



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**

**Nadal, María Del Carmen**

**Armand, Mauro Ariel**

**Bernhardt, Silvana Noemí**

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

## **CONSULTORAS DE RECURSOS HUMANOS Y LA SELECCIÓN DE PROFESIONALES EN CIENCIAS ECONÓMICAS<sup>1</sup>**

### **Resumen:**

Este trabajo aborda la problemática del desarrollo de competencias profesionales en las carreras de Ciencias Económicas desde la perspectiva empresarial. En particular, se realiza un abordaje cualitativo de la opinión de diferentes consultores en selección de personal. Se busca recoger su experiencia en torno a la selección de profesionales en Ciencias Económicas. Interesa conocer las competencias requeridas por el mercado laboral y su evaluación de los profesionales formados en la Universidad Nacional de Rosario.

Palabras clave: Competencias – Ciencias Económicas – Selección de Personal

### **Abstract:**

This work addresses the problem of developing professional competencies in the Economic Sciences careers from a business perspective. In particular, a qualitative approach to the opinion of different consultants in personnel selection is carried out. It seeks to gather their experience in the selection of professionals in Economic Sciences. It is interesting to know the competencies required by the labor market and its evaluation of the professionals trained at the National University of Rosario.

Keywords: Competencies – Economic Sciences – Personnel Selection

## **INTRODUCCIÓN**

A los fines de la realización del presente trabajo se tomó en consideración lo expresado por la UNESCO (s.f.) en cuanto al enfoque por competencias:

“En un currículum orientado por competencias, el perfil del educando al finalizar su educación escolar sirve para especificar los tipos de situaciones que los estudiantes tienen que ser capaces de resolver de forma eficaz al final de su educación. Dependiendo del tipo de formación, estos prototipos de situaciones se identifican bien como pertenecientes a la vida real, como relacionadas con el mundo del trabajo o dentro de la lógica interna de la disciplina en cuestión”.

Por lo que debe existir un vínculo concreto entre lo que sucede en el aula con situaciones reales en el ámbito del trabajo, como condición necesaria para que los individuos formados con este enfoque adquieran tales competencias, que puedan ser demostradas en un proceso de selección y en su futuro

---

<sup>1</sup> Trabajo elaborado en el marco del Proyecto ECO 184. Titulado “Desarrollo de Competencias Profesionales para el desempeño efectivo en un entorno altamente complejo e inestable: La formación de profesionales competentes en Ciencias Económicas en la Universidad Nacional de Rosario”, dirigido por Mgs. Raúl Ricardo OVIEDO.



desempeño laboral.

Poner en juego esta conexidad implica establecer un vínculo permanente entre el ámbito académico y el laboral, a fin de facilitar el tránsito de los graduados de uno a otro estadio.

Desde el ámbito profesional, hace tiempo se ha instalado la necesidad de la capacitación continua, cuestión que ha cobrado mayor relevancia a raíz de la trascendencia y velocidad de los cambios. El vínculo comprometido entre la Universidad, los Consejos y Colegios Profesionales y las organizaciones empresariales y sociales enriquece la realimentación del círculo virtuoso de conocimientos que la sociedad requiere para su desarrollo positivo y sostenible.

Es precisamente desde el campo de las organizaciones profesionales que el Informe N°2 de la Comisión de Educación del CECYT, órgano de la Federación de Consejo Profesionales de Ciencias Económicas de nuestro país, aborda la cuestión objeto de estudio para lo cual transcribimos varias citas significativas acerca de la formación profesional.

“(...) se identificaron algunos ejes sobre los que se sostendrían las respuestas a tales preocupaciones:

1. La educación y desarrollo profesional continuo como un modelo para armar.
2. El enfoque en las competencias, como conjunto de capacidades movilizadas, integrados por saberes, cualidades, actitudes y valores: una compleja mezcla de los atributos, las tareas y la capacidad desarrollada por la persona para poner en marcha todo ese acervo a lo largo de su vida laboral.
3. EL formador considerado como agente de la innovación, desarrollador de competencias de sus estudiantes adultos.
4. El uso de metodologías y herramientas desarrolladoras de competencias: proyectos, multidisciplinariedad, tecnología de la información y comunicación.

De donde se concluye que se hace necesaria la articulación entre educación y trabajo para poder hacer realidad ese aprendizaje a lo largo de la vida”. (2015: 3)

“Si se reconceptualiza al trabajo como espacio de relaciones institucionales e interpersonales que valoriza las diferentes aptitudes, abre nuevas posibilidades de formación, trasmite conocimientos y prácticas y recrea saberes básicos y permanentes, quedando así ubicados de lleno en el concepto de enseñar, de transmitir conocimientos, es posible enfocar tanto a las instituciones educativas y a las otras organizaciones como ámbitos de trabajo: las primera, responsables y encargadas de crear, recrear y transferir valores, hábitos, información, destreza, cultura y conocimientos. Y a las segundas como ámbitos de experiencias, indagaciones e innovaciones vinculados con la realidad socioeconómica.

Por eso, visto que:

- a) todos los actores sociales son responsables de la educación,
- b) el cambio permanente pone en evidencia la necesidad de que quienes egresan del nivel universitario cuenten con los valores, habilidades y conocimientos requeridos para adecuarse al mismo,
- c) las demandas de la sociedad y del mundo en cuanto a profesionales imbuidos de habilidades y actitudes como: el aprender a pensar y a aprender, interdisciplinariedad, responsabilidad social...

Entonces...

...se hace necesario crear los espacios comunes para satisfacer necesidades comunes, en este caso, la necesidad de profesionales socialmente responsables”. (ibid.: 6-7)

De lo que se desprende como pertinente el enfoque de competencias para la formación de profesionales, lo cual va más allá de la descripción detallada de las tareas a realizar, el mismo implica considerar diferentes niveles de dominio de la competencia, conforme a las responsabilidades a ser asumidas por el aspirante a cada cargo. De esto resulta que determinado nivel de dominio será adquirido al graduarse, como así también que la capacitación continua y la experiencia en el trabajo profesional irá fortaleciendo y/o incorporando las habilidades necesarias para asumir mayores responsabilidades laborales.



Una pregunta que ha atravesado todo el proyecto de investigación es: ¿en qué medida considera a la Universidad responsable en el desarrollo de competencias comportamentales, más allá de la formación teórica y técnica? En principio, entendemos que puede hablarse de una responsabilidad compartida.

Como hemos hablado del ámbito del trabajo, nos parece interesante traer a colación referencias de la OIT en lo que hace al tema de la formación para el trabajo en América Latina y el Caribe, aclarando que “el término formación profesional se refiere a las actividades que tienden a proporcionar la capacidad práctica, el saber y las actitudes necesarias para el trabajo en una ocupación o grupo de ocupaciones en cualquier rama de la actividad económica”. (2017: 7)

Entre diversos comentarios referidos a la relación de la educación con los niveles de bienestar que es posible alcanzar, se menciona la necesidad de continuar mejorando los sistemas de formación profesional dada la brecha de competencias entre las obtenidas en el proceso educativo y las competencias técnicas y socioemocionales requeridas en el mercado del trabajo.

“La brecha de habilidades se manifiesta también en las dificultades de los empleadores al intentar llenar sus vacantes. (...) El BID encontró una mayor valoración de los empleadores a las competencias socioemocionales-un conjunto de conductas, actitudes, rasgos y valores personales que incluyen honestidad, trabajo en equipo, puntualidad y responsabilidad, entre otras cosas (...) por sobre las competencias específicas y de conocimiento” (ibid.: 25)

Además, es pertinente traer a colación el reciente informe publicado por la red social profesional LinkedIn, que en marzo del presente año dio a conocer las 5 principales habilidades duras que más necesitan las empresas: servicios en la nube, inteligencia artificial, razonamiento analítico, gestión de las personas y diseño en la experiencia del usuario. También mostró las 5 principales habilidades blandas que las empresas requieren con mayor frecuencia: creatividad, persuasión, colaboración, adaptabilidad y gestión del tiempo.

Para sintetizar el concepto de competencias abordado desde la complejidad citamos a TOBÓN, quien propone concebir las competencias como:

“Procesos complejos de desempeño con idoneidad en determinados contextos, integrando diferentes saberes (saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir), para realizar actividades y/o resolver problemas con sentido de reto, motivación, flexibilidad, creatividad, comprensión y emprendimiento, dentro de una perspectiva de procesamiento metacognitivo, mejoramiento continuo y compromiso ético, con la meta de contribuir al desarrollo personal, la construcción y afianzamiento del tejido social, la búsqueda continua del desarrollo económico empresarial sostenible, y el cuidado y protección del ambiente y de las especies vivas”. (2008)

De lo dicho anteriormente se desprende como eje central del presente trabajo de investigación, la importancia de la selección de personal y sobre todo aquella que es mediada por las Consultoras de Recursos Humanos.

Podemos definir a la selección de personal como el procedimiento para encontrar a la persona que se ajusta al puesto organizacional que es adecuado para ella. Es un camino de doble vía que brinda satisfacción a las necesidades de las organizaciones y a las expectativas del aspirante.

Para llevar a cabo dicho procedimiento las consultoras pueden utilizar diversos métodos, entre los cuales se encuentran el Análisis de CV, las entrevistas telefónicas, entrevistas con dinámicas de grupo, test psicotécnicos, test proyectivos, análisis del discurso y entrevistas personales por competencias en profundidad.

Cuando la organización que busca personal ha decidido tener un enfoque global de gestión por competencias de sus recursos humanos, ha tomado en consideración realizar definir con precisión la visión, misión y valores organizacionales, como así también el análisis de las competencias requeridas para cada puesto y funciones a realizar, teniendo en cuenta los parámetros definitorios, tanto para aceptación o rechazo del postulante.



Por lo tanto, las consultoras al realizar entrevistas personales en profundidad por competencias deben tener en cuenta todo lo explicitado por la organización; a tal efecto el entrevistador tendrá una agenda de preguntas que permita detectar rápidamente cuando el entrevistado es el indicado para cubrir la vacante de acuerdo al perfil solicitado.

Teniendo en cuenta que la Universidad forma profesionales en Ciencias Económicas que se desarrollan profesionalmente en un nuevo escenario laboral, que en palabras de MELAMED A. (2017) se presenta como: volátil, incierto, complejo y ambiguo; consideramos muy importante la opinión de quienes se especializan en dicho proceso de selección.

## **OBJETIVOS**

El presente trabajo se propone:

- Evaluar la responsabilidad atribuida a la Universidad en el desarrollo de competencias comportamentales por parte de los consultores encuestados.
- Relevar la frecuencia con que son solicitados los profesionales en las distintas carreras de Ciencias Económicas y los cargos para los cuales se los recluta.
- Identificar las competencias comportamentales habitualmente requeridas al reclutarse profesionales en Ciencias Económicas, así como los cambios en las mismas que se hayan observado en los últimos años y que puedan preverse.
- Relevar la evaluación que los consultores hacen de los graduados en Ciencias Económicas de la UNR respecto al desarrollo de competencias profesionales.

## **METODOLOGÍA**

Se realizó un estudio de corte transversal, de carácter descriptivo. El enfoque es principalmente cualitativo.

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a representantes de diferentes Consultoras de Recursos Humanos presentes en la ciudad de Rosario. Se trabajó con una guía de entrevista compuesta por preguntas abiertas (Anexo).

Las entrevistas se realizaron durante los meses de Septiembre y Octubre de 2019, lográndose un total de 13 entrevistas. Tratándose de un trabajo cualitativo, sin pretensión de proyectar resultados, se realizó un muestreo por conveniencia.

Las respuestas obtenidas se analizaron y categorizaron en forma interpretativa.

## **RESULTADOS**

En cuanto a la responsabilidad que las consultoras le atribuyen a la Universidad entorno al desarrollo de competencias comportamentales, podemos mencionar que, en su mayoría, la consideran responsable; salvo en algunos casos que mencionan que el desarrollo de dichas competencias es una cuestión personal del individuo que tiene su origen en la crianza familiar, su entorno, personalidad, etc.

Además, mencionan que el solo hecho de transitar la vida universitaria genera el desarrollo de ciertas competencias, más allá de las técnicas, tales como: gestión del tiempo, orientación a resultados y proactividad. Sin embargo, una de las entrevistadas, que comenta durante la entrevista que es ex-alumna de la FCEyE – UNR y de acuerdo a su experiencia, afirma que la Universidad no la formó en el desarrollo de las competencias comportamentales.

Claramente se vislumbra que, desde el punto de vista de las Consultoras, la Universidad debiera



formar a los profesionales también en las competencias comportamentales, cuestión que todavía se presenta como una deuda hacia la sociedad en general y en particular hacia las organizaciones que son las futuras empleadoras.

Periódicamente se solicitan búsquedas de profesionales en Ciencias Económicas, con mayor frecuencia Contador Público, seguidos en menor medida por Licenciados en Administración y por último los Licenciados en Economía. Estos últimos solamente en puestos a cubrir muy específicos, relacionados con la investigación y el presupuesto.

En general, los cargos a cubrir son de gerentes, supervisores, responsables de áreas, analistas: junior y semi-senior. Tal como lo mencionan las consultoras entrevistadas, las áreas a cubrir comprenden las siguientes: administrativas contables, financieras, comerciales, controller, auditoría interna/externa, compras, pagos a proveedores, impuestos, planeamiento, control de gestión, gestión de RRHH, entre otras.

Con respecto a las competencias más solicitadas en sus búsquedas laborales ante los requerimientos de los puestos a cubrir las consultoras destacaron las siguientes:

- Adaptación al cambio
- Capacidad analítica
- Capacidad de organización/para planificar
- Capacidad de tolerar las frustraciones (Resiliencia)
- Capacidad para aprender
- Capacidad para resolver situaciones problemáticas
- Compromiso
- Comunicación efectiva
- Confidencialidad
- Cumplimiento de objetivos personales y organizacionales
- Ejecución eficaz
- Flexibilidad
- Liderazgo estratégico
- Manejo de relaciones interpersonales
- Metodismo
- Orientación a los resultados
- Orientación al cliente interno/externo
- Orientación al detalle
- Priorización de tareas
- Proactividad
- Puntualidad
- Resolución y manejo de conflictos
- Responsabilidad
- Trabajo bajo presión
- Trabajo en equipo
- Visión sistémica

Según lo mencionado por las consultoras, en los últimos años no se ha presentado una gran variación en las competencias solicitadas por las organizaciones, más allá de las propias del dinamismo del contexto organizacional y la incorporación de las nuevas generaciones a la fuerza de trabajo, relacionadas con las tecnologías de la información. Por lo tanto, además de las competencias mencionadas anteriormente se solicitan con mayor énfasis las siguientes:

- Agilidad
- Competencias digitales
- Creatividad
- Motivación

Los métodos que utilizan las consultoras para evaluar las competencias son los siguientes:



- Análisis de CV
- Entrevistas telefónicas
- Entrevistas grupales con dinámicas
- Entrevistas personales por competencias en profundidad
- Test Psicotécnicos
- Test Proyectivos
- Análisis del discurso

En su mayoría las consultoras respondieron que los graduados se encuentran muy bien formados por la Universidad en cuanto a las competencias técnicas y en cuanto a las comportamentales se destacan las siguientes:

- Capacidad analítica y lógica
- Capacidad de organización
- Compromiso
- Proactividad
- Resolución de situaciones problemáticas
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo

Por otra parte, mencionan que observan una falencia en el desarrollo de las siguientes competencias:

- Adaptación al cambio
- Comunicación efectiva
- Creatividad
- Flexibilidad
- Manejo de relaciones interpersonales
- Tolerancia a la frustración (Resiliencia)

Seguidamente, expresan que las siguientes competencias, entre otras, son las necesarias, que los graduados deberían tener para mejorar su empleabilidad presente y futura:

- Adaptación al cambio
- Autonomía
- Capacidad para planificar
- Comunicación efectiva
- Empatía
- Flexibilidad
- Orientación al cliente interno/externo
- Proactividad
- Resolución de situaciones problemáticas
- Tolerancia a la frustración (Resiliencia)
- Trabajo bajo presión

También mencionan que las búsquedas laborales son cubiertas entre un 80% y 100%.

Las razones por las cuales no se alcanza a cubrir un puesto laboral son diversas. Van desde problemas internos de las organizaciones hasta requisitos imposibles de cumplir, como lo expresa una entrevistada en un ejemplo: "Se requiere un joven graduado, con experiencia comprobable en el puesto, menor de 25 años, proactivo, ...y luego se le ofrece una remuneración baja de acuerdo a los requisitos solicitados". También los entrevistados comentaron que suele ocurrir en menor medida que las vacantes no se cubran por falta de competencias técnicas específicas para ese puesto y/o competencias comportamentales que las organizaciones están demandando para hacer frente al cada vez más complejo escenario laboral.

La consultora RANDSTAD en palabras del gerente Juan Pablo LARA (2019) mostró el siguiente cuadro comparativo entre las competencias que se requerían hasta ahora, las de ahora y las próximas:

HASTA AHORA	AHORA	PRÓXIMO
-------------	-------	---------



Conocimiento técnico	Flexibilidad y empatía	Pensamiento disruptivo y creatividad
Cumplimiento	Trabajo por objetivos y resultados	Learnability
Capacidad de trabajo en equipo	Trabajo interdisciplinario	Trabajo colaborativo, matricial y por proyectos
Capacidad de diagnosticar	Alta capacidad resolutive (in → out)	100% mirada outside → in
Orientado a retroalimentar al sistema	Foco en la mejora continua	Foco en la experiencia

El mismo consultor agrega que, antes, la experiencia técnica en el puesto tenía una alta ponderación y valorización a la hora de tomar la decisión de cubrir una vacante; en estos momentos se prioriza más la experiencia de la persona en su carrera, los desafíos por los cuales tuvo que pasar, los logros obtenidos y las situaciones de conflicto atravesadas. Nos adelanta que próximamente se tendrá en cuenta la experiencia focalizada en la transformación, tomando una valoración mayor la experiencia obtenida por haber pasado por procesos de cambio, el desarrollo de las habilidades de adaptación y de líder de dichas transformaciones.

Parafraseando a OPPENHEIMER (2018), en la era de la automatización que nos encontramos inmersos, todas las actividades rutinarias y repetitivas se automatizarán por lo tanto se requerirá que los recursos humanos aporten en su máxima expresión sus habilidades blandas para gestionar la transformación digital en las organizaciones.

## CONCLUSIONES

Desde el comienzo del presente trabajo consideramos el concepto de competencia y su evolución constante partiendo de las llamadas competencias técnicas (coloquialmente llamadas “duras”) hasta llevar a las de formación profesional (que incluyen también las llamadas competencias “blandas”, sin descuidar las anteriores); en este proceso se consideró no solo el saber hacer (técnico, funcional) sino también el saber actuar (que agrega actitudes, comportamientos, interrelación, principios, valores, etc.).

No se puede deslindar la responsabilidad solamente a la Universidad en cuanto al desarrollo de las competencias comportamentales, porque todos los actores socio-académicos resultan responsables de la educación y por supuesto el propio educando como actor principal.

Por lo tanto, en el ámbito académico, se preserva la autonomía y la generación de nuevos conocimientos respecto a establecer líneas de investigación que contribuyan a construir nuevos caminos transformadores de la sociedad en su conjunto, más allá de los actuales requerimientos del mercado laboral, de tal modo que los graduados sean capaces de contribuir a un desarrollo socio-económico innovador, comprometido ética y socialmente sostenible.

### Referencias Bibliográficas

FACPCE (2015). Informe N°2 – Área Educación CECYT: Formación y desarrollo profesional de contadores: tensiones y desafíos. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: FACPCE, 2015. Disponible en: <https://www.facpce.org.ar/pdf/cecyt/informe-2-educacion.pdf> (consultado noviembre 2019)

LÓPEZ GUMUCIO, J. R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. Perspectivas. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230007> (consultado noviembre de 2019).

MELAMED, A. (2017). El futuro del trabajo. El trabajo del futuro. Ed. Planeta. CABA.



OIT (2017). El futuro de la formación profesional en América Latina y el Caribe: diagnóstico y lineamientos para su fortalecimiento. Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe, Montevideo. Disponible en:

[http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/futuro\\_FP\\_ALC\\_OR\\_Cinterfor\\_web.pdf](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/futuro_FP_ALC_OR_Cinterfor_web.pdf) (consultado noviembre 2019)

OPPENHEIMER, A. (2018). Sálvese quien pueda. El futuro del trabajo en la era de la automatización. Ed. Debate. CABA.

TOBON, Sergio (2008). La formación basada en competencias en la educación superior. El enfoque complejo. Disponible en:

[https://www.researchgate.net/publication/329440312\\_La\\_formacion\\_basada\\_en\\_competencias\\_en\\_la\\_educacion\\_superior\\_el\\_enfoque\\_complejo](https://www.researchgate.net/publication/329440312_La_formacion_basada_en_competencias_en_la_educacion_superior_el_enfoque_complejo) (consultado en noviembre de 2019)

UNESCO (s.f.). Enfoque por competencias. Disponible en: <http://www.ibe.unesco.org/es/temas/enfoque-por-competencias> (consultado noviembre 2019)

Universia (2019). LinkedIn: 5 habilidades que buscan las empresas en 2019. Disponible en: <https://noticias.universia.com.ar/practicas-empleo/noticia/2019/03/20/1164241/linkedin-5-habilidades-buscan-empresas-2019.html> (consultado noviembre 2019)

#### Fuentes

LARA, Juan Pablo (2019). Conferencia "Competencias digitales requeridas por las empresas". En Encuentro "50 años de la carrera de Licenciatura en Administración: Herramientas tecnológicas que agregan valor al profesional". Consejo Profesional de Ciencias Económicas – Cámara II (CPCE). Rosario, 13 de Noviembre de 2019.

#### Anexo: guía de entrevista a consultores

1. En términos generales, ¿en qué medida considera a la Universidad responsable en el desarrollo de competencias comportamentales, más allá de la formación teórica y técnica?
2. ¿Con qué frecuencia suelen solicitarse profesionales en Ciencias Económicas?
  - a. De las carreras de Ciencias Económicas que se dictan en la UNR (esto es, Contador Público, Lic. en Administración y Lic. en Economía), ¿con qué frecuencia se solicita cada una?
  - b. ¿Para qué cargos suelen solicitarse?
3. ¿Cuáles son las competencias más solicitadas al buscar profesionales en Ciencias Económicas?
  - a. ¿Han variado en los últimos años? ¿Cuáles dejaron de solicitarse últimamente? ¿Cuáles comenzaron a solicitarse últimamente?
  - b. ¿Cuáles cree serán las más solicitadas en los próximos años?
4. ¿Qué métodos utilizan habitualmente para la evaluación de competencias?
5. ¿Cómo evalúa a los graduados en Ciencias Económicas de la UNR respecto al desarrollo de competencias profesionales? ¿Considera están bien formados?
  - a. ¿En qué competencias destacan?
  - b. ¿En qué competencias observa que fallan?
  - c. ¿Cuáles son, a su criterio, las competencias que deberían tener desarrolladas los graduados para mejorar su empleabilidad?



6. ¿En qué proporción son cubiertas las búsquedas de profesionales en Ciencias Económicas?
  - a. ¿Cuáles son los principales motivos por los cuales no se cubre alguna vacante?