



INDICE

Introducción.....	1
Modulo I – Relevamiento conceptual.....	4
Antecedentes y evolución de las competencias en el mercado laboral.	4
Competencias: concepto y clasificación.....	6
Competencias Observables.....	9
Definición de Competencias.....	10
Modulo II - Relevamiento.	15
Relevamiento en Universidades.	15
Lectura de Planes de Estudio.....	15
Entrevista a Profesores de las Universidades.	16
Relevamiento de Competencias en Empresas	17
Sitios Web oficiales corporativos.....	18
Entrevistas a consultoras de RRHH.	22
Modulo III - Conclusiones.....	23
Modulo IV – Discusión.	25
Palabras Finales	26
Bibliografía.....	27



Introducción

El propósito del presente trabajo es demostrar la necesidad de formación y capacitación en competencias laborales genéricas o transversales en los niveles universitarios, debido a que el mercado laboral actual requiere profesionales no solo con conocimientos técnicos, sino también con ciertas habilidades para llevar con éxito la gestión de la Empresa.

Más allá de la formación que cada individuo adquiere en la carrera seleccionada, se observa una brecha significativa entre los conocimientos específicos técnicos propios de cada profesión adquiridos en la carrera de grado y las competencias laborales que exige el mercado laboral actual; por ejemplo: trabajo en equipo, proactividad, orientación a resultados, innovación, adaptación al cambio, comunicación, resolución de problemas, orientación al cliente, etc.

Las carencias de estas competencias crean un filtro importante cuando las empresas seleccionan al personal para cubrir sus puestos y aquellas personas con ciertas habilidades naturales o adquiridas en experiencias anteriores logran destacarse en esta etapa del proceso de selección.

Actualmente, para las empresas es prioridad que las personas estén formadas en competencias razón por la cual dedican parte importante de sus recursos económicos a la capacitación de sus empleados.

Por lo tanto, lograr que la formación sea previa a la inserción en el mercado laboral permitirá obtener una ventaja competitiva tanto para aquellos estudiantes que busquen diferenciarse como así también para las empresas que quieran contar con recursos humanos más valiosos.

A efectos de demostrar el objetivo planteado en la presente Tesis y de justificar en base a indicios concretos las observaciones enunciadas precedentemente, se estructurará la investigación en cuatro módulos.

En el primero de ellos se procederá a analizar los antecedentes y evolución de las competencias en el mercado laboral. Asimismo se presentarán distintas acepciones y clasificaciones de competencias laborales según los principales autores del tema. Por último, se procederá a enunciar de manera no taxativa gran variedad de competencias existentes y se profundizará en sus definiciones y/o contenidos en aquellas que han sido seleccionadas para este trabajo por ser las que las empresas más solicitan, lo que se demostrará en el siguiente módulo.

En el segundo módulo se realizará, entonces, el trabajo de campo donde se intentará demostrar por medio de un relevamiento en Universidades, seleccionadas al efecto según el Ranking Mundial de Universidades en la Web del Centro de Información e Investigación Científica, la ausencia de formación en competencias. Para ello se procederá a la lectura de los planes de estudio de las carreras de grado y a la realización de entrevistas a profesores de las Universidades seleccionadas.

Asimismo, se intentará justificar por medio de un relevamiento en empresas, seleccionadas de acuerdo al Ranking Global Clarín de Prestigio 2006, que las demandas actuales de recursos humanos no sólo se enfocan hacia un profesional con sólidos conocimientos científicos y técnicos en una disciplina específica sino que requieren además una fuerte formación en una serie de competencias instrumentales, metodológicas e interpersonales, consideradas relevantes para su desempeño profesional. Para ello se procederá a buscar en sus sitios oficiales de Internet las características que pretenden de sus potenciales empleados y se realizarán entrevistas a responsables de las consultoras de Recursos Humanos de Adecco y Manpower a efectos de comprobar si se lleva a la práctica lo postulado por las empresas.



En el tercer módulo se procederá a realizar un resumen de lo investigado a lo largo del trabajo, esbozando conclusiones que permitan tener un panorama de la situación actual de la formación y demanda de competencias laborales en el mercado laboral argentino.

Por último, en el cuarto módulo, se presentará como tema a discutir cómo debería ser dicha formación en las Universidades lo cual ~~que~~ será analizado con mayor detalle en futuras investigaciones.



Modulo I – Relevamiento conceptual.

Antecedentes y evolución de las competencias en el mercado laboral.

Para introducirnos en el tema comenzaremos analizando los antecedentes y evolución de las competencias en el mercado laboral a efectos de comprender sus orígenes, sus transformaciones y los motivos que los generaron.

Según Hyland¹, el origen del concepto de competencia laboral se remonta a los años sesenta, con el movimiento denominado pedagogía basada en el desempeño (performance-based teacher education), surgido en los Estados Unidos y que se retornó en Inglaterra en los años ochenta con el nombre de Educación y Entrenamiento Basados en Competencias (Competence Based Education and Training), apoyado también en la ideología conservadora basada en la psicología conductista y los requerimientos de las empresas.

Pero, según Cariola y Quiroz², otros autores ubican el surgimiento de la competencia laboral en las transformaciones productivas que ocurrieron a partir de la década de los ochenta, constituyendo la base de las políticas de capacitación de la mano de obra, en los países desarrollados con mayores problemas para vincular el sistema educativo con el sistema productivo.

De todas maneras, a medida que las sociedades se modernizan también se hacen más complejas y se vuelven más exigentes, requiriendo de los individuos una mayor educación

1 Hyland T. Competente, education and NVQs dissenting perspectives. London: Cassel, Redwood Books, Trowbridge. Wiltshire; 1994

2 Cariola y Quiroz. Competencias generales, competencias laborales y currículum. Santiago: CIDE. 1998; 76(51).



y/o instrucción y la adquisición de ciertas competencias que les permitan insertarse en los mercados laborales con las condiciones requeridas por la economía.

En su interminable búsqueda, las empresas han realizado grandes transformaciones en la forma de realizar el trabajo y en la manera de organizarse para lograr mejores resultados, tratando de hacer las cosas de una manera mejor y diferente para ser más competitivas y lograr el favor de los clientes. Este comportamiento empresarial ha impulsado de manera acelerada el desarrollo vertiginoso de nuevas tecnologías y nuevos métodos de trabajo, lo que a su vez también ha impactado la organización y las maneras de realizar el trabajo, produciéndose una asombrosa velocidad de generación de cambios cada vez con mayor frecuencia, hasta convertirse en cambios continuos.

Este estado de cambio permanente ha empujado a la organización de hoy a convertirse en una organización más dinámica, más flexible, a integrar y valorar el trabajo del hombre, quien al final de cuenta es el recurso más valioso con que cuenta la empresa; el único recurso capaz de elevar su valor mientras los demás se deprecian con el tiempo; el único recurso que es capaz de manejar los demás recursos de la empresa. En definitiva, las competencias que puede exhibir la empresa en los mercados globales para establecer su diferenciación frente a demás competidores son las competencias desarrolladas por su recurso humano.

Frente al ambiente competitivo de los mercados globalizados las empresas necesitan desarrollar, no sólo las competencias técnicas o manejo de las tecnologías duras, sino también desarrollar las competencias para el manejo de las tecnologías blandas, como el conocimiento, las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización, las competencias actitudinales y el espíritu de comprensión y cooperación que puedan garantizar un verdadero trabajo en equipo para un incremento de la productividad que asegure la permanencia de la organización en los mercados cada vez más competitivos.

De esta manera, las tareas son enriquecidas y se dejan atrás los viejos hábitos de dividir o fragmentar el trabajo y se desarrolla una nueva cultura de integración de las operaciones, de



las tareas y del trabajo en general, para devolver al trabajador el perdido orgullo por la labor realizada, volviéndolo más polivalente, más capacitado y motivado, más productivo y, en definitiva, más competente para tomar decisiones en situaciones cambiantes y no previstas y con una mayor capacidad para aprender continuamente y adaptarse a los cambios que se producen en la organización y en los mercados servidos por esta.

Estos cambios en los enfoques y necesidades, en la Organización y los métodos de trabajo ocurridos en el sector productivo han producido cambios en la demanda al sector educativo. Porque si los mercados cambian, la tecnología cambia, la organización de la producción cambia y los métodos cambian, también debe cambiar la manera de formar y capacitar al recurso humano.

En este contexto, se han modificado sustancialmente las habilidades que se requieren de la fuerza de trabajo en general y de los graduados universitarios en particular. Las demandas ya no se enfocan sólo hacia un profesional con sólidos conocimientos científicos y técnicos en una disciplina específica; se requiere además de una fuerte formación en una serie de competencias instrumentales, metodológicas e interpersonales, consideradas relevantes para su desempeño profesional.

Realizada esta breve reseña procederemos a continuación a conceptualizar y esquematizar las competencias laborales.

Competencias: concepto y clasificación.

¿Qué se entiende por competencias? Si bien no existe total acuerdo sobre el significado del término competencias, en la mayoría de los casos se asocia con el desempeño que se espera de las personas en su ámbito de trabajo, tal como surge de las siguientes definiciones:



- “Conjunto de saberes puestos en juego por los trabajadores para resolver situaciones concretas de trabajo”³
- “Repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada; ponen en práctica, de forma integrada aptitudes, rasgos de la personalidad y conocimientos adquiridos”⁴
- Conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre si que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional⁵

Según Pereda y Berrocal⁶ las competencias se estructuran en base a los siguientes componentes fundamentales:

- saber: como conjunto de conocimientos generales y específicos
- saber hacer: capacidad de aplicar los conocimientos a la solución de situaciones concretas de trabajo, cada vez menos estructuradas
- saber estar: asociado a las competencias blandas; relaciones interpersonales, capacidad para trabajar con otros, comunicar, liderar
- querer hacer: en referencia a la responsabilidad, la iniciativa y el compromiso con el logro de objetivos

Por su parte, Bunk⁷ desarrolla una categorización en la que se distinguen cuatro tipo de competencias:

1. Competencia técnica: el dominio como experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, y los conocimientos y destrezas necesarios para ello.

3 Gallart, M. y Jacinto, C. Competencias laborales: tema clave en la articulación educacióntrabajo, Boletín de la Red Latinoamericana de Educación y trabajo, CIIDCENEP, Año 6, Nro.2, Buenos Aires, 1995.

4 LevyLevoyer, Claude, Gestión de las competencias Cómo analizarlas, Cómo evaluarlas, Cómo desarrollarlas , Barcelona, Gestión 2000, 2002.

5 Res. N°55/96. Consejo Federal de Cultura y Educación. Argentina, 2005

6 Pereda, S. y Berrocal Berrocal, F., Gestión de recursos humanos por competencias, Madrid, Centro de Estudios Ramón Areces, 2001.

7 Vargas Zúñiga, Fernando, De las virtudes laborales a las competencias clave: un nuevo concepto para ntiguasdemandas, Boletín Cinterfor Nro.149, Mayoagosto de 2000.



2. Competencia metodológica: el saber reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presentan, encontrar de forma independiente vías de solución y transferir adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo.
3. Competencia social: saber colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, y mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal
4. Competencia participativa: saber participar en la Organización de su puesto de trabajo y también de su entorno de trabajo, capacidad de organizar y decidir, y disposición a aceptar responsabilidades

Las competencias genéricas, denominadas también competencias transversales, han sido definidas⁸ como el conocimiento, capacidades y habilidades de un tipo tal que no contribuyen a un grupo particular de actividades prácticas sino que su contribución puede ubicarse en:

- a) aptitud para un amplio número de posiciones y funciones, alternativamente o en forma simultánea, y
- b) aptitud para manejar cambios en el curso de su vida laboral.

Existen distintos enfoques respecto de las competencias:

- Enfoque conductista: entiende las competencias dentro de las conductas discretas asociadas con la conclusión de tareas atomizadas, su evaluación se realiza a partir de la observación directa de la ejecución
- Enfoque genérico: se concentra sobre aquellas características generales del individuo que son cruciales para una actuación efectiva, las competencias son conceptualizadas como características generales ignorando el contexto en el que ellas se aplican o se ponen en juego

⁸ Levy Levoyer, Claude, Op. Cit., 2002



- Enfoque integrado o racional: hace coincidir el enfoque anterior de los atributos generales con el contexto en el que se ponen en juego o son utilizados. En otras palabras, la competencia es racional, es decir, dependiendo de las necesidades de la situación se implicarán unos u otros atributos en la búsqueda a la solución idónea a la misma.

Muchas veces escuchamos en nuestro trabajo o en reuniones sociales comentarios positivos o negativos sobre desempeños de tal o cual persona tales como:

“con este tipo no se puede trabajar”, “es muy ordenado y prolijo”, “nunca te deja en banda”, “pensar que no tenía que hacerlo y se quedó a ayudarme”, “siempre encuentra una solución para cada problema”, “se lleva bien con todos”, “que clara que la tiene”, “a este nadie le da bolilla”, “que buenas ideas que tiene”, “siempre propone cosas nuevas”, etc.

Estos comentarios no son más que el reflejo de lo que hemos estado definiendo hasta el momento. Conocimientos, actitudes, valores y habilidades que podemos observar en las personas en su trabajo y que las destacan del resto y que denominamos “*Competencias Laborales*”.

Competencias Observables.

Respecto a cuáles son las competencias requeridas por el mercado de trabajo, si bien es posible identificar una serie de competencias genéricas, útiles de manera general, las competencias específicas están determinadas por las actividades, la estrategia, la estructura y la cultura de la organización y, por lo tanto, no son generalizables.

Existen cantidad y variedad de competencias detectadas y que según Martha Alles⁹ se pueden citar: alta adaptabilidad, flexibilidad, colaboración, calidad de trabajo, dinamismo y energía, franqueza, confiabilidad, habilidad analítica, iniciativa autonomía y sencillez,

⁹ Alles, Martha, Gestión por competencias el diccionario, Ediciones Granica, 2004.,

liderazgo, modalidades de contacto, nivel de compromiso, disciplina personal y productividad, orientación al cliente interno y externo, profundidad en el conocimiento de los productos, orientación al cliente, negociación, comunicación, aprendizaje continuo, credibilidad técnica, presentación de soluciones comerciales, resolución de problemas comerciales, trabajo en equipo, capacidad de planificar y de organización, innovación, adaptabilidad al cambio, perseverancia, temple, conocimiento de la industria y el mercado, construcción de relaciones de negocios, pensamiento analítico, manejo de relaciones de negocios, pensamiento conceptual, dirección de equipos de trabajo, desarrollo estratégico de recursos humanos, impacto e influencia, capacidad de entender a los demás, orientación a resultados, integridad, empowerment, iniciativa, autocontrol, búsqueda de información, conciencia organizacional, confianza en sí mismo, desarrollo de relaciones, desarrollo de las personas, impacto e influencia, pensamiento analítico, preocupación por el orden y la claridad, pensamiento conceptual.

Definición de Competencias.

De la enunciación efectuada anteriormente pasaremos a continuación a delinear los conceptos de algunas de ellas, los cuales no son impuestos de afuera hacia dentro, sino que, cada empresa las desarrolla conforme a su propia cultura organizacional. Esta selección obedece al resultado del relevamiento efectuado en empresas el que se detallará en el modulo II.

- Trabajo en equipo¹⁰

10 Fundación Chile por encargo de SENCE, Competencias Laborales Chile, Búsqueda de Estándares de Competencias http://www.competencialaboral.cl/self/visor/Indice.asp?ID=38&GUID={2D39D665-6CE2-47E7-B411-BB5B39F0E4BB}&DM_412=223, 2005 01/10/2007



Es la capacidad para trabajar de manera complementaria. Es decir, de aunar esfuerzos y disponer las competencias de cada cual en torno a un objetivo común, generando un todo que es mayor que la suma de sus partes.

Aplicado al mundo laboral, representa la capacidad humana de asumir responsablemente al interior de un equipo de trabajo y en un nivel óptimo de desempeño el desarrollo de las tareas necesarias para cumplir un objetivo.

- Proactividad ¹¹

Tener iniciativa y emprendimiento es enfrentar flexiblemente situaciones nuevas, presentar recursos, ideas y métodos innovadores, concretándolos en acciones tendientes a crear un nuevo orden. Aplicado al mundo laboral la iniciativa se refiere a poder desempeñarse en medios cambiantes, ya sea adaptándose y/o proponiendo cambios necesarios para elaborar productos o servicios de acuerdo a los requerimientos del mercado.

- Innovación ¹²

Es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad por hectárea, por unidad de trabajo hombre, o cualquier medida de aquella (aunque algunas no lo consiguen vistas con perspectiva). Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. Es decir, no solo hay que inventar algo, si no, por ejemplo introducirlo en el mercado para que la gente pueda disfrutar de ello. Exige la conciencia y el equilibrio para transportar las ideas, del campo imaginario o ficticio, al campo de las realizaciones e implementaciones.

- Adaptación al cambio ¹³

¹¹ Ibidem.

¹² Michael A. West; James L. Farr., <http://es.wikipedia.org/wiki/Innovaci%C3%B3n> 1990, 01/10/2007



Es la capacidad de involucrarse con el entorno y hacer parte de este una simbiosis que les permita a ambos disponer del otro. Ya no se toma como una capacidad, sino una necesidad de involucrarse al entorno para aprovechar al máximo las necesidades de aprendizaje de cada individuo, que los llevara a adquirir un aprendizaje significativo.

Es el proceso a través del cual el individuo asimila una nueva forma de supervivencia. Por consecuente se adapta a nuevas situaciones y busca formas de interrelación.

Implica cambio de estructura, de percepción o de comportamiento mediante el cual un organismo aumenta su capacidad de respuesta válida a una situación actual o a las condiciones ambientales. La adaptación es una nueva conceptualización de la inteligencia, quien se adapta mejor y en menor tiempo posee un mayor nivel de inteligencia. Actualmente la inteligencia no se mide por una de sus funciones: la memoria, ni por el coeficiente intelectual, sino por la adaptación al medio, lo que requiere un cambio y un aprendizaje.

- Liderazgo¹⁴

Liderazgo es el proceso de influencia en las personas para lograr las metas deseadas. Para ser un buen líder se requiere carisma, Inteligencia, poder de convencimiento, sensibilidad, integridad, arrojo, imparcialidad, ser innovador, simpatía, cerebro y sobre todo mucho corazón para poder dirigir a un grupo de personas y lo sigan por su propia voluntad, motivándolos, estimulándolos y así alcanzar las metas deseadas, y que cada quien se sienta satisfecho y tenga la sensación de ganancia y no de pérdida. Es la actitud que asumen las personas que buscan algo distinto, algo nuevo, novedoso o provechoso pero en compañía de demás individuos. El líder es esa persona comprometida en asumir una posición de poder debido a un compromiso y convicción dentro de un ambiente de equipo. Lo que

13 Fernandez Chaparro, C., Castañeda de la Cruz, S., Hernández, F., Gtez Iris Oldano, J. <http://www.definicion.org/adaptacion-al-medio>, 2005, 05/10/2007

14 Rodríguez Velásquez, M., Coba Perez, Ayde, <http://www.definicion.org/liderazgo>, 2005, 05/10/2007



diferencia a un líder con los demás, es su carisma y espíritu de lucha incesante con el fin de lograr un bien común o meta en la vida.

- Comunicación¹⁵

Se entiende como el proceso a través del cual se intercambia información, se establecen compromisos y se manifiestan emociones, mediante el uso de la palabra (oral y escrita) y de los gestos. Gracias a la comunicación conseguimos relacionarnos con otros y logramos de mejor forma lo que nos proponemos. Aplicada al mundo laboral, la comunicación representa la capacidad de entregar y recibir información que contribuya a la inserción laboral, al mejoramiento del desempeño y al desarrollo de relaciones armónicas en el lugar de trabajo.

- Resolución de problemas¹⁶

Es el proceso a través del cual podemos reconocer las señales que identifican la presencia de una dificultad, anomalía o entorpecimiento del desarrollo normal de una tarea, recolectar la información necesaria para resolver los problemas detectados y escoger e implementar las mejores alternativas de solución, ya sea de manera individual o grupal. Cada situación es una oportunidad para que las personas sean capaces de transformar y mejorar continuamente el entorno en forma activa y además aprender de ello. Aplicada al mundo laboral, la resolución de problemas permite mantener el correcto desarrollo de las actividades, tareas o procesos, y estar preparado para enfrentar de manera eficiente los entorpecimientos cotidianos que se presentan en forma activa y además aprender de ello. Aplicada al mundo laboral, la resolución de problemas permite mantener el correcto desarrollo de las actividades, tareas o procesos, y estar preparado para enfrentar de manera eficiente los entorpecimientos cotidianos que se presentan en la ejecución de una labor.

¹⁵ Fundación Chile por encargo de SENCE, Op. Cit., 2005, 10/10/2007

¹⁶ Ibidem

- Orientación al Cliente ¹⁷

Preocuparse por ofrecer a los usuarios un servicio ágil, eficiente y personalizado. Es la capacidad de demostrar sensibilidad por las necesidades que los usuarios pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un usuario como de una actitud permanente de contar con las necesidades de los ciudadanos para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.

- Orientación a Resultados ¹⁸

Es la tendencia al logro de los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de la estrategia de la organización. Establecer el nivel de aportación a los resultados obtenidos por el equipo.

La conceptualización realizada anteriormente permite observar más detalladamente las implicancias que cada una de las competencias tienen en el desenvolvimiento de las personas en sus trabajos.

Hasta aquí se ha desarrollado el análisis teórico de la investigación. A continuación se procederá a demostrar las cuestiones planteados al inicio. El desarrollo se enfocará en los dos principales involucrados en esta investigación, por un lado las Universidades como responsables de la educación y formación y por el otro las Organizaciones en carácter de demandantes de dicha formación.

¹⁷ Hospital Regional Universitario Carlos Haya <http://www.carloshaya.net/recursoshumanos/files/UAP/herramienta.doc> 2004, 05/10/2007

¹⁸ Ibidem



Modulo II - Relevamiento.

Relevamiento en Universidades.

A efectos de demostrar la ausencia de formación en competencias por parte de las Universidades se procedió a recavar información sobre el estado actual de la misma.

Para ello se utilizaron dos fuentes de información; la lectura de los planes de estudio de las carreras de grado y entrevistas a profesores de las universidades.

Las instituciones educativas seleccionadas para el análisis corresponden al Ranking de Universidades por País¹⁹. Sobre este Ranking se seleccionaron las cinco primeras rankeadas de la Ciudad de Buenos Aires como fuentes de información específica, las que se detallan:

Universidad Nacional de Buenos Aires <http://www.econ.uba.ar/>

Universidad Católica Argentina <http://www.uca.edu.ar/>

Universidad del Salvador Buenos Aires <http://servicios.salvador.edu.ar/home/>

Universidad del Cema www.cema.edu.ar/grado/

Universidad San Andrés Buenos Aires www.udesa.edu.ar/Orientaciones-de-Grado

Lectura de Planes de Estudio.

Con respecto a la lectura de los planes de estudio, el procedimiento consistió en ingresar a las páginas web de las Universidades seleccionadas para leer la conformación de los planes de estudio de cada una de las carreras que se dictan en ellas y particularmente el contenido de cada una de las materias que las integran.

¹⁹ Centro de Información e Investigación Científica, Ranking Mundial de Universidades en la Web. : Distribución por país http://www.webometrics.info/Distribution_by_Country_es.asp. 2007. 05/10/2007



De la lectura efectuada se observa que ninguna de las universidades seleccionadas cuenta con alguna curricula particular sobre formación en competencias. Así tampoco en los contenidos que se dictan en cada una de las materias para cada carrera específica.

A continuación se encuestó y entrevistó a Profesores de las Universidades seleccionadas con el objetivo de detectar si al menos, en el proceso de enseñanza de las materias específicas, existe alguna metodología con enfoque en competencias.

Entrevista a Profesores de las Universidades.

La entrevista realizada a los profesores de las universidades consistió en una entrevista abierta, explorativa, cuyo enunciados se presenta a continuación:

1. ¿Tienen los programas de estudio de vuestra universidad contenidos sobre competencias laborales?
2. ¿Se incluye durante el dictado de cada una de las materias, alguna metodología por medio de la cual se forme en tal sentido? ¿De que manera?
3. ¿En caso de negativa, por qué cree Ud. que no se contemplan?
4. ¿Cree Ud. que debería existir formación al respecto? ¿Por qué?
5. ¿Que beneficios cree Ud. que tendría para las instituciones educativas? ¿Y para las empresas?

De las entrevistas mantenidas con cuatro profesores de las Universidades seleccionadas de las distintas curricula a saber, Profesora de RRHH del Cema, Profesor de Psicología y Opinión Pública de la Universidad Nacional de Buenos Aires, Profesor de Comportamiento del Consumidor y Metodología de Investigación de Mercado de la Universidad Nacional de Buenos Aires, Profesor Adjunto de Finanzas Corporativas de la Universidad Católica Argentina, se concluye:



1. En un 100% de los casos relevados, los Profesores manifestaron que no existen currículas que traten el tema de competencias laborales, independientemente de la carrera de grado en la cual forman a sus profesionales.
2. En un 80% de los casos los Profesores manifestaron que no es parte de la metodología de enseñanza formar a los estudiantes en habilidades “soft”, realizando un enfoque muy teórico-técnico. Solo el 20% restante, conciente de la importancia del tema, trata de integrar la formación técnica con las habilidades que exige el mercado laboral. Por ejemplo: trabajos grupales, exposición en clase, resolución de casos, etc.
3. Conforme a lo manifestado por los profesores en el punto anterior, no se contempla dicha formación en el sistema educativo actual debido a que no está formalizado. Sólo en algunos casos, están incluidos dentro de la metodología de enseñanza, a criterio de cada profesor, conforme al dictado de cada materia en particular.
4. En un 90% de los casos los Profesores manifestaron que es necesaria dicha formación debido a que los estudiantes contarían con una ventaja competitiva a la hora de buscar un empleo. Esto es significativo ya que no se resuelve con capacitaciones aisladas de acuerdo a necesidades puntuales, como ocurre hoy, sino mediante un proceso de formación de mediano-largo plazo. El 10% restante manifiesta que la mejor manera de formarse en competencias es trabajando durante el desarrollo de la carrera. De esta manera podrá adquirir la experiencia necesaria para desempeñarse como un verdadero profesional.
5. El 100% de los Profesores manifestaron la importancia de dicha formación logrando una capacitación integra, de manera tal de acercar a los estudiantes a las exigencias actuales del mercado. Para las empresas es más que un diferencial a la hora de emplear profesionales con dicha formación tan valiosa.

Relevamiento de Competencias en Empresas

A los efectos de justificar que las demandas de las empresas no se enfocan sólo hacia un profesional con sólidos conocimientos científicos y técnicos en una disciplina específica sino que requieren además una fuerte formación en una serie de competencias instrumentales, metodológicas e interpersonales, consideradas relevantes para su desempeño profesional, se procedió a obtener información de lo que hoy las empresas buscan a la hora de seleccionar un nuevo empleado para un puesto de trabajo.

Para ello se utilizó como fuentes de información los sitios oficiales de empresas seleccionadas de acuerdo a lo detallado en el párrafo subsiguiente a consultoras dedicadas a la selección y reclutamiento, de acuerdo a la accesibilidad de dicha información.

Sitios Web oficiales corporativos

El procedimiento utilizado en este caso consistió en seleccionar a las diez empresas mejor rankeadas en Argentina según el Ranking Global Clarín de Prestigio 2006²⁰ y buscar en sus sitios oficiales de Internet que características pretenden de sus potenciales empleados.

Las empresas seleccionadas fueron: Arcor, Coca-Cola, Repsol-YPF, Unilever, Molinos Río de la Plata, Mastellone Hnos., Cerveceria Quilmes y Nestle. Sus requerimientos son los que se detallan a continuación para cada caso:

Arcor <http://www.arcor.com.ar/Front/App/Home.asp>

Que queremos de nuestra gente

Alto compromiso y dedicación

Creatividad

Proactividad

Espíritu emprendedor y

Vocación por la capacitación continúa

20 Centro de Estudios de la Opinión Pública, Ranking Clarín de prestigio 2006

<http://www.clarin.com/suplementos/economico/2006/10/22/n-00311.htm> 2006, 17/10/2007



Coca Cola http://www.cocacola.com.ar/csol/jovenes_profesionales.asp

No especifica

Repsol YPF

http://www.repsolypf.com/ar/es/todo_sobre_repsol_ypf/trabaja_con_nosotros/desarrollo_profesional_en_repsol_ypf/formacion_en_repsol_ypf.aspx

En Repsol YPF la formación es una actividad integrada en un esquema más amplio de desarrollo de Recursos Humanos dirigido a identificar y desarrollar las habilidades, actividades y conocimientos que se requieren en cada uno de nuestros negocios para afrontar con éxito los retos del mercado

Unilever <http://www.unilever.com.ar/ourcompany/careers/trabnosotros/default.asp>

Que buscamos?

Diversidad, determinación, foco en los negocios, Integridad.

La diversidad es uno de nuestros elementos vitales. Los individuos con diferentes visiones, ideas y experiencias nos dan nuestro dinamismo como negocio y nuestra empatía con los consumidores. Por supuesto, tenemos valores comunes, pero lo que también nos une es nuestra capacidad de gerenciamiento, que creemos nos lleva a un excelente desempeño.

Te buscamos a vos que tenés:

Determinación para ganar

Energía e impulso para mejorar los resultados del negocio, superar obstáculos y tomar riesgos, buscando nuevas oportunidades sin estar nunca satisfecho con una realidad que aparece como dada.

Foco en los negocios



Comprender cómo las tendencias afectan las necesidades de los consumidores y utilizar este conocimiento para crear valor.

Habilidades intelectuales

Poder ver la complejidad de las situaciones y realizar un análisis objetivo antes de actuar. Ser creativo, explorar constantemente nuevos enfoques y estar atento a nuevas tendencias.

Habilidades personales / interpersonales

Estilo de liderazgo que inspire a otros a elevar su desempeño y alcanzar objetivos ambiciosos. Poder influenciar y ganar el apoyo de colegas. Ser un compañero de equipo efectivo, comprometido con los objetivos del grupo por sobre los objetivos personales.

Integridad

Estar preparado para defender las propias convicciones y valores. No temer tomar decisiones difíciles, que desafíen la norma. Ser capaz de aprender tanto de tus errores como de tus éxitos.

Molinos Rio de La Plata http://www.molinos.com.ar/rrhh_pilares.html

Nuestros pilares

Generar una cultura focalizada en el crecimiento a través de la innovación, calidad y excelencia en la ejecución

Atraer, detectar, desarrollar y fidelizar talentos

Asegurar la estructura y competencia que contribuyan al desarrollo del negocio

Ser el mejor lugar para trabajar

Mastellone Hermanos

<http://www.laserenisima.com.ar/Pages/RecursosHumanos.aspx?pathmenu=La%20Empresa/Recursos%20Humanos>



La esencia de toda empresa es su gente

Nuestro permanente esfuerzo por lograr la máxima calidad, nuestra constante innovación y nuestro liderazgo indiscutible hacen de La Serenísima un lugar dinámico de trabajo, ofreciendo las ventajas de una gran empresa con la agilidad de una pequeña compañía.

Cervecería Quilmes <http://www.quilmes.com.ar/home.htm>

Dinamismo

Proactividad

Capacidad de integración y trabajo en equipo

Flexibilidad

Actitud innovadora

Nestlé <http://www.nestle.com.ar/institucional/content.asp?idNota=102&idMenu=110>

Nestlé, la empresa de Alimentación, Nutrición, Salud y Bienestar más importante del mundo, te invita a formar parte de nuestro exitoso Programa de Jóvenes Profesionales.

Ser parte de la familia Nestlé, significa trabajar día a día junto a las mejores marcas, en un marco de innovación constante, sabiendo adaptarse a un entorno en permanente evolución, sin desviarse de sus valores fundamentales, t

De este primer relevamiento se puede observar que las empresas a priori requieren y pretenden que sus futuros empleados posean ciertas competencias, de las cuales aquellas que son común denominador en las empresas relevadas, se mencionan:

- Trabajo en equipo
- Proactividad
- Innovación
- Adaptación al cambio
- Liderazgo



- Comunicación
- Resolución de problemas
- Orientación al Cliente
- Orientación a resultados

Observada las exigencias por parte de las empresas y a efectos de comprobar si se lleva a la práctica lo enunciado procedimos a entrevistar a responsables de la selección de recursos humanos específicamente en dos casos: Addeco y Manpower, dos de las cuatro empresas mas valiosas por su marca de acuerdo al método brand value de Total Argentina publicado por la Revista Mercado en su edición del 3 de Noviembre del 2005.

Entrevistas a consultoras de RRHH.

La entrevista realizada a los responsables antes mencionados, fue de tipo abierta y con fin explorativo. Las preguntas implicadas son las que se enuncian a continuación:

1. ¿En qué orden de importancia se encuentran las competencias genéricas laborales en el proceso de selección?
2. ¿A la hora de efectuar el proceso de selección, que competencias genéricas requieren las empresas de las personas para emplearlas?
3. ¿De qué manera cualitativa y cuantitativa evalúan estas competencias?
4. ¿Que porcentaje de los postulantes encuestados no cuentan con dichas habilidades y/o cualidades?
5. ¿ La empresa capacita a sus empleados en competencias laborales genéricas?

De las entrevistas mantenidas se concluye:



1. Ambas consultoras coinciden en que durante el proceso de selección, la evaluación de competencias es fundamental. A tal punto que si el evaluado no cumple con los perfiles definidos por las empresas queda fuera del proceso.
2. De acuerdo a lo informado por los Profesionales, el 100% de las empresas requieren en primera instancia las competencias corporativas (trabajo en equipo, liderazgo, iniciativa, orientación a resultados), las que deben ser común denominador de todos los empleados que forman parte de ella, independientemente del nivel jerárquico que ocupe.
3. Cualitativamente se realizan entrevistas y observaciones grupales e individuales en donde se detectan ciertas conductas actitudinales (por ejemplo a través de resolución de casos grupales). Cuantitativamente se utilizan herramientas que permiten cuantificar habilidades, tales como el test de Bolaños que mide el potencial a largo plazo entre otras.
4. Teniendo en cuenta la situación actual, ambas consultoras coinciden en que el porcentaje de personas que cuentan con capacidades actitudinales es de un 10%, debido a la falta de formación previa a la inserción en el mercado laboral.
5. Hoy las empresas invierten entre un 5% y un 8% de su presupuesto en programas de capacitación para sus empleados, sobre todo en aquellas cuestiones que tienen que ver con habilidades propias de la gestión.

Modulo III - Conclusiones

Luego de la investigación realizada y teniendo en cuenta las muestras tomadas para esta Tesina como primera aproximación a la realidad en las Universidades, Consultoras de RRHH y en las Empresas, todas seleccionadas bajo los criterios definidos durante el desarrollo de la misma, podemos concluir que el desencuentro entre las calificaciones laborales ofrecidas y las demandas cualitativas del mundo laboral generan una brecha significativa entre lo que las universidades ofrecen como formación y lo que las empresas requieren de sus potenciales empleados. Esto se debe a que, como quedo evidenciado en el



trabajo de campo, a través del relevamiento y de las entrevistas efectuadas, las universidades no poseen en sus currículas formación al respecto, debido a que el sistema educativo actual no está enfocado hacia una metodología de enseñanza con foco en competencias, y las empresas demandan profesionales calificados en competencias.

Asimismo, y como conclusión adicional de lo analizado durante las entrevistas efectuadas, actualmente en el mercado laboral, una persona que posee los conocimientos y las habilidades para desempeñar las tareas propias de un puesto de trabajo, es un “trabajador calificado”, y lo seguirá siendo en la medida en que las exigencias de ese puesto sean siempre las mismas. No obstante, la rápida evolución técnica y económica demanda nuevos requerimientos, lo cual ocasiona que las destrezas y conocimientos profesionales específicos, adquiridos en el pasado, caigan en desuso, cada vez con mayor rapidez. Es así como los trabajadores que únicamente disponen de calificaciones limitadas a su puesto de trabajo, estarán en una situación muy frágil en épocas de reestructuración económica y de cambios relacionados con los avances técnicos, y serán, en consecuencia, los primeros que pueden resultar afectados por el desempleo.

Es por lo tanto necesario que ellos posean calificaciones profesionales que no envejeczan tan rápidamente o que sean más flexibles y adaptables a los cambios en los sistemas de producción y al progreso tecnológico. Es también por este motivo que, con más razón, se justifica la necesidad de formación previa en competencias para que los potenciales empleados estén preparados para el ingreso y, a posterior, para una mejora continua durante todo el proceso de crecimiento y desarrollo profesional.

Es por este motivo y por todo lo antedicho que cabe aclarar nuevamente en esta instancia, como resumen final e integrador, que estas calificaciones se refieren a los conocimientos, habilidades y formas de actuar que trascienden los límites de una actividad laboral específica como un hecho aislado. Se trata de una formación de mediano-largo plazo en donde los individuos van incorporando de manera progresiva ciertas habilidades tales como



la autonomía de pensamiento y de acción, la flexibilidad metodológica y la capacidad de reacción, de comunicación y de previsión de situaciones, ya mencionadas durante el desarrollo de la Tesina, y que hacen que el potencial empleado esté preparado no solo para su inserción en el mercado laboral sino para su evolución continua.

Modulo IV – Discusión.

En concordancia y como consecuencia del análisis realizado en esta Tesina, consideramos significativa la necesidad de disminuir la brecha entre los conocimientos específicos técnicos propios de cada profesión adquirida en la carrera de grado y las competencias laborales que exige el mercado laboral actual.

Luego del análisis efectuado entendemos entonces que el objetivo de las universidades debería contemplar que el desarrollo de los alumnos no sólo incluya impartir formación técnica, sino orientarse fundamentalmente a responder de manera eficiente y eficaz las demandas reales, económicas y sociales de la comunidad. Este punto es clave para entender con mayor profundidad en futuras investigaciones porque si esta carencia es tan significativa, las Universidades hoy no lo tienen incorporado en sus planes de estudio. Nos interesa plantear y entender cuales son las variables clave del contexto que las obligarían o harían atractivo para ellas el hecho de incorporar dichas competencias en su proceso de formación.

Adicionalmente y frente a esta carencia por parte de las Universidades que se suma a lo planteado en el párrafo anterior, la idea es entender en un futuro análisis y con mayor amplitud el porque las empresas comprarían esta formación como ventaja competitiva adicional a la hora de seleccionar a sus recursos, generando un atractivo particular para aquellos estudiantes que a la hora de seleccionar una Universidad para formarse en su carrera de grado, sientan que pueden diferenciarse.



Para concluir y considerando estos puntos clave a analizar, la idea es plantear a futuro una propuesta de solución al respecto que pueda minimizar esta brecha claramente demostrada y justificada en esta Tesina.

Palabras Finales

Finalmente no queremos dejar de expresar los motivos que nos llevaron a realizar el presente trabajo de investigación.

Desde que accedimos a nuestro primer empleo nos hemos enfrentado a situaciones desconocidas para las cuales no habíamos sido preparados en la Universidad tales como: trabajar en conjunto con nuestros pares y jefes, comunicar nuestras ideas y propuestas claramente, resolver problemas y tomar decisiones ante situaciones cambiantes y desconocidas, pensar en el cliente, etc.

Con ayuda de nuestros jefes, compañeros experimentados y por capacitaciones in company hemos podido, con esfuerzo, adquirir las habilidades y destrezas para cumplir con nuestras obligaciones.

En la actualidad, tenemos el privilegio de seleccionar las personas que forman nuestros equipos de trabajo y es aquí donde continuamos observando las mismas carencias en cuestión pero con un mercado laboral mucho mas exigente.

Es por lo vivenciado que consideramos de suma importancia que las Universidades transformen la educación tradicional, basada en una formación técnica, en una educación que forme recursos humanos que posean las capacidades que les permitan insertarse de manera crítica y creativa en el mercado laboral, proporcionando así a la sociedad los recursos humanos calificados que las empresas requieren para su desarrollo.



Bibliografía

Agudelo Mejía, S. (1993). Certificación ocupacional. Manual didáctico. Montevideo: Cinterfor/OIT.

Alles, Martha., Gestión por competencias el diccionario, Ediciones Granica, 2004.,
Boletín de la Red Latinoamericana de Educación y trabajo, CIIDCENEP, Año 6, Nro.2, Buenos Aires, 1995.

Bunk G. La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento de los profesionales de la RFA. Revista Europea Formación Profesional. Berlín: CEDEFOP. 1994; (1).

Cariola y Quiroz. Competencias generales, competencias laborales y currículum. Santiago: CIDE. 1998; 76(51).

CEDEFOP. (1994). “Las competencias: el concepto y la realidad”. En: Rev. Formación Profesional n1. Berlín.

Centro de Estudios de la Opinión Pública, Ranking Clarín de prestigio 2006
<http://www.clarin.com/suplementos/economico/2006/10/22/n-00311.htm> 2006, 17/10/2007

Centro de Información e Investigación Científica, Ranking Mundial de Universidades en la Web. :

Distribución por país http://www.webometrics.info/Distribution_by_Country_es.asp. 2007,
05/10/2007

Cinterfor/OIT. (1997). Formación basada en competencia laboral. Montevideo, Cinterfor/OIT.

Fernandez Chaparro, C., Castañeda de la Cruz, S., Hernández, F., Gtez Iris, J.,
<http://www.definicion.org/adaptacion-al-medio>, 2005, 05/10/2007



FREEMAN, Edward. "Administración" Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1995.

Fundación Chile por encargo de SENCE, Competencias Laborales Chile, Búsqueda de Estándares de Competencias

http://www.competencialaboral.cl/self/visor/Indice.asp?ID=38&GUID={2D39D665-6CE2-47E7-B411-BB5B39F0E4BB}&DM_412=223, 01/10/2007

Gallart, M. y Jacinto, C. Competencias laborales: tema clave en la articulación educacióntrabajo,

Gonesi y Athanasou. Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia. In: Antonio Argüelles (comp), Competencia laboral y educación basada en normas de competencia. Mexico. 1996.

Hospital Regional Universitario Carlos Haya

<http://www.carloshaya.net/recursoshumanos/files/UAP/herramienta.doc> 2004, 05/10/2007

Hyland T. Competente, education and NVQs dissenting perspectivas. London: Cassel, Redwood Books, Trowbridge. Wiltshire; 1994.

Ibarra A. El Sistema Normalizado de Competencia Laboral. In: Antonio Argüelles (comp), Competencia laboral y educación basada en normas de competencia. Mexico: SEP. CONALEP, Limusa Noriega Editores. 1996.

Levy Levoyer, Claude, Gestión de las competencias Cómo analizarlas, Cómo evaluarlas, Cómo desarrollarlas , Barcelona, Gestión 2000, 2002.

Michael A. West; James L. Farr,. <http://es.wikipedia.org/wiki/Innovaci%C3%B3n> 1990

Pereda, S. y Berrocal Berrocal, F., Gestión de recursos humanos por competencias, Madrid, Centro de Estudios Ramón Areces, 2001, 01/10/2007

Res. N°55/96. Consejo Federal de Cultura y Educación. Argentina, 2005



Reyes A. Técnicas y modelos de calidad en el salón de clases. Editorial Trillas. México. 1999.

Rodríguez Velásquez, Mercedes, Coba Perez, Ayde <http://www.definicion.org/liderazgo>, 2005

Vargas Zúñiga, Fernando, De las virtudes laborales a las competencias clave: un nuevo concepto para antiguas demandas, Boletín Cinterfor Nro.149, Mayo agosto de 2000.