

The logo of the Universidad Nacional de Rosario (UNR) is a purple square with the letters 'UNR' in white, bold, sans-serif font.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA  
SECRETARIA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA E INSTITUTOS DE INVESTIGACIONES

# ACTAS

*Jornadas Anuales*

***“Investigaciones en la Facultad” de  
Ciencias Económicas y Estadística***



**Oviedo, Raúl Ricardo**  
**Gaibazzi, María Florencia**  
**Racca, Adriana Patricia**  
**Siegenthaler, Bárbara Edith**  
**Suñer, María Natalia**

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

## **CONVERSACIONES EN TORNO A LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN CON AUTORIDADES DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA DE LA UNR<sup>1</sup>**

### **Resumen:**

El trabajo se basa en una serie de entrevistas con las autoridades de la Escuela de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario. Estas conversaciones giraron en torno al reconocimiento social del perfil de la Licenciatura en Administración, sus ventajas competitivas y debilidades, los ámbitos de ejercicio profesional, su perfil generalista y las posibles acciones a seguir para mejorar su posicionamiento en la sociedad. Se realizaron cinco entrevistas semiestructuradas, en base a una guía común. En términos generales, los entrevistados coincidieron en que, si bien el perfil es claro en el Plan de Estudios, no es completamente claro para el común de la gente ni para los alumnos ingresantes. Coinciden también en que el perfil es acorde a las exigencias del mercado, si bien hay diferencias en cuanto a la necesidad de ajustes. Coinciden en que las posibilidades de inserción laboral son múltiples, tanto en cuanto a la modalidad como respecto al ámbito de ejercicio, si bien la carrera está muy vinculada al sector privado. Los directivos convienen que la mayor ventaja de la carrera es la generalidad, lo que les permite tener una visión holística de las organizaciones; pero a su vez, esta característica puede también ser vista como una desventaja, ya que puede traducirse en una falta de especialización. Todos los entrevistados acuerdan en que la imagen del Licenciado en Administración se encuentra algo desdibujada, atribuyendo principalmente dicha distorsión al hecho de compartir competencias profesionales con otros graduados de Ciencias Económicas y la escasa comunicación, difusión y promoción de las competencias específicas de la carrera.

**Palabras claves:** Autoridades; Ciencias Económicas; Licenciatura en Administración

## **CONVERSATIONS REGARDING THE DEGREE IN ADMINISTRATION WITH AUTHORITIES OF THE SCHOOL OF ADMINISTRATION OF THE FACULTY OF ECONOMIC SCIENCES AND STATISTICS OF THE UNR**

### **Abstract:**

The work is based on a series of interviews with the authorities of the School of Administration of the Faculty of Economic Sciences and Statistics of the National

---

<sup>1</sup> Trabajo elaborado en el marco del Proyecto 80020190300012UR, titulado "Realidad Profesional del Licenciado en Administración: Representaciones, Expectativas, Formación y Ejercicio", dirigido por Mgs. Raúl Ricardo Oviedo.



University of Rosario. These conversations revolved around the social recognition of the profile of the Bachelor's Degree in Administration, its competitive advantages and weaknesses, the fields of professional practice, its generalist profile and the possible actions to follow to improve its position in society. Five semi-structured interviews were carried out, based on a common guide. In general terms, the interviewees agreed that, although the profile is clear in the Study Plan, it is not completely clear for the common people or for incoming students. They also agree that the profile is in line with market requirements, although there are differences regarding the need for adjustments. They agree that there are multiple possibilities for employment, both in terms of the modality and the scope of exercise, although the career is closely linked to the private sector. Authorities agree that the greatest advantage of the career is the generality, which allows them to have a holistic view of the organizations; but in turn, this feature can also be seen as a disadvantage, since it can result in a lack of specialization. All interviewees agree that the image of the Bachelor's Degree in Administration is somewhat blurred, mainly attributing this distortion to the fact of sharing professional skills with other graduates of Economic Sciences and poor communication, dissemination and promotion of career-specific skills.

**Keywords:** Authorities; Economics; Bachelor's Degree in Administration

## Introducción

En el último número de la revista "Informes de Investigación" (IIATA), se presentó una primera parte del presente trabajo, denominada "Conversaciones en torno a la Licenciatura en Administración con autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR" (Oviedo, Gaibazzi, Racca, Siegenthaler, & Suñer, 2022).

En aquel artículo, se partió de la hipótesis de que a pesar de que la citada carrera se dicta desde 1991 en la Universidad Nacional de Rosario, su perfil y sus características diferenciadoras no están claros para la sociedad en general ni para los ingresantes a la Facultad de Ciencias Económicas. Con el fin de corroborar o refutar dicha hipótesis, se entrevistó a distintas autoridades de la Facultad citada, incluidas la entonces Decana y las Directoras de las distintas Escuelas que conforman la estructura académica de la Facultad, entre otras.

El presente trabajo continúa y complementa al anterior, concentrándose en este caso en la perspectiva de las autoridades propias de la Escuela de Administración, incluyendo a la Directora de la Escuela, los Directores de Departamento pertenecientes a la misma y la entonces Directora del Instituto de Investigación correspondiente.

Con el fin de profundizar en las temáticas mencionadas, el presente trabajo se centra en la opinión de las personas consultadas principalmente en cuanto al reconocimiento del medio del perfil de dicha Licenciatura, sus ventajas competitivas y debilidades, los ámbitos de ejercicio profesional, su perfil generalista y las posibles acciones a seguir para mejorar su posicionamiento en la sociedad.

## Metodología

El estudio realizado es de alcance descriptivo, de corte transversal, desde un enfoque cualitativo.

Se aplicaron entrevistas semiestructuradas, en profundidad, a las autoridades de la Escuela de Administración, perteneciente a la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario.



UNR

Se realizaron cinco entrevistas:

- Cont. Adriana Daffunchio, Directora Escuela de Administración.
- Mgs. María Florencia Gaibazzi, Directora Departamento de Administración General
- Mgs. Adrián Tarallo, Director Departamento de Especializaciones Administrativas.
- Esp. Alberto Perozzi, Director Departamento de Práctica Profesional.
- Dra. Adriana Amigo, Directora Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración (IIATA) al momento de la entrevista.

Se partió de una Guía de Entrevista común a las cinco entrevistas, ajustándose en cada caso al entrevistado. Las entrevistas fueron realizadas por integrantes del equipo investigador en las oficinas de cada entrevistado.

## Resultados

La primera pregunta formulada a las autoridades remite a la percepción del público en general respecto al perfil profesional de la carrera: *“¿Considera Ud. que la carrera de LA tiene un perfil profesional claro para el común denominador de la gente? ¿Por qué? ¿Cómo podría mejorarse esta situación?”*.

En esta pregunta hay acuerdo entre los entrevistados de que si bien el perfil es claro en el Plan de Estudios no es completamente comprensible para el común de la gente, incluidos empresarios y directivos de organizaciones.

Para la Directora de la Escuela de Administración, se ha trabajado exitosamente en mejorar la comprensión del perfil entre los estudiantes de la Facultad, pero no ocurre lo mismo con otros grupos de la sociedad quienes, en general, no tienen conocimiento sobre las competencias específicas de la carrera. Para mejorar la situación, recomienda ampliar las campañas de difusión de las actividades que realiza un Licenciado en Administración, sugiere la utilización de podcasts donde se expliquen las competencias, habilidades y actividad profesional específicas de la carrera. También menciona la importancia de mejorar la comunicación con las empresas, especialmente en lo vinculado a las búsquedas laborales, para que estén mejor informados en cuanto a las competencias de los licenciados.

La entonces Directora del IIATA plantea que la dificultad en la comunicación del perfil de la carrera radica en su condición de generalista: *“Es difícil comunicar a un público diverso todo lo que implica esta carrera, su misión, sus objetivos, el perfil del egresado”*. Remarca la importancia del perfil emprendedor del graduado ya que implica un compromiso de sustentabilidad a los negocios que el egresado emprenda. Considera que debe mejorarse la comunicación diseñando un Plan Estratégico de comunicación de la carrera, muy bien dirigido y permanente. Considera que por un lado debe trabajarse con los estudiantes de secundaria con quienes se debería *“aclarar un poco más el perfil, porque eso permitiría una elección más consciente de la carrera”* y por otro con empresarios y cámaras empresarias. Sugiere acciones transversales de comunicación, incluyendo seminarios y jornadas y hace especial hincapié en los testimonios de graduados de la carrera y sus experiencias profesionales. Finalmente, considera que se ha mejorado a lo largo de los años y que hoy es más fácil esta comunicación, dado que *“hay más Licenciados en Administración trabajando en el mercado laboral. Hoy se requieren Licenciados con lo cual la carrera ya tiene su propia voz”*.

La Directora del Departamento de Administración General comenta que en el plan de estudios está claro el perfil, pero que este no es comprensible para el común de la gente que no entiende bien cuál es su desarrollo profesional en la práctica. *“Lo confunden con*



UNR

un empleado administrativo o con un contador o un economista: todos estudiaron Ciencias Económicas y todos pueden hacer la misma actividad". Para mejorar considera que se debe realizar mayor difusión del desarrollo profesional de los Licenciados en Administración, a través de charlas, publicaciones u otros medios "donde puedan expresarse los mismos Licenciados en Administración que están desarrollando alguna actividad profesional (...) explicar sus competencias y habilidades y ellos mismos hacer una diferenciación en cuanto a las otras carreras de Ciencias Económicas".

Para el Director del Departamento de Práctica Profesional, el perfil no es del todo claro en el medio; hay todavía cierta confusión en el rol del administrador. Considera que él, al ser docente de la carrera, sí lo tiene claro y la percibe como una carrera en crecimiento a diferencia de otras carreras más tradicionales. "El común de la gente todavía no conoce el alcance y las incumbencias de la carrera", pero en su opinión esto se va modificando con el tiempo por la práctica que ejercen sus egresados y las empresas comienzan gradualmente a demandarlos más, identificando en ellos la mayor visión de negocios para la que los prepara la carrera.

El Director del Departamento de Especializaciones Administrativas considera que el perfil es claro y está diferenciado del de otras profesiones por su fuerte orientación a la gestión pero, a pesar de ello, considera que "muchas veces el empresario confunde al Licenciado en Administración con el Contador" y al considerar que saben lo mismo prefiere contratar a un contador que puede certificar balances. Para mejorar la situación considera fundamental el rol de los docentes al remarcar más en la formación de los alumnos en qué se diferencia la carrera de otras profesiones, sus incumbencias y todas las posibilidades laborales y distintas especializaciones en las que podrán insertarse una vez graduados. En su opinión los principales difusores del perfil de la carrera en el mercado laboral deben ser los mismos estudiantes y graduados de la carrera.

La segunda pregunta de la entrevista se orienta específicamente a los ingresantes a la Facultad: "*¿Considera Ud. que la carrera de LA tiene un perfil profesional claro para los estudiantes ingresantes? ¿Por qué? ¿Cómo podría mejorarse esta situación?*".

Como se planteaba en el punto anterior, los entrevistados acuerdan en que el perfil no es totalmente claro para los ingresantes y la forma de mejorar la situación no es otra que incrementar la comunicación con los estudiantes, pero también con el medio en general ya que muchas veces los estudiantes antes de decidir conversan con familiares, amigos, gerentes de empresas y empresarios, entre otros.

La Directora de la Escuela de Administración comenta que en general para todos los ingresantes es muy vago el perfil de las distintas carreras. Desde su punto de vista las tutorías son un medio adecuado para brindar información que lleven a que la elección de carrera se realice con la menor incertidumbre posible. Comparte que en el plan de estudios se trabajó mucho para que el perfil de la carrera quedara definido lo más claramente posible, y que para comunicar las características de la carrera se generaron charlas y videos con muy buenos resultados entre los estudiantes.

Retomando lo planteado en la pregunta anterior, la entonces Directora del IIATA hace hincapié en la dificultad de comunicar una carrera generalista, lo que ella considera que genera un perfil profesional que no es tan claro. Considera que esta ambigüedad no es una debilidad sino justamente una fortaleza, pero que sin dudas complejiza la comunicación y genera la necesidad de pensar en estrategias de comunicación dirigidas a distintos segmentos de mercado. Dado que muchas veces los alumnos eligen carrera influenciados por las familias, también debería dirigirse la comunicación a este segmento, así como al de empresarios y gerentes.



UNR

La Directora del Departamento de Administración General menciona que, a pesar de que tanto las competencias como el perfil profesional están definidos claramente en el plan de estudios, para un estudiante de 18 años, que recién ha concluido sus estudios secundarios y no cuenta con experiencia laboral, no es clara cuál es realmente la tarea de un Licenciado en Administración y tienden a confundirla con la propia del Contador.

El Director del Departamento de Práctica Profesional opina que los ingresantes llegan sin tener muy en claro las incumbencias de las distintas carreras que se dictan en la Facultad y que es responsabilidad de los docentes y de los tutores "explicarles claramente cuál es el alcance y cuáles son las posibilidades que tiene un Licenciado en Administración luego de egresar".

El Director del Departamento de Especializaciones Administrativas comenta que muchos ingresantes consultan previamente para tener información a la hora de elegir una carrera: "los alumnos tratan de procurar ese asesoramiento con profesionales que tienen a mano", lo que incluye a padres, conocidos; en general buscan a profesionales cercanos a la Facultad o a la vida académica que de alguna manera puedan aclararles las diferencias entre las distintas carreras incluidas en las Ciencias Económicas. Opina que mayormente las que más confunden son las carreras de Contador Público con la Licenciatura en Administración ya que sus particularidades no están tan claras para el común de la población. Opina que aquellos que no tienen acceso a este tipo de asesoramiento no tienen claro los distintos perfiles, por ello propone poner mayor énfasis en la transmisión de toda esta información a los estudiantes cuando van a inscribirse a la Facultad.

La tercera pregunta planteada a los entrevistados es: "*¿Cuál consideran que es el ámbito de ejercicio propio del Licenciado en Administración: el sector privado, el sector público, el tercer sector?*".

En cuanto al ámbito de ejercicio profesional todos los entrevistados coinciden en que la formación permite ejercer en los tres, pero que hay cierta tendencia a asociar a la Licenciatura en Administración con el ámbito privado.

La Directora de la Escuela de Administración opina que "el imaginario que traen los chicos al inicio es el de trabajar en el sector privado" pero que luego van viendo los otros ámbitos a lo largo de la carrera y luego ya graduados se insertan en los tres ámbitos, lo que constituye una gran fortaleza para la carrera.

Para la entonces Directora del IIATA, "si bien la carrera no hace una distinción entre público y privado, hay una tendencia hacia lo privado". Comenta que la preparación es integral y aplica a todo tipo de organizaciones y justamente al insertarse al sector público hacen un gran aporte por su perfil pero que, más allá de estas apreciaciones, el ámbito natural de ejercicio profesional es la empresa, básicamente el sector privado.

Para la Directora del Departamento de Administración General, el desarrollo está en los tres sectores, pero el común de la gente "lo asocia con el ámbito privado por una cuestión de modelo mental que los lleva a pensar en un Licenciado en Administración como un gerente o también como un emprendedor (...) pero siempre relacionado con el ámbito privado". Asimismo, comenta que, más allá de este prejuicio, muchos egresados trabajan efectivamente en el sector público y en el tercer sector.

El Director del Departamento de Práctica Profesional coincide con los anteriores entrevistados en cuanto a que el Licenciado en Administración tiene cabida en todos los ámbitos consultados pero que sin dudas su inserción es mayor en el ámbito de las empresas, tanto en posiciones gerenciales como en su lugar emprendedor, un perfil claramente buscado por la carrera.



UNR

Para el Director del Departamento de Especializaciones Administrativas, el sector empresarial es el ámbito natural de ejercicio de la profesión para un Licenciado en Administración. Considera que, si bien la carrera forma a los graduados para desempeñarse adecuadamente en los tres ámbitos mencionados, los alumnos piensan mayormente en el sector privado y no identifican tan claramente los otros ámbitos como posibles campos de ejercicio de la profesión. Por ello propone que durante la cursada se transmita más fuertemente a los estudiantes de la carrera que su formación los habilita para los tres ámbitos laborales.

La cuarta pregunta solicitada es: *“¿Cuál considera que es la modalidad de ejercicio profesional propia del Licenciado en Administración: ¿por cuenta propia (como consultor), dirigiendo un emprendimiento propio o en relación de dependencia?”*.

Todos los entrevistados coinciden en que la modalidad propia del Licenciado en Administración no es única, sino que pueden desarrollarse por cuenta propia (como consultor), dirigiendo un emprendimiento propio o en relación de dependencia.

La Directora de la Escuela de Administración aclara que cuando comenzó la carrera se pensó en diferenciarla de Contador y marcar el perfil emprendedor, además de la relación de dependencia y consultor.

La Directora del Departamento de Administración General destaca que justamente el perfil generalista de la carrera los habilita para ejercer la profesión en esas tres modalidades. Coincide con la entonces Directora del IIATA que primero tienen la experiencia profesional en relación de dependencia a través de las pasantías ofrecidas en la Facultad y luego van adquiriendo experiencia como consultor o emprendedor.

El Director del Departamento de Especializaciones Administrativas, el Director de Práctica Profesional y la entonces Directora del IIATA coinciden en que la primera experiencia del recién graduado es la modalidad de relación de dependencia y luego que adquieren mayor experiencia y madurez profesional abordan otras formas de ejercer la profesión como consultor.

Al respecto, la entonces Directora del IIATA expresa que la modalidad de ejercicio profesional propia del Licenciado en Administración depende de variables internas y externas al profesional tales como: la edad; si su familia es propietaria de una empresa y el profesional se propone continuar y mejorar la línea sucesoria; si es recién egresado, la relación de dependencia desde las áreas especializadas de la empresa es una salida laboral importante pues todavía no tienen la suficiente experiencia para desarrollar su perfil de consultor; y la consultoría es una construcción que requiere conocimiento, expertise, práctica, dominio de la generalidad y de la especialidad. Propone especialmente agregar mayor énfasis y formación en los startups (perfil emprendedor), ya que afirma que el interés se manifiesta en un público muy joven y luego de la pandemia en profesionales entre 30 y 40 años.

Por su parte, el Director del Departamento de Práctica Profesional destaca la variedad de modalidades del ejercicio profesional del Licenciado en Administración y al respecto afirma que desde su desempeño observa el desarrollo en estos cuatro frentes: como empresario, aplicando sus conocimientos en su propia empresa; como consultores, ya sea dentro de una empresa o independientes en estudios de cierta magnitud; dentro de las empresas ocupando posiciones directivas luego de un recorrido y como consultor independiente.

Finalmente, el Director del Departamento de Especializaciones Administrativas agrega que la consultoría está dentro del perfil emprendedor, ya que para tomar ese rumbo hay



UNR

que emprender y comenta además que al comienzo no es sencillo abordar esta modalidad profesional.

La quinta pregunta formulada es: “¿Considera Ud. que el perfil profesional de la LA es acorde a los requerimientos del mercado? ¿Por qué? ¿Qué modificaría del mismo?”.

Las Directoras de la Escuela de Administración y del Departamento de Administración General coinciden enfáticamente en que el perfil profesional es acorde a los requerimientos del mercado y basaron su argumento en la confección del nuevo plan de estudios de la carrera de la Licenciatura en Administración (Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (UNR), 2019).

Al respecto, la Directora de la Escuela de Administración agrega que incluso se incorporaron en este nuevo plan perfiles que todavía no tienen mucha penetración en el mercado con la mirada de que el Licenciado en Administración sea pionero en los mismos.

La Directora del Departamento de Administración General también apunta al nuevo plan de estudios de la carrera destacando que se tuvieron en cuenta los requerimientos del mercado y por ello se profundizó en contenidos referidos a: transformación digital, desarrollo y capacitación; liderazgo y recursos humanos; diagnóstico organizacional. Siguiendo con esta línea comenta que se actualizó la bibliografía incorporando, no solo formación en competencias duras, sino blandas y tecnológicas para poder dar respuesta a este nuevo mundo cambiante, volátil y ambiguo que estamos atravesando.

Por otro lado, la entonces Directora del IIATA, el Director de Especializaciones Administrativas y el Director de Práctica Profesional coinciden en que, si bien el perfil profesional responde a los requerimientos del mercado, habría que realizar mejoras para adaptarse de forma más eficiente a los mismos.

Al respecto, la entonces Directora del IIATA considera que habría que profundizar más en algunos contenidos como: la aplicación del modelo decisional a la empresa a través de las distintas dinámicas que lo desarrollan, la interrelación de la teoría con la práctica, innovación y competitividad interna así como la necesidad de fomentar el espíritu reflexivo del alumno ya que las decisiones se toman en un contexto de incertidumbre. Considera también que la bibliografía debería incorporar más la realidad de las Pymes, ya que siempre mencionan a grandes empresas.

Por otra parte, los Directores de los Departamentos de Especializaciones Administrativas y de Práctica Profesional, coinciden en que, si bien hay conocimientos básicos para desempeñarse en el mercado laboral, aquellos relacionados con conceptos contables deberían arraigarse más entre los estudiantes de la Licenciatura en Administración, tales como: diferencias entre estatuto y contrato social, contabilidad de gestión, planificación de impuestos.

La sexta pregunta es: “¿Piensa Ud. que los estudiantes al momento de elegir carrera comprenden el perfil profesional que distingue al LA de las otras dos carreras de Ciencias Económicas (CP y LE)? ¿Por qué?”.

La Directora de la Escuela de Administración considera que los estudiantes ya saben el perfil de la Licenciatura en Administración antes de hacer la elección de carrera. Sin embargo, el resto de los entrevistados consideran que los estudiantes “no tienen del todo claro” las diferencias entre las carreras de Ciencias Económicas (CP y LE) al momento de efectuar la decisión.

Al respecto, la Directora del Departamento de Administración General menciona que si bien existen estudiantes que previo al ciclo introductorio ya tienen decidida su carrera,

The logo of the Universidad Nacional de Rosario (UNR) is a purple square with the letters "UNR" in white, bold, sans-serif font.

hay un gran porcentaje que no termina de comprender las diferencias. Aclara, coincidiendo con el Director del Departamento de Práctica Profesional y la entonces Directora del IIATA, que los estudiantes de Licenciatura en Administración entienden más las diferencias con la Licenciatura en Economía que con la carrera de Contador Público, donde se produce la mayor confusión. Para mejorar esta situación proponen fomentar más la explicación y difusión de las tareas pertinentes a cada profesión y las incumbencias propias del Licenciado en Administración generando talleres conjuntos con profesionales de ambas carreras, entre otras.

Por su parte la entonces Directora del IIATA argumenta que se prestan estas confusiones con las demás carreras de Ciencias Económicas dado el perfil generalista de la Licenciatura en Administración. Agrega además que, salvo que el alumno posea un testimonio de un vínculo cercano sobre la profesión, aquello que tiene es una percepción construida a través de variables internas y externas de la carrera y de allí la importancia de la comunicación desde la Institución.

Finalmente, el Director del Departamento de Práctica Profesional comenta que es una situación por la que pasa todo estudiante, donde comienza con un conocimiento a priori y se va resolviendo a medida que transita la carrera elegida.

La séptima pregunta formulada a las autoridades es: *“¿Cuáles son las ventajas competitivas del Licenciado en Administración frente a los otros profesionales en Ciencias Económicas? ¿Y cuáles sus puntos débiles?”*.

La Directora de la Escuela de Administración manifiesta como una de las ventajas competitivas la mayor posibilidad de adaptación al entorno cambiante: “El Licenciado tiene una formación lo suficientemente amplia como para adaptarse a los cambios que se producen rápido”, la flexibilidad, y comenta como ejemplo la adaptación rápida al entorno cambiante durante la pandemia. Como una desventaja, describe la situación en la cual los Licenciados en Administración no poseen competencias que exija su propia firma como la del Contador Público; igualmente expresa que esta desventaja es mucho más débil que la ventaja de adaptabilidad rápida a los cambios disruptivos, que cada vez son mayores.

La entonces Directora del IIATA considera como principales ventajas competitivas del Licenciado en Administración la mirada integral de la organización, la amplitud de áreas generalistas y especialistas desarrolladas, introduce el conocimiento denominado soft casi por sobre el hard y reflexiona sobre el fenómeno empresarial desde una mirada humana, social, económica, estratégica y hasta política. Como desventajas marca la necesidad de profundizar en los conocimientos técnicos contables y de sistemas de información de la empresa. Comenta: “Cuando recibimos los alumnos en Planeamiento y Presupuestación, notamos la falta de conocimiento en los principios básicos contables, económicos, financieros y patrimoniales”.

Para la Directora del Departamento de Administración General, una de las tantas ventajas competitivas de la carrera es la visión holística que se presenta en el perfil del plan de estudio, a través de una mirada deductiva, manifiesta que los licenciados se encuentran capacitados para gestionar los cambios, ser facilitadores en contextos adversos, tomar decisiones, etc. “Por lo tanto necesitan tener conocimiento del desarrollo organizacional en todos los estamentos de la pirámide organizacional”. Esto mismo es lo que los lleva hacia el lado opuesto, como desventaja, por ejemplo: durante su recorrido académico en la práctica analizan casos extranjeros y profesionalmente se encuentran trabajando en una PyME familiar donde los principios teóricos y procedimiento aprendidos no se pueden aplicar de manera pura. No obstante este perfil generalista, en los dos últimos años de la carrera los estudiantes pueden elegir según sus preferencias y



UNR

profundizar los conocimientos de acuerdo con una amplia variedad de asignaturas electivas y optativas, además que seguramente irán especializándose a lo largo de su carrera profesional, tanto de manera formal como a través de la práctica.

Según el Director del Departamento de Práctica Profesional, la gran ventaja competitiva de la carrera es que es la más moderna de las carreras de Ciencias Económicas, y que mantiene sus contenidos actualizados, responde a la dinámica de las organizaciones, contempla el desarrollo de las competencias blandas. "Hoy en día me parece que hay una tendencia dentro de las empresas de demandar más Licenciados en Administración que otras profesiones de Ciencias Económicas". Como debilidad, marca que según su experiencia los graduados necesitarían contar con mayores conocimientos del área contable e impositiva. Repite y enfatiza que se encuentran muy bien preparados para gestionar, dirigir, planificar, elaborar Planes de Negocios, etc.

Según el Director del Departamento de Especializaciones Administrativas, una ventaja de los Licenciados en Administración es la formación más generalista, que comprende todas las áreas de una organización, poseen mayores conocimientos sobre marketing, recursos humanos, finanzas, etc., sin perder la visión integral sobre la organización. Como debilidad marca la deficiencia en la formación contable.

Por otro lado, en la octava pregunta se les consulta también: *"¿Cuál es su opinión respecto al perfil generalista de la carrera? ¿Considera que favorece a los graduados? ¿Los obliga a especializarse por su cuenta?"*.

En cuanto a esta pregunta, todos los encuestados coinciden en que el perfil de una Licenciatura en Administración de una Universidad Pública debe ser generalista. También hay acuerdo en que, en el ejercicio profesional, como ocurre en todas las disciplinas, la formación continua es una necesidad marcada por el mercado laboral.

La Directora de la Escuela de Administración está a favor del perfil generalista, y menciona que no solo ella sino toda la Comisión Asesora de la Escuela de Administración acuerdan con este enfoque. Sin dudas la formación individual debe seguir después de la graduación. Considera que la formación de posgrado debe aunarse a la vida profesional.

La entonces Directora del IIATA comenta que la respuesta es el curso natural del conocimiento, es correcto que así sea; todo especialista debe ser primero generalista y luego perfeccionarse sobre la base de las motivaciones que le inspiró la carrera.

La Directora del Departamento de Administración General acuerda plenamente con el perfil generalista de la carrera, porque brinda ese conocimiento global para poder comprender desde lo macro a lo micro toda la organización y tener esa mirada analítica que es propia del Licenciado en Administración. Además el perfil generalista es propio de una carrera de grado.

El Director del Departamento de Práctica Profesional manifiesta que él es uno de los que prefieren que la carrera continúe con el perfil generalista, porque como en toda carrera de grado se debe aprender un conocimiento general y luego pasar a la especialización, para lo cual existen las carreras de posgrado. No obstante, algo de especialización hay en la carrera porque existen asignaturas específicas.

El Director del Departamento de Especializaciones Administrativas acuerda con el perfil generalista, pero expresa que hoy el mercado exige especialistas.

Se planteó como novena pregunta a los referentes: *"¿Cómo evalúa la integralidad de la carrera? ¿Hay suficiente interacción entre cátedras, actividades conjuntas? ¿Cómo se promueve que los alumnos adquieran una visión sistémica?"*.



UNR

Para la Directora de la Escuela de Administración, el desafío del nuevo plan de estudios es lograr una mayor integración entre materias de la misma rama que son correlativas entre sí y también horizontalmente entre materias del mismo año; con este fin se realizan reuniones de coordinación y también se comparte formación específica entre distintas cátedras. En cuanto a la coordinación horizontal para las materias del mismo año, algo interesante es tomar un mismo caso entre todas de forma de poder analizarlo desde las distintas asignaturas.

Según la entonces Directora del IIATA, en líneas generales es una carrera que se desarrolla, se formula y se implementa metodológicamente. La interacción podría desarrollarse un poco más profundamente, a través de dinámicas transversales entre materias correlativas. La visión sistémica, en primer lugar, debe estar internalizada desde el perfil del egresado que inspira el plan de estudio, luego por departamento, por materias afines y correlativas y quizás con actividades de interrelación promovida por la Escuela de Administración.

En cuanto a la integralidad de la carrera, la Directora del Departamento de Administración General considera que siempre hubo una tendencia en articular, vincular e integrar contenidos de las asignaturas, más allá de las correlativas. La misma se prevé en el diseño del plan de estudios, al encontrarse las asignaturas agrupadas por departamentos, y las correlatividades entre las materias. Todo el diseño curricular se encuentra orientado a que los alumnos adquieran una visión sistémica. En su opinión esto se potencia con actividades conjuntas entre las distintas cátedras, que se promueven desde la Escuela de Administración a través de reuniones de cátedra, por departamento y de profesores titulares en general, junto con la participación de la Asesoría Pedagógica.

El Director del Departamento de Práctica Profesional expresa que se trata de un problema que tienen casi todas las carreras: cada docente enseña su disciplina como si fuera un compartimento estanco. "No hay una transversalidad en los conocimientos".

El Director del Departamento de Especializaciones Administrativas cree que se desarrollan proyectos de integración entre cátedras pero considera que se deberían promover más. Considera que a través de la integración de los contenidos los estudiantes se enriquecen en torno a la aplicación práctica de los mismos interdisciplinariamente.

La décima pregunta formulada a los involucrados refiere: *"Si partimos del siguiente supuesto: 'La imagen del LA a menudo se encuentra desdibujada'. ¿Cuáles de estos factores son, a su criterio, los que producen esta distorsión?"*

- a. *El LA comparte varias competencias con las otras carreras de Cs. Económicas.*
- b. *Existe escasa comunicación, difusión, promoción, etc., de las competencias específicas de la carrera de LA y de su desarrollo profesional.*
- c. *El mercado laboral distorsiona la imagen del LA, al flexibilizar la contratación de uno u otro profesional en Cs. Económicas.*
- d. *El propio LA es quien no se reconoce a sí mismo como un profesional diferente al resto del de los de Cs. Económicas.*
- e. *La mayoría de las incumbencias profesionales del LA son compartidas con otros profesionales de las Cs Económicas (CP).*
- f. *Los organismos reguladores del ejercicio profesional del LA no definen notoriamente las incumbencias propias del LA en relación con las otras profesiones de Cs. Económicas.*



g. *Podría mencionar otros factores. ¿Cuáles?*

Todos los entrevistados dan por sentado que existe un desdibujamiento o una distorsión en la imagen del LA, solo que se encontraran discordancias en las razones que establecen esta situación. En este sentido avalan que se distorsiona la imagen por compartir competencias profesionales, la entonces Directora del IIATA, el Director del Departamento de Especializaciones Administrativas y la Directora del Departamento de Administración General coinciden con este factor.

La entonces Directora del IIATA, la Directora de la Escuela de Administración, y la Directora del Departamento de Administración General coinciden en que otra condición del desdibujamiento de la imagen del LA es la comunicación, difusión, y promoción de las competencias específicas de la carrera y su desarrollo. Con relación a que sería el mercado laboral el responsable de la distorsión de la imagen profesional, acuerdan la Directora de la Escuela de Administración, el Director del Departamento de Práctica Profesional y la Directora del Departamento de Administración General.

El Director del Departamento de Especializaciones Administrativas deposita la responsabilidad en el propio profesional. Mientras la Directora del Departamento de Administración General y la Directora de la Escuela de Administración destacan que el LA es quien reconoce más que nadie cuál es su imagen e incumbencia de ejercicio profesional.

Y con relación al último factor como responsable del desdibujamiento del perfil profesional, la entonces Directora del IIATA y la Directora del Departamento de Administración General potencian este como otro de los factores a considerar: es decir, existe cierta responsabilidad en los organismos de regulación profesional.

La decimoprimer pregunta complementa a la anterior, planteando: *"Si Ud. no está de acuerdo con dicho supuesto ('La imagen del LA a menudo se encuentra desdibujada'), indique por favor los motivos"*.

El Director del Departamento de Especializaciones Administrativas puso el énfasis en la labor que deben realizar los docentes al enseñar y capacitar a los futuros licenciados para no quedar ellos mismos confundiendo sus incumbencias cuando aparece la práctica concreta, es decir ocupar a veces el lugar o las tareas de un contador.

El Director del Departamento de Práctica Profesional realiza un comentario con relación a la pregunta anterior en el que refuerza que el desdibujamiento de competencias profesionales complejiza la cuestión y comenta que en instituciones públicas se ha encontrado con Licenciados en Ciencias Políticas realizando funciones específicas de un Licenciado en Administración.

La Directora de la Escuela de Administración plantea que le gustaría no estar de acuerdo con el desdibujamiento pero este es el desafío y el compromiso para modificar.

La decimosegunda pregunta consistió en requerir información específica respecto al propio accionar: *"Desde su lugar de gestión, ¿qué acciones promueve y/o podría promover para fortalecer dentro y fuera del ámbito académico y laboral la imagen del LA?"*.

La entonces Directora del IIATA manifestó que lo que se requiere para fortalecer la imagen del LA por fuera del ámbito académico sería realizar jornadas de formación, generar alianzas con entidades intermedias, trátase de empresas y/o profesionales externos al ámbito académico, y generar espacios de discusión, como paneles de discusión. A su vez reconocer labores específicas de las personas en sus desarrollos o



desempeño, generar el respeto mutuo, y sostener el lema "todos somos importantes, no importa el rol que ocupemos".

La Directora del Departamento de Administración General considera que es necesario darle más visibilidad a lo que hace el Licenciado en Administración, difundir dónde puede desempeñarse para el común denominador de la gente y por ello desde la Facultad se participa en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas. De esa manera el LA desde allí va al medio, al mercado laboral, se fomenta su participación y capacitación a través de la promoción de congresos y jornadas, charlas. Tanto el Consejo Profesional como la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística se vinculan además a través de una revista profesional; por ejemplo, puede seleccionarse y publicarse alguna tesina destacada; es un modo de visibilidad y difusión de la imagen del LA. Luego también hay un espacio para jóvenes graduados o próximos a graduarse, en el que se articula a otras universidades junto con el Consejo Profesional y desde la misma Facultad se fomenta y se realizan actividades con el LA. Por otra parte, hay una vía de difusión por las redes y la página web de la facultad promoviendo trabajos de LA destacados.

La Directora de la Escuela de Administración plantea que muchas de las actividades ya se están llevando a cabo y que el interés por el trabajo de investigación es una preocupación que se conoce. Desde lo académico, la inclusión de talleres por materia, y se hacen podcasts, con presencia de otros graduados y con los docentes, para que se transmita cuál es el perfil, y con eso tratar de constituir la imagen desde la Facultad. Con respecto a lo externo es el desafío buscar acciones en cuanto a las empresas y luego en cuanto a la sociedad.

Para cerrar, particularmente a la entonces Directora del IIATA se le consultó: "*¿Qué lugar se le da a la investigación en el perfil del LA? ¿Cómo se promueve?*".

Consideró que el trabajo de investigación ha ido creciendo y desarrollándose a lo largo de los años porque se ha ido motivando la producción científica, junto con las acciones y reconocimiento a los investigadores a través de diversas actividades de interés institucional como la Revista Informes de Investigación IIATA, las Jornadas IIATA Investigar para Investigar, el Premio al Mérito, el Taller de Mentorismo, la Alianza con el CAYCIT-CONICET, recibiendo el apoyo necesario para difundir la producción científica, la categorización de Investigadores para poder ser Directores de Proyectos, permitiendo que los Directores de Proyectos tengan la sapiencia y la experiencia como para motivar a los equipos de investigadores, la participación de alumnos auxiliares de investigación, las Jornadas de Jóvenes Investigadores, las actividades de extensión, el aporte y apoyo de la Secretaría de CyT y el buen clima de trabajo del IIATA, sumándose a los aportes transversales que la comunicación establece. Reconoce igualmente que hay mucho por hacer. Se han especificado algunas líneas de investigación en algunos casos y se han ampliado en otras.

Para la Directora del Departamento en Administración General, además de lo expuesto, otra vía es a través de los auxiliares alumnos que quieran desarrollar alguna tesina orientada hacia esta vía. Y agrega si bien la carrera responde más a cuestiones de práctica profesional, existe dentro de la Escuela de Administración el IIATA, que fomenta el espíritu investigador, el conocimiento y forma al alumno también en su pensamiento crítico. Brinda otro modo de pensar. Se incorporan alumnos para que comiencen como ayudantes en investigación, docentes y se abre a docentes de otras universidades el trabajo en Administración.

## Conclusiones



Tras realizar entrevistas en profundidad a las autoridades de la Escuela de Administración (mandato 2019-2023), representadas por su Directora, los Directores de los tres Departamentos que la componen y la Directora del Instituto de Investigaciones de la misma, se pueden identificar grandes coincidencias en las respuestas obtenidas.

Todos los entrevistados acuerdan que, si bien el perfil de la carrera es claro en el Plan de Estudios, no es completamente comprensible para el común de la gente, incluidos empresarios y directivos de organizaciones. Situación similar sucede con los ingresantes y proponen mejorarlo a través de mayor comunicación con los estudiantes y el medio en general.

Los entrevistados coinciden que la formación permite ejercer en el ámbito privado, público y en el tercer sector. Sin embargo, todos acuerdan que existe una tendencia a asociar a la Licenciatura en Administración con el primero de los mencionados.

En cuanto a la inserción laboral propia del Licenciado en Administración, los directivos de la Escuela conciertan que no es única ya que el profesional puede desarrollarse por cuenta propia, como consultor, dirigiendo un emprendimiento o en relación de dependencia. Con respecto a esta última, agregaron que suele ser con la que comienzan a ejercer la profesión.

Al momento de preguntar sobre si el perfil profesional es acorde a los requerimientos del mercado, se detectan dos grupos de percepciones: por un lado, que es acorde a los mismos y esto se refleja en el nuevo Plan de Estudios y, por otro, que más allá de esa adecuación general existe la necesidad de realizar mejoras para adaptarse al contexto de forma más eficiente.

La mayoría de los entrevistados considera que los estudiantes de Licenciatura en Administración "no tienen del todo claro" las diferencias con las demás carreras de Ciencias Económicas (CP y LE) al momento de efectuar la decisión y que la mayor confusión se presenta con Contador Público.

Los directivos concierten que la mayor ventaja de la carrera es la generalidad, lo que les permite tener una visión holística de las organizaciones a los fines de comprenderla de forma integrada. Esta característica también puede ser vista como una desventaja, ya que puede traducirse en una falta de especialización. En este sentido, identifican las carencias en los aspectos contables e impositivos como la mayor debilidad de la carrera. Otras importantes ventajas competitivas de la Carrera identificadas por los entrevistados son el desarrollo en los Licenciados de la capacidad de responder al entorno cambiante, de habilidades blandas y de una mirada deductiva que permite gestionar cambios y gerenciar en contextos adversos. También se valora positivamente que es una carrera moderna que mantiene sus contenidos actualizados, respondiendo a la dinámica de las organizaciones.

Los entrevistados conciertan, además, que el perfil generalista es el propio de una Licenciatura en Administración de una Universidad Pública y acuerdan, a su vez, que en el ejercicio profesional, como ocurre en todas las disciplinas, la formación continua es una necesidad marcada por el mercado laboral.

Asimismo, coinciden que el gran desafío que tiene la carrera es promover más integración entre las materias, ya sea entre las que son correlativas como de forma transversal entre las que son del mismo año.

Todos los entrevistados acuerdan en que la imagen del Licenciado en Administración se encuentra desdibujada. En cuanto a los motivos de dicha distorsión, la mayoría de los entrevistados lo atribuye al hecho de compartir competencias profesionales con otros graduados de Ciencias Económicas. El otro factor también mayoritariamente identificado



como causal de esta situación es la escasa comunicación, difusión, y promoción de las competencias específicas de la carrera y de su desarrollo. Por otro lado, también es identificado el mercado laboral como un factor determinante al flexibilizar la contratación de uno u otro profesional en Ciencias Económicas.

Para fortalecer la imagen de la Licenciatura se planteó la importancia de que los docentes trabajen el tema de las incumbencias en las distintas materias, realizar acciones de difusión del perfil del graduado en Administración a través de jornadas y de actividades con entidades intermedias y con distintas organizaciones externas al ámbito académico, apuntando a difundir al público general cuáles son las posibles salidas laborales de la profesión y qué características tiene el trabajo del Licenciado en Administración.

Finalmente, en cuanto a la promoción de la investigación en la Licenciatura en Administración, se identificó un crecimiento en la misma a lo largo de los años, fomentando la participación de los estudiantes como auxiliares en los proyectos de investigación e incentivando su participación en las Jornadas de Jóvenes Investigadores de la Facultad de Ciencias Económicas. También se motiva a los alumnos a que tomen las temáticas de investigación abordadas en los proyectos para la realización de sus tesinas y su participación en actividades y proyectos de extensión.

### **Referencias Bibliográficas**

- Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (UNR). (2019). Resolución N°28982-CD. *Plan de Estudios de la Carrera de Licenciatura en Administración*. Rosario, Santa Fe, Argentina.
- Oviedo, R. R., Gaibazzi, M. F., Racca, A. P., Siegenthaler, B. E., & Suñer, M. N. (2022). Conversaciones en torno a la Licenciatura en Administración con autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR. *Informes de Investigación (IIATA)*, 7(7), 6-26.