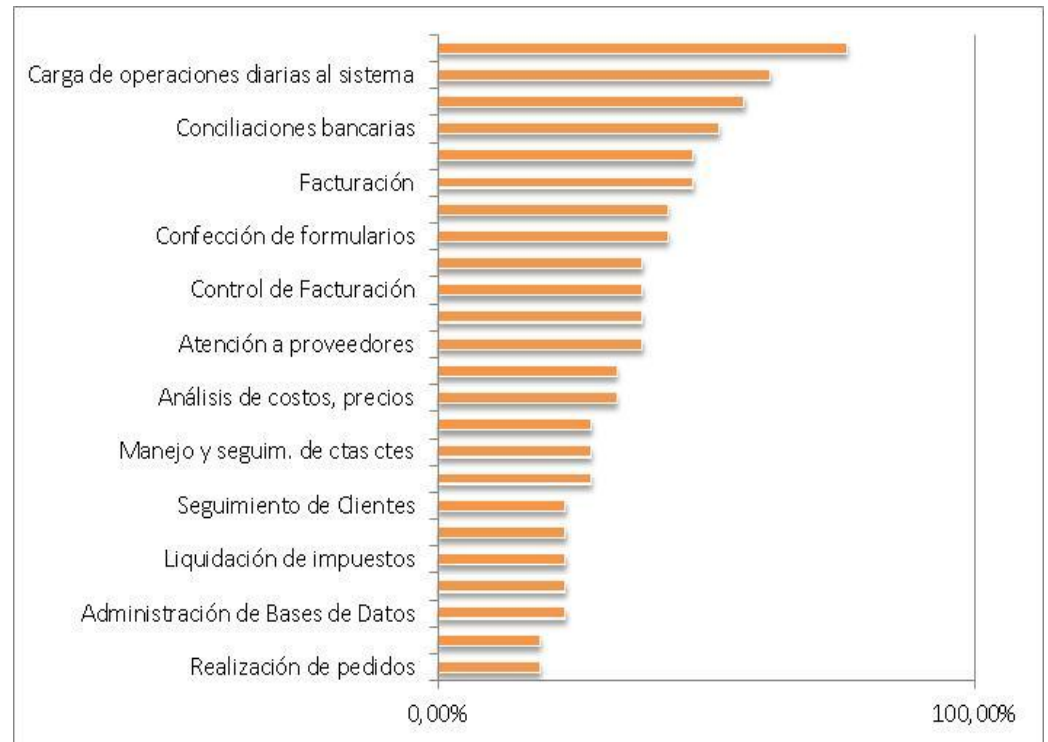
Con respecto al relevamiento realizado a los empresarios, las respuestas se presentan de acuerdo al orden que sigue el cuestionario (Ver Anexo III)

- 1) ¿Bajo qué forma jurídica se sustentó la relación laboral de pasantía académica con la empresa? En esta pregunta, se presentaron una serie de opciones mutuamente excluyentes.



El 38,10% de los pasantes realizaron su pasantía en una organización en la que ya venían trabajando bajo relación de dependencia, el 23,81% bajo un convenio de pasantía académica regulado por la ley 26.427/08. El 23,81% de los alumnos buscaron y consiguieron una empresa con la cual se celebró un acuerdo de colaboración académica y educativa entre la empresa, la Facultad y el alumno. Un 4,76% de los alumnos trabajaron en la organización en carácter de monotributistas. Un 4,76% formaba parte de una empresa familiar, y – en tal caso – fueron autorizados por el titular de la cátedra a presentar el informe para rendir la materia, y otro 4,76% (una alumna) está contratada como personal no docente de una universidad pública.

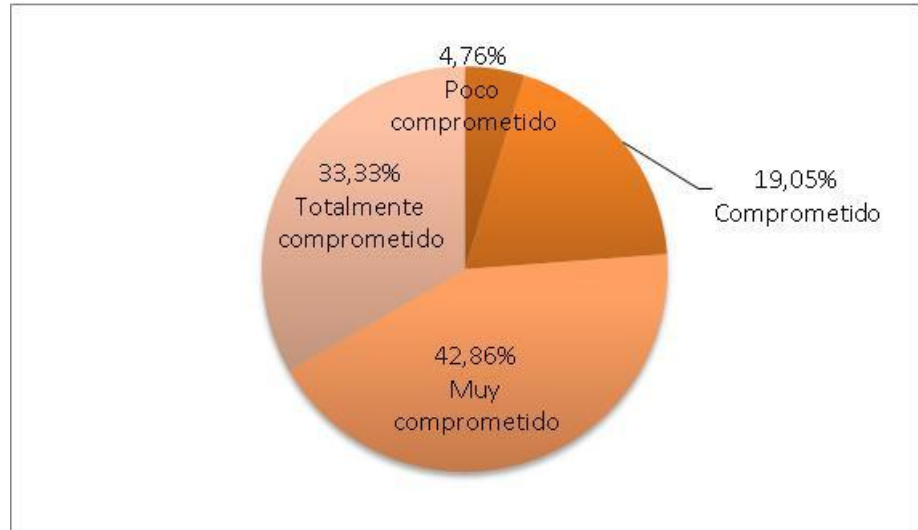
- 2) ¿Cuáles fueron las funciones realizadas por el pasante durante el período que duró su pasantía? Dada una grilla que contenía una serie de funciones, el empresario debía marcar las funciones realizadas por el pasante.



En términos porcentuales, las funciones que más realizaron los pasantes fueron: 76,19% archivo de documentación, en segundo término, carga de operaciones diarias al sistema con un 61,90%; y las menos realizadas con un porcentajes del 4,76% fueron: búsqueda de potenciales clientes, programación de entregas de mercaderías, promociones, realización de encuestas y supervisión de

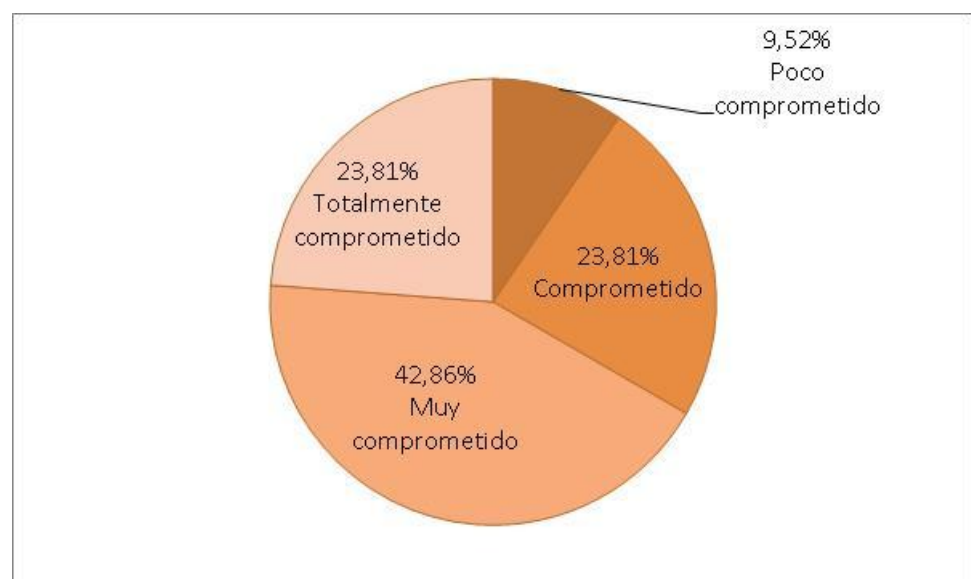
subalternos. Las funciones se presentan en dos gráficos separados para facilitar la visualización entre las más realizadas y las menos realizadas).

- 3) ¿El alumno estaba comprometido con la organización en cuanto a: la dinámica cotidiana? Aquí se le presentó al empresario una tabla de valoración que iba desde “nada comprometido” a “totalmente comprometido”.



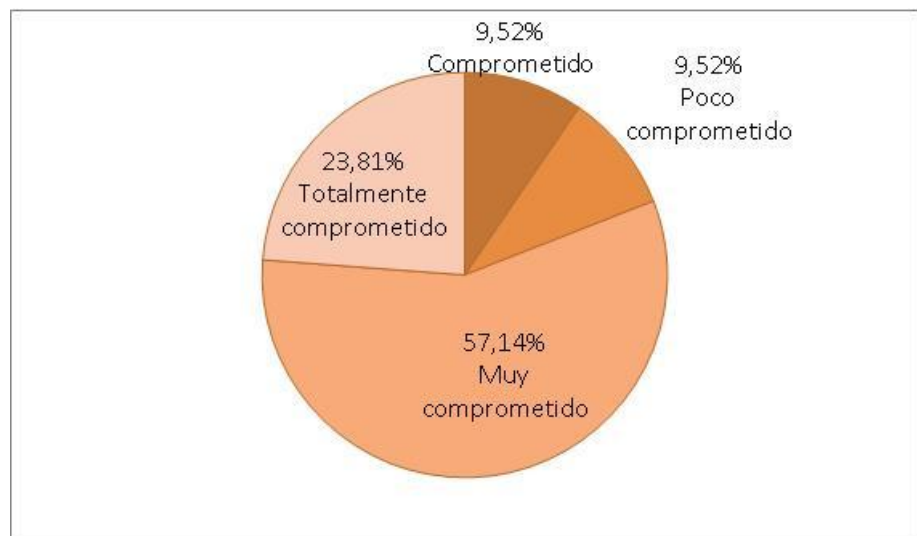
En el 33,33% de los casos, los alumnos estaban “totalmente comprometidos”, en el 42,86% de los casos, los alumnos estaban “muy comprometidos”, el 19,05% de los casos corresponde a “comprometido” y finalmente, hubo un 4,76% de alumnos “poco comprometidos” con la dinámica organizacional.

Lo mismo se le preguntó al empresario en cuanto a si el alumno estaba comprometido con la organización en cuanto a las problemáticas que afectaban a la misma. Del mismo modo que en la pregunta anterior, se le presentó al empresario una tabla de valoración que iba desde “nada comprometido” a “totalmente comprometido”.



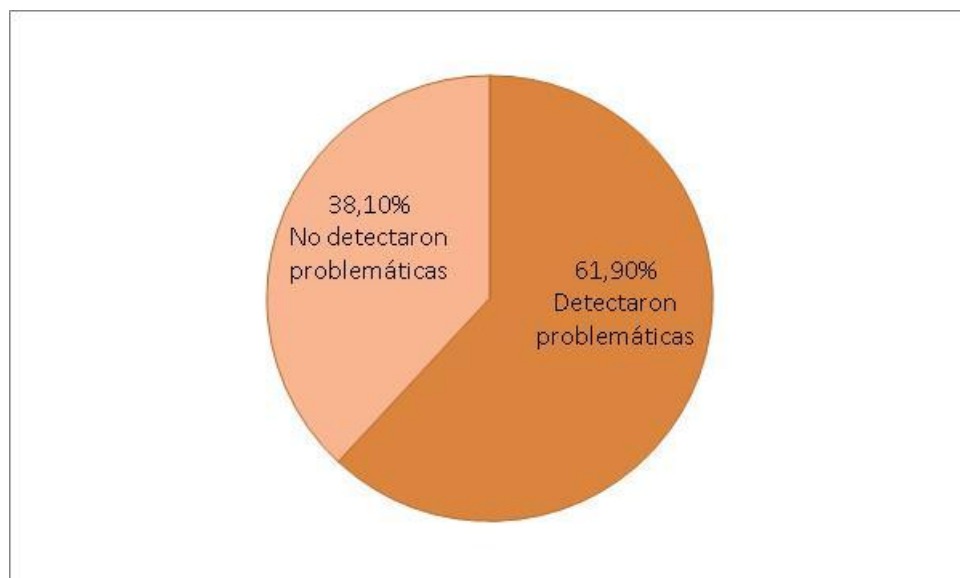
Un 42,86% de los alumnos estaba “muy comprometido”, un 23,81% estaba “comprometido”, un 23,81% de los mismos estaba “totalmente comprometido” y sólo un 9,52% estaba “poco comprometido”.

Lo mismo se le preguntó al empresario en cuanto a si el alumno estaba comprometido con la organización en cuanto a la cultura organizacional, es decir si los alumnos compartían los hábitos, costumbres, conductas de los demás miembros de la organización y si se identificaban con los valores de la misma. Del mismo modo que en la pregunta anterior, se le presentó al empresario una tabla de valoración que iba desde “nada comprometido” a “totalmente comprometido”.



En este caso, los resultados fueron: un 57,14% de los alumnos estaba “muy comprometido”, en un 23,81% de los casos los alumnos estaban “totalmente comprometidos”, en un 9,52% de los casos estaban “comprometidos” y el 9,52% restante estaba “poco comprometidos”.

4) ¿El alumno detectó por sí mismo alguna problemática?



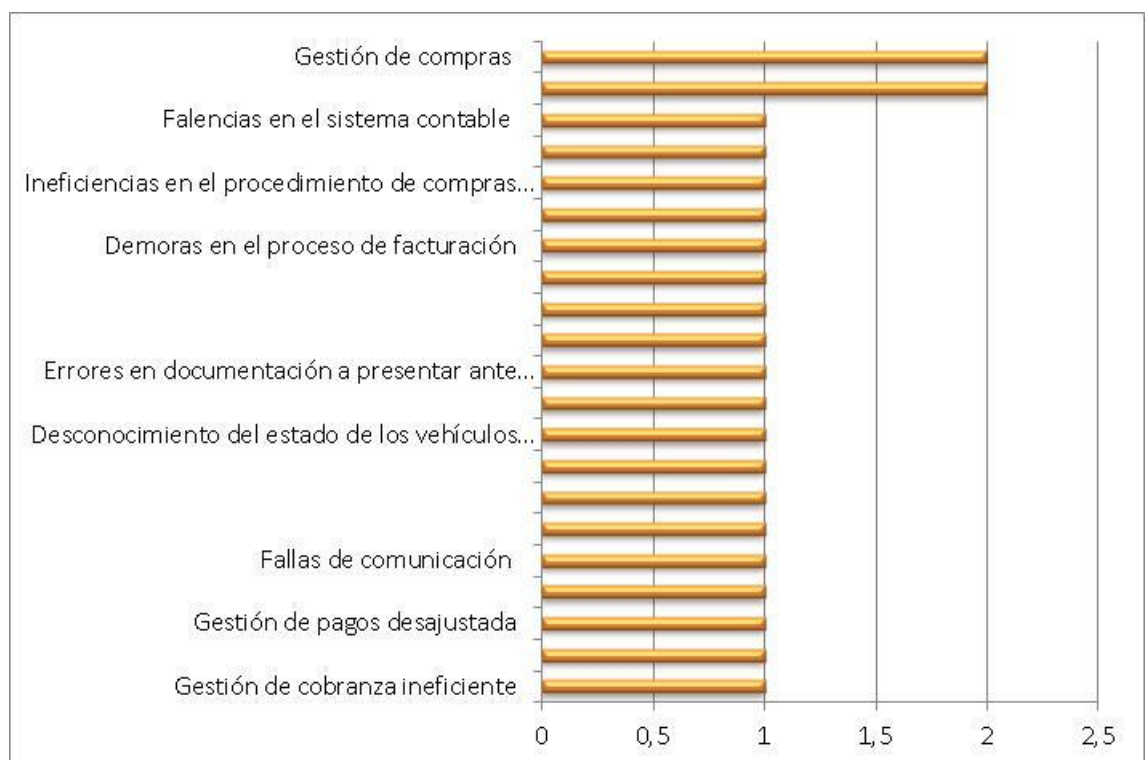
En la mayoría de los casos, (61,90%) el alumno detectó por sí mismo una (o más) problemática/s en la organización donde estaba realizando su pasantía. Este porcentaje corresponde a 13 alumnos, sobre un total de 21. Los alumnos detectaron 23 problemáticas en total. Esto evidencia que, en varios casos, detectaron más de una problemática, según las respuestas de los empresarios.

5) Detalle la/s problemática/s que el alumno detectó:

Problemáticas	Cantidad de alumnos
Fallas de control de gestión del negocio.	2
Gestión de compras.	2
Gestión de cobranza ineficiente.	1
Fallas en los estándares de medición.	1
Gestión de pagos desajustada.	1
Incertidumbre en la toma de decisiones.	1
Fallas de comunicación.	1
Falencias en el sistema de atención a pacientes.	1
Deficiencias en la carga de impuestos en el sistema.	1
Fallas en la definición de puestos.	1
Desconocimiento del estado de los vehículos luego de prestado el servicio.	1

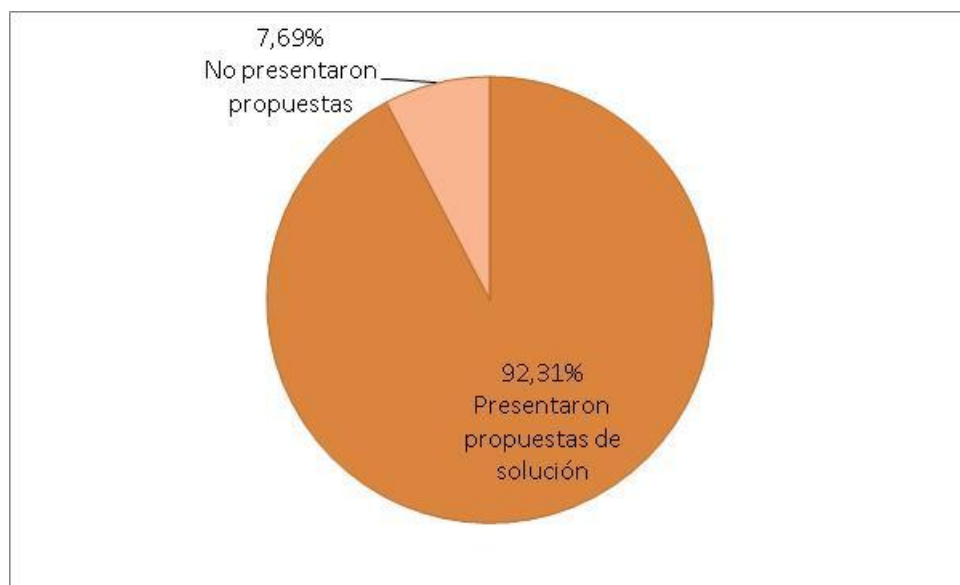
Superposición de tareas	1
Errores en documentación a presentar ante entidades impositivas y de seguridad social.	1
Inconsistencias en la prestación del servicio de gas.	1
Preguntas en encuestas no orientadas al objetivo buscado	1
Fallas en los sistemas informáticos que se instalaban	1
Demoras en el proceso de facturación	1
Errores en la estimación del costo de ventas del sector gastronomía.	1
Ineficiencias en el procedimiento de compras de arts. de librería.	1
Falencias en los procesos administrativos.	1
Falencias en el sistema contable.	1

En función a la descripción de las problemáticas realizada por los empresarios y a la frecuencia con que algunas problemáticas se repiten, se expone a continuación un cuadro que clasifica a las mismas en orden a su importancia (repetición)



De este modo, puede observarse que en las empresas las fallas más importantes son: falencias la gestión de compras y fallas de control de gestión del negocio.

- 6) En el caso de aquellos alumnos que detectaron problemáticas por sí mismos ¿formularon alguna propuesta de solución?



En la mayoría de los casos, (92,31%) los alumnos que detectaron problemáticas por sí mismos propusieron soluciones a las mismas. Este porcentaje equivale a 12 alumnos sobre un total de 13.

- 7) Detalle la/s propuesta/s de solución presentada/s por el alumno:

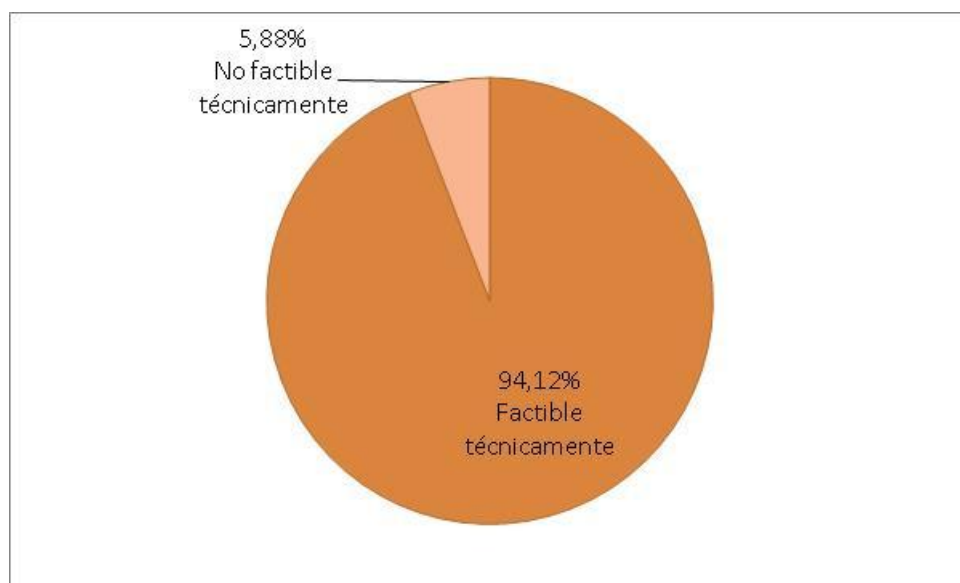
- Diseño de un sistema de gestión de cobranzas
- Definición de puestos de trabajo
- Creación de un nuevo departamento
- Separación de funciones
- Diseño de un sistema de control de documentación
- Preparación de un instructivo para presentar documentación ante terceros
- Solicitud de presupuestos a nuevos proveedores
- Redefinición de preguntas en encuestas p/evaluación docente
- Formulación de estadísticos y tablas
- Sistematización del volcado de datos del costo de ventas al sistema
- Mejora del procedimiento de compras de artículos de librería
- Incorporación de tecnología al procedimiento de Facturación
- Cambios en la info que deben capturar y procesar los sist. Informáticos
- Seguimiento y búsqueda de la falla del sistema para reconectar el servicio de gas
- Modificación en el ingreso de información al sistema
- Mejoras en el uso del tiempo
- Identificación y solución problemas en el sistema



Las propuestas son 17. En este caso se evidencia que algunos alumnos presentaron propuestas de solución integrales y abarcativas de más de una problemática, puesto que estas últimas suman 23 en total.

8) ¿Cómo evaluó ud. la/s propuesta/s de solución presentada por el alumno desde el punto de vista técnico, económico y financiero?

Desde el punto de vista técnico:



En el 94,12% de los casos, las propuestas de solución fueron consideradas factibles técnicamente. Este porcentaje corresponde a 11 alumnos de un total de 12. Sólo en el caso de una alumna, la propuesta no fue considerada factible desde el punto de vista técnico, puesto que dicha propuesta implicaba realizar modificaciones en el software operativo de un Banco, y la facultad de realizar modificaciones en el mismo, excedía la autoridad del superior del sector al cual reportaba la alumna.

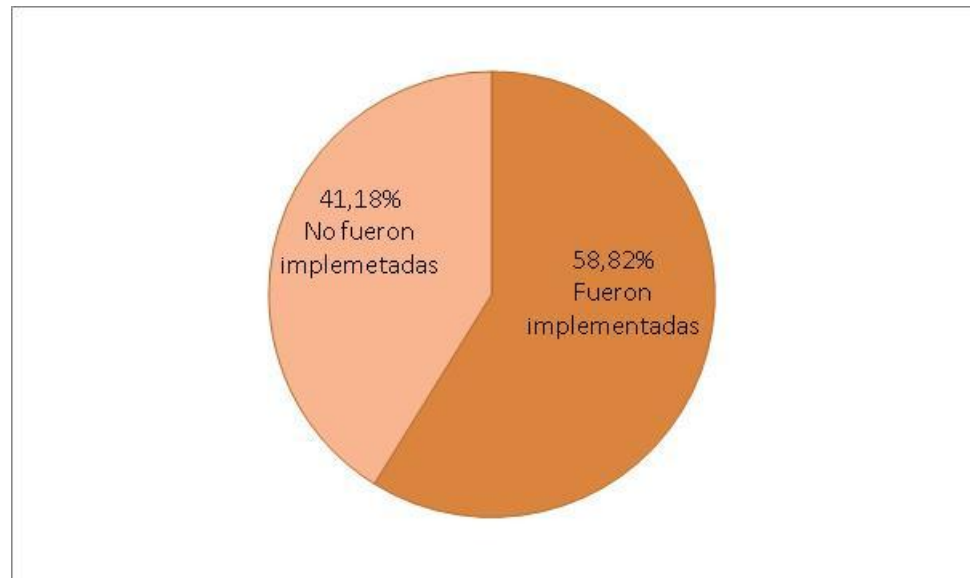
Desde el punto de vista económico:

Todas las propuestas (100%) fueron consideradas factibles económicamente.

Desde el punto de vista financiero:

En este caso, también todas las propuestas fueron consideradas factibles desde el punto de vista financiero.

- 9) Si las propuestas fueron consideradas factibles desde el punto de vista técnico, económico y financiero, ud. ¿las implementó?



En el 58,82% de los casos las propuestas fueron implementadas por los empresarios y no fueron implementadas en el 41,18% de los casos. Este porcentaje significa que, de un total de 17 propuestas presentadas, 10 fueron implementadas y 7 no lo fueron.

- 10) En el caso de las propuestas factibles que no fueron implementadas ¿cuáles fueron las razones?

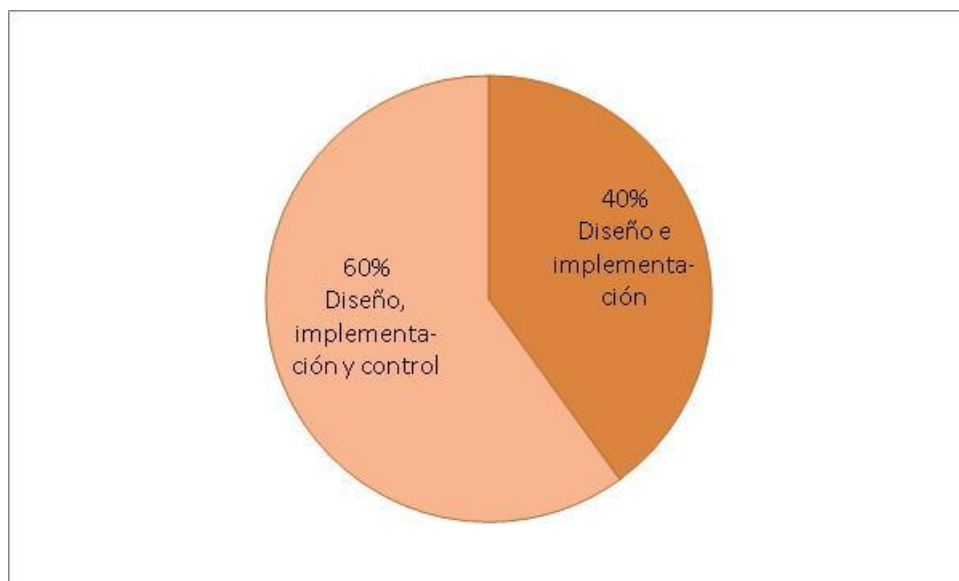
En general, las razones esgrimidas por los empresarios fueron:

- Porque estaba a la espera de la aprobación de la superioridad.
- Porque había otras prioridades.
- Porque se postergó para más adelante.

- 11) En el caso de las propuestas que sí fueron implementadas, ¿se le dio participación al alumno?

En todos los casos (100%) en que las propuestas fueron implementadas, se les dio participación a los alumnos. Los alumnos a quienes sus propuestas se las consideraron factibles (técnica, económica y financieramente) y luego fueron implementadas, fueron 10.

12) En el caso en que se le dio participación al alumno, ¿en qué consistió la misma?



En el 40% de los casos, los alumnos participaron en el diseño e implementación de las propuestas y en el 60% de los casos, participaron en el diseño, implementación y control de las mismas.

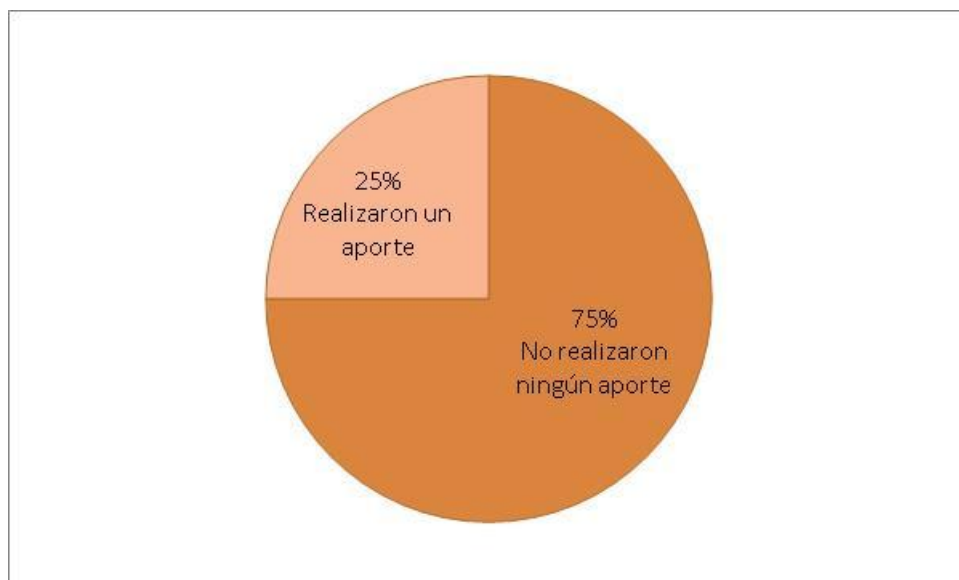
13) En el caso en que no se le concedió participación al alumno en la/s propuesta/s de solución, ¿cuál/es fueron las razones por las que no se le dio participación?

Los alumnos participaron en todas las propuestas que fueron implementadas, con distintos niveles de participación.

14) Detalle brevemente la/s funciones del pasante en la/s propuesta/s presentadas:

- Armado de un sistema de Facturación en un entorno excell.
- Sistematización del procedimiento de compras de artículos de librería.
- Armado de una planilla para el ingreso de la información pertinente.
- Confección de formularios informáticos.
- Preparación de un instructivo para presentar documentación ante terceros.
- Diseño de un procedimiento y de los forms. para solicitar presupuestos.
- Redefinición de preguntas en una encuesta para la evaluación docente.
- Elaboración de una tabla de estadísticos para realizar mediciones.
- E de una forma de trabajo alternativa para optimizar el uso del tiempo.
- Sistematización del volcado de datos de costos de ventas al sistema.
- Elaboración de un procedimiento de compra de artículos de librería.
- Diseño de un proceso de trabajo para optimizar el uso del tiempo (sector Administración).

15) Si el alumno no detectó ninguna problemática por sí mismo, ¿realizó algún otro aporte a la organización?



La mayoría de los pasantes (75%) que no detectaron ninguna problemática por sí mismos, tampoco hicieron ningún aporte a la organización. De un total de 21 alumnos, 8 no detectaron ninguna problemática durante sus pasantías. De este total, sólo 2 alumnos (25%) realizaron un aporte. Se detallan a continuación las sugerencias realizadas:

- Redefinición del espacio físico (muy reducido)
- Unificación y armonización del grupo de trabajo

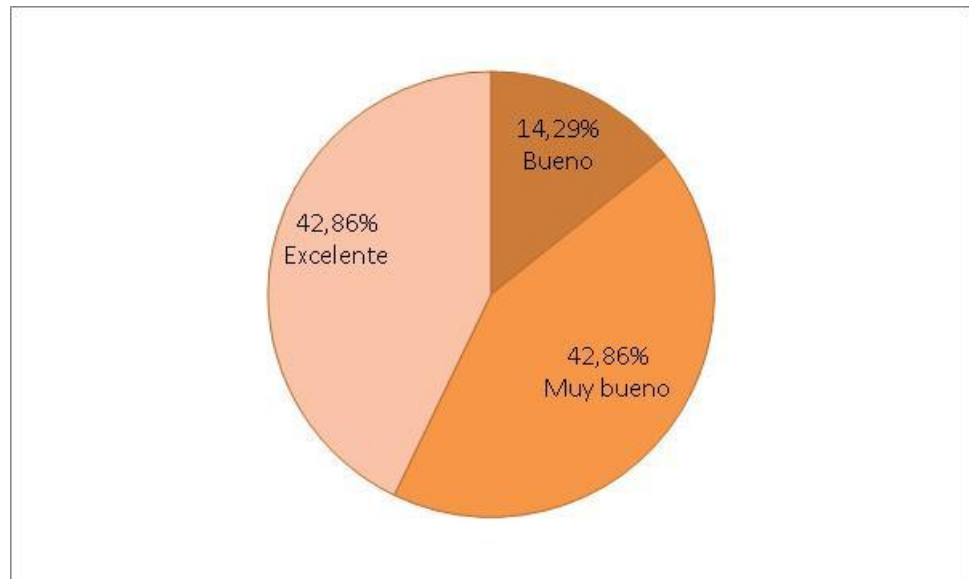
16) Si el alumno detectó una (o más) problemática/s por sí mismo, pero no presentó ninguna propuesta de solución a la organización; ¿hizo alguna referencia o sugerencia acerca de mejorar algún aspecto organizacional?

De los 13 alumnos que definieron problemáticas, 12 presentaron propuestas de solución. Sólo 1 alumna detectó una problemática pero no elaboró ninguna propuesta de solución. Dicha alumna propuso una mejora, según la opinión de quien fue su superior en una organización de venta de artículos de informática.

17) Detalle en qué consistió la mejora:

- División y separación de funciones entre las áreas departamentales.

18) ¿Cómo evaluó ud. el desempeño del alumno durante la pasantía? Dada una tabla que va de "malo" a "excelente"



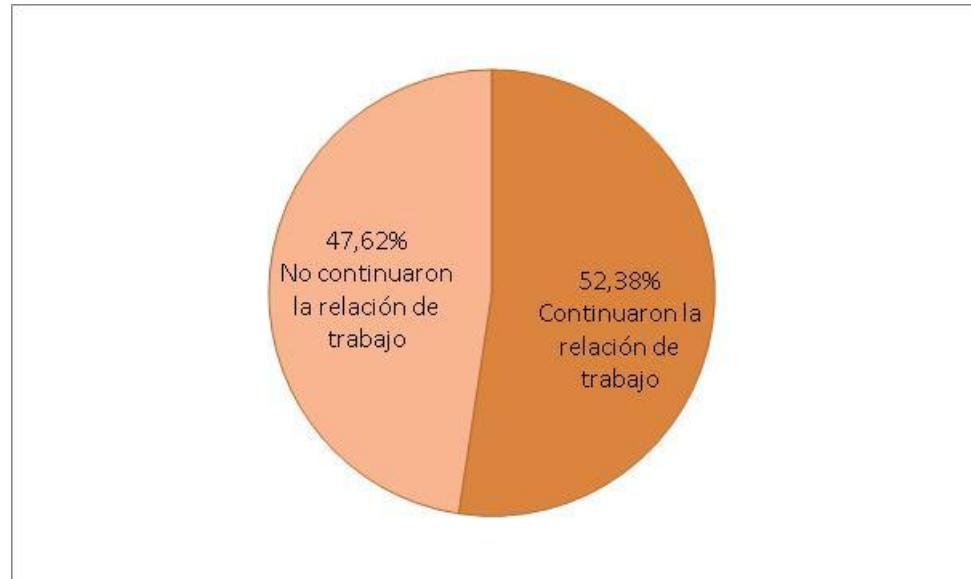
El 42,86% de los pasantes se desempeñaron de manera excelente, a criterio de sus superiores. Un 14,29% de los pasantes tuvo un desempeño “bueno” y un 42,86% un desempeño “muy bueno”.

Justifique su evaluación

Entre los motivos más reiterados, se destacan en orden de importancia:

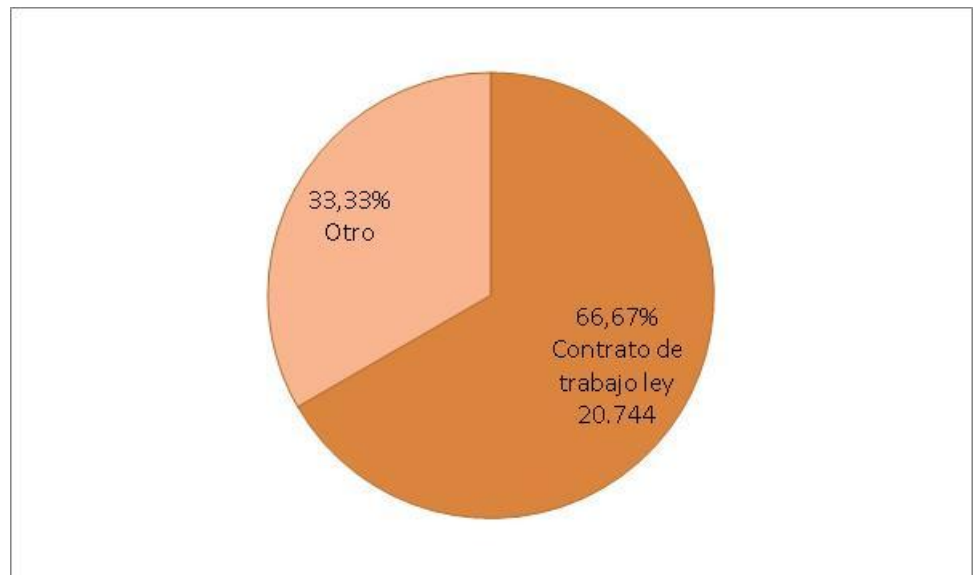
- Es una persona responsable.
- Es una persona honesta y confiable
- Es una persona eficiente.
- Generó un cambio en la relación con sus compañeros y mejoró el clima laboral.
- Cumplió con las especificaciones del puesto
- Es una persona que demostró compromiso, flexibilidad e iniciativa.
- Es una persona que demuestra su interés por aprender.
- Es una persona ordenada, ágil.
- Es una persona adaptable a las situaciones, que acepta desafíos.
- Es una persona compenetrada en su trabajo, que se anticipa a las situaciones.

19) ¿Continuó la relación laboral con el alumno, luego de finalizada la pasantía?



En el 52,38% de los casos (11 alumnos), continuó la relación laboral entre el alumno y la empresa luego de finalizada la pasantía académica.

20) ¿Bajo qué forma jurídica se sustentó esa relación laboral?



En el 66,67% de los casos, (8 alumnos) que continuaron la relación laboral con la empresa, esta se sustentó en un contrato de trabajo (ley 20.744);

mientras que en el 27,27% de los casos (4 alumnos), la relación adoptó las siguientes formas jurídicas:

- La alumna es personal contratado por una universidad pública.
- Dos alumnos le facturan a la empresa como monotributistas.
- El alumno es accionista de la empresa (que es una empresa familiar).

### 8.3. RESULTADOS OBTENIDOS DEL RELEVAMIENTO A LOS DOCENTES

A continuación se exponen las respuestas de los docentes que se desempeñaron como tutores, de acuerdo al orden en que se les formularon en las respectivas entrevistas. (Anexo IV)

- 1) Cuando los alumnos acceden a la instancia de cursar los talleres de pasantías ¿están imbuidos de los conocimientos necesarios para elaborar el informe de pasantía?

En un caso, una docente contestó categóricamente que no. Tres docentes respondieron “casi nunca”. Y dos docentes afirmaron que los alumnos “tienen los conocimientos, aunque desconocen cómo deben aplicarlos a la elaboración del informe”.

- 2) ¿Cuáles son las dificultades más comunes que tienen los alumnos para elaborar el informe?

Dos docentes coincidieron que las dificultades más comunes son: “Redacción, tiempos verbales, uso de vocabulario técnico, formulación de los objetivos, conclusiones” y “errores gramaticales y ortográficos a pesar de tener la herramienta en el office Word”. Una docente respondió que: “Tienen dificultad en ubicar la información con la que cuentan en cada uno de los apartados del informe, de acuerdo a la estructura que el mismo debe tener, según el criterio de la cátedra”. Dos docentes coincidieron en que: “les faltan conocimientos sobre Metodología, tienen serias dificultades para la redacción de un informe, sumado al hecho de que tienen errores ortográficos y gramaticales y les faltan conocimientos específicos sobre algunas materias ya cursadas”. Y otra docente enumeró las siguientes dificultades, que se detallan a continuación:

- Establecer el alcance y los objetivos del informe
- Mantener la neutralidad al volcar el resultado del relevamiento detallado, (incluyen juicios de valor, que en el esquema del informe van en análisis y diagnóstico), por lo general superponen estas etapas, las confunden o las funden en una única.

- Realizar el planteo de las propuestas: lo hacen en forma genérica y teórica sin especificar cómo se implementarían las mismas, cuáles son las acciones/actividades, recursos (materiales, humanos) y tiempos necesarios para la ejecución.

Además, hay una minoría que, al mismo tiempo, presenta problemas en la redacción, ya sea por escasez de vocabulario académico propio de un alumno de cuarto año de la universidad o por excesivas faltas ortográficas”.

- 3) ¿Qué sugerencias o propuestas puede formular para que los alumnos puedan sortear esas dificultades?

Dos docentes coincidieron en que “lo más importante es que asistan a los talleres y tengan una participación más activa. Si tienen avanzado el análisis del caso que van a trabajar, es más provechoso aun para el alumno ya que puede ubicarse claramente en lo que debe realizar en su caso en particular y puede realizar las consultas específicas que considere necesarias. Una docente además de coincidir con la primera respuesta, agregó que los alumnos deberían “leer el material bibliográfico apropiado, y aplicar (o aprender) las reglas de ortografía”. Dos docentes, también coincidieron con la asistencia a los talleres y sugirieron además que los alumnos “tengan la materia Metodología aprobada al momento de comenzar la pasantía y tomen cursos de escritura (en especial para redactar informes)”. La última docente también coincidió en proponer la asistencia a los talleres como método para mejorar la elaboración del informe.

- 4) ¿Considera que el cursado de los talleres (o de la materia) les permite abordar la elaboración del informe con mayor claridad?

Los docentes coincidieron en todos los casos en que el cursado de los talleres es fundamental para la elaboración del informe. En dos casos los docentes agregaron que también es importante que los alumnos concurren a las clases de consulta para evacuar dudas, o convengan clases de consulta con sus tutores.

- 5) ¿Bajo qué modalidad de enseñanza-aprendizaje ud. realiza las tutorías?

En general los docentes coincidieron en que llevan a cabo el siguiente proceso: “El primer contacto con el alumno es vía correo electrónico. Allí se le informa sobre la corrección del Anteproyecto (que fue previamente entregado por el alumno). Se le comunica si el Anteproyecto está aprobado; o si por el contrario, éste tiene errores y el alumno tiene que corregirlos y realizar una nueva entrega. Una vez aprobado el Anteproyecto, el alumno comienza a elaborar el informe. Si tiene dificultades para elaborar el mismo, se conviene una clase de consulta para evacuar personalmente las dudas que tenga. Luego el alumno envía el informe por correo electrónico y allí comienza el proceso de corrección hasta que el informe esté acorde



a los requerimientos de la cátedra y pueda pasar a corrección final con el profesor titular”.

Respecto del informe una docente agregó que: “En una primera instancia les entrego un instructivo elaborado por la cátedra y un resumen de mi propia autoría sobre las distintas partes del informe. Luego de la primera entrega del informe por parte del alumno, de acuerdo a las correcciones necesarias, le envío las mismas vía correo electrónico o lo cito para una entrevista personal hasta que el mismo esté en condiciones de pasar a corrección final”.

En el caso del docente titular de cátedra (que lee los trabajos en última instancia cuando éstos ya han sido corregidos y aprobados por los docentes tutores, y están en condiciones de ser presentados en las respectivas mesas de examen), no aplica una metodología de enseñanza-aprendizaje en especial, sino que cita a los alumnos a una clase de consulta individual en aquellos casos puntuales en que se requiera hacer alguna corrección específica.

6) ¿Da clases de consulta? ¿Cuántas? ¿A quiénes? ¿Cómo son las clases de consulta?

En general, los cinco docentes (excepto el titular de cátedra que, como ya se explicitó en la pregunta anterior, recibe los informes para darles el OK final) coincidieron en que dan clases de consulta. La frecuencia de las mismas depende de cada caso. En síntesis, las respuestas coincidieron en que: “Es bastante personalizado el trato con el alumno. Algunos no requieren muchas consultas pero la gran mayoría si, incluso antes de empezar a elaborar el informe. En algunos casos las dudas las podemos evacuar por mail, pero otras veces es necesario reunirse.

7) ¿Cuál es el tiempo promedio que demora un alumno en elaborar su informe de pasantía?

Las respuestas en este caso, fueron variables. De modo que se transcriben las distintas apreciaciones:

“En general, entre la asignación de una tutoría y la primera presentación del informe, transcurren dos o tres meses. El proceso total se extiende por 6 meses en promedio aunque hay casos que demoran mucho más, incluso años, dada la poca dedicación del alumno”.

“Depende de la dedicación de cada alumno, si se considera un alumno que sigue rápidamente las correcciones, generalmente se hacen tres por alumno, lo cual lleva una carga horaria en promedio de tres o cuatro meses”.

“El tiempo que transcurre entre la primera entrega del informe y la puesta a disposición para corrección final es de aproximadamente 5 a 7 meses. Asimismo, si la pregunta se refiere al tiempo transcurrido entre la elaboración del anteproyecto y la

primera entrega del informe el mismo es variable pero en promedio es de un cuatrimestre. Hubo casos de dos años de plazo a casos de una semana”.

“En promedio, dos cuatrimestres, contando desde el cursado de los talleres, el desarrollo de la pasantía y la aprobación de la asignatura”.

“En promedio unos dos meses después de la aprobación del AT. Por supuesto hay quienes al momento de presentar el AT, ya tienen avanzado el informe (en general son quienes han cursado los talleres) y lo presentan al mes de que el AT fue aprobado”.

“En promedio desde que aprueban el AT hasta que elaboran el informe y éste está en condiciones de pasar a corrección final, 1 o 2 años”

- 8) ¿Cómo evalúa la calidad de los informes de pasantía que corrige en términos de su factibilidad de implementación (considerando la factibilidad técnica, económica y financiera de las propuestas presentadas por los alumnos?

En general todas las respuestas fueron coincidentes en que la calidad de los informes es media. En tal sentido las opiniones se exponen a continuación:

“La calidad en general es media. Sin embargo hay casos excepcionales en que presentan muy buenas propuestas, bien analizadas y desarrolladas y factibles de aplicación. Dentro de una escala numérica se ubican entre 7 y 8”.

“En la mayoría de los casos, son trabajos de calidad media, solo se destacan unos pocos alumnos, preferentemente, los que trabajan desde hace algún tiempo”.

“Algunos son muy buenos, otros son mediocres y hay pocos que son muy pobres. En general la calidad de los informes es media, siempre hay algunos que se destacan (suelen coincidir con los trabajos de alumnos más avanzados en edad)”.

“Todos son viables en términos de factibilidad técnica y económica, algunos pocos resultan menos factibles en términos de factibilidad financiera ya que suponen desembolsos de grandes sumas que muchas veces las empresas no cuentan entre sus recursos ni están dispuestas a endeudarse”.

“En general los informes son de calidad media. Los alumnos tienen muchas deficiencias en el análisis de factibilidad, especialmente económica. Cuando tienen que sopesar los costos contra los beneficios de sus propuestas, evidencian muchas falencias conceptuales. Generalmente no saben calcular los costos (de hecho, he corregido informes con costos cero) y no saben cuantificar los beneficios. Por lo general aducen que los beneficios son “cualitativos”. Con esos argumentos, evitan (o pretenden evitar) calcular el indicador costo/beneficio”.

“Los informes que llegan a la mesa de examen, cumplen medianamente con los análisis de factibilidad que exigimos. Se ve el trabajo docente -especialmente

en el análisis de factibilidad económica- puesto que a los alumnos les cuesta mucho realizar estas evaluaciones”.

- 9) ¿Cree que la estadía del alumno en la organización debería extenderse por un mayor lapso de tiempo que el que prevén los convenios de pasantías, para que este pueda interiorizarse mejor con la dinámica de la organización? En caso afirmativo, ¿cuánto tiempo sería necesario?

La mayoría de los docentes –excepto una- coincidieron en que no es necesario extender el tiempo de la práctica profesional. A continuación se transcriben sus respuestas:

“Lo más importante es que le dediquen mayor atención al desarrollo de las propuestas, al análisis de la situación y obviamente a volcarlo en el informe”.

“Me parece que no hace falta extender el tiempo que transcurren en la organización, que con una carga horaria de 200 hs. como es ahora está bien. Por supuesto que aquellos alumnos que trabajan en relación de dependencia con la empresa, o que el tiempo de sus pasantías fueron más extensas, tienen más posibilidades de enriquecer su informe”.

“El tiempo de la pasantía, como tal, me parece razonable”.

“No es un problema del tiempo que transcurren en una organización, más bien, el problema de elaborar un informe sustentable desde el punto de vista académico radica en la dedicación (o falta de dedicación) que le asignan al mismo”.

“Solo en algunos casos. Lo más importante es que le dediquen mayor atención al desarrollo de las propuestas, al análisis de la situación y obviamente a volcarlo en el informe”.

En contraposición, una docente afirmó: “Creo que el término promedio no debería ser inferior a los 6 meses”.

- 10) ¿En general, Ud. cree que los alumnos realizan la pasantía como una auténtica práctica profesional que los va a formar para el futuro, o como un requisito a cumplimentar por el plan de estudios? ¿Por qué?

En este punto, las apreciaciones fueron disímiles. A continuación se exponen las respuestas:

“Sinceramente creo que lo hacen más por requisito del plan, pero lamentablemente creo que tienen el mismo concepto de casi todas las materias. En el caso de pasantías, les cuesta ver como “una práctica” la elaboración de un informe de estas características. Es difícil entender la necesidad de ir de lo general o abarcativo a lo particular o específico para saber bien un tema y luego aplicarlo a la práctica profesional”.

“Pienso que realizan la pasantía como un requisito a cumplimentar por el plan de estudios ya que en lo referente a las tareas desarrolladas en la empresa rara vez se relacionan con una auténtica práctica profesional”.

“Quizás comiencen creyendo que es una materia más de la carrera, pero muchas veces se les transforma en el lugar donde comenzarán desarrollando su desempeño profesional”.

“En general, creo para quienes aún no trabajan es una auténtica práctica profesional y que obviamente los va a formar para el futuro. Sobre todo a quienes no tienen contacto previo con la organización y acceden a la pasantía a través de la facultad. También he identificado casos en que por ser conocidos del dueño, presentan la empresa, los papeles y elaboran el informe como un requisito para cumplimentar el plan de estudios. En síntesis, está diseñado para que le sea útil al alumno. Está en cada uno como lo aprovecha”.

“Para mí los alumnos desarrollan la pasantía con profesionalidad y entusiasmo, el tema es que siempre dejan la redacción del informe al final, le dan prioridad a otras asignaturas que tienen que rendir o cursar y después se acuerdan que el informe de pasantía les quedó colgado hace dos meses y recién ahí vuelven a contactarse con su tutor y les cuesta retomar la temática analizada”.

“Yo creo que los alumnos conciben a la pasantía como una oportunidad de conseguir un trabajo. Si consiguen realizarla en una empresa mediana o grande, y se desempeñan bien, tienen muchas posibilidades de quedar efectivos”.

11) ¿Cree que las pasantías contribuyen a resolver las problemáticas actuales de las empresas/organizaciones rosarinas? ¿En qué aspectos? Enumere.

Cuatro docentes coincidieron que: “Las pasantías contribuyen a resolver las problemáticas actuales de las empresas, sobre todo en empresas pequeñas, de estructuras simples y reducidas en donde, en general, el pasante encuentra mayor campo de acción”.

Una docente, en cambio, respondió que: “Sólo aquellas propuestas que son viables de llevar a la práctica con recursos actuales que posean las empresas. En general cuando las propuestas se refieren a proyectos de inversión de gran envergadura, no creo que las empresas las implementen al menos en el corto plazo”.

Y otra docente agregó: “No sé si las pasantías contribuyen a resolver las problemáticas completamente. Pero sí a diagnosticarlas en casi la mayoría de los casos, dado que el alumno avanzado en la carrera tiene conocimientos técnicos y la capacidad de identificar falencias y sugerir la forma en que se podrían sortear. También considero que influye mucho el vínculo del alumno con la empresa (pasante, empleado, dueño, pariente del dueño) en la calidad del trabajo y la

identificación de problemáticas. Tomo el término “problemáticas actuales” siempre refiriéndome al área, sector, proceso que es objeto del informe. A la vez, y desde otro punto de vista, el pasante a veces suele resolver necesidades temporarias de personal calificado y no calificado”.

- 12) ¿Puede mencionar algún(os) caso(s) en el(os) que a ud. le conste que un alumno suyo resolvió una (o más) problemática(s) en la empresa/organización donde realizó su pasantía? (Si así fuera, relate el caso).

Cinco de los docentes entrevistados contestaron afirmativamente, algunos dieron ejemplos, los cuales se detallan a continuación:

“Si, por ejemplo una alumna que implementó un sistema de búsqueda, selección e inducción de choferes. Implementó varios formularios y manuales actualmente utilizados en la empresa”.

“Si, hay varios casos en los cuales los pasantes ya son empleados o luego quedan contratados y sus propuestas superadoras son tenidas en cuenta, como por ejemplo puedo citar los casos de la implementación de bolsas reutilizables en el supermercado “Dar”, también la nueva organización de la publicación de avisos clasificados en el Diario “La Capital”, entre otras”.

“Sí, por ejemplo un alumno que diseñó un aplicativo para el cobro de cuotas de los afiliados de una empresa de medicina prepaga y la empresa lo implementó”.

“He tenido varios casos. Uno que recuerdo fue una alumna en la empresa Arcor, su aporte contribuyó a lograr una adecuada administración del pañol de materiales, permitiéndole a la empresa ahorrar dinero”.

“Si, varios casos. Recuerdo uno en particular en que el alumno era hijo de uno de los directivos de la organización, ésta había experimentado un crecimiento considerable en los dos años anteriores y los socios ya no podían ejecutar todas las actividades y controlar las diversas cuestiones (financieras, de personal, etc.) Gestionar la empresa significaba manejar demasiada información, -no toda relevante para evaluar el estado de la organización y definir hacia dónde dirigirse- y el alumno diseñó un tablero de control a medida de las necesidades de la empresa, estableció indicadores a medida de la organización, que fue implementado y es utilizado hasta el día de la fecha como herramienta de gestión por parte de los directivos”.

Una docente afirmó: “No tengo conocimiento”.

- 13) ¿Cómo calificaría el vínculo universidad-sociedad que se genera a través de las pasantías académicas?

En el caso de cuatro docentes sus respuestas coincidieron en que el vínculo: “Es muy bueno, acerca la universidad a las empresas y a las personas que no participan de ella activamente. A su vez los alumnos tienen la posibilidad de aprender en base a la realidad, complementando sus acciones con sus conocimientos teóricos e incluso indagando sobre temas que consideran necesario conocer en función de la realidad que experimentan”. Una docente agregó: “Se desarrolla un vínculo muy cercano y de respuesta a las necesidades de la sociedad desde lo científico –cultural y profesional”.

Una docente afirmó que: “El vínculo no está muy fortalecido. Lo veo como compartimentos estancos, no muy vinculados. Estoy convencida de que podría fortalecerse si podría orientarse a futuro como un servicio más para la comunidad y no al sector empresario (que muchas veces utiliza la figura del pasante para encubrir una relación laboral), es decir, que los alumnos desarrollen sus pasantías en entidades de economía social, como ser cooperativas de trabajos, pequeños emprendimientos productivos, etc. que requieran de sus conocimientos. Creo que de esta manera el alumno retribuiría al estado/sociedad la posibilidad que ésta le ha otorgado de formarse gratuitamente en un nivel universitario. La universidad no debe ser únicamente una fábrica de profesionales sino que debe tratar de provocar un impacto social positivo y sustentable en lo concerniente a la producción de conocimientos relevantes susceptibles de ser compartidos con la sociedad”.

Otra docente dijo: “Las pasantías al ser de corto plazo, a mi entender, no crean vínculo alguno, por el contrario, si el pasante queda efectivo en la empresa y puede desarrollar sus capacidades, sólo en ese caso puede ser que el vínculo sea eficaz”.

Las preguntas precedentes se le formularon a los docentes que se desempeñaron como tutores de los alumnos durante el proceso de elaboración de sus informes de pasantías.

Al titular de cátedra, por su parte, se le realizaron las siguientes preguntas:

- 14) ¿Qué acciones de marketing social realizó la Facultad durante al año 2012 para que los alumnos de la carrera de Licenciatura en Administración pudieran conseguir pasantías?

El titular de cátedra respondió: “Nosotros desde el año 2010 contamos con un Acuerdo de Colaboración Académica y Educativa que se elaboró a los efectos de encuadrar jurídicamente a las pasantías, que contiene los mínimos requisitos exigibles para las organizaciones a los efectos de que los alumnos de nuestra carrera puedan aprobar la materia. Este acuerdo no obliga a la organización

a dar ninguna contraprestación económica, ni incentivo de ninguna especie al pasante (aunque algunas organizaciones lo contemplan), ni a realizar ningún aporte ni contribución al sistema de seguridad social. Sólo se les exige que les brinden una cobertura por accidentes o enfermedad a los alumnos. La duración del acuerdo es por el tiempo mínimo exigido para una práctica profesional (180 hs o 2 meses) sin posibilidad de renovación. A su vez, durante este año, la Facultad ha celebrado algunos convenios de intercambio con organizaciones públicas y privadas para que nuestros alumnos puedan realizar sus pasantías, ejemplo de ello son: con la Secretaría de Políticas Universitarias dependiente de la Universidad Nacional de Rosario a través del programa de prácticas sociocomunitarias. El año pasado por ejemplo, se celebró un acuerdo de intercambio con el Ministerio de Justicia de la provincia para para que nuestros alumnos ayudaran a personas que debían realizar tareas capacitantes a elaborar presupuestos y planes de negocios para presentar ante los organismos correspondientes, a fin de que pudieran lograr ser beneficiarios de préstamos para emprendedores. El trabajo realizado por los alumnos fue volcado en un informe de pasantía que contempló todas las exigencias académicas impuestas por la cátedra. También celebramos un convenio de colaboración con la Secretaría de Producción de la Municipalidad, en el cual colocamos algunos pasantes para que realizaran investigaciones relacionadas con las buenas prácticas empresariales. En general, estamos abiertos a todo tipo de acuerdo, convenio, etc. que podamos celebrar con organizaciones públicas o privadas”.

15) Estos convenios que fueron celebrando con distintas instituciones, ¿qué capacidad de colocación de pasantes representaron para la cátedra?

“Mínima. Se colocaron entre cuatro y siete pasantes en cada organismo o institución”.

## 9. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

### 9.1. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DEL RELEVAMIENTO A LOS PASANTES.

El análisis y diagnóstico de la información recabada, se realizó siguiendo el orden de los objetivos definidos en este trabajo.

En lo referente al primer objetivo, cual es definir las características del vínculo existente entre la universidad pública y la sociedad (en este caso las características de las pasantías académicas), se infiere que:



De los 63 alumnos encuestados, el 34,92% (22 alumnos) realizó sus prácticas profesionales en una gran empresa (a los fines de este trabajo, “gran empresa” se considera a aquella organización que tiene más de 50 empleados), seguido por el 22,22% (14 alumnos) que la realizó en una pequeña empresa, el 19,05% (12 alumnos) en un microemprendimiento, el 11,11% (7 alumnos) en una mediana empresa, el 9,52% (6 alumnos) en una repartición pública y el 3,17% (2 alumnos) en otras organizaciones (Fundaciones, ONGs, reparticiones públicas, etc.). Esto indica que, a pesar de las dificultades para conseguir empleo y a la precarización de las condiciones de trabajo que se viene produciendo desde los últimos años, las grandes empresas fueron las que demandaron mayor cantidad de mano de obra en la ciudad.

La mayoría (52,20%, 33 alumnos) consiguió ingresar a la organización donde realizó su pasantía por intermedio de un amigo/compañero (28,48%, 18 alumnos), o por intermedio de la Bolsa de Trabajo de la Facultad (23,72%, 15 alumnos). Puede inferirse que las organizaciones, en principio, prefirieron tomar personas de las que podían obtener previamente buenas referencias, ya sea porque los recomendaba algún empleado de dicha organización, o porque eran estudiantes de una facultad.

Con respecto a la forma jurídica adoptada al momento de realizar la pasantía, el 34,92% de los pasantes (22 alumnos) trabajaban en relación de dependencia con la organización bajo la modalidad de un contrato de trabajo. Y, en el mismo porcentaje se encontraban los alumnos que debieron celebrar un acuerdo de colaboración académica entre la cátedra, la organización y ellos, para poder darle un sustento jurídico a la pasantía. Este 34,92% de alumnos que realizaron sus pasantías bajo un contrato de trabajo se condice con el porcentaje de alumnos que realizaron su pasantía en una gran empresa. Este tipo de empresas, por sus dimensiones, tamaño, facturación, forma jurídica, etc. están muy controladas por el Estado y deben tener a todos sus empleados registrados ante los organismos correspondientes. Por su parte, un porcentaje igual (34,92%) realizó su pasantía mediante un acuerdo de colaboración académica, -el más precario desde el punto de vista jurídico-. Este porcentaje coincide con los alumnos que realizaron sus pasantías en medianas empresas (11,11%, 7 alumnos) y en pequeñas empresas (22,22%, 14 alumnos). En este caso, se evidencia la importancia que reviste este acuerdo como sustento jurídico de las pasantías, puesto que funcionó como un facilitador y una herramienta de marketing social para los alumnos que necesitaban aprobar la materia, atento a la rigidez del mercado laboral, y la informalidad de las empresas medianas y pequeñas respecto del personal a cargo, etc.



En la mayoría de los casos (61,90%, 39 alumnos), los pasantes tuvieron una jornada laboral de 4 horas diarias, lo que coincide con las formas contractuales más utilizadas y más precarias: convenios de pasantías académicas (25,40%, 16 alumnos) y acuerdos de colaboración académica (34,92%, 22 alumnos).

En el 68,25% de los casos (43 alumnos), luego de finalizada la pasantía académica, se extendió la relación laboral con la organización y en el 55,81% de los casos (24 alumnos), ese vínculo laboral se mantenía al momento del relevamiento de datos. A su vez, en el 20,93% de los casos (9 alumnos) la continuidad de la relación laboral se perfeccionó mediante la renovación de los convenios de pasantías y otros formatos (contrato de temporada y asociada a una cooperativa), en el 18,60% de los casos (8 alumnos) la relación continuó informalmente, sin sustento jurídico alguno mientras que el 60,47% de los alumnos (26 pasantes) continuó la relación laboral con la organización mediante el formato de relación de dependencia directa con la misma (ley de contrato de trabajo), Esta situación es comprensible en el caso de los alumnos que ya tenían una relación de dependencia directa con la organización antes de comenzar sus pasantías (es decir, su relación laboral se encuadraba en la ley de contrato de trabajo). Esto ocurrió en el 34,92% (22 alumnos) de los casos, pero la continuidad en la relación académico-laboral casi duplicó este porcentaje (68,25 equivalente a 43 alumnos); esto se debe por una parte, a la renovación de los convenios de pasantías encuadrados en la ley 26.427/08 y por otra, a la efectivización como empleados en relación de dependencia de los pasantes que ingresaron bajo el formato de acuerdo de colaboración académica y educativa y; en dos casos particulares, se trata de una alumna cuyo vínculo jurídico era el de asociada a una cooperativa de trabajo y luego de finalizada la pasantía, continuó en esa situación y de un alumno que continuó dicha relación bajo el sustento jurídico de un contrato de temporada. Se puede inferir que la continuidad de dicho vínculo puede deberse a dos motivos: buen desempeño de los pasantes o aprovechamiento por parte de los empresarios del formato jurídico de la pasantía académica para formalizar personal, al cual de otro modo, lo tomarían de manera informal (o “en negro”), o directamente no lo tomarían. De esta relación puede concluirse que el empleo informal o subempleo es una variable crítica del mercado laboral actual, y que, si bien, no es el objeto de estudio de esta tesis, influye directamente en los formatos jurídicos que asumen las pasantías (los acuerdos de colaboración académica igualan en porcentaje a los contratos de trabajo) y demuestran el esfuerzo que han realizado los alumnos para conseguir una organización donde poder realizar su práctica profesional.

Dentro del porcentaje de alumnos que continuaron la relación laboral con la empresa luego de finalizada la pasantía, en el 23,26% de los casos (10 alumnos) la relación laboral se extendió por menos de un año, en el 55,81% de los casos (24 alumnos) los alumnos continuaban trabajando en la organización al momento del relevamiento, en el 13,95% de los casos (6 alumnos), por un año y en 6,98% de los casos (3 alumnos) la relación se extendió por más de un año, luego de finalizada la pasantía. En lo que respecta a la forma jurídica, en el 18,60% de los casos (8 alumnos), los pasantes continuaron la relación laboral con la organización de manera informal (o "en negro"). Cabe señalar que se trata de alumnos que ya venían desempeñándose en esa organización en esa situación, y a los efectos de poder realizar su pasantía, formalizaron la relación laboral mediante un acuerdo de colaboración académica de dos meses de duración; el cual, una vez vencido no podía prorrogarse.

En lo concerniente a los sectores o áreas en que se desempeñaron los pasantes en las organizaciones, cabe señalar que, en general, se desempeñaron en varios sectores a la vez. Esta situación se debe a que en las medianas, pequeñas y microempresas/microemprendimientos las estructuras son planas y muy flexibles y hay poco personal. Por lo tanto estas personas deben desempeñar funciones que abarcan múltiples sectores, a diferencia de las grandes empresas, en las cuales las estructuras están formalmente departamentalizadas. El 39,68% de los encuestados (25 pasantes) se desempeñaron en el sector Administración (realizando funciones esencialmente contables), luego le sigue el sector Personal con un 28,57% (18 pasantes) que, en la mayoría de los casos realizaron funciones de índole administrativa: liquidación de haberes, confección y actualización de legajos, etc.) y en el menor porcentaje, (1,58%, 1 pasante) se desempeñaron en Finanzas, Fabricación, Distribución, Empaque, Despacho, Organización y Métodos, Facturación y Costos. Vale decir que, en general, los pasantes se desempeñaron en su gran mayoría en sectores relacionados con funciones de carácter administrativas, más que de carácter decisorio.

Esta apreciación queda confirmada cuando se les solicitó a los alumnos que detallaran las funciones que realizaron durante sus pasantías, las cuales fueron divididas en simples, complejas de carácter inferior y estratégicas, según el criterio establecido en el Marco Teórico<sup>24</sup>.

De acuerdo a esta clasificación, en el 100% de los casos, los pasantes realizaron tareas simples y en el 95,24% de los casos, además de realizar tareas

---

<sup>24</sup> Ver punto 6. Marco Teórico.

simples, realizaron también funciones complejas de carácter inferior. Esto indica que, en su gran mayoría, los pasantes desempeñaron funciones que están relacionadas con los conocimientos adquiridos durante la carrera.

Las tareas simples más ejecutadas por los pasantes fueron: archivo de documentación y carga de operaciones diarias al sistema, en ambos casos en un 47,62% (30 pasantes). Y la menos ejecutada fue promociones de bienes y/o servicios en un 1,59% (1 pasante).

En lo referente a las funciones complejas de carácter inferior, las más ejecutadas fueron: control de facturación, 46,03% (lo que equivale a 29 alumnos) en el sector Administración (Contaduría), atención al público, 42,86% (27 alumnos) en los sectores: Despacho, Administración (Seguros), Capacitación y Asistencia al Cliente, Logística, Recepción, Administración, Secretaría, Fabricación, Finanzas y Ventas. La función que menos se ejecutó fue: liquidación de intereses, 3,17% (2 alumnos) en el sector Finanzas.

Por su parte, en lo referente a las funciones estratégicas, éstas fueron ejecutadas por 19 pasantes, lo que representa el 30,16% del total de encuestados. Las mismas fueron ejecutadas en el siguiente orden: confección de presupuestos en los sectores Finanzas, Fabricación y Administración 26,31% (5 alumnos). Las menos ejecutadas fueron: supervisión de subalternos (1,59%) (1 alumno) en el sector Administración de una organización de servicios de salud, implementación y seguimiento de planes de acción definidos por la superioridad en el sector Comercial, y capacitación a usuarios, clientes y subalternos en el sector Administración en el mismo porcentaje. Si se considera que, el 30,16% de los pasantes encuestados (19 alumnos) realizaron funciones estratégicas, de los cuales, 36,84% (7 alumnos) lo hicieron bajo el sustento jurídico de la ley de contrato de trabajo, puede inferirse que estos pasantes tuvieron la posibilidad de desarrollar y aplicar sus conocimientos académicos debido a que establecieron una relación de continuidad con la organización y un vínculo más estrecho respecto de aquellos pasantes que formalizaron sus pasantías bajo formatos más precarios con estadías transitorias. Estos últimos no tuvieron la posibilidad de desarrollar sus competencias en la misma medida.

Es claro que, en general, las funciones estratégicas no fueron prioritariamente las funciones que se les asignaron a los pasantes. No obstante, se les solicitó a los encuestados que realizaron funciones estratégicas, que detallaran la aplicación que tenían las mismas y el superior a quien habían reportado (ver punto 8.1. Resultados obtenidos del relevamiento a los pasantes). Como conclusión puede decirse que, de acuerdo a las aplicaciones que tuvieron dichas funciones en las

organizaciones donde fueron realizadas, las mismas consistieron en sintetizar el significado estratégico de la información que disponían los pasantes y reportarla a superiores jerárquicos ubicados en la cumbre estratégica o en la línea media para ser utilizada por éstos para la toma de decisiones.

Con respecto al segundo objetivo de esta tesis; definir las apreciaciones de los alumnos respecto de sus pasantías; se les preguntó cuántas fueron las problemáticas detectadas por ellos en la organización durante el transcurso de sus prácticas profesionales. La mayoría (49,21%, es decir 31 pasantes) detectó una sola problemática, y el porcentaje restante se dividió en: 14,29% (9 pasantes) detectó dos problemáticas, 15,87% (10 pasantes) detectó 3 problemáticas, 19,05% (12 pasantes) detectó más de 3 problemáticas; mientras que un 1,59 % (1 pasante) no respondió la pregunta. Esto indica que los alumnos, en general, no tuvieron dificultades para encontrar y definir problemáticas, independientemente de la sustentabilidad académica que tuvieron las mismas, cuestión que se analiza al desarrollar el cuarto objetivo de esta tesis.

El 55,56% de los alumnos encuestados (35 pasantes) presentaron propuestas de solución a las problemáticas detectadas. Al igual que en el caso de las problemáticas, este porcentaje indica que los alumnos, en su mayoría, no presentaron problemas al formular propuestas de solución, independientemente de la sustentabilidad académica que tuvieron las mismas, cuestión que también se desarrolla en el cuarto objetivo.

Con respecto al clima laboral, el 87,30% de los encuestados (55 alumnos) se manifestó conforme con el clima laboral existente en la organización y el 12,70% (8 alumnos) manifestó que no estuvo conforme (los motivos que causaron ese malestar se exponen en el punto 8.1. Resultados Obtenidos del relevamiento de los pasantes). Del análisis de dichos motivos expuestos por los pasantes puede deducirse que, en la mayoría de los casos, el factor causante de un clima laboral nocivo es la falta de motivación que se produce cuando hay una inadecuada gestión del personal. Ello provoca que se produzcan falencias tales como: indefinición de tareas y responsabilidades, falta de cooperación, conflictos de intereses, distorsiones en la comunicación y los demás problemas detallados por los pasantes. Esta situación de disconformidad con el trabajo fue manifestada por pasantes que realizaron sus pasantías tanto en microemprendimientos como en grandes empresas. Se concluye que las falencias de gestión de Recursos Humanos se producen tanto en empresas muy pequeñas - unipersonales o familiares - como en grandes empresas.

A los pasantes también se les preguntó si se sintieron o no identificados con la cultura de la organización. Esto significa si estaban imbuidos y compartían los mismos valores, hábitos, costumbres y conductas que estaban presentes en la organización. En tal sentido, en un 90,48% de los casos (57 alumnos) los pasantes afirmaron que se sintieron identificados con la cultura organizacional, mientras que un 9,52% (6 alumnos) no se sintió identificado con la cultura. Al efecto, a quienes afirmaron no sentirse identificados, se les solicitó que especificaran los motivos (los cuales se detallan en el punto 8.1. Resultados Obtenidos del relevamiento de los pasantes)

En general, puede concluirse que los factores que más influyeron para que los alumnos no se sintieron identificados con la cultura de la organización (o no se sintieran parte de la misma) son: las estructuras altamente burocratizadas, donde el principio de la norma se impone sobre el principio de eficiencia, cooperación y trabajo en equipo; la falta de liderazgo de los superiores de los pasantes; y la imposibilidad de establecer y transmitir valores compartidos por parte de la dirección. Estos factores promueven un conflicto entre el discurso y la acción, una contradicción entre la cultura “profesada” y la cultura “legitimada”, y es por ello, que a los miembros de la organización (especialmente a aquellos que tienen una “pertenencia transitoria” como los pasantes) les resulta difícil entender las pautas culturales de la organización para poder adaptarse.

Luego, se les preguntó cómo calificaban a la comunicación con sus superiores y con sus pares, a partir de una tabla de selección múltiple donde las opciones eran: formal, informal, fluida, escasa y no hubo comunicación.

La gran mayoría de los encuestados (60,32%, 38 alumnos) respondió que la comunicación con sus superiores era fluida; el 52,38% (33 alumnos) la calificó como informal; el 34,92% (21 alumnos) la consideró formal y sólo un 6,35% (4 alumnos) la calificó como escasa. Nadie seleccionó la opción “no hubo comunicación”. Esto indica que, en general, los pasantes no tuvieron problemas de comunicación con sus superiores durante sus pasantías. Nótese que esta pregunta se realizó mediante una tabla de opción múltiple.

Con respecto a la comunicación con los compañeros el 85,71% de los encuestados (54 alumnos) la calificó como informal; el 66,67% (42 alumnos) la calificó como fluida, el 12,70% (8 alumnos) como formal y el 3,17% de los encuestados (2 alumnos) como escasa. Nadie seleccionó la opción “no hubo comunicación”. Nótese que esta pregunta se realizó mediante una tabla de opción múltiple. Del 85,71% (54 alumnos) que consideró que la comunicación era informal, un 77,78% (42 alumnos) consideró que, además de informal, era fluida y un 3,70% (2

alumnos) la catalogó como informal y escasa. Lo que permite concluir que los pasantes, en la gran mayoría de los casos, no han tenido problemas de comunicación ni con sus compañeros, ni con sus superiores.

Luego se les solicitó que calificaran su experiencia como pasantes en la organización donde realizaron su práctica profesional a través de una escala de selección (mutuamente excluyente) donde las opciones iban de “muy buena a muy mala”.

La gran mayoría de los encuestados (55,56%, 35 alumnos) calificó a la experiencia como “muy buena”, el 39,68% (25 alumnos) como “buena” y una minoría (4,76%, 3 alumnos) como “regular”. Esto permite concluir que, a pesar de las limitadas posibilidades que tuvieron los pasantes en general, para desarrollar sus competencias – en lo referente al bajo porcentaje de alumnos que desempeñaron funciones estratégicas -, sumado a la baja participación que los superiores les han otorgado, - en el 26,09% de los casos tuvieron una participación media y en el 8,70% de los casos una participación máxima -, los alumnos, sin embargo, consideraron de alto valor la experiencia laboral realizada.

En lo que refiere al tercer objetivo específico cual es indagar si la Facultad realizó acciones de marketing social directo o indirecto para promover las pasantías académicas, puede concluirse que, si bien la Facultad ha realizado acciones de marketing social tales como: los acuerdos de colaboración académica y educativa y los convenios de intercambio y colaboración con organizaciones públicas y privadas, éstas no resultaron suficientes para cubrir la demanda de pasantes; puesto que sólo el 23,72% de los encuestados logró realizar su práctica profesional por intermedio de la Facultad.

En cuanto al cuarto objetivo específico el cual refiere a analizar el vínculo que mantiene la Facultad con la sociedad en términos de pertinencia, utilidad y oportunidad; se consideraron las respuestas dadas por los alumnos en lo concerniente a las problemáticas detectadas por ellos en las organizaciones donde realizaron sus pasantías. El análisis de las mismas se detalla a continuación, considerándose que tales problemáticas fueron clasificadas según su pertinencia, utilidad y oportunidad de acuerdo primeramente, a los cinco niveles explicitados en el Marco Teórico (definiciones de nivel inferior, intermedio, superior, no pertinentes y tautológicas), a su vez, las problemáticas de nivel intermedio fueron analizadas y reformuladas en función a los aspectos críticos a los que apuntaban: estrategia, estructura, procesos y cultura; y; seguidamente, en los casos en que los alumnos plantearon dos, tres o más problemáticas, éstas fueron analizadas de acuerdo a su especificidad o su redundancia, según el criterio adoptado por la cátedra Taller de

Práctica Profesional Módulo I: Pasantías. A continuación se exponen las problemáticas clasificadas según los niveles expuestos precedentemente:

- Definiciones de nivel inferior: la descripción de la problemática responde a una acepción negativa o limitada del problema.

Falta de normas de Control Interno
Falta de formalización de procesos
Ausencia de controles internos en Pagos, Fact. Tesorería y Presupuestación,
No hay definición de puestos
Falta de especificación s/stocks requeridos
Falta de capacitación respecto del nuevo sistema operativo implementado
Falta de uniformes para algunos empleados
Falta de control en los vehículos a entregar
Falta de disposición de un espacio físico para guardar los vehículos
Falta de organización en cuanto a fecha y hora de entrega ya que no se preparaban las unidades en tiempo y forma.
Falta de conocimientos técnicos del responsable de entregas
Falta de oportunidad de crecimiento de los empleados.
Falta de medición concreta de desvíos.
Falta de controles y redundancia de tareas.
Falta de control en los repartos.
Falta de delegación.
Falta de delegación de tareas.
Ausencia de un manual operativo para la suscripción de propuestas de seguro.
Falta de definición de procedimientos administrativos.
Falta de formularios (por ej. No existen O.C.)
No existen controles de ningún tipo.
La falta de formalización y la falta de coordinación de los procesos de inducción a la empresa y capacitación.



Falta de organización de mercadería.
Falta de personal para atención al público.
Falta de normalización y estandarización del proceso de importación de MP.
No existía un procedimiento controlado de reclamos a proveedores de MP.
No hay registración del stock de mercaderías.
Falta de información para confeccionar análisis de gestión, de satisfacción, financieros e índices de rotación y margen sobre ventas (entre otros).
Falta de información precisa que apoye decisiones sobre cuánto reinvertir en el negocio en función de la variabilidad de la demanda a lo largo del año (puntos de pedido y lotes óptimos).
No había una clara definición de funciones.
Falta de delegación de poder.
Carencia de eficacia organizacional en la obtención de los objetivos.
Falta de capacitación (sector productivo).
Falta de personal en el sector administrativo.
Falta de espacio físico en el sector Expedición.
Faltante de Personal (administrativo)
No existe control de compras.
No existe control de cobranzas.
No existe control de pagos.
No existe control de caja.
Falta de comunicación entre sectores.
Falta de motivación.
Nula presencia en canales digitales.
No hay definición de puestos.
Falta de organización en el circuito administrativo.

Estas problemáticas pueden reformularse en un sentido positivo, especificando la causa que las provoca y no la carencia que representan. Por ejemplo, en el caso de la problemática descrita como “falta de delegación de poder”



en realidad la causa del problema es una deficiencia en el diseño de la estructura organizativa. En el caso de la problemática descrita como: “falta de normas de control interno”, la causa real es la ineficiencia o inconsistencia en los procesos de control. Asimismo, algunas problemáticas están descritas de manera incompleta, puesto que en este último caso, el alumno/pasante no especifica si la “falta de normas de control interno” se refiere a los procesos administrativos, operativos, decisorios, etc. Además, hubo un caso de una alumna que enumeró cuatro problemáticas y todas ellas tenían su origen en la misma causa “inexistencia de un sistema de control eficaz”. La alumna formuló las problemáticas como sigue: “No existe control de compras”, “No existe control de cobranzas”, “No existe control de pagos”, “No existe control de caja”. Como se puede deducir, estas cuatro problemáticas pueden plantearse como una sola, de la siguiente manera: “La organización adolece de un sistema de control eficaz; lo cual impacta negativamente en los subsistemas de compras, cobranzas, pagos y caja”.

- Definiciones de nivel intermedio: la descripción de la problemática tiene una acepción positiva y un enfoque mecanicista del problema.

Mala definición de funciones.
Deficiencias en la administración de Recursos Humanos.
Errores de comunicación.
Procedimientos rudimentarios.
Sistema de información deficiente, con redundancia de datos y caída del sistema.
Mal clima laboral dentro de la organización.
Centralización de funciones en los cuatro gerentes.
Detección de un sistema de información ineficiente.
Incorrecta designación de funciones y tareas.
Fallas en la Facturación.
Errores en la liquidación de impuestos ya vencidos.
Se pierde mucho tiempo capacitando nuevos empleados.
Improvisación en el reclutamiento y selección de personal.
Deficiencias en el proceso de compras.
Problemas de comunicación entre los diferentes sectores de la organización.

Irregularidades respecto del proceso de compras recepción de suministros.
Retraso en las aplicaciones de carga al sistema de las descargas de camiones o ferrocarriles.
Duplicación de información en los diversos sistemas informáticos que tiene la empresa.
Deficiencias en la comunicación.
Cuestionario amplio e impreciso de satisfacción del cliente.
Sistema Informático incompleto.
Multiplicidad de registros idénticos para distintas aplicaciones.
Recetas de productos no formalizadas en su totalidad.
Imposibilidad de generar acciones correctivas.
Deficiente gestión de cobranzas.
Empresa poco consistente con su visión.
Sistema de información con deficiencias.
Controles de stock.
Superposición de funciones, inexistencia de descripción de los puestos, nadie sabe cuáles son sus responsabilidades.
Distorsiones en la comunicación.
Dificultad de colaboración entre la ONG y sus stakeholders.
Contratación continua de pasantes.
Procedimientos muy burocráticos y formales a seguir en cobranzas y pagos, siendo que Rosario es una sucursal en la cual se conocen los clientes cara a cara.
Políticas de Recursos Humanos perjudiciales para la sucursal Rosario, siendo que es una empresa de servicios y mantenimiento.
Centralización alta en la toma de decisiones relevantes para la sucursal de Rosario.
Excesiva centralización en los propietarios.
Poco personal en el área de atención al público. Lo que genera demoras y quejas constantes de los afiliados.
Dejar a cargo de las áreas a los pasantes cuando los encargados o jefes están de licencia.

Mala organización en cuanto a la distribución de alumnos pasantes, en áreas relacionadas a la carrera que estudian.
Ineficiencia en la comunicación y coordinación.
Sistema de información incompleto.
Control interno parcialmente desarrollado.
El personal no estaba completamente informado sobre el funcionamiento del sistema de capacitaciones y sobre la forma de completar su matriz de capacitación.
Muchas matrices de capacitación poseían cursos específicos que no se dictaban más y por ende se incrementaba la confusión.
Registración de las operaciones en Hoja de cálculo dificulta y precariza la generación de salidas de información que sirva de apoyo para tomar decisiones de diversas índoles.
Pérdida de ventas por inexistencia de una política de compras.
Feedback de ventas poco claro impide proyectar eficientemente futuras compras (tanto en cantidad como en calidad).
Se incurre en gastos superfluos para la adquisición de las mercaderías.
Los expedientes que tienen errores son archivados en cajas hasta la fecha en que el Tribunal de Cuentas los solicita, esto es un plazo de uno a dos años, haciendo muy engorroso la tarea de corrección por tener que solicitar a los beneficiarios que presenten documentación de un año atrás.
Los expedientes son almacenados en cajas de gran tamaño, que dificultan su movimiento y sin un orden específico, por lo que expedientes de un mismo proveedor pueden estar en más de una caja.
Se demora demasiado tiempo para que el Sector Atención al Público corrija los expedientes no permitiendo una colaboración estrecha entre este sector y el sector Control.
Varios jefes con órdenes contrapuestas.
Se dificultaba hacer el seguimiento de los deudores y acreedores ya que no contaban con un sistema de software.
Ineficiencia en la carga de datos y seguimiento de clientes.
Clima laboral adverso entre socios responsables de la empresa.
Problemas en la comunicación entre sectores claves.
Ausentismo (sector productivo)

Problemas de clima laboral (sector productivo)
Armado de legajos APE.
Demoras en el plazo de entrega.
Superposición de funciones.
Deficiencias en el servicio posventa.
Procedimientos rudimentarios.
Separación de funciones y asignación de responsabilidades.
Asignación de Funciones (sector administrativo)
Utilización del tiempo gerencial.
Comunicación.
Imagen de marca fuera del rubro, poco conocida.
Software contable con un gran desfasaje tecnológico.
Los nuevos consultores no entendían /conocían la importancia de la carga de horas en la herramienta (Lawson). Sector: Control de Gestión.
Desconocimiento de los procedimientos administrativos respecto a los Controladores Fiscales.
Sistema de información deficiente, con redundancia de datos y caída del sistema.
Sobrecarga de información, a la hora de la transferencia de datos personales del Operario Rural.
Empresa chica donde el dueño monopolizaba roles.
El sistema de control de personal utilizado por la organización no resulta confiable, ya que cada empleado firma la planilla de asistencia al finalizar su semana laboral, es decir, la completa únicamente una vez por semana: viernes por la tarde o sábados por la mañana.
Problemas de diversidad generacional que hace que los mandos medios no sean homogéneos y que repercutan en la ineficiencia en el sector.
Mal funcionamiento del sistema de gestión de personal.

Si se analiza la forma en que los alumnos/pasantes han planteado estas problemáticas, puede inferirse que las mismas han sido formuladas con una visión muy acotada o restringida de la organización. Las problemáticas parecen compartimentos estancos dentro de una organización que se percibe fragmentada.

Un análisis en profundidad de las problemáticas descritas, permite hacer un replanteo de estas de acuerdo al campo de acción al que están referidas desde una perspectiva integral o sistémica, en función de las cuatro variables presentadas en el marco teórico: estrategia, estructura, procesos y cultura organizacional.

Para profundizar el análisis de las problemáticas de nivel intermedio definidas por los alumnos/pasantes en función a las causas cuyo origen se sustenta en las cuatro variables descritas; a continuación se ordenarán las problemáticas detalladas en los cuestionarios de acuerdo a dichas causas:

- Estrategia: Las problemáticas que se enlistan a continuación responden a cuestiones estratégicas, y la causa puede definirse como: “ineficiencia en la gestión de recursos críticos de la organización”:

Deficiencias en la administración de Recursos Humanos.
Sistema de información deficiente, con redundancia de datos y caída del sistema.
Se pierde mucho tiempo capacitando nuevos empleados.
Improvisación en el reclutamiento y selección de personal.
Cuestionario amplio e impreciso de satisfacción al cliente.
Sistema informático incompleto.
Empresa poco consistente con su visión.
Sistema de información con deficiencias.
Dificultad de colaboración entre la ONG y sus stakeholders.
Contratación continua de pasantes.
Políticas de RR.HH. perjudiciales para la sucursal Rosario.
Poco personal en el área de Atención al Público, lo que genera demoras y quejas constantes en los afiliados.
Dejar a cargo de las áreas a los pasantes cuando los encargados o jefes están de licencia.
Mala organización en cuanto a la distribución de alumnos pasantes en áreas relacionadas a la carrera que estudian.
Sistema de información incompleto.
El personal no estaba completamente informado sobre el funcionamiento del sistema de capacitaciones y sobre la forma de completar su matriz de

capacitación.
Muchas matrices de capacitación poseían cursos específicos que no se dictaban más y por ende se incrementaba la confusión.
Pérdida de ventas por inexistencia de una política de compras.
Ausentismo en el sector productivo.
Utilización del tiempo gerencial.
Imagen de marca fuera del rubro, poco conocida.
Software contable con un gran desfasaje tecnológico.
Sistema de información deficiente, con redundancia de datos y caída del sistema.
Problemas de diversidad generacional que hace que los mandos medios no sean homogéneos y repercutan en la ineficiencia del sector.
Mal funcionamiento del sistema de gestión de personal.
Detección de un sistema de información ineficiente.

- Estructura: Las problemáticas que se enlistan a continuación responden a cuestiones de estructura, y la causa puede definirse como: “falencias en el diseño de la estructura”:

Mala definición de funciones.
Centralización de funciones en los cuatro gerentes.
Incorrecta designación de funciones y tareas.
Superposición de funciones, inexistencia de descripción de los puestos, nadie sabe cuáles son sus responsabilidades.
Centralización alta en la toma de decisiones relevantes para la sucursal de Rosario.
Excesiva centralización en los propietarios.
Varios jefes con órdenes contrapuestas.
Superposición de funciones.
Separación de funciones y asignación de responsabilidades.
Asignación de funciones (sector administrativo).

Empresa chica donde el dueño monopolizaba roles.

- **Procesos:** Las problemáticas que se enlistan a continuación responden a fallas en los procesos o conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que responden al ciclo: insumo-transformación-producto. La visión de procesos determina un enfoque horizontal y dinámico de la organización porque se basa en el flujo de trabajo y las relaciones intersectoriales. Desde esta perspectiva, las problemáticas referidas a procesos pueden reformularse como “falencias en la gestión de procesos o flujos de actividades críticas para el logro de los objetivos estratégicos”.

Procedimientos rudimentarios.
Fallas en la Facturación.
Errores en la liquidación de impuestos ya vencidos.
Deficiencias en el proceso de compras.
Irregularidades respecto del proceso de compras-recepción de suministros.
Retraso en las aplicaciones de carga al sistema de las descargas de camiones o ferrocarriles.
Duplicación de información en los diversos sistemas informáticos que tiene la empresa.
Multiplicidad de registros idénticos para distintas aplicaciones.
Recetas de productos no formalizadas en su totalidad.
Imposibilidad de generar acciones correctivas.
Deficiente gestión de cobranzas.
Controles de stock.
Procedimientos muy burocráticos y formales a seguir en cobranzas y pagos, siendo que Rosario es una sucursal en la cual se conocen los clientes cara a cara.
Control interno parcialmente desarrollado.
Registración de las operaciones en hojas de cálculos dificulta y precariza la generación de salidas de información que sirva de apoyo para tomar decisiones de diversas índoles.

Feedback de ventas poco claro impide proyectar eficientemente futuras compras (tanto en cantidad como en calidad).
Se incurre en gastos superfluos para la adquisición de las mercaderías.
Los expedientes que tienen errores son archivados en cajas hasta la fecha en que el Tribunal de Cuentas los solicita, esto es un plazo de uno a dos años, haciendo muy engorrosa la tarea de corrección por tener que solicitar a los beneficiarios que presenten documentación de un año atrás.
Los expedientes son almacenados en cajas de gran tamaño, que dificultan su movimiento y sin un orden específico, por lo que expedientes de un mismo proveedor pueden estar en más de una caja.
Se demora demasiado tiempo para que el Sector Atención al Público corrija los expedientes no permitiendo una colaboración estrecha entre este sector y el sector Control.
Se dificultaba hacer el seguimiento de los deudores y acreedores ya que no contaban con un sistema de software.
Ineficiencia en la carga de datos y seguimiento de clientes.
Armado de legajos APE.
Demoras en el plazo de entrega.
Deficiencias en el servicio posventa.
Procedimientos rudimentarios.
Los nuevos consultores no entendían/conocían la importancia de la carga de horas en la herramienta (Lawson). Sector: Control de Gestión.
Desconocimiento de los procesos administrativos respecto a los Controladores Fiscales.
Sobrecarga de información a la hora de la transferencia de datos personales del operario rural.
El sistema de control de personal utilizado no resulta confiable, ya que cada empleado firma la planilla de asistencia al finalizar su semana laboral, es decir la completa únicamente una vez por semana: viernes por la tarde o sábados por la mañana.

- Cultura: Atento a que la cultura es el conjunto de valores, creencias, patrones de comportamiento, hábitos, costumbres, tradiciones que imperan en una organización y perfilan y determinan la comunicación y el clima laboral dentro de ella; las problemáticas relacionadas con estas dos últimas temáticas se consideran a los fines de este trabajo,



como un problema cultural, es decir que la causa de las mismas radica en el quiebre entre la cultura proclamada por la alta dirección y la cultura reinante en la organización, donde ambas entran en contradicción.

Errores de comunicación.
Problemas de comunicación entre los diferentes sectores de la organización.
Deficiencias en la comunicación.
Distorsiones en la comunicación.
Ineficiencia en la comunicación y coordinación.
Clima laboral adverso entre socios responsables de la empresa.
Problemas en la comunicación entre sectores claves.
Problemas de clima laboral (sector productivo)
Comunicación.
Mal clima laboral dentro de la organización.

- Definiciones de nivel superior: definiciones sistémicas de la problemática que implican un enfoque totalizador o integral del problema.

Inexistencia de un sistema de costeo que brinde información para la toma de decisiones.
Durante la activación de compras, detecté diversos inconvenientes en cuanto al cumplimiento de los proveedores, varios podrían haberse evitado con una mejor coordinación con el comprador o usuario y muchos otros con un trabajo de negociación y mejora de relaciones con el proveedor.
Carencia de eficacia organizacional en la obtención de los objetivos.
Crecimiento por agregación y necesidad de estandarizar procesos.

- Definiciones no pertinentes: son aquellas que no se condicen con las problemáticas que se espera que plantee un estudiante de cuarto año de la carrera de Licenciatura en Administración y no son admitidas por la cátedra en un informe de pasantía:

Baja venta en ciertos sectores de la Argentina.
---

La empresa posee poco espacio físico para el desarrollo efectivo de sus funciones.
--

Elementos (silla, escritorios, diseño del mobiliario) poco saludables para realizar el trabajo administrativo.
--

- Definiciones tautológicas: son las que no aportan contenido o que describen una problemática sin mencionar la causa de la misma:

Fallas de organización.
-------------------------

En general, puede concluirse que la mayoría de los pasantes formuló problemáticas de nivel intermedio, lo cual es esperable para un alumno de cuarto año de la carrera de Licenciatura en Administración.

Como se explicitó anteriormente, en esta pregunta también se analizó la especificidad o redundancia en la formulación de las problemáticas, evaluando si en los casos en que los alumnos plantearon dos, tres y más de tres problemáticas éstas estaban relacionadas entre sí o no; de modo de poder discernir si en los casos en que las problemáticas están estrechamente relacionadas éstas derivan de la misma causa; y en tal sentido podrían haber formulado una única problemática (y no dos o más donde la primera evidencia el problema y las restantes son meras consecuencias de esta) e indagar si han descrito varias problemáticas porque son reales, o si han descrito varias problemáticas al solo efecto de engrosar el informe de pasantía pretendiendo exhibir un trabajo más completo y elaborado desde el punto de vista académico.

A tales efectos, se exponen a continuación los casos de los alumnos que han descrito dos, tres o más problemáticas donde la causa del problema es común, y en tal sentido, tales problemáticas podrían haberse sintetizado en una sola:

Falta de normas de control interno.
-------------------------------------

Centralización en la toma de decisiones y falta de delegación,
--

Incorrecta designación de funciones y tareas.
---

Falta de formalización de procesos.
-------------------------------------

En este caso, el problema radica en una falencia en el diseño de la estructura organizativa. La organización es una pequeña empresa de transporte (entre 5 y 20 empleados). Si bien el alumno no lo aclara explícitamente, - haciendo

una lectura de las características de la organización -, se evidencia que probablemente en sus comienzos haya adoptado intuitivamente la configuración de estructura simple y luego, - debido al crecimiento por agregación y no por planificación – haya mutado hacia una burocracia mecánica. De hecho, las cuatro problemáticas planteadas derivan de una única causa que es la improvisación de sus directivos en la organización de las actividades, lo que deja entrever la inexistencia de planificación y de una orientación estratégica claramente definida, que redunde en la ausencia de una estructura formal que determine la división, agrupación, coordinación y control del trabajo en diferentes áreas funcionales.

Improvisación en el reclutamiento y selección de personal.
--

No hay definición de puestos.
-------------------------------

En este caso, el problema definido por la alumna/pasante radica en las funciones de planeamiento y aprovisionamiento de recursos humanos. De hecho, si existiera la función de planificación, habría una correcta definición de puestos, y por ende, las funciones de reclutamiento y selección se llevarían a cabo de acuerdo a los objetivos definidos en el proceso de planeamiento y no habría improvisación. No obstante, cabe consignar que la pasante realizó su pasantía en una microempresa que cuenta con cuatro empleados, cuya actividad principal es la venta de artículos de decoración y bazar.

Es claro que, debido al tamaño de la empresa, la misma no cuenta con un departamento de RR.HH. puesto que sus dimensiones y facturación anual no justifican dicha inversión. Por lo que la problemática debería sustentarse en que la función de planificación de RR.HH. deberá estar a cargo de la dirección del microemprendimiento (que es unipersonal).

Falta de control en los vehículos a entregar.
---

Falta de disposición de un espacio físico para guardar los vehículos.
---

Falta de organización en cuanto a fecha y hora de entrega ya que no se preparaban las unidades en tiempo y forma.
---

Falta de conocimientos técnicos del responsable de entregas.
--

En este caso la pasante plantea cuatro problemáticas, las cuales tienen una causa común: la falta de capacitación previa al personal del sector Entregas de

Vehículos. La organización es una concesionaria de vehículos importados que brinda además, servicio de posventa. La primer problemática es claramente una falla en los procesos de control (que derivan de una deficiente capacitación del personal abocado a dichas funciones). La segunda problemática, si bien, en principio, se debe a una falencia de infraestructura o de espacio físico, podría superarse con una correcta y precisa sincronización de la entrega de los vehículos. La tercera problemática redundante en las dos primeras. Si hubiera un sistema de control eficiente y una perfecta sincronización en el manejo del espacio físico disponible, habría una óptima organización en el proceso de preparación y entrega de los vehículos. La cuarta problemática es, en realidad, la causa de las tres anteriores: la falta de conocimientos técnicos del responsable de Entregas evidencia las falencias en el proceso de capacitación del personal afectado al sector.

Sistema informático incompleto.
---------------------------------

Multiplicidad de registros idénticos para distintas aplicaciones.
---

Estas dos problemáticas también se relacionan entre sí y tienen una causa común: la falta de un sistema de información acorde a las necesidades de la organización. Por este motivo, es claro que haya multiplicidad de registros, - e incluso -, operaciones que no sean registradas convenientemente. En este caso, se trata de una gran empresa estatal, muy burocratizada.

Falta de controles y redundancia de tareas.
---

Sistema de información con deficiencias.
--

Controles de stock.
---------------------

Falta de control en los repartos.
-----------------------------------

Falta de delegación.
----------------------

En este caso se trata de un microemprendimiento dedicado a la producción y comercialización de productos avícolas que tiene menos de 5 empleados. Es probable, que debido al tamaño, las dimensiones y la exigua facturación, la organización esté configurada como una estructura simple, donde todas las decisiones recaen en la cumbre estratégica, la cual debe encontrarse desbordada y por tal motivo, no puede planificar, diseñar e implementar un sistema

de control eficiente. De la lectura de las cinco problemáticas, se desprende que la causa de las mismas es la centralización en la toma de decisiones (que está concentrada en los dos propietarios del microemprendimiento), de la cual se deriva la falta de un sistema de control integral.

Mala definición de funciones.
-------------------------------

Falta de delegación de tareas.
--------------------------------

En este caso, se trata de una pequeña empresa (entre 5 y 20 empleados) dedicada a prestar servicios de seguridad privada. Se evidencia que la causa del problema es una falencia en el diseño de una configuración estructural adecuada, lo que provoca una deficiente definición de funciones, y por lógica consecuencia la falta de delegación de tareas por parte de la dirección.

Contratación continua de pasantes.
------------------------------------

Políticas de RR.HH. perjudiciales para la sucursal Rosario, siendo que es una empresa de servicios y mantenimiento.
---

Centralización alta en la toma de decisiones relevantes para la sucursal de Rosario.
--

En este caso se trata de una organización dedicada a la fabricación de ascensores, escaleras mecánicas y pasillos móviles. Es una gran empresa con sede en Capital Federal y sucursales en las ciudades más importantes del país.

Evidentemente la causa fundamental de las problemáticas planteadas por la alumna es el desinterés por el cliente interno, que es un recurso estratégico fundamental para que las organizaciones puedan lograr competitividad. Es claro que no existe una política de Recursos Humanos (cuestión que queda plasmada en la segunda problemática), y por ende, la organización recurre a la contratación de pasantes, posiblemente porque haya una alta tasa de rotación de personal por desmotivación. De hecho, hay centralización en la toma de decisiones porque; si la empresa desatiende a sus Recursos Humanos es lógico que no confíe en ellos y por ende, no delegue autoridad en los mismos.

Poco personal en el área de atención al público. Lo que genera demoras y
--

quejas constantes de los afiliados.
-------------------------------------

Dejar a cargo de las áreas a los pasantes cuando los encargados o jefes están de licencia.
--

Mala organización en cuanto a la distribución de alumnos pasantes en áreas relacionadas a las carreras que estudian.
--

La organización es una repartición pública, una Obra Social Provincial. Como tal es una burocracia mecánica, donde los procesos son regularizados, apegados a normas rígidas y estrictas. Si bien en la década del 90', se produjo una reformulación de la misión de la Administración Pública que tuvo como objetivo convertirla en una organización de servicios eficiente y acercarla al público meta, quedan todavía resabios de la vieja burocracia anquilosada e ineficiente. Los Recursos Humanos de estas organizaciones han avanzado mucho en la defensa de sus derechos, al punto que, muchas veces es muy complejo capacitarlos o entrenarlos para que brinden un servicio de calidad. Es por ello, que a las nuevas camadas que ingresan se las prepara para este fin, y a los empleados más antiguos y más reticentes a aceptar el cambio, se los sustituye con pasantes específicamente en el área de atención al público. Como los pasantes no forman parte de la planta permanente y tienen una corta estadía en la organización, reciben un entrenamiento expeditivo en lo concerniente a sus funciones específicas en atención al público, pero no son formados en el conocimiento profundo y completo de cada trámite.

En esta organización la problemática fundamental es la transición entre la era de la burocracia mecánica y la burocracia profesional que impacta drásticamente en los Recursos Humanos. Las tres problemáticas detalladas son consecuencias de este hecho.

Mal funcionamiento del sistema de gestión de personal.
--

Falta de personal para atención al público.
---

La organización es una cooperativa de servicios múltiples. Se trata de una mediana empresa (entre 20 y 50 empleados). La primera problemática sintetiza, en términos genéricos, el problema central: falencias en la gestión de los RR.HH., lo cual conlleva a la segunda problemática que es la falta de personal en el sector de atención al público. Tratándose de una mediana empresa – tiene más de 20 empleados – la falta de una política de RR.HH. que implique una oportuna

planificación, reclutamiento y selección de los mismos imposibilita una gestión eficiente.

Falta de normalización y estandarización del proceso de importación de materias primas.
---

No existía un procedimiento controlado de reclamos a proveedores de materias primas.
--

Se producen inconvenientes durante el proceso de activación de compras debido al incumplimiento de algunos proveedores.
---

Se trata de una gran empresa productora de barras y rollos de acero para hormigón armado y alambres y barras para la construcción civil. Es una empresa rosarina que en 1998 se asoció a un grupo brasileño y actualmente es el productor líder en aceros en el continente americano. En esta organización, la importación de materias primas de Brasil es un recurso crítico. La primera problemática evidencia una falla estratégica grave: la inexistencia de un procedimiento de compras de materias primas importadas. De esta falencia, se desprenden las otras dos: inexistencia de un procedimiento de reclamos a los proveedores e inconvenientes en la activación de compras cuando hay incumplimiento por parte de los proveedores.

Registración de operaciones en Hoja de Cálculo precariza la generación de salidas de información que sirvan de apoyo para la toma de decisiones.
--

No hay registraci3n del stock de mercaderías.
---

Feedback de ventas poco claro impide proyectar eficientemente futuras compras (tanto en cantidad como en calidad)
---

La organizaci3n es un microemprendimiento. Se trata de un local comercial de una galería céntrica que se dedica a la venta de carteras y bijouterie. La direcci3n está a cargo de la dueña del local, que cuenta con un empleado, el pasante. La problemática en este caso es la endeblez de los métodos de gesti3n del negocio. Si bien se entiende que a un microemprendimiento no se le exija sofisticaci3n en los métodos de gesti3n, ni una configuraci3n estructural formalizada, definida de acuerdo a los parámetros de las teorías de la administraci3n; es esperable que el software de gesti3n (variable tecnológica) que es un activo clave del

negocio, satisfaga las necesidades mínimas de la organización – en este caso plasmadas en las tres problemáticas detalladas – generación de salidas de información para la toma de decisiones; registración de stock de mercadería; proyección de ventas futuras a partir de la evolución de las ventas históricas. Por lo tanto, las tres problemáticas descritas tienen un origen común.

Clima laboral adverso entre socios responsables de la empresa.
Problemas en la comunicación entre sectores claves.
Carencia de eficacia organizacional en la obtención de los objetivos.

La organización es un boliche bailable localizada en la costanera de Rosario que funciona jueves y domingos. Sus dueños son tres socios que tienen conflictos entre sí, y cada uno de ellos regentea otros boliches y locales bailables en la ciudad. La concesión del boliche bailable objeto de la pasantía tuvo una serie de inconvenientes de índole legal y el proceso para poder habilitar dicho local fue complejo desde el punto de vista jurídico. Las problemáticas detalladas evidencian la relación personal conflictiva que existe entre los socios, (probablemente debido a la necesidad de recuperar la inversión inicial para luego deshacerse del negocio) y explica la existencia de un clima laboral adverso, lo cual trae aparejado problemas de comunicación entre ellos y entre los empleados y, como lógica consecuencia, la imposibilidad de lograr los objetivos propuestos.

Falta de capacitación (sector productivo)
Ausentismo (sector productivo)
Problemas de clima laboral (sector productivo)

La organización es una empresa láctea muy importante en el sector. Es una gran empresa (posee más de 50 empleados). Las problemáticas descritas evidencian un problema de gestión de RR.HH. en el sector productivo. Es claro que la empresa no reconoce a sus RR.HH. como un activo clave o una competencia distintiva que la pueda diferenciar de sus competidores. Las tres problemáticas descritas son consecuencias de esta causa.



Asignación de funciones (sector administrativo)
Utilización del tiempo gerencial.
Faltante de personal (administrativo)

La organización es un grupo empresario del sector salud que tiene una amplia red de servicios médicos, entre ellos: una obra social para personal jerárquico, una empresa de medicina prepaga, servicios de urgencias médicas, seguros de vida, entre otros. Es una gran empresa, posee más de 50 empleados. En el sector administrativo de la empresa dedicada a seguros de vida – donde la pasante realizó su pasantía – se evidencia una falencia en la estructura organizativa. Las tres problemáticas descritas: asignación de funciones, utilización del tiempo gerencial y faltante de personal; confirman que no existe una configuración estructural apropiada en el sector, que hay sobrecarga de tareas y, por ende, una ineficiente utilización del tiempo gerencial, puesto que el gerente debe realizar funciones operativas debido a la falta de personal en ese sector.

No existe control de compras.
No existe control de cobranzas.
No existe control de pagos.
No existe control de caja.

La organización es un microemprendimiento dedicado a la venta de flores en la ciudad de Rosario. Las problemáticas detalladas por la pasante, todas ellas relacionadas entre sí, reflejan la precariedad de los métodos de gestión del negocio. Es claro que la inversión en un software de gestión acorde a las necesidades del mismo evacuará las falencias descritas.

Mal clima laboral dentro de la organización.
Falta de comunicación entre sectores.
Falta de motivación.

La organización es un banco líder en el mercado con varias sucursales en la ciudad de Rosario. El pasante se desempeñó durante el transcurso de su

pasantía en una sucursal céntrica. Las tres problemáticas evidencian una falencia grave en la gestión de recursos estratégicos, como son los Recursos Humanos. Este problema es la causa del mal clima laboral, la falta de comunicación intersectorial y la desmotivación del personal.

Para continuar con el desarrollo de este cuarto objetivo: analizar el vínculo que mantiene la Facultad con la sociedad en términos de pertinencia, utilidad y oportunidad; se les ha solicitado a los alumnos/pasantes que detallaran las propuestas de solución que presentaron a la organización. En función de tales propuestas, a continuación se enumeran las problemáticas detectadas y las propuestas presentadas para evaluar la consistencia y coherencia de las mismas, utilizando como estándar cualitativo los criterios establecidos por la cátedra en los talleres de Pasantías tomando como tal la factibilidad técnica, económica y financiera de dichas propuestas para analizar si las mismas son consistentes y coherentes. La definición de las variables factibilidad técnica, económica y financiera fue desarrollada en el Marco Teórico. Cabe aclarar que, del total de encuestados, sólo el 55,56% (35 alumnos) formuló propuestas de solución a las problemáticas detectadas. Debido a que los alumnos en sus informes definieron una, dos, tres o más de tres problemáticas, en algunos casos, también formularon una, dos, tres o más de tres propuestas de solución. En otros, formularon una sola propuesta para todas las problemáticas. En total, formularon 45 propuestas de solución. Se analizaron sólo los casos en los que las propuestas no están acordes a las problemáticas detectadas, es decir no se consideran factibles técnica, económica o financieramente:

Detección de un sistema de información ineficiente.
---

Propuesta: Comprar un nuevo sistema.
--------------------------------------

Falta de normas de control interno.
-------------------------------------

Centralización en la toma de decisiones y falta de delegación.
--

Incorrecta designación de funciones y tareas.
---

Falta de formalización de procesos.
-------------------------------------

Propuesta: Reasignar tareas acordes a la función y capacitación de cada persona.
--

Ausencia de controles internos en Pagos, Facturación, Tesorería y Presupuestación.
--

Propuesta: Diseño de Manuales de Procedimientos.
--

Se pierde mucho tiempo capacitando nuevos empleados.
--

Propuesta: Diseño de un instructivo de procedimiento.
---

Si bien la propuesta responde a la problemática, la pasante no especifica qué tipo de capacitación requiere el personal que se incorpora (factibilidad técnica). La organización es una repartición pública (Municipalidad de Rosario). Atento a que un procedimiento es un conjunto de pasos o acciones estrictamente diseñados para ser ejecutados en un determinado orden y secuencia, que incluye sus propios mecanismos de control a efectos de obtener un resultado; es preciso destacar en este punto; que una capacitación (ya sea para desarrollar competencias técnicas o sociales en el destinatario) es un proceso de enseñanza-aprendizaje; el cual implica considerar las diferencias técnicas o intelectuales de los destinatarios, sus habilidades, sus competencias, sus conocimientos previamente adquiridos; y, en función de estas variables – entre otras – flexibilizar los métodos de enseñanza en los casos que corresponda en función de los resultados obtenidos. Por esta razón la propuesta debería consistir en la elaboración de un programa de capacitación en el cual se definan los temas a abordar, las técnicas a desarrollar, las actividades a llevarse a cabo y el tiempo de duración de cada actividad.

Falta de capacitación respecto del nuevo sistema operativo implementado.
--

Irregularidades respecto del proceso de compras y recepción de suministros.
---

Propuesta: Acompañamiento y capacitación.
---

En este caso, también cabe la misma aclaración que en el punto anterior para la propuesta de acompañamiento y capacitación. Se trata de una gran empresa dedicada a la comercialización de productos siderúrgicos.

Falta de uniformes para algunos empleados.
--

Propuesta: Creación de un stock mínimo de uniformes.
--

La organización es una gran empresa dedicada a la distribución y abastecimiento de productos de consumo masivo no perecederos y refrigerados. En primer lugar la problemática no responde a la causa real que describe la situación puesto que se trata de una empresa de gran tamaño (posee más de 50 empleados), es una distribuidora mayorista a nivel nacional que tiene sus propias cadenas de supermercados en la ciudad. Se deduce hasta aquí que la empresa no tiene inconvenientes en adquirir uniformes para sus empleados, por lo cual se infiere que si existe una o más problemáticas en esta organización, el diagnóstico de sus causas debería haberse sustentado en el análisis de factores críticos (estrategia, cultura, procesos, estructura). La pasante debió haber definido problemáticas más complejas que la falta de uniformes para algunos empleados. Es por ello que se considera que la propuesta no es factible de implementar, al menos técnicamente, puesto que no se sustenta en la optimización de ningún factor crítico.

Falta de control en los vehículos a entregar.
Falta de disposición de un espacio físico para guardar los vehículos.
Falta de organización en cuanto a fecha y hora de entrega ya que no se preparaban las unidades en tiempo y forma.
Falta de conocimientos técnicos del responsable de entregas.
Cuestionario amplio e impreciso de satisfacción al cliente.
Propuesta: Modificación en la encuesta de satisfacción al cliente con preguntas más precisas para abordar con exactitud las falencias en las diferentes áreas de la empresa.

La organización es una concesionaria de vehículos importados que brinda además, servicio de posventa. La propuesta de solución debería ser una propuesta complementaria a otra principal, puesto que, si la organización ya tiene en claro cuáles son sus falencias en términos de atención al cliente (entregas y depósito de vehículos) la propuesta no puede sustentarse en modificar una encuesta de satisfacción al cliente (factibilidad técnica), sino que debe concentrarse en resolver rápidamente las demoras, la falta de control de los procesos y las falencias en el entrenamiento técnico del personal a cargo.

Sistema informático incompleto.
Multiplicidad de registros idénticos para distintas aplicaciones.
Falta de medición concreta de desvíos.
Imposibilidad de generar acciones correctivas.
Propuesta: Se elevó a Sede Central el requerimiento de adquisición de un sistema integral.

Deficiente gestión de cobranzas.
Falta de oportunidad de crecimiento de los empleados.
Empresa poco consistente con su visión.
Propuesta 1: Diseño de un nuevo procedimiento de cobranzas.
Propuesta 2: Consultar con una persona especialista en RR.HH.

Ausencia de un manual operativo para la suscripción de propuestas de seguro.
Propuesta: Un manual operativo para suscribir las propuestas de seguro.

Dificultad de colaboración entre la ONG y sus stakeholders.
Propuesta: Se proponen diferentes técnicas para mejorar el proceso de colaboración entre las partes.

Poco personal en el área de atención al público, lo que genera demoras y quejas constantes de los afiliados.
Dejar a cargo de las áreas a los pasantes cuando los encargados o jefes están de licencia.
Mala organización en cuanto a la distribución de alumnos pasantes, en áreas relacionadas a la carrera que estudian.
Propuesta a la problemática 3: Los pasantes solicitaron la intervención del Centro Universitario de Pasantías para manifestarles sus inquietudes a fin de poder poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la misma.

La organización es una repartición pública (Obra Social provincial), que como se explicitó precedentemente, está transitando un proceso de transformación de su misión como organismo prestador de servicios públicos, cuyo eje principal se focaliza en acercar el organismo público al usuario para ofrecerle todas las soluciones disponibles. En este sentido, las políticas de Recursos Humanos son un activo crítico en el cual la dirigencia debe invertir para desarrollar una ventaja competitiva sostenible. La propuesta, si bien está orientada en el sentido de encontrar una solución a la gestión eficiente de los RR.HH. no es fruto de la creación de la pasante, sino que es una mera transcripción de una iniciativa tomada por un grupo de pasantes que desempeñaron tareas contemporáneamente a la autora del trabajo y como tal, dicha propuesta está supeditada a la decisión de un organismo externo a la organización o al sector donde ella realizó su pasantía. Desde esta perspectiva, se considera que la propuesta no es factible, en primera instancia técnicamente, y económicamente tampoco puede analizarse su factibilidad puesto que la pasante no ha mencionado los beneficios que se obtendrían con su implementación.

Sistema de información incompleto.
------------------------------------

Propuesta: Rearmado del sistema de información para evitar la duplicación de datos.
---

Falta de normalización y estandarización del proceso de importación de Materias Primas.
---

No existía un procedimiento controlado de reclamos a proveedores de Materias Primas.
--

Durante la activación de compras se detectaron diversos inconvenientes en cuanto al incumplimiento de los proveedores, varios podrían haberse evitado con mejor coordinación con el comprador o usuario y muchos otros con un trabajo de negociación y mejora de relaciones con el proveedor.
---

El personal no estaba completamente informado sobre el funcionamiento del sistema de capacitaciones y sobre la forma de completar su matriz de capacitación.
--

Muchas matrices de capacitación poseían cursos específicos que no se dictaban más y por ende se incrementaba la confusión.
--

Propuesta problemática 1: Procedimientos estandarizados de algunos procesos, formularios de seguimiento de pedidos, normalización de las tareas
---

que se realizaban.

Propuesta problemática 2: Diseño de un procedimiento de reclamos a proveedores, de coordinación con las áreas y formularios de control.

Propuesta problemática 3: Normalización del proceso de activación de compras.

Propuesta problemática 3: Diagrama de causa y efecto del incumplimiento de proveedores para comenzar el análisis para la búsqueda de propuestas.

Propuesta problemática 4: Plan de capacitación sobre el funcionamiento de las matrices y del sistema de capacitación.

Propuesta problemáticas 4 y 5: Se comenzó una revisión primero desde recursos humanos, la propuesta fue revisar en conjunto con los facilitadores de las diferentes áreas los cursos específicos.

Los expedientes que tienen errores son archivados en cajas hasta la fecha en que el Tribunal de Cuentas los solicita, esto es un plazo de uno a dos años, haciendo muy engorroso la tarea de corrección por tener que solicitar a los beneficiarios que presenten documentación de un año atrás.

Los expedientes son almacenados en cajas de gran tamaño, que dificultan su movimiento y sin un orden específico, por lo que expedientes de un mismo proveedor pueden estar en más de una caja.

Se demora demasiado tiempo para que el Sector Atención al Público corrija los expedientes no permitiendo una colaboración estrecha entre este sector y el sector Control.

Falta de organización en el circuito administrativo.

Varios jefes con órdenes contrapuestas.

Propuesta problemática 1: Implementación de un listado de expedientes con errores.

Propuesta problemáticas 2, 3 y 4: Que el sector Atención al Público actualice y corrija semanalmente el listado de expedientes con errores y que se ocupe de solicitar la información faltante.

Propuesta problemáticas 2, 3 y 4: Utilizar el listado de expedientes con errores actualizado al momento de atender a los proveedores.

Se dificultaba hacer el seguimiento de los deudores y acreedores ya que no contaban con un sistema de software específico.

Propuesta: Investigar acerca de un software adecuado a las necesidades dela

empresa.
----------

Se trata de una droguería. Es una pequeña empresa (menos de 5 empleados). Si bien la pasante realiza una propuesta consistente y consecuente con la problemática, queda a mitad camino de satisfacer la necesidad que impera en la organización (factibilidad técnica). Atento a que esta adolece de un software específico para realizar el seguimiento de deudores y acreedores; la propuesta no sólo debería consistir en investigar acerca de la tecnología adecuada, sino también proponer la adquisición del software pertinente con el debido detalle de sus características y aplicaciones.

Falta de delegación de poder.
-------------------------------

Ineficiencia en la carga de datos y seguimiento de clientes.
--

Propuesta: Implementar un sistema hecho a medida.
---

Clima laboral adverso entre socios responsables de la empresa.
--

Problemas en la comunicación entre sectores claves.
---

Carencia de eficacia organizacional en la obtención de los objetivos.
---

Propuesta problemática 1: Estimular que se mejore el clima laboral.
---

Propuesta problemáticas 2 y 3: Confeccionar un organigrama en el que se detallan las funciones de cada puesto.
--

Propuestas problemáticas 2 y 3: Confeccionar un manual de Procedimientos.
---

La organización es un boliche bailable situado en la zona costanera de la ciudad. Si bien las propuestas son coherentes con las problemáticas planteadas; atento a que estas últimas tienen su origen en la cultura organizacional, el pasante debería haber realizado un análisis más profundo de esta variable. Si bien está fuera de su alcance implementar un cambio cultural, puesto que la pasantía es un informe profesional y no un trabajo de investigación, debería haber realizado un diagnóstico de la cultura organizacional imperante y de los valores arraigados en ella y haber plasmado en sus propuestas la necesidad de que los directivos resuelvan sus diferencias en pos de la supervivencia de la organización. Puede decirse que la propuesta no es factible, no porque no puedan implementarse desde el punto de



vista técnico, económico o financiero, sino porque no contribuyen a la resolución de las problemáticas planteadas

Baja venta en ciertos sectores de la Argentina.
---

Propuesta: Mayor publicidad, incorporación de viajantes.
--

Esta problemática fue analizada precedentemente. La propuesta es coherente. Pero, como se explicitó, el pasante debería analizar y discernir si dicha problemática tiene origen en la organización o su causa es externa. Por este motivo, la propuesta no es factible desde ningún enfoque (técnico, económico, financiero).

Fallas en la comunicación durante el proceso de implementación de un nuevo sistema de gestión de calidad.
---

Propuesta: Implementación de un plan de comunicación, realización de reuniones periódicas.
--

Armado de legajos APE.
------------------------

Propuesta: Capacitación de personal.
--------------------------------------

Procedimientos rudimentarios.
-------------------------------

Errores de comunicación.
--------------------------

Separación de funciones y asignación de responsabilidades.
--

Propuesta problemática 1: Se modificó el procedimiento por uno más estandarizado.
---

Propuesta problemática 2: Menos intermediarios en el mensaje.
---

La organización es una gran empresa dedicada a la fabricación de aceites vegetales e industrialización de semillas (además de otras actividades como acopio, desmotado e industrialización de algodón, y la producción de herbicidas). En este caso el pasante define como segunda problemática “errores en la comunicación” sin especificar a qué tipo de errores se refiere. Como se aclaró precedentemente, los problemas de comunicación responden a cuestiones culturales y tienen su origen en la contradicción entre los valores proclamados por la dirección y los valores internalizados por los miembros de la organización. Esta problemática no tiene una

solución a corto plazo, sino que para mejorar la comunicación se requiere un proceso muy complejo de cambios que incluye el cambio cultural. Si bien, la propuesta e implementación de este proceso está fuera del alcance de una pasantía, se espera que, al menos, el pasante pueda esbozar un camino de solución atendiendo a estas variables. La propuesta no supera el análisis de factibilidad técnica.

Asignación de funciones (sector administrativo)
Utilización del tiempo gerencial.
Faltante de personal
Propuesta integral: Lo propuesto fue la incorporación de una persona más para trabajar jornada completa, de modo que el sector administrativo pueda desempeñarse correctamente y la encargada de Binaria pudiera retomar sus funciones estratégicas (sin que esto implique permanecer más tiempo en su puesto de trabajo como sucedía, para poder cumplir con todo).

Imagen de marca fuera del rubro, poco conocida.
Nula presencia en canales digitales.
Propuesta: Sumar presencia en medios digitales para dar a conocer la empresa.

Software contable con un gran desfasaje tecnológico.
Propuesta: Solicitar la donación de un novedoso software contable por parte de alguna de las tantas empresas que financian la institución

La empresa posee poco espacio físico para el desarrollo efectivo de sus funciones.
Propuesta: Reestructuración del espacio físico alquilando una oficina lindante para la mejor distribución de los puestos y poder así asegurar un mejor flujo de información.

No existe control de compras.
No existe control de cobranzas.
No existe control de pagos.
No existe control de caja.
Propuesta problemática 2: Formalizar el procedimiento de cobranzas,

incorporando formularios.

Estas problemáticas fueron detalladas precedentemente en función de su especificidad o su redundancia. La organización es un microemprendimiento dedicado a la venta de flores en la ciudad de Rosario. Se concluyó que las problemáticas están relacionadas entre sí y poseen una causa común, razón por la cual son redundantes. Además, la pasante sólo propone una solución para mejorar un proceso (el de cobranzas) pero no realiza una propuesta integral para que la mejora impacte en los demás procesos detallados que tienen deficiencias. (No es factible técnicamente).

Los nuevos consultores no entendían /conocían la importancia de la carga de horas en la herramienta (Lawson). Sector: Control de Gestión.

Propuesta: En la inducción que se da a los nuevos ingresantes se agregó un manual explicativo de la carga de horas y su importancia para la empresa.

Desconocimiento de los procedimientos administrativos respecto a los Controladores Fiscales.

Propuesta: Elaborar una Guía que detalle los trámites a realizar y los formularios a completar.

Elementos (silla, escritorios, diseño del mobiliario) poco saludables para realizar el trabajo administrativo.

Propuesta: Reacondicionar el ambiente de trabajo y cambiar algunos de los mobiliario por otros más acordes bajo normas de ergonomía.

La organización es una microempresa. Es una consultora dedicada al asesoramiento contable-impositivo de clientes y pequeñas empresas. La problemática fue categorizada precedentemente como “no pertinente” puesto que los informes de pasantías académicas deben abordar temáticas relacionadas con la profesión y con los conocimientos teóricos adquiridos por el alumno durante la carrera. Cuesta suponer que, - atento a que se trata de una microempresa en la cual su propietario debe tener serias dificultades de índole comercial, económica, financiera, etc. para rentar su negocio – la única problemática detectada se relacione con el mobiliario, razón por la cual se infiere que la solución no radica en proponer un

cambio a nivel de los “artefactos culturales”<sup>25</sup>. No se sustenta en la optimización de ningún factor crítico. (No factible técnicamente).

Sistema de información deficiente, con redundancia de datos y caída del sistema.
--

Propuesta: Aplicación del sistema INFOUNO de Bejerman.
--

Empresa chica donde el dueño monopolizaba roles.
--

Propuesta: Delegar funciones, repartir actividades entre otros empleados.
---

Problemas de diversidad generacional que hace que los mandos medios no sean homogéneos y que esto repercuta en la ineficiencia del sector.
--

Propuesta: Detectar cuáles son las diferentes diversidades generacionales con las que cuenta la empresa en cada sector.
---

Propuesta: Realizar evaluaciones de desempeño tanto de competencias como pedagógicas.
---

Siguiendo con el análisis de las propuestas de solución formuladas a las problemáticas detectadas, éstas también se analizaron en función de la percepción de los empresarios acerca de la factibilidad de llevarlas a cabo. En tal sentido en el 80% de los casos, (28 pasantes), sus superiores evaluaron que la propuesta era factible de implementar. En el 20% de los casos (7 pasantes) los superiores evaluaron no factible la propuesta presentada. Debido a que los alumnos presentaron una, dos, tres, o más de tres problemáticas y presentaron en algunos casos tantas propuestas de solución como problemáticas habían planteado, y en otros casos una sola propuesta de solución para varias problemáticas, de un total de 45 propuestas, resultaron 8 propuestas no factibles de implementación (17,78% de las propuestas presentadas) y 37 factibles (82,22% de las propuestas). A continuación se exponen las propuestas que no fueron consideradas factibles de implementación y las respuestas que obtuvieron los alumnos por parte de sus superiores. No se analiza si dichas respuestas son o no pertinentes porque no se conoce acabadamente la realidad de cada organización, y porque la evaluación de la viabilidad de la propuesta depende entre otras variables, del juicio de cada superior:

---

<sup>25</sup> Op. Cit. (18), p. 23.

Propuesta: Reasignar tareas acordes a la función y capacitación de cada persona.

Respuesta del superior: La crisis de la empresa generaba problemas más urgentes a resolver.

Propuesta: Creación de un stock mínimo de uniformes.

Respuesta del superior: Alto costo.

Propuesta 1: Estimular que se mejore el clima laboral.

Propuesta 2: Confeccionar un organigrama en el que se detallen las funciones de cada puesto y confeccionar un manual de procedimientos.

Respuesta del superior: Falta de interés en implementar las propuestas.

Propuesta: Implementación de un plan de comunicación y realización de reuniones periódicas.

Respuesta del superior: En la organización hay otras prioridades que atender.

Propuesta: Delegar funciones, repartir actividades entre otros empleados.

Respuesta del superior: Falta de tiempo para implementar la propuesta y acostumbramiento a la actual forma de trabajar.

Propuesta: Se proponen diferentes técnicas para mejorar el proceso de colaboración entre las partes.

Respuesta del superior: Se considerará su viabilidad más adelante.

Propuesta: Cobros: Formalizar el procedimiento incorporando formularios.

Respuesta del superior: Al momento de finalizar la pasantía (acuerdo de colaboración académica) la pasante no tuvo respuesta acerca del análisis de la propuesta presentada.

En general, las respuestas de los empresarios se relacionaron con la falta de tiempo para implementar las propuestas y su interés por atender otras problemáticas. Si bien no se conoce la impresión personal de estos empresarios

puesto que estas son las respuestas vertidas por los alumnos; puede deducirse que las propuestas presentadas por los alumnos no revestían importancia.

Con respecto a la participación que tuvieron los pasantes en el diseño y/o ejecución de sus propuestas de solución en la mayoría de los casos (65,22% de las propuestas), los alumnos tuvieron participación sólo en el diseño de las mismas (9 alumnos); lo que implica una participación mínima, según el parámetro establecido en el Marco Teórico. En el 26,09% del total de propuestas implementadas, tuvieron participación en el diseño e implementación de sus propuestas (6 alumnos), lo que equivale a una participación media y en el 8,70% del total de las propuestas (2 propuestas, formuladas por 2 alumnos) tuvieron participación en el diseño, implementación y control de las mismas, lo que implica que han tenido una participación máxima en la implementación. De estos resultados se desprende que la participación otorgada a los alumnos en la mayoría de los casos fue mínima, lo que permite inferir que la contribución que han hecho los alumnos fue baja, en términos de resolver problemáticas o implementar mejoras. La participación de los alumnos se detalla en el punto 8.1. Resultados obtenidos del relevamiento de los pasantes.

## 9.2. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DEL RELEVAMIENTO A LOS EMPRESARIOS

Con respecto al primer objetivo de esta tesis cual es especificar y describir las características de la modalidad de pasantías académicas que se desarrollan la carrera de Licenciatura en Administración de la FCEyE, se deriva que:

En cuanto a la forma jurídica que sustentó la relación laboral con los pasantes, los resultados fueron muy similares a los vertidos por los alumnos: el formato jurídico de pasantía académica ley 26.427/08 fue utilizado en el 23,81% de los casos. La relación de dependencia directa con la organización ley 20.744/74 fue la que sustentó la práctica profesional en el 38,10% de los casos. Con respecto a los acuerdos de colaboración académica y educativa, en el caso de los empresarios un 23,81% tomó pasantes bajo ese formato jurídico, siendo que en el total de alumnos relevados este formato ascendió al 34,92% mientras que un 14,28% corresponde a otras formas jurídicas para los empresarios encuestados. Ellas son: los alumnos que asumen el carácter de monotribustistas, accionistas (integrantes de una empresa familiar) y personal contratado; siendo que para los alumnos encuestados los formatos jurídicos de otra naturaleza corresponden a asociados a una Fundación y a una Cooperativa de Trabajo.

Luego, se les preguntó a los empresarios si continuaron o no la relación con los pasantes una vez finalizado el período obligatorio de la pasantía. En el 52,38% de los casos, la relación laboral continuó y en el 47,62% no continuó. En el caso de la continuidad del vínculo, hay que tener en cuenta que muchos alumnos venían trabajando en relación de dependencia directa con la organización que presentaron a la cátedra para realizar sus pasantías. Por supuesto que en estos casos la relación laboral continuó porque el alumno no ingresó a la organización como pasante sino como empleado. Aunque cuando se analiza con mayor rigor este punto, se evidencia que, en el 66,67% de los casos la relación laboral continuó bajo el formato de un contrato de trabajo (estos son los alumnos que venían trabajando en la organización) y en el 33,33% de los casos la relación laboral continuó como consecuencia del buen desempeño demostrado por el pasante. En estos casos, la relación adoptó los siguientes formatos jurídicos:

- La alumna es personal contratado por una universidad pública.
- El alumno le factura a la empresa como monotributista.
- El alumno es accionista de la empresa (que es una empresa familiar).

Con respecto a las funciones asignadas los pasantes, según una grilla pre-elaborada y presentada a los empresarios en el cuestionario; las más destacadas (repetidas) fueron: archivo de documentación, 76,19%; carga de operaciones diarias al sistema, 61,90%; y, las menos asignadas (4,76%) fueron: supervisión de subalternos, realización de encuestas, promociones de bienes y servicios, programación de entregas de mercaderías y búsqueda de potenciales clientes. En lo que respecta al relevamiento realizado a los alumnos, las dos primeras funciones (catalogadas como simples) también fueron las más realizadas (47,62%), mientras que las menos realizadas fueron: liquidación de intereses 0,73% (catalogada como compleja de carácter inferior). En lo que respecta a las funciones estratégicas: implementación y seguimiento de planes de acción definidos por la superioridad, supervisión de subalternos y capacitación a usuarios, clientes o subalternos fueron las funciones menos desempeñadas por los alumnos en el 2,70% en los tres casos. Es menester aclarar que los empresarios coincidieron en seleccionar la función supervisión de subalternos (4,76%) dentro de las funciones menos asignadas en la grilla que se les presentó, la cual contenía las mismas funciones que fueron presentadas a los alumnos. De esto se deriva que los empresarios, en general, les han asignado tareas simples o menores a los pasantes en sus empresas/organizaciones.

En cuanto al segundo objetivo, referido a describir las apreciaciones de los empresarios para caracterizar el vínculo que la Facultad mantiene con la

sociedad, se les preguntó acerca del grado de compromiso que – según ellos – tuvieron los alumnos con la organización con respecto a la dinámica cotidiana, a las problemáticas que afectaban a la misma y a la cultura organizacional; a través de una tabla de valoración que iba desde “nada comprometido” a “totalmente comprometido”.

Los empresarios coincidieron en afirmar que en el 42,86% de los casos (9 alumnos) los alumnos estaban “muy comprometidos” con la dinámica cotidiana y las problemáticas que afectaban a la organización y consideraron que, en el 57,14% de los casos (12 alumnos), los pasantes estaban “muy comprometidos” con la cultura organizacional. Considerando que la tabla de valoración asumía desde el valor más bajo “nada comprometido” hasta el más alto “totalmente comprometido” puede concluirse que los empresarios evaluaron con un alto grado de compromiso a los pasantes que trabajaron en sus empresas.

Luego, se les preguntó a los empresarios cómo midieron o evaluaron el desempeño de los pasantes a partir de una escala que iba de “muy malo” a “excelente”. Por amplia mayoría (84,72%) los empresarios evaluaron el desempeño de los pasantes con las dos opciones más altas de la escala “muy bueno” y “excelente” (42,86% para ambas opciones), y el 14,29% restante fue evaluado con un desempeño “bueno”. Esto indica, que a pesar de los casos en que los alumnos no han detectado problemáticas o sugerido soluciones factibles de implementar, los empresarios priorizaron los valores personales de los alumnos más que los aportes que realizaron a la organización. Esto se pone de manifiesto cuando se les pide a los empresarios que justifiquen su evaluación; y, en general, ellos resaltan como valores más destacados de los alumnos: responsabilidad, honestidad, confiabilidad, compromiso, iniciativa; entre otros.

Es decir que la armonización entre la cultura organizacional y los valores personales exhibidos por los pasantes resultaron más importantes que el vínculo que el alumno estableció con la organización en términos de intercambio de conocimientos y aporte de soluciones. Esto se evidencia cuando se compara el porcentaje de alumnos que mantuvieron el vínculo con la organización (52,38%), - según la información vertida por los empresarios – y la evaluación personal que éstos hicieron del desempeño de los pasantes, la cual, - en una vasta mayoría (84,72%) -, ha sido calificada con los dos valores más altos de la escala de medición (excelente y muy bueno).

En lo referente al cuarto objetivo cual es analizar el vínculo universidad pública-sociedad en términos de pertinencia, utilidad y oportunidad, se indagó a los empresarios acerca de si los pasantes detectaron por sí mismos alguna



problemática. Las respuestas fueron: en el 61,90% de los casos (13 alumnos) los pasantes fueron capaces de encontrar y definir un problema. Si bien en el relevamiento efectuado a los alumnos, la pregunta se les formuló dando por sentado que habían encontrado al menos una problemática, ya que esta es la condición necesaria para poder elaborar el informe de pasantía, éstos afirmaron haber detectado una problemática en el 49,21% de los casos, y en el mismo porcentaje afirmaron haber detectado más de una (dos problemáticas 14,29%, tres problemáticas 15,87% y más de tres problemáticas 19,05%). Luego se demostró que en muchos de los casos en que habían afirmado encontrar más de una problemática, estas tenían una causa común y podían haberse definido en una única problemática. Se deduce que, a criterio de los empresarios, un porcentaje significativo de pasantes (38,10%, lo que equivale a 8 alumnos) no detectaron ninguna problemática durante sus pasantías. Esto deja entrever que estos pasantes sólo se limitaron a realizar las tareas/funciones que se les asignaron durante su estadía en la organización y no le proporcionaron ningún valor agregado a las organizaciones.

En el caso de los pasantes que fueron capaces de encontrar y definir un problema, se les pidió a los empresarios que detallaran los mismos y, - salvo en dos casos donde las problemáticas se repiten: fallas de control de gestión del negocio y falencias en la gestión de compras -, en general éstas son muy específicas como para definir un patrón de problemas comunes o afines a todas las organizaciones. Estas problemáticas están detalladas en el punto 8.2. Resultados obtenidos del relevamiento a los empresarios. El total de problemáticas definidas por los pasantes según los empresarios fue de 23. Si se analizan las mismas en función del criterio utilizado para clasificar las problemáticas definidas por los alumnos según lo expuesto en el Marco Teórico, puede inferirse que estas problemáticas son, -en la mayoría de los casos-, de carácter inferior.

También se les preguntó, si en el caso de aquellos alumnos que detectaron problemáticas por sí mismos, estos habían presentado alguna propuesta de solución y los empresarios respondieron que sí en el 92,31% de los casos (este porcentaje equivale a 12 alumnos). Del mismo modo que las problemáticas son específicas, las propuestas de solución tampoco se repitieron porque se ajustan a las problemáticas detectadas. En total ascienden a 17 propuestas.

Luego se les preguntó a los empresarios si las propuestas de solución presentadas por los alumnos eran factibles desde el punto de vista técnico (si en la organización estaban dadas las condiciones funcionales, de infraestructura, tecnología, etc. para llevar a cabo la propuesta), desde el punto de vista económico (si la relación costo/beneficio era positiva; esto es, si los beneficios generados por la

propuesta superaban los costos de implementarla), y desde el punto de vista financiero (si la empresa podía implementar la propuesta con recursos propios o debía acudir al endeudamiento). Según el criterio de los empresarios, las propuestas fueron factibles en la mayoría de los casos: 94,12% técnicamente y 100% económica y financieramente (11 alumnos). Se deduce que, aquellos pasantes que detectaron una o más problemática/s y propusieron una solución a la/s misma/s, en su gran mayoría fueron coherentes y consistentes con la propuesta presentada.

También se les preguntó a los empresarios, si las propuestas que eran factibles desde el punto de vista técnico, económico y financiero fueron implementadas en la organización. En el 58,82% de los casos las propuestas fueron implementadas (10 propuestas) y en el 41,18% no fueron implementadas (7 propuestas). Cuando se les preguntó por qué razón las propuestas no fueron implementadas – dado que habían superado los tres análisis de factibilidad – en términos generales, las razones esgrimidas por estos fueron:

- Porque la propuesta requiere mucho tiempo para ser llevada a cabo.
- Porque había otras prioridades.
- Porque la elevó a la superioridad y está a la espera de la respuesta (esto se da en el caso de las medianas y grandes empresas, donde los superiores de los pasantes no pertenecen a la cumbre estratégica).

En los dos primeros casos, puede observarse que los empresarios no consideraron a la propuesta (o a la problemática) como lo más importante a resolver en la organización. De lo contrario, la hubieran implementado en forma inmediata.

Se les preguntó también si, en el caso de las propuestas que fueron implementadas, ellos le concedieron participación al alumno – y, si así fue – en qué consistió dicha participación. En todos los casos los empresarios le concedieron participación a los pasantes en la implementación de su/s propuesta/s.

Con respecto a la participación concedida a los alumnos en la implementación de sus propuestas, se les presentó a los empresarios un cuadro que contenía tres opciones: diseño, implementación y responsabilidad (control), para que detallaran en qué consistió la misma. Los empresarios respondieron que les dieron participación a los alumnos en el diseño e implementación de la propuesta en el 40% de los casos, y en el 60% de los casos la participación consistió en el diseño, la implementación y el control de la ejecución de la propuesta; es decir, el pasante asumió la responsabilidad de que la misma se llevara a la práctica y funcionara correctamente. Si se analiza la participación conferida a los alumnos según el criterio establecido en el Marco Teórico, se evidencia que dicha participación puede catalogarse como media (diseño e implementación) y máxima (diseño,

implementación y control) respectivamente. Se infiere en este punto, que los empresarios – en su mayoría – estuvieron abiertos y fueron contestes a las problemáticas y soluciones aportadas por los alumnos y les concedieron las atribuciones necesarias para que las pudieran materializar.

Luego se les preguntó a los empresarios, si en aquellos casos en que los alumnos no detectaron ninguna problemática por sí mismos (8 alumnos), estos habían realizado algún otro aporte a la organización. Los empresarios respondieron que, la mayoría de los pasantes que no habían detectado ninguna problemática por sí mismos (75%, es decir 6 alumnos) tampoco hicieron ningún aporte a la organización. El 25% restante (2 alumnos) sí realizó un aporte. Dichos aportes están detallados en el punto 8.2 Resultados obtenidos del relevamiento a los empresarios. Se puede inferir en este caso, que el aporte de los alumnos consistió en que estos detectaron pequeñas problemáticas (también de carácter inferior) y generaron soluciones inmediatas a las mismas. Pero estos aportes no fueron considerados relevantes por los empresarios al momento de encuestarlos. Por esa razón respondieron que los alumnos no habían detectado ninguna problemática y que no habían formulado ninguna propuesta de solución. Sólo cuando se les preguntó casi al final del cuestionario, - luego de contestar negativamente sobre la detección de una problemática, la factibilidad de las propuestas, la implementación, la participación del alumno, etc, - si el alumno había hecho algún aporte, respondieron afirmativamente.

Finalmente se les preguntó a los empresarios si en aquellos casos en que los alumnos detectaron por sí mismos alguna/s problemática/s pero no presentaron ninguna propuesta de solución (1 alumna), hicieron alguna referencia o sugerencia acerca de mejorar algún aspecto organizacional. La alumna realizó una sugerencia (expuesta en el punto 8.2. Resultados obtenidos del relevamiento a los empresarios). Dicha sugerencia también puede caracterizarse como de nivel inferior. Se deduce en este punto, que en este caso, la pasante elaboró el informe con problemáticas y propuestas teóricas que no formuló en la organización.

### 9.3. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DEL RELEVAMIENTO A LOS DOCENTES

En lo referente al segundo objetivo de la tesis, describir sus apreciaciones acerca de las pasantías académicas, se expone a continuación el análisis de sus respuestas:

En lo referente a la primera pregunta: cuando los alumnos acceden a la instancia de cursar los talleres de pasantías ¿están imbuidos de los conocimientos necesarios para elaborar el informe de pasantía?

En términos generales, los docentes respondieron que los alumnos no poseían los conocimientos básicos necesarios para elaborar el informe de pasantía, y en contados casos, cuando sí los poseían, el problema radicaba en que no sabían cómo aplicar dichos conocimientos. Con lo cual puede afirmarse que los alumnos llegaron con agudas deficiencias en lo concerniente al manejo del lenguaje (semántica, sintaxis, ortografía redacción, etc.) para encarar esta materia, que está en cuarto año de la carrera. Este hecho evidencia una clara decadencia en el nivel educativo de los futuros graduados, decadencia que no sólo comprende la etapa universitaria sino también las instancias previas.

La segunda pregunta refiere a las dificultades más comunes que tuvieron los alumnos para elaborar el informe.

Los docentes enumeraron varias dificultades de tipo formal (uso del lenguaje) y de tipo académicas (deficiencias en la definición del alcance, de los objetivos, de las propuestas, etc.). Esto evidencia y acentúa la insuficiente preparación que tenían los alumnos que llegaron a esta instancia de la carrera.

La tercera pregunta estaba referida a las propuestas o sugerencias que los docentes/tutores podían formular para que los alumnos pudieran resolver las deficiencias formales y académicas mencionadas en la pregunta precedente.

En este sentido, los docentes coincidieron en que los alumnos deberían asistir a los cuatro talleres que se dan en cada cuatrimestre, como así también a las clases de consulta que dictan dos docentes de la cátedra semanalmente en horarios vespertino y matutino, respectivamente, durante todo el año lectivo.

En cuarto lugar, se les preguntó a los docentes si consideraban que el cursado de los talleres les permitía a los alumnos elaborar el informe con mayor claridad.

En este sentido, todos coincidieron en que el cursado de los talleres es fundamental para aprobar la materia, porque es allí donde los docentes pueden despejar las dudas manifestadas por los alumnos, mientras que los aspectos formales pueden ser atendidos en los procesos de tutoría y en las clases de consulta.

La quinta pregunta estaba referida a la modalidad enseñanza-aprendizaje que cada docente-tutor utilizaba en los procesos de tutorías. En este sentido, todos los docentes coincidieron en detallar un proceso de tutoría formalizado (resaltando que existen múltiples etapas de corrección, es decir que en la mayoría de los casos,

los informes “van y vienen” varias veces de tutor a alumno, antes de ser aprobados), lo cual evidencia que, para que un informe llegue a la instancia de corrección final, el tutor debe efectuar muchas correcciones.

La sexta pregunta estaba referida a cuántas clases de consulta dieron los tutores en general a los alumnos en el proceso de tutoría. Todos coincidieron en que dieron clases de consultas, y que la frecuencia y cantidad dependen de cada caso. Se infiere de aquí que los tutores establecieron un vínculo muy estrecho con los alumnos, y que el proceso de tutoría fue “personalizado”.

La pregunta 10 estaba referida al tiempo promedio que demora un alumno en elaborar su informe de pasantía. Para obtener una conclusión, se tomó el promedio aritmético de los tiempos (en meses) mencionados por los docentes y el resultado es 7 meses promedio. Esto significa que, en promedio, un alumno demora casi un año lectivo en elaborar su informe (considerando que el año lectivo se compone de dos cuatrimestres, y que hay que restar los períodos de receso de enero y julio).

La pregunta 11 estaba referida a cómo evaluaban la calidad de los informes de pasantía los docentes/tutores. Aquí los tutores coincidieron en que los informes eran de calidad media. Puede inferirse que, debido al minucioso seguimiento que los docentes tuvieron que hacer en los procesos de tutorías, es factible concluir que, para ellos, la calidad de los trabajos no se acerca a la excelencia. La media fue de 6 puntos.

La penúltima pregunta estaba referida a si ellos creían que la estadía del alumno en la organización debía extenderse por un lapso de tiempo mayor que el que prevén los convenios y acuerdos de pasantías. En general, los docentes respondieron que el tiempo que el alumno transcurre en la empresa no es la variable determinante de la calidad de los informes, ni del mayor o menor tiempo que demoren en elaborar el mismo; sino que lo importante es la dedicación y el empeño que le asignen al trabajo.

Finalmente, se les preguntó a los docentes si creían que los alumnos realizaban la pasantía como una verdadera práctica profesional o como un requisito para cumplimentar el plan de estudios. Aquí el 50% de los docentes consideró que los alumnos encararon la pasantía como un requisito a cumplimentar y el otro 50% considera que los alumnos concibieron la pasantía como una oportunidad laboral y como una auténtica práctica profesional. Esta división de opiniones tan marcada evidencia que el universo de pasantes es muy heterogéneo en cuanto a las ambiciones, desafíos y anhelos personales.

Con respecto al tercer objetivo, indagar si la Facultad realiza acciones de marketing social en la modalidad académica de pasantías; de la entrevista mantenida con el titular de cátedra se desprende que, si bien la Facultad ha establecido un marco jurídico sui generis como es el acuerdo de colaboración académica y educativa para facilitar a los alumnos la posibilidad de trabajar en una organización durante un plazo muy exiguo y poder de ese modo aprobar la materia, y ha celebrado convenios de intercambio y colaboración con diversas entidades públicas y privadas de la ciudad, estas acciones no han sido suficientes para colocar en distintas organizaciones la cantidad de alumnos que están en condiciones de realizar la pasantía cada año y no pueden comenzarla porque no tienen la posibilidad de realizar su práctica profesional en ninguna de ellas.

En lo referente al cuarto objetivo, analizar el vínculo que mantiene la Facultad con la sociedad en términos de pertinencia, utilidad y oportunidad, se les preguntó a los docentes, en primer lugar, si creían que las pasantías contribuían a resolver las problemáticas actuales de las empresas/organizaciones y en segundo término, cómo calificarían el vínculo universidad-sociedad generado a través de las pasantías académicas

En lo referente a la primera pregunta, la mayoría (67%) opinó que las pasantías contribuyeron a resolver las problemáticas presentes en las organizaciones. El 33% restante manifestó que las propuestas presentadas en los informes más que una solución a las problemáticas, en realidad eran un diagnóstico las mismas.

A partir de la pregunta anterior, se les pidió a los docentes que, en caso de responder que las propuestas contribuyeron a resolver problemáticas, mencionaran ejemplos concretos.

Si bien mencionaron ejemplos (ver pregunta 8 en el punto 8.3.), se evidencia que los casos que recordaron y que pudieron describir son ínfimos si se los compara con la cantidad de pasantías que estaban en proceso de corrección en ese momento.

En cuanto a cómo calificarían el vínculo universidad-sociedad, el 67% de los docentes calificó al vínculo como muy bueno porque acerca la universidad a las empresas y facilita la futura inserción laboral del alumno. El 33% afirmó que el vínculo no está muy fortalecido o que es muy débil.

## 10. CONCLUSIONES

Atento a que el objetivo general de esta tesis, es analizar y describir las características del vínculo que se produce entre la universidad pública y la sociedad, en lo referente a la modalidad de pasantías académicas que se desarrolla en la carrera de Licenciatura en Administración en la FCEyE de la UNR, e identificar si la Facultad realiza acciones de marketing social para promover las pasantías; y, en tal sentido, analizar la eficacia de las mismas; del análisis de las tres unidades de estudio y del posterior desarrollo de los objetivos específicos del trabajo, se infiere que:

En cuanto al primer objetivo específico: especificar y describir las características de las pasantías académicas de la Licenciatura en Administración de la FCEyE, puede concluirse que:

- Las grandes empresas fueron las que demandaron mayor cantidad de pasantes y la modalidad de pasantías académicas fue un instrumento facilitador de inserción laboral para los alumnos de la carrera.
- En general, las organizaciones tomaron personal recomendado por los propios empleados, o preseleccionados por la facultad.
- Según los alumnos, en el 25,40% de los casos, los empresarios contrataron pasantes bajo la modalidad de pasantías académicas ley 26.427/08 y, en el 34,92% bajo el formato jurídico ad-hoc (herramienta de marketing social a los efectos de este trabajo) de acuerdos de colaboración académica y educativa que se celebran con la Facultad. Según los empresarios, en el 23,81% los pasantes fueron contratados bajo la modalidad de convenios de pasantía y acuerdos de colaboración académica y educativa en el mismo porcentaje. De aquí se deriva que los empresarios han recurrido en su mayoría (60,32% y 47,62% respectivamente) a formatos jurídicos flexibles y temporarios para tomar personal, lo que indica que prefieren establecer vínculos transitorios, los cuales, una vez finalizados, -si la relación no puede sostenerse o continuarse-, no les implican costos de desvinculación. De aquí se deriva que el acuerdo de colaboración académica y educativa fue el formato jurídico más precario y más utilizado en las prácticas profesionales. Esto evidencia un alto nivel de subocupación, o formalización temporaria de personal, en el mercado laboral rosarino, lo cual provocó la imposibilidad de muchos alumnos de aprobar la materia como consecuencia de no encontrar organizaciones donde realizar su práctica profesional. Esta herramienta de marketing social subsanó esta dificultad en un porcentaje significativo de alumnos (34,92%), lo que



equivale a decir que resultó ser una herramienta efectiva y contribuyó a armonizar el vínculo universidad-sociedad. No obstante, quedó demostrado que la Facultad no realizó suficientes acciones de marketing social para facilitar a los alumnos la inserción laboral.

- La jornada laboral mínima (4 horas diarias) fue la más utilizada en la mayoría de las pasantías. Dicha jornada se corresponde con la que establece el acuerdo de colaboración académica y educativa.
- En el 68,25% de los casos, los pasantes continuaron el vínculo laboral con la organización una vez extinguido el plazo de sus pasantías. En el 60,47% de los casos, los alumnos ya tenían una relación de dependencia directa con la organización y luego de la finalización de la pasantía continuaron trabajando. Y, en el 20,93% de los casos, la extensión se realizó bajo diferentes formatos jurídicos. Esta situación evidencia que los pasantes que ya tenían una relación de dependencia con la organización en la que realizaron la pasantía tuvieron un desempeño satisfactorio y, por esa razón mantuvieron el vínculo con la misma y permanecieron en el mercado laboral, luego de finalizada la práctica profesional.
- Los pasantes, se desempeñaron mayoritariamente en los sectores Administración y Personal. En todos los casos realizaron tareas simples, rutinarias, repetitivas, que no requerían especialización, en el 95,24% de los casos desempeñaron funciones complejas de carácter inferior que requerían calificación, autonomía y un amplio alcance de control (especialización vertical de tarea) y en el 30,16% de los casos, desempeñaron funciones estratégicas, las cuales requerían además de las competencias mencionadas, que los pasantes desarrollaran capacidades de planificación y coordinación. En lo referente a las funciones complejas de carácter inferior, la más ejecutada fue: control de Facturación, la cual, como toda función de control identifica variables clave para que la organización pueda sostener su posición competitiva. En lo referente a las funciones estratégicas la más ejecutada fue: confección de presupuestos en el 13,51%. La presupuestación es una actividad de planificación y un mecanismo de control que permite orientar a priori el comportamiento de las variables clave para evaluar a posteriori la eficacia de la gestión; y permite comparar los parámetros presupuestados con los resultados reales para brindar información sobre el comportamiento y el resultado de las distintas áreas claves. De aquí se infiere que en muy pocos casos, (30,16%) los pasantes tuvieron la posibilidad de desarrollar sus competencias en plenitud. Más bien, los pasantes fueron considerados por los



empresarios como ayudantes o personal de relevo; esto es, les asignaron múltiples tareas según las necesidades coyunturales de la organización.

En lo referente al primer objetivo, se infiere que el vínculo universidad-sociedad fue armónico, aunque limitado, pues si bien los pasantes cumplieron el rol esperado por los destinatarios, estos últimos demostraron ciertas mezquindades al momento de retribuir su trabajo, especialmente cuando apelaron a formatos jurídicos precarios, de duración perentoria para encuadrar la relación laboral con los pasantes.

Con respecto al segundo objetivo específico: describir las apreciaciones de las unidades de análisis (pasantes, empresarios y docentes) para caracterizar el vínculo universidad-sociedad, se concluye que:

- Desde el punto de vista de los pasantes, en una gran mayoría (98,42%), detectaron al menos una problemática en las organizaciones donde realizaron sus pasantías. Esto refleja que los pasantes tuvieron la capacidad de elaborar - en términos teóricos-, un diagnóstico organizacional.
- En términos cuantitativos, los pasantes formularon propuestas de solución a las problemáticas diagnosticadas en el 55,56% de los casos, lo que indica que, en la mayoría de los casos, tuvieron un desempeño acorde a las expectativas de los destinatarios y a los requerimientos teóricos de la cátedra.
- Los pasantes, en general, se sintieron cómodos con el clima laboral y la cultura organizacional; lo que refleja que están preparados para adaptarse a la realidad y cotidianeidad de las organizaciones rosarinas.
- A su vez, mantuvieron una comunicación fluida e informal con sus superiores y sus compañeros de trabajo; lo que evidencia que han desarrollado competencias para interactuar, indagar y descubrir problemáticas y arbitrar los medios para resolverlas.
- En su gran mayoría, se sintieron satisfechos con la experiencia vivida como pasantes. Esto evidencia que, aun cuando las organizaciones utilizaron las pasantías como mecanismo de incorporación de personal temporario y de bajo costo, los alumnos valoraron la práctica y el entrenamiento obtenido en las organizaciones donde se desempeñaron como pasantes.
- Desde el punto de vista de los empresarios, los pasantes estuvieron muy comprometidos con la dinámica cotidiana, con las problemáticas que afectaban a la organización y con la cultura organizacional. No obstante, aun cuando el compromiso y el involucramiento de los pasantes fue muy importante, los empresarios tuvieron reparos para asignarles funciones estratégicas.
- Con respecto a la evaluación que hicieron los empresarios respecto del desempeño de los alumnos, dentro de una escala comprendida entre “malo y

excelente”, en una gran mayoría el desempeño fue evaluado como “excelente” en el 42,86% de los casos y como “muy bueno” en el mismo porcentaje. Si la escala pudiera asimilarse a una graduación cuantitativa, puede concluirse que el desempeño fue calificado entre 9 y 10, es decir que los pasantes tuvieron un alto grado de desempeño.

- En la mayoría de los casos (52,38%) los empresarios continuaron la relación laboral con los alumnos luego de finalizadas sus pasantías. En el 66,67% de los casos el vínculo se sustentó en un contrato de trabajo. Estos parámetros permiten concluir que, si bien hubo un alto porcentaje de alumnos que ya venían trabajando en relación de dependencia en las organizaciones sobre las cuales realizaron sus pasantías, luego de finalizadas las mismas, los empresarios decidieron efectivizar, en algunos casos, a los alumnos que habían ingresado mediante formatos jurídicos precarios (convenios de pasantías y acuerdos de colaboración académica y educativa), lo que indica que se sintieron satisfechos con el desempeño de los pasantes y que el vínculo Facultad-sociedad se fortaleció.
- Desde el punto de vista académico, los docentes aseveraron que los alumnos, en la mayoría de los casos, no poseían los conocimientos adecuados para elaborar sus informes de pasantías (ni en los aspectos formales, ni en los académicos), que en general no cursaron los talleres y esto se evidenció en la calidad de los informes – a la que calificaron como media - , que fueron contados los casos en los que los alumnos acudieron a clases de consulta, que, a pesar de que el proceso de tutorías fue personalizado, a los alumnos les costó identificar las problemáticas, y por ende formular una solución, a la vez que tuvieron serias dificultades para demostrar la factibilidad de sus propuestas. En términos generales, los docentes afirmaron que los alumnos realizaron la pasantía como un requisito académico a cumplimentar y desaprovecharon la oportunidad de aprender e insertarse en el mundo laboral.

En lo referente al segundo objetivo se infiere que el vínculo universidad-sociedad fue armónico en algunos aspectos: la evaluación del desempeño de los pasantes por parte de los empresarios, la evaluación que han hecho los pasantes respecto de su propia experiencia laboral, la adaptabilidad de los pasantes para internalizar las pautas culturales de las organizaciones y la continuidad del vínculo laboral. Sin embargo, desde el punto de vista académico el vínculo se transluce ambiguo, ya que los alumnos han mostrado agudas falencias en términos de elaboración de informes de pasantías, lo que evidencia que no tuvieron la preparación adecuada para interpretar y convivir en el mercado laboral.

Con respecto al tercer objetivo, el cual refiere a analizar si la Facultad realizó suficientes acciones de marketing social para promover las pasantías académicas, se concluye que:

- Si bien la Facultad realizó acciones de marketing social, como los acuerdos de colaboración académica y educativa celebrados entre la Facultad, las organizaciones y los pasantes de la Licenciatura en Administración, - que como se demostró en el primer objetivo, fue el formato jurídico más utilizado para concretar las pasantías de la carrera porque exime a los empresarios del pago de obligaciones sociales – y otros convenios de intercambio con entidades públicas y privadas, estas acciones de marketing social no fueron suficientes para facilitar a los alumnos la realización de sus pasantías porque absorbieron una pequeña porción de la oferta de pasantes (34,92%). Los alumnos que no pudieron acceder a realizar la pasantía mediante la oficina de empleo (ley 26.427/08), o no se encontraban trabajando en relación de dependencia en una organización, tuvieron que acudir a sus contactos personales o a la autopostulación.

En lo que concierne al tercer objetivo se infiere que el vínculo universidad-sociedad fue débil.

En lo referente al cuarto objetivo, analizar el vínculo que mantuvo la universidad con la sociedad en términos de pertinencia, utilidad y oportunidad, se concluye que:

- Los pasantes definieron problemáticas de nivel intermedio en la mayoría de los casos (59,23%). Esto significa que, si bien evidenciaron su capacidad de elaborar diagnósticos, lo hicieron desde una perspectiva muy acotada de la organización, concentrándose más en las consecuencias de los problemas que en las causas. A su vez, estas problemáticas de nivel intermedio fueron analizadas desde un enfoque integral, en función del criterio sugerido por la cátedra, y, en términos generales, las causas generadoras de las problemáticas detectadas fueron en una gran mayoría cuestiones estratégicas y de procesos (33,77% y 38,96% respectivamente); y en menor medida cuestiones de estructura y de cultura organizacional (14,29% y 12,98% respectivamente). Los alumnos no aplicaron un enfoque sistémico para poder discernir cuáles de estas cuatro variables subyacía como causa fundamental del problema y analizar el impacto de éste en el “todo” organizacional, sino que dividieron a la organización en compartimentos estancos y describieron las problemáticas desde un enfoque conductista. Las problemáticas también se analizaron desde su especificidad o redundancia, en los casos en que los

pasantes plantearon más de una problemática. En el 12,30% de los casos, las problemáticas planteadas eran redundantes, es decir que los alumnos plantearon dos, tres o más problemáticas estrechamente vinculadas entre sí, de modo tal que todas derivaban de la misma causa, y en tal sentido, podrían haberse reformulado en una única problemática. Esto demuestra que los alumnos apelaron a modelos teóricos – muchos de ellos desarrollados en la bibliografía sugerida por la cátedra o por alguna de las asignaturas ya cursadas – para darle sustento académico al informe de pasantía, aunque las problemáticas definidas en el mismo no se ajustaran a la situación real de la organización.

- Con respecto a las propuestas de solución, los alumnos presentaron soluciones a las problemáticas en el 55,56% de los casos, y según ellos, las mismas fueron consideradas factibles de implementación por sus superiores en el 82,22% de los casos. Cuando se realizó el análisis cualitativo de dichas propuestas, considerando su factibilidad desde el punto de vista técnico, económico y financiero de acuerdo al criterio seguido por la cátedra, se evidenció que en el 35,56% de los casos las mismas no cumplieron con los requisitos de pertinencia, utilidad y oportunidad. Los alumnos aseveraron que los empresarios les asignaron participación en la implementación de la propuesta en el 50% de los casos, resultando dicha participación: mínima (sólo participaron en el diseño) en el 65,22% de los casos; media (diseño e implementación) 26,09% y máxima (diseño, implementación y control) 8,70%; lo que indica que han tenido autonomía en la materialización de sus propuestas en un porcentaje minoritario (34,79%). Es decir que se les ha concedido participación en la fase teórica de la propuesta, pero no en la fase práctica.
- A su vez, para los empresarios encuestados, del total de alumnos que formularon una propuesta de solución a las problemáticas detectadas por sí mismos, el 94,12% de ellas fueron evaluadas técnicamente factibles y el 100% eran económica y financieramente factibles. Téngase en cuenta que el número de empresarios encuestados es marcadamente menor al número de alumnos encuestados (21 contra 63). No obstante, el análisis de la información recabada indica que la Facultad ha cumplido su rol de formadora de profesionales en ciencias económicas puesto que los destinatarios (empresarios) al reconocer su factibilidad, demostraron que las mismas eran pertinentes y útiles. Sin embargo, en el 41,18% de los casos, las propuestas de solución no se implementaron por razones de: tiempo, por cuestiones

jerárquicas (los superiores de los pasantes no tenían poder de decisión para implementar las propuestas, sino que estaban supeditados a la decisión de personas que ocupaban puestos de mayor jerarquía) o por atención de otras prioridades (los superiores tenían que atender cuestiones más urgentes). Esto indica que, si bien los alumnos realizaron un diagnóstico adecuado de las problemáticas que aquejaban a las organizaciones y plantearon soluciones factibles de implementar, se desaprovecharon la mitad de ellas puesto que no se llevaron a la práctica. Esto evidencia que el vínculo sociedad-universidad definido como el intercambio entre producción de conocimiento y aplicación práctica del mismo, no fue armónico en este caso.

- Cuando los empresarios fueron interrogados acerca de la participación que le adjudicaron a los pasantes en la implementación de las propuestas, estos indicaron que les asignaron participación en el 40% de los casos. A su vez, la participación fue media (diseño e implementación) en el 40% de los casos y máxima (diseño, implementación y control) en el 60% de los casos. Hasta aquí se puede concluir que, aun cuando el 50% de las propuestas factibles fueron desechadas, los pasantes en los casos que las propuestas fueron implementadas, tuvieron autonomía en su implementación en un porcentaje significativo (60%). En este sentido, el vínculo fue armónico.
- Dentro del grupo de pasantes que no detectaron ninguna problemática por sí mismos, un 25% realizó un aporte a la organización, los cuales consistieron en sugerir cambios enfocados en los “artefactos culturales”<sup>26</sup> tales como: lay out y comunicación grupal. Esto evidencia que, en muchos casos, los alumnos trabajaron sobre temáticas superficiales al efecto de cumplir con los mínimos requerimientos del informe de pasantía. El vínculo no fue armónico en este aspecto.
- En el caso de los alumnos que detectaron problemáticas por sí mismos, pero no presentaron ninguna propuesta de solución, en el 100% de los casos sugirieron mejoras referidas a cuestiones administrativas básicas como la división y separación de funciones en distintas áreas departamentales. Esto ocurrió con la única alumna que, según el empresario para quien trabajó, detectó una problemática pero no presentó ninguna propuesta. La solución a dicha problemática fue insuficiente a criterio del empresario, quien, de haberla considerado factible, la hubieran implementado. Puede concluirse, en este caso, que esta alumna recurrió a una propuesta teórica para poder cumplir

---

<sup>26</sup> Op. Cit. (14); p. 23.

con los requisitos del informe de pasantía y ello evidencia una falta de adaptación al entorno empresarial.

- Según el criterio de los docentes, en general, las pasantías coadyuvaron a resolver las problemáticas de las organizaciones cuando se trató de pymes o pequeños emprendimientos. En las grandes organizaciones ayudaron a diagnosticar problemáticas menores. Para la cátedra, las propuestas de solución son factibles de ejecución si pueden llevarse a la práctica en el momento en que los alumnos detectan la problemática y si su implementación no involucra la inversión de recursos muy costosos (en términos financieros). Las propuestas que tienen un horizonte temporal más extenso para su implementación, no son llevadas a la práctica. Aquí se evidencia falta de adaptación al entorno por parte de los pasantes que se recuestan en la teoría para sintetizar e interpretar la realidad, y en este sentido, el vínculo no fue armónico.

En lo que concierne al cuarto objetivo, puede concluirse que, en general, los alumnos cumplieron con los mínimos requisitos académicos exigidos por la materia y con las organizaciones con las que se vincularon. Por ello, puede afirmarse que el vínculo no fue armónico en términos de pertinencia, utilidad y oportunidad. Como conclusión general de esta Tesis, puede inferirse que el vínculo universidad-sociedad es lábil, es decir es un vínculo poco estable, poco firme débil y frágil. En algunos casos los alumnos entendieron y diagnosticaron las problemáticas organizacionales y propusieron soluciones viables; en otros casos quedaron fuera de la realidad organizacional y sólo pudieron diagnosticar problemáticas menores en función del recorte contextual desde donde enfocaron su práctica profesional. Varios factores coadyuvaron para arribar a esta conclusión: por un lado, los empresarios que mantuvieron una relación ambigua con los pasantes, esto es: valoraron mucho su desempeño y dedicación pero no les asignaron tareas de relevancia y no implementaron – o no les dieron participación en la implementación de – las propuestas que presentaron, siendo que las consideraron factibles de aplicación; sumado al hecho de que utilizaron las pasantías en su formato jurídico más precario para incorporar personal. Y el otro factor relevante que sustenta la conclusión de esta tesis es que los alumnos no llegaron a la instancia de sus pasantías con el bagaje de conocimientos necesarios para emprender apropiadamente una práctica profesional.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

### Libros

**BARNETT, R;** “*Claves para entender la universidad en una era de supercomplejidad*”; Barcelona; Editorial Pomares; 2002.

**CALDELARI, M;** “*Escenas reformistas: la reforma universitaria 1918-1930*”; Bs. As; Editorial Eudeba; 1998.

**CASANOVA CARDIEL, H;** “*La Universidad, ¿para qué?*”; México D.F; Editorial Foro Universitario; 2004.

**LUHMANN, N;** “*Sistemas sociales: Lineamientos para una teoría general*”; México D.F; Editorial Anthropos; 1998.

**MALHOTRA, N;** “*Investigación de Mercados*”; México D.F; Editorial Prentice Hall; 2007.

**MINTZBERG, H;** “*Diseño de Organizaciones eficientes*”; Bs. As; Editorial El Ateneo; 1997.

**PICHON-RIVIÈRE, E;** “*El proceso grupal*”; Bs. As; Editorial Nueva Visión; 1999.

**SANTESMASES, M;** “*Marketing: Conceptos y Estrategias*”; Madrid; Editorial Plaza; 2007.

**SCHEIN, E;** “*La Cultura Empresarial y el liderazgo*”; Bs. As; Editorial Plaza Janés; 1998.

### Publicaciones.

**ANDREASEN, A;** “*Marketing Social Change: Changing Behavior to Promote Health, Social Development, and the Environment*” San Francisco; Jossey – Bass Publishers; 2002.

**PONCE J.M;** “*Algunos objetivos formativos de la Universidad ante los retos que la sociedad exige*” en *Universidad. ¿Para Qué?* José María Saz y José Manuel Pulido (coordinadores). Universidad de Alcalá. Servicio de Publicaciones. Alcalá de Henares; 2003.

**PONCE, J. M;** “*Marketing y Calidad de las Universidades. Demandas Sociales y Oferta Formativa*”. Ponencia. Univ. de Alcalá Henares; 2004.

**WILLIAMS G;** “*The “marketización” of higher education: reforms and potential reforms in higher education finance*”. En D.Dill y B.Spom (Eds.), *Emerging Patterns of Social Demand and University Reform: Through a Glass Darkly* . Oxford: Pergamon; 2005.

Legislación

<http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm>.  
Consulta: 15/10/2012.

<http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/145000-149999/148599/norma.htm>.  
Consulta: 01/11/2012.

Websites

[http://www.sickmind.com.ar/problemas\\_de\\_eleccion\\_de\\_carreras.html](http://www.sickmind.com.ar/problemas_de_eleccion_de_carreras.html). Consulta  
03/08/2012.

[http://www.postgrado.usb.ve/archivos/46/Tuning\\_Europa.pdf](http://www.postgrado.usb.ve/archivos/46/Tuning_Europa.pdf). Consulta 23/10/2013.



## 12. ANEXOS

Anexo I: Información académica referida a la confección y corrección del informe de pasantía e instructivo para realizar la pasantía cedidos por la cátedra taller de práctica profesional módulo I: Pasantías.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA  
BOULEVARD OROÑO 1261- 2000 ROSARIO-REPUBLICA ARGENTINA

### INSTRUCTIVO PARA PRESENTAR Y ELABORAR EL ANTEPROYECTO Y LA PASANTÍA ACADÉMICA

#### A) REQUISITOS CURRICULARES Y ADMINISTRATIVOS:

1. El alumno debe tener aprobado el tercer año completo de la carrera más Seminario de Metodología de la Investigación, para comenzar con los trámites de la realización de la pasantía.
2. La pasantía podrá realizarse en una organización suministrada por la Secretaría Estudiantil de esta Facultad<sup>27</sup>, en una organización presentada por el alumno para realizar específicamente esta pasantía<sup>28</sup>, en una organización en la cual el alumno se encuentra trabajando en relación de dependencia o en una organización (emprendimiento) de la cual el alumno sea socio o propietario.
3. En todos los casos el alumno deberá presentar ante la cátedra Taller de Práctica Profesional - Módulo I: Pasantía la siguiente documentación:
  - a)- **Formulario de Inscripción a las Pasantías.** Este formulario puede obtenerlo a través de la página web de la Facultad, ingresando en la materia Taller de Práctica Profesional - Módulo I: Pasantía. Dicho Formulario deberá completarlo y presentarlo previamente ante el Departamento de Alumnado de la Facultad, junto al certificado de materias aprobadas, para que se verifique la aprobación de las materias correlativas correspondientes y sea devuelto al alumno firmado y sellado por la autoridad competente.
  - b)- **Certificado analítico de materias aprobadas.**
4. En el caso de alumnos que realicen la pasantía en una empresa en la cual se encuentran trabajando en relación de dependencia directa; además de la documentación detallada en el punto 3, deberán presentar:
  - c)- Documentación correspondiente a la organización en la cual el alumno presta servicios: Copia de los formularios de Inscripción ante organismos públicos (AFIP, Municipalidad, etc.) donde figure claramente la razón social, CUIT, domicilio legal, nombre y apellido del/os titular/es o copia de contrato constitutivo.
  - d)- **Constancia de los aportes jubilatorios del alumno realizados por la organización ante la ANSES.** (En su defecto, adjuntar copia de los últimos tres recibos de haberes).

<sup>27</sup> Dirigirse a Secretaría Estudiantil para inscripciones en Pasantías Académicas y cumplimentar la tramitación correspondiente.

<sup>28</sup> Dirigirse a la cátedra Taller de Práctica Profesional Módulo I: Pasantía.

- e)- Nota firmada por el titular de la organización o responsable en la cual autoriza al alumno a presentar el informe de pasantía ante la cátedra.** (La nota deberá ser dirigida al titular de la misma y contener el membrete de la organización o los datos identificatorios de esta, y la firma deberá ser acompañada de sello aclaratorio del firmante especificando el cargo que ocupa en la organización).
5. En caso que el alumno realice su pasantía en una organización suministrada por Secretaría Estudiantil, deberá realizar los siguientes trámites:
- a)- El alumno entrega en Secretaría Estudiantil el Formulario de Inscripción a las Pasantías sellado y firmado por el departamento de Alumnado junto al certificado analítico de materias aprobadas, los datos de la empresa y sus datos personales para que sean confeccionados los correspondientes acuerdos Individual y Marco.
  - b)-Secretaría Estudiantil confeccionará los acuerdos Marco e Individual, y los entregará al alumno para que sean firmados.
  - c)- Firmados los acuerdos por las tres partes, Secretaría Estudiantil archiva una copia de cada uno de ellos y entrega las copias restantes al alumno.
  - d)- Una copia de ambos convenios (Individual y Marco) deberá ser presentada por el alumno ante la cátedra Taller de Práctica Profesional - Módulo I: Pasantía juntamente con la documentación detallada en el punto 3 y en el punto 4 e).
6. Si la pasantía se desarrolla en una organización presentada por el alumno, en la que este no puede demostrar formalmente la existencia de una relación laboral, el alumno deberá realizar los siguientes trámites:
- a)- Presentar dicha organización a la cátedra Taller de Práctica Profesional - Módulo I: Pasantía. El titular de la cátedra será quien dictamine si la misma es apta y adecuada para realizar la pasantía allí o no. Ante diferencias que se susciten entre la cátedra y el alumno, será la Escuela de Administración la que dictaminará en última instancia.
  - b)- Cuando ya estuviese aceptada la organización para que el alumno realice su pasantía académica, el alumno deberá iniciar los trámites en los horarios habituales de atención de la cátedra para firmar el Acuerdo de Colaboración Académica, (que consta de un acuerdo Marco y un acuerdo Individual). Este acuerdo requiere de la contratación de una cobertura de seguro por accidentes personales por parte de la empresa, cuya vigencia debe coincidir con la vigencia del acuerdo. Asimismo, la empresa deberá contar con una cobertura de urgencias médicas.
  - c) Una copia de ambos acuerdos (Individual y Marco) deberá ser presentada por el alumno ante la cátedra Taller de Práctica Profesional - Módulo I: Pasantía juntamente con la documentación detallada en el punto 3 y en el punto 4 e).
7. Si el alumno es socio o propietario de una organización (o emprendimiento), podrá realizar en la misma la pasantía académica, previo a lo cual, deberá presentar ante la cátedra la documentación que acredite la existencia de la organización/emprendimiento, y a tal efecto, deberá presentar:
- a) La autorización formal de realización de la pasantía académica firmada por el titular de la misma.
  - b) La documentación detallada en el punto 3 y en el punto 4 e).

**B) REQUISITOS FORMALES PARA LA PRESENTACIÓN DEL ANTEPROYECTO DE PASANTÍA:**

1. Una vez cumplimentados los trámites curriculares y administrativos correspondientes según los requisitos establecidos en el punto A, el alumno deberá presentar ante la cátedra Taller de Práctica Profesional - Módulo I: Pasantía un Anteproyecto de Pasantía con una extensión que no supere las 2 (dos) páginas, con el siguiente formato y contenido:

**a)- Carátula:**

Universidad Nacional de Rosario  
 Facultad de Ciencias Económicas y Estadística  
 Escuela de Administración  
 Departamento de Práctica Profesional  
 Carrera: Licenciatura en Administración  
 Asignatura: Taller de Práctica Profesional - Módulo I: Pasantía I  
 Anteproyecto de Pasantía Académica  
 Alumno:  
 Legajo:  
 Correo electrónico:

**b)- Contenido:**

- Organización donde desarrolla o desarrollará la pasantía:  
 Area/Dpto/Oficina y funciones desempeñadas o a desempeñar en la organización:  
 Alcance del trabajo: Breve descripción del alcance que se le va a dar al trabajo académico. Fijar los límites.  
 Objetivos: Son los objetivos que se pretende lograr con el trabajo.  
 Bibliografía a utilizar: Indicar cuál va a ser la bibliografía de base para el encuadre teórico del trabajo.

**C) PRESENTACIÓN Y APROBACIÓN DEL ANTEPROYECTO DE PASANTÍA ACADÉMICA**

1. El alumno entrega el Anteproyecto junto a la documentación detallada en el punto A, en los días y horarios de recepción de trabajos de la cátedra Taller de Práctica Profesional - Módulo I: Pasantía (Ver punto E. 2).
2. El Anteproyecto será asignado a un profesor tutor. El alumno será informado vía correo electrónico del profesor tutor que le ha sido asignado. A partir de ese momento, el alumno se contactará únicamente con su profesor tutor para iniciar su proceso de pasantía académica. El profesor tutor tendrá un plazo reglamentario para realizar la corrección (Ver punto E.3)
3. La comunicación con el profesor tutor podrá ser vía correo electrónico o personalmente de acuerdo al criterio del profesor tutor.

**D) PRESENTACIÓN Y APROBACIÓN DEL INFORME DE PASANTÍA ACADÉMICA**

1. Una vez que el profesor tutor haya aprobado el Anteproyecto, el alumno estará en condiciones de comenzar a elaborar el informe de Pasantía bajo la guía del mismo profesor tutor, quien será el encargado de acompañar al alumno en todo el proceso de pasantía académica. El informe de pasantía tendrá el siguiente formato:

Carátula: Deberá contener, respetando el siguiente orden:

Logo de la Universidad Nacional de Rosario  
Universidad Nacional de Rosario  
Facultad de Ciencias Económicas y Estadística  
Escuela de Administración  
Departamento de Práctica Profesional  
Alumno: Apellidos y nombres  
Legajo N°:  
Documento de identidad N°:  
Correo electrónico:  
Teléfono/Fax:  
Carrera: Licenciatura en Administración  
Plan:  
Asignatura: Taller de Práctica Profesional – Módulo I: Pasantía  
Tema del informe:  
Empresa donde se realizó la pasantía:  
Profesor titular:  
Profesor tutor:  
Fecha del anteproyecto:  
Fecha de aprobación del anteproyecto:  
Fecha de entrega del informe final:  
Fecha de aprobación del informe final:

**Índice detallado:** el mismo debe incluir anexos, si los hubiere, convenientemente numerados.

#### Capítulo 1: Introducción

- 1.1. Introducción al tema
- 1.2. Breve descripción de la empresa (u organización)
- 1.3. Tareas realizadas en la empresa (u organización)

#### Capítulo 2: Alcance; objetivos y metodología

- 2.1. Alcance
- 2.2. Objetivos
- 2.3. Metodología: Etapas.

#### Capítulo 3: Relevamiento

- 3.1. Primera Etapa :Marco Teórico
- 3.2. Segunda Etapa: Trabajo de Campo
- 3.2.1. Resultados obtenidos

#### Capítulo 4: Análisis y diagnóstico

- 4.1. Análisis y diagnóstico de los resultados obtenidos

## Capítulo 5: Propuestas

5.1. Propuestas de solución para los problemas diagnosticados

5.2. Factibilidad de las propuestas:

5.2.1. Factibilidad técnica y operativa

5.2.2. Factibilidad económica

5.2.3. Factibilidad financiera

## Capítulo 6: Conclusiones

6.1. Conclusiones generales

Anexos

Bibliografía

Formato del informe:

Tipo de hoja: A4 (21 x 29,7 cm)

Tipo de letra: Arial 11

Interlineado de párrafos: 1,5 líneas

Márgenes:

Superior: 4 cms.

Inferior: 2,5 cms.

Izquierdo: 4 cms.

Derecho: 2 cms.

Numeración de páginas: desde 1 en adelante, margen inferior derecho.

Extensión del informe: mínimo 20 (veinte), máximo 35 (treinta y cinco) páginas, incluidos los anexos, índices y bibliografía.

Firma: el alumno debe firmar la última hoja y aclarar su firma.

2. El profesor tutor tendrá los mismos plazos que rigen para el Anteproyecto para expedirse acerca del informe, y en caso que lo considere apropiado, solicitar al alumno las correcciones que crea convenientes (Ver punto E.4). Cuando el profesor tutor considere que el informe está aprobado en esta instancia, le informará al alumno que presente un ejemplar impreso al profesor titular de la cátedra Taller de Práctica Profesional - Módulo I: Pasantía, para su corrección final. El profesor titular puede proponer cambios, contando con los mismos plazos (Ver punto E.4).
3. Aprobado formalmente el informe por el profesor titular, el alumno podrá presentarlo para su aprobación definitiva en el turno de examen siguiente. Para ello deberá inscribirse en Alumnado para rendir la materia y presentar 2 (dos) ejemplares impresos y una copia digital el día del examen.

**E. CLASES PARA EL CURSADO DEL TALLER DE PASANTÍAS, DÍAS Y HORARIOS DE RECEPCIÓN DE TRABAJOS, PLAZOS DE CORRECCIÓN Y PERÍODO DE PRESENTACIÓN DE TRABAJOS.**

1. El alumno contará con el Taller de Práctica Profesional - Módulo I: Pasantía que se dictará en cada cuatrimestre y en el que se dispondrán de clases orientadas a la confección del Anteproyecto y del informe de pasantía.
2. Los trabajos y la documentación se recepcionarán únicamente en los días y horarios establecidos por la cátedra (sin excepción), los cuales serán publicados anualmente en Cursos y Exámenes y en la Escuela de Administración.
3. El profesor tutor asignado para la corrección del Anteproyecto tendrá 20 (veinte) días hábiles contados a partir de la fecha de su asignación para aprobarlo o no, y en este último caso realizar las correcciones que crea convenientes. El alumno tendrá el mismo plazo para presentar la nueva versión de su Anteproyecto (con las correcciones correspondientes). Esta secuencia se podrá repetir hasta que el profesor tutor considere que el Anteproyecto está en condiciones de ser aprobado.
4. El mismo plazo regirá para la corrección del informe de pasantía académica por parte del profesor tutor asignado en primera instancia y del profesor titular de la cátedra en la corrección final.
5. No se recepcionarán trabajos una vez finalizado el período de dictado de clases de cada cuatrimestre (receso) ni durante los turnos de exámenes.
6. Transcurridos 50 (cincuenta) días hábiles desde la última corrección del profesor tutor sin que el alumno haya presentado el nuevo informe corregido, el proceso de la pasantía caducará y el alumno deberá comenzar con la pasantía nuevamente.

Anexo II: Acuerdos de colaboración académica (marco e individual)

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ESTADÍSTICA  
Boulevard Oroño 1261- 2000 ROSARIO (Sta Fe) -REPUBLICA ARGENTINA

### Acuerdo Marco de Colaboración Académica y Educativa

En la ciudad de Rosario, a los - - días del mes de - - - - - del año 201- -, entre el/a Sr/a. - - - - - , DNI:- - - - - en representación de la organización - - - - - . CUIT - - - - - con domicilio legal en calle - - - - - de la ciudad de Rosario, en adelante “**LA ORGANIZACIÓN**” y el señor Contador Javier Eduardo Ganem en representación de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario, con domicilio legal en Bv. Oroño 1261, de la ciudad de Rosario, en adelante “**LA FACULTAD**”, convienen en celebrar el presente Acuerdo de Colaboración Académica y Educativa que se sujetará a las siguientes modalidades y condiciones:

**PRIMERA:** La Cátedra “Taller de Práctica Profesional Módulo I: Pasantías” dependiente de la Escuela de Administración, denominada de ahora en más “La Cátedra” será la encargada de coordinar todos los aspectos académicos.

**SEGUNDA:** La realización de la actividad académica tendrá por objeto posibilitar a estudiantes de la Facultad adquirir durante su vigencia, experiencia profesional como complemento a la formación académica recibida. Durante la misma, el alumno realizará una práctica sobre alguna o algunas de las asignaturas cursadas durante la carrera, aplicando el conocimiento adquirido a la solución de una problemática particular de la organización en la cual se desempeña.

**TERCERA:** Este complemento educativo implicará la aplicación directa de los conocimientos de su carrera en las distintas áreas de la organización, el desarrollo de actitudes y habilidades necesarias para la gestión profesional y la adquisición de herramientas informáticas y técnicas relacionadas, según el programa educativo que en cada caso se defina, conjuntamente con La Cátedra.

**CUARTA:** La organización designará también un responsable interno para la atención y seguimiento del desarrollo de cada actividad, quién informará periódicamente a la Facultad.

**QUINTA:** El ámbito de trabajo del alumno será la Organización con la cual se haya celebrado el acuerdo y la duración será de doscientas horas. La jornada de actividades tendrá una duración no mayor de seis horas diarias, cinco días a la semana. El presente acuerdo quedará resuelto una vez cumplidas las horas estipuladas.

**SEXTA:** La organización podrá reconocer durante el plazo de la actividad del alumno y en tanto se efectivice la misma, una asignación estímulo para gastos de estudios del alumno o de los alumnos.

**SÉPTIMA:** Los alumnos deberán contar con cobertura por accidentes personales, a cargo de la empresa, siendo la misma responsable de la integridad psicofísica de los alumnos con motivo o en ocasión de la realización del informe académico.

**OCTAVA:** Los alumnos se comprometerán al cumplimiento de los reglamentos y disposiciones internas del establecimiento en la cual se desarrolla la actividad académica, tales como observar las normas de seguridad, higiene, disciplina, etc., que rigen en la misma. Considerarán a su vez, como información confidencial toda la que reciban o llegue a su conocimiento, relacionada con las actividades, clientes, proveedores, procesos, fórmulas, métodos, etc., a las que tengan acceso, sea directa o indirectamente, fuere durante o después de la expiración del presente acuerdo. La infracción a lo anteriormente expuesto será considerada falta grave y causa suficiente para dejar inmediatamente sin efecto el presente acuerdo, con respecto a quienes incurrieran en ella, sin perjuicio de las acciones civiles y penales a que hubiere lugar. A su vez, el alumno se compromete a entregar a la Organización una copia del informe final de la actividad académica realizada.

**NOVENA:** La Organización facilitará a la Unidad Educativa suscribiente del presente convenio la supervisión de las actividades formativas de los alumnos, así como avalará a su término los informes relativos a las actividades desarrolladas.

**DÉCIMA:** Ambas partes acuerdan que por cualquier contingencia derivada del presente acuerdo se someterán a los Tribunales Federales de Rosario, y constituyen como sus domicilios especiales los consignados para cada uno de ellos.

Se firman dos ejemplares de un mismo tenor y a un sólo efecto, en la ciudad de Rosario, a los - - - - días del mes de - - - - - del año 201- -.

Titular de la organización

Sr.Decano Fac. Cs. Económicas y Est.





FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ESTADÍSTICA  
Boulevard Oroño 1261- 2000 ROSARIO (Sta Fe) -REPUBLICA ARGENTINA

### **Acuerdo Individual de Colaboración Académica y Educativa**

Dentro del Acuerdo Marco de Colaboración Académica y Educativa, suscripto el.....del mes de ..... del año 201--, entre la FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO, representada en este acto por el Sr. Decano Contador Javier Ganem y la organización....., CUIT:..... sita en calle.....de la ciudad de.....representada en este acto por el Sr/a....., DNI:.....se celebra el presente Acuerdo Individual de Colaboración Académica con el Sr/ita.....CUIL N°.....domicilio real en calle.....de la ciudad de....., alumno/a de la carrera de Licenciatura en Administración de la FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO, que se registrá por las siguientes cláusulas:

**PRIMERA:** El presente Acuerdo tiene la finalidad de vincular los conocimientos teóricos adquiridos por los alumnos a lo largo de la carrera de Licenciatura de Administración con la realidad organizacional, con el objetivo de que el alumno pueda adquirir experiencia en el ámbito laboral, y aplicar sus conocimientos en la resolución de alguna problemática específica detectada en la organización.

**SEGUNDA:** Una vez finalizada su experiencia en la organización, el alumno deberá elaborar un informe (cuyo formato se expone en el Programa de la Materia) para ser presentado ante la cátedra Práctica Profesional Módulo I. Durante la elaboración del informe, al alumno le será asignado un docente quien se desempeñará como tutor para guiarlo en la confección del mismo.

**TERCERA:** Cuando el alumno apruebe el informe en la Mesa de Examen correspondiente, deberá presentar 3 (tres) ejemplares, los cuales serán intervenidos por el Tribunal Evaluador, y tendrán el siguiente destino: original, para el alumno, duplicado, para la Organización y triplicado para archivo de la cátedra (durante el tiempo reglamentario).

**CUARTA:** Actividades del Alumno:

Los alumnos cumplirán con los objetivos establecidos en la cláusula SEGUNDA del Acuerdo Marco, a tal efecto se determinan las siguientes actividades:

- \*
- \*
- \*

**QUINTA:** Lugar, Duración y Horario de la Actividad

La permanencia del alumno en la organización no podrá exceder las 20 (veinte) horas semanales durante un plazo de 2 (dos) meses sin posibilidad de renovar el

Acuerdo. Este Acuerdo se desarrollará en las instalaciones de la organización, comenzará el...../...../.....y terminará el...../...../.....El alumno deberá concurrir los días.....entre las.....y las.....hs, cumplimentando.....horas semanales. Las actividades detalladas en este Acuerdo se realizarán en el sector.....de la organización.

**SEXTA: Seguro**

El alumno gozará de la cobertura de un seguro personal, brindada por la....., Póliza N°.....y servicio de urgencias médicas brindado por.....

**SEPTIMA: Derechos y Obligaciones de las Partes**

Los derechos y obligaciones de las partes se regirán por el presente acuerdo individual y por el convenio marco vigente en sus cláusulas OCTAVA y NOVENA.

En prueba de conformidad, previa lectura y total ratificación, las partes firman tres (3) ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, en Rosario, provincia de Santa Fe a los.....días del mes de.....del año 201---.

Titular de la organización

Alumno/a

Sr. Decano Fac. Cs. Ec.y Est.

ANEXO III: Cuestionario a alumnos

Estimado/a alumno/a:

A los efectos de elaborar mi tesis de Maestría, estoy interesada en relevar información referida a conocer la opinión de los alumnos que han realizado su pasantía académica durante el año 2012.

Por lo cual, sería muy importante para mí contar con su participación para responder este cuestionario en el cual se exponen una serie de preguntas destinadas a conocer su percepción personal sobre su experiencia como pasante y sobre la organización donde la realizó.

- 1) ¿En qué tipo de organización realizó su pasantía académica? (Marque con una "x" en la primera columna, en la celda que corresponda)

<input type="checkbox"/>	Microempresa/Microemprendimiento	Hasta 5 empleados
<input type="checkbox"/>	Pequeña empresa	Más de 5 empleados hasta 20
<input type="checkbox"/>	Mediana empresa	Más de 20 empleados hasta 50
<input type="checkbox"/>	Gran empresa	Más de 50 empleados
<input type="checkbox"/>	Repartición Pública	
<input type="checkbox"/>	Otra	

- 2) ¿Cómo consiguió la pasantía en esa empresa/organización? (Marque con una "x" la opción que corresponda en la primer columna)

<input type="checkbox"/>	Es la empresa de mi familia
<input type="checkbox"/>	Por intermedio de un amigo/compañero/conocido que es propietario (o socio) de esa empresa/organización
<input type="checkbox"/>	Por intermedio de un amigo/compañero que trabaja (trabajaba) en la empresa y me recomendó
<input type="checkbox"/>	Por intermedio de la Facultad
<input type="checkbox"/>	Por intermedio de una empresa de colocación de personal eventual (Manpower, etc.)
<input type="checkbox"/>	Porque presenté un currículum y me llamaron (sin tener contactos previos con gente que trabaja en la empresa/organización)
<input type="checkbox"/>	Otro

(Si seleccionó "Otro", aclare el medio por el cual consiguió la pasantía en esa empresa/organización en el casillero siguiente)

--

- 3) ¿La relación de pasantía académica con la empresa/organización estaba sustentada en?

<input type="checkbox"/>	Un contrato de trabajo (Ud. era empleado, como tal percibió un salario, la empresa le pagó mediante Recibo de Haberes, le realizó los aportes y
--------------------------	---

	contribuciones correspondientes, etc)
	Un convenio de pasantía académica (por el cual ud. percibió una “asignación estímulo”)
	Un acuerdo de colaboración académica (celebrado entre la empresa, la Facultad y ud. en el que no se contempló la obligatoriedad del pago de una “asignación estímulo”)
	Ud. le facturó a la empresa/organización sus servicios como monotributista
	No hubo ninguna relación contractual ni de locación de servicios entre la empresa y ud.
	Otro

(Si seleccionó “Otro”, aclare el marco jurídico en la que se encuadró la relación de pasantía académica en el casillero siguiente)

--

4) ¿La jornada laboral era?

	De 8 horas diarias (de lunes a viernes)
	De 8 horas diarias (de lunes a viernes) más 4 horas los sábados
	De 6 horas diarias
	De 4 horas diarias
	Otro

Si seleccionó “Otro” aclare en la casilla siguiente su jornada laboral

--

5) ¿Su relación laboral con la empresa/organización se extendió más allá del tiempo mínimo requerido por la materia Taller de Práctica Profesional – Módulo I: Pasantías?

	Sí
	No Continúa en la pregunta 8

6) Si la respuesta anterior fue afirmativa, ¿cuánto tiempo estuvo vinculado laboralmente con esa organización/empresa?

	2 meses más
	3 meses más
	entre 4 meses hasta 1 año más
	1 año más
	Permanece actualmente en relación de dependencia
	Otro

Si seleccionó “Otro” aclare en la casilla siguiente el tiempo que estuvo vinculado a la empresa/organización

--

- 7) Esa extensión de la relación laboral, ¿bajo qué condición jurídica/contractual estuvo contemplada?

<input type="checkbox"/>	Renovación del Convenio de Pasantía Académica
<input type="checkbox"/>	Relación de dependencia con la empresa (ley de Contrato de Trabajo)
<input type="checkbox"/>	Relación informal o “en negro”
<input type="checkbox"/>	Otra

Si seleccionó “Otra” aclare en la casilla siguiente el tiempo que estuvo vinculado a la empresa/organización

- 8) En qué sector de la organización trabajó como pasante? (Marque con una “x” en la primera columna, en la celda que corresponda)  
 Si desarrolló tareas en varios sectores o estos estaban fusionados (ejemplo: Compras y Pagos) marque en las celdas donde figuran estos sectores)  
 Si se desempeñó en una repartición pública, seleccione el sector que es más representativo de las funciones que desempeñó.

<input type="checkbox"/>	Compras (Abastecimiento, Suministros)
<input type="checkbox"/>	Ventas (Comercialización, Marketing, Servicios)
<input type="checkbox"/>	Finanzas (Pagos, Proveedores, Cuentas por Pagar)
<input type="checkbox"/>	Finanzas (Cobranzas)
<input type="checkbox"/>	Tesorería (Caja, Fondo Fijo)
<input type="checkbox"/>	Administración (Contaduría)
<input type="checkbox"/>	Administración (organizaciones de servicios de salud, o de otros servicios, etc.)
<input type="checkbox"/>	Personal (Recursos Humanos)
<input type="checkbox"/>	Fabricación (Operaciones, Conversión)
<input type="checkbox"/>	Logística
<input type="checkbox"/>	Distribución
<input type="checkbox"/>	Empaque
<input type="checkbox"/>	Despacho
<input type="checkbox"/>	Recepción
<input type="checkbox"/>	Auditoría
<input type="checkbox"/>	Sistemas (Software, Cómputos)
<input type="checkbox"/>	Secretaría (de Jefatura, de Gerencia, de Presidencia, de Dirección)
<input type="checkbox"/>	Organización y Métodos

Complete el sector en el cual se desempeñó, si no está contemplado en la grilla

- 9) A continuación se presenta una grilla que detalla las funciones/tareas que se desarrollan comúnmente en una organización.

Marque con una x en las celdas correspondientes a las funciones/tareas que ud. efectivamente realizó en la organización.

(Si realizó funciones que - **por su naturaleza o contenido** - no están detalladas en la grilla, en la tabla en blanco que se presenta al final, escribálas y especifique en qué consistían las mismas). Tenga en cuenta que sólo se justifica que detalle esas funciones si su **naturaleza o contenido** es diferente a las presentadas en la grilla.

Administración de Bases de Datos	
Análisis de costos, de precios, de ventas, etc.	*
Archivo de documentación	
Arqueos de Caja	
Atención a proveedores	
Atención al público (personal o telefónicamente)	
Atención de quejas y reclamos	
Autorización de Ordenes de Pago o de Ordenes de Compra	*
Búsqueda/contacto a potenciales clientes	
Capacitación a usuarios, clientes o subalternos	*
Carga de operaciones diarias al sistema (compras, ventas, gastos, cobros, pagos, etc.)	
Cobranza domiciliaria	
Conciliaciones Bancarias	
Confección de formularios (Remitos, Solicitudes de Cotización, Recibos)	
Confección de legajos (de cobros, de pagos, de personal, etc.)	
Confección de Manuales de Organización, Procedimientos, etc.	
Confección de Ordenes de Pago, de Compra	
Confección de presupuestos	*
Control de asistencia del personal	
Control de Facturación	
Control de mercadería entrante-saliente	
Control de stock	
Control/seguimiento de procedimientos	
Definición de perfiles de puestos	*
Diseño de Manuales de Organización, de procedimientos, etc.	*
Diseño de procedimientos administrativos, operativos, etc.	
Efectivización de pagos (en efectivo, cheque, por transferencia bancaria, etc.)	
Elaboración de encuestas para testeo de calidad, satisfacción, etc.	*
Elaboración de Balances	*
Elaboración de indicadores de medición (financieros, económicos, de calidad, etc.)	*
Elaboración de informes contables, financieros, económicos, etc.	*
Facturación	
Implementación de medidas correctivas ante fallas en un proceso o procedimiento	*
Implementación y seguimiento de planes de acción definidos por la superioridad	*
Liquidación de haberes	
Liquidación de impuestos, retenciones, etc.	
Liquidación de intereses	
Manejo y seguimiento de cuentas corrientes	
Marcación de precios	
Participación en procesos decisorios	*
Pedidos de cotización	
Preparación de documentación para presentar ante organismos públicos/privados	
Programación de entregas (de mercaderías, de prestaciones de servicios)	
Promociones	
Realización de encuestas a clientes para testeo de calidad, satisfacción,	

	etc.	
	Realización de Pedidos	
	Recepción y clasificación de correspondencia	
	Recepción al público	
	Recepción y seguimiento de cobranzas	
	Recepción, verificación y control de formularios o comprobantes	
	Registración de operaciones en el sistema contable (Diarios, Mayores, Libro IVA, etc.)	
	Reparto y entrega de pedidos	
	Seguimiento de clientes (por teléfono, mail, etc.)	
	Seguimiento o validación de precios con competidores	
	Selección de Proveedores	*
	Supervisión del trabajo de subalternos	*
	Trámites (bancarios, judiciales, impositivos, etc.)	
	Venta domiciliaria	
	Venta en salón	
	Ventas telefónicas (mailing)	

Completar en caso que las funciones realizadas sean de distinta naturaleza o contenido:

Función/tarea	Especificar en qué consistió

- 10) Si seleccionó funciones/tareas que tienen un asterisco (\*) en la pregunta anterior, complete en la tabla que se presenta a continuación, por cada función que seleccionó a quién reportó su trabajo (escriba el puesto que detentaba su superior), y qué aplicación tuvo el resultado de su trabajo:

Función tarea	Puesto del superior a quien reportaba	Aplicación del trabajo realizado

- 11) ¿Cuántas problemáticas detectó en la empresa/organización durante su pasantía?

	1problemática
	2 problemáticas
	3 problemáticas
	Más de 3 problemáticas

- 12) Describa la/s situación/es problemática/s que detectó e indique a qué sector/es de la organización/empresa correspondía/n? (Si la empresa era muy pequeña y no estaba formalmente departamentalizada, igualmente mencione el (los) sector (sectores) a los que correspondería/n la/s problemática/s)

Problemática	Sector

- 13) ¿Le presentó al propietario o a su superior inmediato alguna propuesta de solución para la/s problemática/s que detectó?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No Continúe con la pregunta 18

- 14) Si la respuesta anterior fue afirmativa, describa la/s solución/es propuesta/s a la problemática/s que detectó?

Problemática	Solución propuesta
1º	
2º	
3º	
4º	
5º	

- 15) Luego de haber presentado su propuesta/s de solución descrita/s en el ítem anterior, el propietario (o su superior inmediato), consideró factible de implementación a la/s propuesta/s presentada/s por ud.

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

Cualquiera haya sido la opción seleccionada en la pregunta anterior, explique por qué el empresario (o superior inmediato) la/s consideró factible/s o por qué no.

	Razones de su factibilidad o de su imposibilidad de implementación
Problemática 1	
Problemática 2	
Problemática 3	
Problemática 4	
Problemática 5	

- 16) Si alguna o todas la/s propuesta/s de solución que ud. presentó fueron factibles de implementación, ¿el empresario (o su superior inmediato) le dio a ud. participación en el diseño y ejecución de la propuesta/s?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No



17) Si contestó afirmativamente la pregunta anterior, describa a continuación en qué consistió su participación (mencionando las funciones que realizó y la responsabilidad que asumió)

	Funciones realizadas	Responsabilidad
Solución 1		
Solución 2		
Solución 3		
Solución 4		
Solución 5		
Solución 6		

18) ¿En lo referente al clima laboral, ud. se sintió cómodo(a) trabajando en esa empresa/organización, es decir, se le habían definido objetivos claros para realizar su trabajo, disponía de las herramientas necesarias, tenía acceso a la información pertinente para realizarlo?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

19) En caso que la respuesta anterior haya sido negativa, explique brevemente por qué, en la tabla que se consigna a continuación:


20) Con respecto a la cultura de la empresa/organización, ¿ud. se sintió identificado(a) con los valores, los hábitos, usos y costumbres de la empresa/organización durante su pasantía?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

21) En caso que la respuesta anterior haya sido negativa, explique brevemente por qué, en la tabla que se consigna a continuación:


22) La comunicación con su(s) superior(es) y con sus compañeros de trabajo era:

Con su(s) superior(es): (Puede seleccionar más de una opción si corresponde)

<input type="checkbox"/>	Formal
<input type="checkbox"/>	Informal
<input type="checkbox"/>	Fluida

<input type="checkbox"/>	Escasa
<input type="checkbox"/>	No tuve comunicación

Con sus compañeros de trabajo: (Puede seleccionar más de una opción si corresponde)

<input type="checkbox"/>	Formal
<input type="checkbox"/>	Informal
<input type="checkbox"/>	Fluida
<input type="checkbox"/>	Escasa
<input type="checkbox"/>	No tuve comunicación

23) ¿Cómo evalúa su experiencia como pasante en la empresa/organización donde realizó su pasantía?

Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO III: Cuestionario a empresarios.

Estimado/a Sr./a. Empresario/a:

A efectos de realizar mi tesis de Maestría, estoy interesada en relevar información de los propietarios de las empresas u organizaciones en las cuales los alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, perteneciente a la Universidad Nacional de Rosario han realizado (o están realizando) su pasantía académica, para conocer su opinión respecto a la relación académico-laboral mantenida con ellos y a la evaluación de esta experiencia.

Sería de suma importancia para mí si ud. accediera a responder este cuestionario.

- 1) En la tabla que se presenta a continuación, seleccione la forma jurídica que reguló la pasantía académica entre su empresa/organización y el alumno. (Marque con una "x" en la celda correspondiente, en la columna de la izquierda).

<input type="checkbox"/>	Un contrato de trabajo (el pasante percibió un salario, ud. le pagó mediante Recibo de Haberes, le realizó los aportes y contribuciones correspondientes, etc)
<input type="checkbox"/>	Un convenio de pasantía académica (el alumno percibió una "asignación estímulo")
<input type="checkbox"/>	Un acuerdo de colaboración académica (celebrado entre ud., la Facultad y el alumno en el que no se contempló la obligatoriedad del pago de una "asignación estímulo")
<input type="checkbox"/>	Otro

En caso de haber seleccionado "otro", por favor, aclare en la celda que se presenta a continuación qué forma jurídica o contractual amparó la pasantía académica:

--

- 2) ¿Qué funciones/tareas realizó el alumno en su empresa/organización?

En la grilla que se presenta a continuación, marque con una x en las celdas correspondientes en la columna izquierda, las funciones/tareas que el alumno desempeñó durante su pasantía. (Por favor, marque todas las funciones/tareas que realizó el alumno)

<input type="checkbox"/>	Administración de Bases de Datos
<input type="checkbox"/>	Análisis de costos, de precios, de ventas, etc.
<input type="checkbox"/>	Archivo de documentación
<input type="checkbox"/>	Arqueos de Caja
<input type="checkbox"/>	Atención a proveedores
<input type="checkbox"/>	Atención al público (personal o telefónicamente)
<input type="checkbox"/>	Atención de quejas y reclamos
<input type="checkbox"/>	Autorización de Ordenes de Pago o de Ordenes de Compra
<input type="checkbox"/>	Búsqueda/contacto a potenciales clientes
<input type="checkbox"/>	Capacitación a usuarios, clientes o subalternos

Carga de operaciones diarias al sistema (compras, ventas, gastos, cobros, pagos, etc.)
Cobranza domiciliaria
Conciliaciones Bancarias
Confección de formularios (Remitos, Solicitudes de Cotización, Recibos)
Confección de legajos (de cobros, de pagos, de personal, etc.)
Confección de Manuales de Organización, Procedimientos, etc.
Confección de Órdenes de Pago, de Compra
Confección de presupuestos
Control de asistencia del personal
Control de Facturación
Control de mercadería entrante-saliente
Control de stock
Control/seguimiento de procedimientos
Definición de perfiles de puestos
Diseño de Manuales de Organización, de procedimientos, etc.
Diseño de procedimientos administrativos, operativos, etc.
Efectivización de pagos (en efectivo, cheque, por transferencia bancaria, etc.)
Elaboración de encuestas para testeo de calidad, satisfacción, etc.
Elaboración de Balances
Elaboración de indicadores de medición (financieros, económicos, de calidad, etc.)
Elaboración de informes contables, financieros, económicos, etc.
Facturación
Implementación de medidas correctivas ante fallas en un proceso o procedimiento
Implementación y seguimiento de planes de acción definidos por la superioridad
Liquidación de haberes
Liquidación de impuestos, retenciones, etc.
Liquidación de intereses
Manejo y seguimiento de cuentas corrientes
Marcación de precios
Participación en procesos decisorios
Pedidos de cotización
Preparación de documentación para presentar ante organismos públicos/privados
Programación de entregas (de mercaderías, de prestaciones de servicios)
Promociones
Realización de encuestas a clientes para testeo de calidad, satisfacción, etc.
Realización de Pedidos
Recepción y clasificación de correspondencia
Recepción al público
Recepción y seguimiento de cobranzas
Recepción, verificación y control de formularios o comprobantes
Registración de operaciones en el sistema contable (Diarios, Mayores, Libro IVA, etc.)
Reparto y entrega de pedidos
Seguimiento de clientes (por teléfono, mail, etc.)
Seguimiento o validación de precios con competidores
Selección de Proveedores
Supervisión del trabajo de subalternos
Trámites (bancarios, judiciales, impositivos, etc.)
Venta domiciliaria
Venta en salón
Ventas telefónicas (mailing)

En el caso que el alumno haya realizado funciones/tareas que no estaban contempladas en la grilla presentada anteriormente, por favor complete dichas funciones/tareas en la siguiente tabla.

Función/tarea	Especificar en qué consistió

- 3) En su opinión, ¿el alumno estaba o no estaba comprometido con su empresa/organización en cuanto a: la dinámica cotidiana, las problemáticas que la afectaban en ese momento y la cultura (valores, hábitos, usos y costumbres)? A continuación se presenta una tabla en la que se detallan estas variables y, para cada una de ellas se exhibe una escala que va desde “nada comprometido” a “totalmente comprometido”. Por favor, marque con una “x” en la casilla que corresponda, según su opinión:

- a) En cuanto a la Dinámica Cotidiana de su organización/empresa, el alumno estaba:

Nada comprometido	Poco comprometido	Comprometido	Muy comprometido	Totalmente comprometido

- b) En cuanto a las Problemáticas que afectaban a su empresa/organización en el lapso que duró la pasantía, el alumno estaba:

Nada comprometido	Poco comprometido	Comprometido	Muy comprometido	Totalmente comprometido

- c) En cuanto a la Cultura Organizacional (valores, hábitos, usos y costumbres), el alumno estaba:

Nada comprometido	Poco comprometido	Comprometido	Muy comprometido	Totalmente comprometido

- 4) ¿El alumno detectó por sí mismo alguna(s) problemática(s) durante su pasantía en la empresa/organización?

	Sí	
	No	<a href="#">Pasa a pregunta 14</a>

- 5) En caso de haber respondido afirmativamente la pregunta anterior, detalle qué problemática(s) detectó el alumno, en la tabla que se consigna a continuación:

1º problemática	
2º problemática	
3º problemática	

- 6) En función de la problemática(s) detectada(s) por el alumno, - según lo detallado por ud. en la pregunta anterior -, ¿el alumno propuso alguna(s) propuesta(s) de solución a las problemática(s) detectada(s)?

	Sí	
	No	<a href="#">Pasa a pregunta 16</a>

- 7) Si la respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, por favor describa brevemente la(s) solución(es) propuestas por el alumno a la(s) problemática(s) detectada(s) en la columna que se consigna a continuación

Propuesta 1	
Propuesta 2	
Propuesta 3	

- 8) ¿Cómo evaluó ud. la(s) propuesta(s) de solución (que ud. describió precedentemente) formuladas por el alumno con respecto a la factibilidad de su implementación.

A continuación, se presenta una tabla que detalla tres tipos de factibilidad (técnica, económica y financiera) con una escala taxativa desagregada en “factible” y “no factible”. Por favor, marque con una “x” en la casilla que corresponda, de acuerdo a si la(s) propuesta(s) fueron factibles o no factibles, en su opinión:

- a) En cuanto a la Factibilidad Técnica (si su empresa/organización contaba con los recursos humanos, materiales, tecnológicos y operativos para llevar a cabo la propuesta de solución), la propuesta presentada por el alumno era:

Factible	No Factible

- b) En cuanto a la Factibilidad Económica (si la propuesta de solución representaba una relación costo/beneficio conveniente para su empresa/organización), la propuesta presentada por el alumno era:

Factible	No Factible

- c) En cuanto a la Factibilidad Financiera (si su empresa/organización contaba con los recursos financieros necesarios para implementar la propuesta de solución), la propuesta presentada por el alumno era:

Factible	No Factible

- 9) Si la(s) propuesta(s) de solución presentadas por el alumno fue(ron) factible(s) desde el punto de vista técnico, económico y financiero ¿ud. las implementó?

	Sí	
	No	<a href="#">Pasa a pregunta 13</a>

- 10) ¿Ud. le concedió participación al alumno en el proceso de diseño e implementación de la(s) propuesta(s) presentada(s)?

	Sí	
	No	<a href="#">Pasa a pregunta 12</a>

- 11) Si contestó afirmativamente la pregunta anterior, explique brevemente en la tabla que se presenta a continuación cómo participó el alumno en el proceso de diseño e implementación de la(s) propuesta(s) y qué responsabilidad asumió. **(Luego continúe con la pregunta nº 18)**

Propuesta de solución 1

Diseño	Implementación	Responsabilidad

Propuesta de solución 2

Diseño	Implementación	Responsabilidad

Propuesta de solución 3

Diseño	Implementación	Responsabilidad

- 12) Si contestó negativamente la pregunta nº 10: Explique brevemente por qué no le concedió ninguna participación al alumno en el proceso de diseño e implementación de la propuesta. (Luego continúe con la pregunta nº 18)


- 13) Si contestó negativamente la pregunta nº 9: Explique brevemente por qué no implementó la(s) propuesta(s) presentadas por el alumno en la tabla que se presenta a continuación. (Luego continúe con la pregunta nº 18)


- 14) Si contestó negativamente la pregunta nº 4 ¿El alumno realizó algún(os) otro(s) aporte(s) a su empresa/organización durante su pasantía?

	Sí	
	No	<a href="#">Pasa a pregunta 18</a>

- 15) Si contestó afirmativamente la pregunta anterior, describa brevemente esos aportes, en la tabla que se consigna a continuación. (Luego continúe con la pregunta nº 18)

Aportes	Describa brevemente en qué consistió el aporte del alumno/pasante
1	
2	
3	
4	
5	

- 16) Si contestó negativamente la pregunta nº 6 ¿El alumno hizo alguna referencia o sugerencia acerca de mejorar algún aspecto organizacional?

	Sí	
	No	<a href="#">Pasa a pregunta 18</a>

- 17) En caso de haber contestado afirmativamente la pregunta anterior, describa brevemente en qué consistió tal referencia o sugerencia.


- 18) ¿Cómo evaluó ud. el desempeño del alumno durante la pasantía?  
A continuación se presenta una tabla donde se exhibe una escala que va desde “muy malo” a “excelente” para calificar el desempeño del alumno. Por favor, marque con una “x” en la casilla que corresponda, según su opinión:

Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente

- 19) Justifique brevemente su evaluación:


- 20) Luego de la finalización de la pasantía académica, ¿el alumno siguió trabajando en su empresa/organización?

	Sí	
	No	<a href="#">FIN DEL CUESTIONARIO</a>

- 21) En caso de haber respondido en forma afirmativa la pregunta anterior, en la tabla que se presenta a continuación, seleccione la forma jurídica que reguló la relación laboral que ud. mantuvo con el alumno luego de la finalización de la



pasantía académica en su empresa/organización. (Marque con una "x" en la celda correspondiente, en la columna de la izquierda)

<input type="checkbox"/>	Se celebró un contrato de trabajo (ley 20.774)
<input type="checkbox"/>	Se renovó el convenio de pasantía académica
<input type="checkbox"/>	El alumno prestó servicios en carácter de monotributista
<input type="checkbox"/>	Otro

Si seleccionó la opción "otro", describa brevemente la modalidad bajo la cual el alumno siguió trabajando en su empresa/organización, luego de la finalización de su pasantía académica:

--------------

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo IV: Entrevistas a docentes de la cátedra Taller de Práctica Profesional – Módulo I: Pasantías.

Sr/a Docente de la cátedra Taller de Práctica Profesional – Módulo I: Pasantías:

A los efectos de realizar mi tesis de Maestría, estoy interesada en recabar información sobre la percepción de los docentes de esta cátedra respecto del proceso de elaboración de pasantía académica de los alumnos de la carrera Licenciatura en Administración, como así también sobre su participación como tutores durante dicho proceso.

Es así que, sería de suma importancia para mí, si ud. me concediera una entrevista personal para obtener la información que necesito.

- 1) Cuando los alumnos acceden a la instancia de cursar los talleres de pasantías ¿están imbuidos de los conocimientos necesarios para elaborar el informe de pasantía?
- 2) ¿Cuáles son las dificultades más comunes que tienen los alumnos para elaborar el informe?
- 3) ¿Qué sugerencias o propuestas puede formular para que los alumnos puedan sortear esas dificultades?
- 4) ¿Considera que el cursado de los talleres (o de la materia) les permite abordar la elaboración del informe con mayor claridad?
- 5) ¿Bajo qué modalidad de enseñanza-aprendizaje ud. realiza las tutorías?
- 6) ¿Da clases de consulta? ¿Cuántas? ¿A quiénes? ¿Cómo son las clases de consulta?
- 7) ¿Cree que las pasantías contribuyen a resolver las problemáticas actuales de las empresas/organizaciones rosarinas? ¿En qué aspectos? Enumere.
- 8) ¿Puede mencionar algún(os) caso(s) en el(os) que a ud. le conste que un alumno suyo resolvió una (o más) problemática(s) en la empresa/organización donde realizó su pasantía? (Si así fuera, relate el caso).
- 9) ¿Cómo calificaría el vínculo universidad-sociedad que se genera a través de las pasantías académicas?
- 10) ¿Cuál es el tiempo promedio que demora un alumno en elaborar su informe de pasantía?
- 11) ¿Cómo evalúa la calidad de los informes de pasantía que corrige en términos de su factibilidad de implementación (considerando la factibilidad técnica, económica y financiera de las propuestas presentadas por los alumnos)?
- 12) ¿Cree que la estadía del alumno en la organización debería extenderse por un mayor lapso de tiempo que el que prevén los convenios de pasantías,

para que este pueda interiorizarse mejor con la dinámica de la organización?

En caso afirmativo, ¿cuánto tiempo sería necesario?

- 13) En general, ud. cree que los alumnos realizan la pasantía como una auténtica práctica profesional que los va a formar para el futuro, o como un requisito a cumplimentar por el plan de estudios. ¿Por qué?

Al profesor titular de cátedra se le realizaron las siguientes preguntas:

- 14) ¿Qué acciones de marketing social realizó la Facultad durante al año 2012 para que los alumnos de la carrera de Licenciatura en Administración pudieran conseguir pasantías?

- 15) ¿Qué capacidad de colocación de pasantes representaron para la cátedra?
-