

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Empleabilidad y formación de competencias de los
Licenciados en Administración:
Análisis vinculado a empresas de servicios basados
en el conocimiento radicadas en la Provincia de
Tucumán

Alumno: Jantus Arias, María del Valle

DNI: 39.360.940

Tutor: Carolina Ferreyra

Materia: Practica Profesional

1. DATOS GENERALES:

Apellido y Nombres: Jantus Arias, María del Valle	Apellido y Nombres del Director: Ferreyra, Teresa Carolina
DNI 39.360.940	DNI14.480.513
Tema: "Empleabilidad y formación de competencias de los Licenciados en Administración: análisis vinculado a empresas de servicios basados en el conocimiento radicadas en la Provincia de Tucumán"	
Opción de Práctica Profesional: Proyecto de Investigación - PIUNT F 605 CE " <i>Modelos y Herramientas de Gestión Organizacional</i> "	
Lugar de Trabajo: Instituto de Administración - Facultad de Ciencias Económicas -UNT	

2. INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL

Este trabajo se deriva de una Beca de Formación en Investigación obtenida en la SCAIT, que se está desarrollando dentro del Proyecto de Investigación PIUNT F 605 CE “*Modelos y Herramientas de Gestión Organizacional*”, con vigencia 2018-2021. Para la práctica Profesional se hará foco en las competencias requeridas en los Licenciados en Administración para insertarse en empresas de servicios basadas en el conocimiento de San Miguel de Tucumán.

La discusión en torno a las condiciones actuales de empleo, enfrenta un escenario donde la seguridad que se observaba en el pasado corresponde a una situación de excepción. A nadie debe sorprender la importancia que tienen la formación y la cualificación para conseguir un empleo en la actualidad. Sobre todo, en un mercado laboral en plena transformación, que requiere profesionales preparados y con las aptitudes adecuadas para desarrollar sus carreras en un escenario cambiante.

El concepto de empleabilidad no es nuevo, ha sido discutido y fundamentado por diversos autores, instalándose como un término de uso habitual en las organizaciones y medios de comunicación. No existe una única definición, es un concepto multidimensional, para distintos propósitos y desde distintos puntos de vista.

El trabajo realizado implicó meses de investigación y análisis. Se aplicaron contenidos adquiridos durante la carrera Licenciatura en Administración, se hizo un amplio relevamiento bibliográfico, se trabajó con mucho detalle y precisión, incluyendo a los autores más representativos en cada temática estudiada, respetando las normas éticas y buenas prácticas.

Se centró el análisis en cinco competencias, las cuales fueron seleccionadas en base al relevamiento realizadas, y que según los expertos entrevistados son las más relevantes: Orientación a resultados, Pensamiento Conceptual, Comprensión Interpersonal, Trabajo en Equipo y Cooperación y Flexibilidad.

Algunos avances de este trabajo fueron presentados en las XXII Jornadas Nacionales de Docentes e Investigadores Universitarios en Recursos Humanos y XIII Jornadas del Cono Sur, realizadas en la ciudad de Villa Mercedes, San Luis, en septiembre de 2018.

Palabras Clave: Empleabilidad – Competencias – Investigación-Licenciatura en Administración

3. CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:

100%	75%	50%	25%	menos del 25%
X				

Justifique en caso de que el cumplimiento del plan de trabajo sea menor de 100%

4.- DIVULGACIÓN

- Presentación del trabajo *“Licenciados en Administración: Competencias y Empleabilidad”*, en las *“XXII Jornadas Nacionales de Docentes e Investigadores Universitarios de RR.HH. y XI Jornadas del Cono Sur 2018”*, organizadas por la Asociación de Profesores Universitarios en Recursos Humanos (APUARH) Y LA Facultad de Ciencias Económicas Jurídicas y Sociales de la Universidad Nacional de San Luis. ISBN: 978-9877331370.

5.- CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN:

- Participación en el *Seminario “El Proceso de Dirección: la implantación de la estrategia y el control de la ejecución”*, dictado por el Dr. Raúl Adrián Ibañez Trianteno. Instituto de Administración, Facultad de Ciencias Económicas de la UNT. 22 de agosto de 2018.

6.- REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRÁCTICA PROFESIONAL:

Con este, mi trabajo de investigación, culmina una gran etapa. Parece ayer cuando estaba haciendo el cursillo de ingreso y adentrándome por primera vez en esta querida casa de estudios.

Las experiencias vividas, son únicas. Así también lo son las personas y profesores con los que interactúe a lo largo de estos años.

La Facultad me enseñó mucho más que conceptos o aplicaciones técnicas, me enseñó a enfrentarme a cosas nuevas, a esforzarme cada vez más para alcanzar los objetivos propuestos. También a aceptar los errores, a pedir ayuda y consejo.

Los primeros años éramos muchísimos estudiantes, a medida que avanzamos en la carrera el grupo fue haciéndose un poco más chico, fuimos conociéndonos más y fortaleciendo los vínculos, no solo entre los mismos alumnos sino también con los profesores. La relación entre el alumno y el profesor en primer año es totalmente distinta a la vigente en los últimos años de carrera. Esta diferencia es sumamente positiva, ya que, si bien la exigencia es alta, uno percibe que los profesores van más allá con la enseñanza de la materia, nos quieren formar para la vida, nos moldean de la mejor manera, pero siempre dejándonos libres a nuestras decisiones. Todo este mix, genera en el Licenciado en Administración un apego a la Facultad y a quienes supieron inculcarle ese amor a la profesión, al trabajo bien hecho y a la excelencia.

La Facultad de Ciencias Económicas de la UNT, es un ejemplo en cuánto al dictado de las clases, esto es algo que durante la carrera uno aprende a valorar. A diferencia de otras facultades, no hay paros, si un profesor este enfermo otro lo reemplaza, existen y se cumplen los horarios de consulta, la fecha de entrega de exámenes etc. La Licenciatura en Administración, está a cargo de profesionales reconocidos en su ámbito, quiénes en muchos casos enseñan por vocación, por aportar su granito de arena a la formación de las nuevas generaciones. Esto no pasa desapercibido entre los alumnos, terminamos valorando al profesor no solo en lo académico sino también en lo personal.

La actitud con la que dan la clase, la buena disposición para contestar preguntas o mostrar un examen, la paciencia para enseñar hasta que el alumno entienda, todo esto se vive diariamente en las aulas. Obviamente que ellos ponen su parte, pero de nuestro lado queda la responsabilidad de estudiar lo visto y de ser conscientes qué, con la asistencia a clase, no alcanza. La exigencia durante la carrera ayuda a los alumnos a orientarse al logro y a la consecución de los objetivos, así también a poner en práctica la iniciativa y la proactividad para resolver los problemas que encontramos en el camino, de poner los medios y la actitud para continuar y aprender.

Las actividades que se realizan desde el Instituto de Administración, colaboran en la creación de vínculos entre alumnos y profesores. Los trabajos en grupo, las exposiciones, las jornadas de convivencia, los congresos, todo suma al momento de realizar la valoración de esta etapa.

Espero que la Facultad y nuestra carrera continúe con el nivel académico y humano que posee actualmente, sé que está en buenas manos, y espero algún día poder devolver a esta querida facultad lo que recibí durante estos años.

Una vez realizada la reflexión sobre mi carrera universitaria, voy a describir cómo fue el proceso de mi práctica profesional, lo que aprendí y que dificultades tuve.

La modalidad de Práctica Profesional elegida, es la de participación en un Proyecto de Investigación. A fines de 2017, la profesora Carolina Ferreyra, me invito a sumarme y postularme para una beca de iniciación en la investigación. Me postule para la beca CIUNT y para la beca CIN. En marzo de este año, me fue otorgada la beca CIUNT, comenzó aquí una experiencia totalmente nueva.

A lo largo de mi carrera Universitaria realicé trabajos de investigación y trabajos de campo, en donde apliqué conocimientos específicos de cada materia, y a medida que avanzaba en el cursado, estos temas específicos se entrelazaban y complementaban con aprendizajes anteriores, lo que enriquecía el análisis.

Sin embargo, no conocía lo que implicaba un trabajo de investigación como el que llevé a cabo, el esfuerzo, dedicación, tiempo y análisis requerido, es algo que descubrí sobre la marcha. Toda experiencia suma y este nuevo desafío fue sumamente enriquecedor en mi formación académica.

Difería mucho de lo hecho en algunas materias en donde el cuestionario se diseñaba entre varios y en unas horas estaba listo, en este trabajo de investigación todo debía tener un fundamento, una razón de ser.

Antes de pensar qué herramienta utilizar debía definir qué investigar. Si bien la investigación pertenecía al área de Recursos Humanos y los temas centrales eran Empleabilidad y Competencias, la amplitud de estas temáticas era tal, que se hacía fundamental determinar un tema específico de estudio. Necesitaba conocer las temáticas, ahondar e investigar, esto implicó varios meses de lectura y más lectura. Paralelamente tuve reuniones con mi directora de tesis, quién me facilitó material, fue orientando y mostrando distintos enfoques, incluso, me planteaba interrogantes para los cuáles yo no tenía respuestas. Su ayuda fue imprescindible a lo largo de todo el proceso, pero siempre dejó que sea yo quien decida qué investigar y en qué basar dicha investigación.

Cuando analizo los meses transcurridos, me doy cuenta que fue un aprendizaje constante, descubrí y experimenté en carne propia lo que es una investigación, la importancia de los detalles y las reglas que se deben respetar. Por ejemplo, aprendí el valor de las Normas APA, hasta este entonces no le había otorgado mucha relevancia.

Luego de mucha lectura y estudio, decidí orientar mi investigación a los estudiantes avanzados y egresados recientes de la Licenciatura en Administración. Se acercaba el final de la carrera Universitaria y el mercado laboral era para mí como una “caja negra”. No tenía experiencia en ninguna empresa, no sabía que buscaban o valoraba el mercado laboral, tampoco si yo poseía eso que buscaban las empresas. Todos estos interrogantes guiaron la investigación, la cual se fue moldeando a medida que transitaba el proceso

La Empleabilidad fue otro de los temas centrales de estudio, luego de conocer las distintas teorías y conceptos, faltaba definir qué se necesita para ser empleable, los especialistas mencionaron que la selección por competencias es una de las técnicas de selección más utilizadas, y que el nivel de empleabilidad va de la mano a la formación en competencias.

Las entrevistas con expertos y la bibliografía sirvió de guía para conocer qué buscan las empresas, las experiencias de mis compañeros y conocidos me daban un panorama de cómo es el mercado laboral tucumano, pero faltaba aún mucho por investigar.

En julio de este año, comencé a trabajar en una empresa de software, donde la gestión por competencias es un lenguaje común que guía las acciones. En mi trabajo, trato con personas de empresas y profesiones variadas que se desempeñan en cargos totalmente distintos. Esta realidad colaboró en mi conocimiento del mundo laboral, y permitió darle a mi investigación un pequeño giro.

El análisis continuó centrado en los Licenciados en Administración, las competencias que se necesita para ser empleable, la relación entre formación de competencias y empleabilidad, y a esto se le agregó las características propias de las empresas de Servicios Basados en el Conocimiento (SBC). Investigando, descubrí que es una industria con muchísimo potencial y con importantes tasas de crecimiento económico, donde las exportaciones superan las importaciones, donde la demanda de empleo es cada vez mayor, y además es la industria del “futuro”.

Durante el proceso de investigación, participé en cursos, jornadas, congresos que sumaron a mi análisis y formación.

La colaboración que recibí por parte de distintos profesionales fue algo sumamente valioso. Dieron de su tiempo, me permitieron que los entreviste aún sin conocerlos, se mostraron dispuestos a contestar mis preguntas y a contarme sobre el mercado laboral, qué se busca en un Licenciado en Administración, las características de las empresas de Software y el potencial que presenta Tucumán, incluso me hicieron “visita guiada por la empresa”, explicándome cómo trabajan y qué es lo que más se valora en su empresa y en el mercado en general.

Los resultados obtenidos no habrían sido posibles sin la colaboración de los profesores del Instituto de Administración quienes ayudaron con la difusión del cuestionario entre sus contactos y referidos. Así también, las devoluciones y críticas constructivas que me dieron los distintos profesores, fueron una muestra del interés que tienen en sus alumnos y en que no escatiman en poner a disposición su experiencia para ayudarnos y realizar un mejor trabajo.

Las reuniones de avance de la Práctica Profesional, fueron muy productivas, ya que uno aprende de las devoluciones de los profesores, de las dudas de los demás y se plantea nuevas formas de realizar las tareas gracias al aporte del resto. Fue, sin dudas, un espacio muy enriquecedor.

Durante todo el proceso, fui aplicando conceptos aprendidos en la carrera, provenientes de distintas asignaturas. Me permitió ver y comprobar cómo todo es útil y necesario, además, tuve que ahondar en temas que eran para mis desconocidos.

La participación en un proyecto de investigación, fue una gran experiencia, que sumó el aporte de los distintos integrantes del mismo en las diferentes reuniones realizadas. Todavía queda mucho por hacer. La beca continúa pero mi práctica profesional culmina aquí.

Lo vivido y lo aprendido durante este proyecto de investigación marcan una diferencia importante entre la formación que poseía al postularme a la beca, hace aproximadamente un año, y la formación que tengo actualmente.

La vida es aprendizaje, y este camino recién empieza...

Firma del Estudiante _____

Fecha _____

Aclaración _____

Firma del Director _____

Fecha _____

Aclaración _____

COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE

Como tutora en la Práctica Profesional de María del Valle Jantus Arias, D.N.I. N° 39.360.940, alumna regular de la Carrera Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán, informo que la misma se ha incorporado como colaboradora en el Proyecto de Investigación PIUNT F 605 CE “*Modelos y Herramientas de Gestión Organizacional*”.

Ha desarrollado de un modo muy satisfactorio su trabajo de investigación denominado “*Empleabilidad y Formación de Competencias de los Licenciados en Administración: análisis vinculado a las empresas de servicios basadas en el conocimiento radicadas en la provincia de Tucumán*”.

El tema bajo estudio está relacionado con el Proyecto de Investigación antes mencionado, y permitió a la alumna adquirir conocimientos, habilidades y actitudes sobre métodos y técnicas de investigación aplicable a las organizaciones que está llamada a gestionar. Desarrolló las tareas propuestas con gran disciplina y compromiso.

Firma del Director _____

Aclaración: Teresa Carolina Ferreyra

Fecha: San Miguel de Tucumán, Noviembre 30 de 2018.

7.- DOCUMENTACIÓN PROBATORIA

A continuación, se presentan algunas imágenes, a fin de mostrar lo que fue el proceso de Investigación realizado. Las actividades llevadas a cabo fueron muchas, sin embargo, solo se presenta imágenes de las más importantes, además no se poseen fotografías de todo el proceso, como ser las entrevistas, reuniones con la tutora, etc.

Imagen N°1: *Certificado de exposición en la IV EDICION DE LA MUESTRA ACADEMICA DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION.*



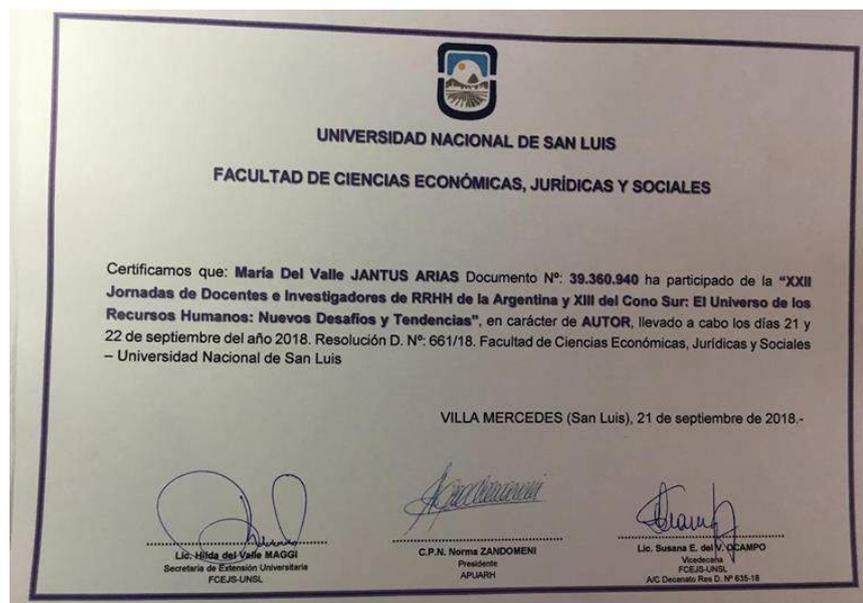
Fuente: elaboración propia

Imagen N°2: Certificado de asistencia al Segundo Congreso de Administración del Jardín de la República-Encuentro Regional ADENAG - NOA



Fuente: elaboración propia

Imagen N°3: Certificado de participación de la "XXII Jornadas de Docentes e Investigadores de RRHH de la Argentina y XIII del Cono Sur: El Universo de los Recursos Humanos: Nuevos Desafíos y Tendencias "



Fuente: elaboración propia.

Imagen N°4: Acta de toma de posesión de la beca CIUNT.

		
---	---	---

ACTA TOMA DE POSESIÓN y DECLARACIÓN JURADA
BECA ESTUDIANTIL PARA INVESTIGACIÓN DEL CIUNT 2018

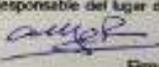
BECARIO: JANTUS ARIAS, María del Valle

DIRECTOR: FERREYRA, Teresa Carolina

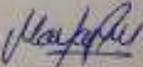
SITUACION LABORAL DEL BECARIO:

Cargo docente en la UNT:	NO POSEE
--------------------------	----------

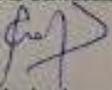
Lugar de trabajo:

Cátedra, Instituto, Departamento, laboratorio, Facultad	INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN
Jefe o Responsable del lugar de trabajo  Firma:	DIRECTOR DEL INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN: MG. ADOLFO JORGE ROSNICE

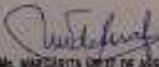
Acepto la **Beca Estudiantil para Investigación** que me fuera otorgada mediante resolución del Honorable Consejo Superior N° _____ y declaro conocer y aceptar las Bases de la Convocatoria por la que se rige la misma.

Firma del Becario: 

Acepto dirigir la **Beca Estudiantil para Investigación** que fuera otorgada mediante resolución del Honorable Consejo Superior N° _____ y declaro conocer y aceptar las Bases de la Convocatoria por las que se rige la misma.

Firma del Director: 

(Adjuntar constancia de alumno regular actualizada)


Mg. MARGARITA DÍEZ DE ARSUF
SECRETARIA DE ASUNTOS ACADÉMICOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS - UNT.

Buenos Aires 236 - San Miguel de Tucumán (T4000HID)
(+54-381) 4311896 / 4311909 / 4311200

00 04 18

Fuente: elaboración propia

Imagen N°5: Poster presentado en la IV Muestra Académica de la Licenciatura en Administración



Fuente: elaboración propia

Imagen N°6: Distintas exposiciones de este trabajo de Investigación



Fuente: elaboración propia

PLAN DE TRABAJO

“Empleabilidad y formación de competencias”

Alumno: Jantus Arias, María del Valle

DNI: 39.360.940

Tutor: Carolina Ferreyra

Materia: Practica Profesional

INDICE

Resumen.....	15
Introducción.....	16
Presentación del problema.....	16
Preguntas de investigación.....	16
Hipótesis.....	16
Objetivos (generales y específicos)	17
Marco Teórico.....	17
Metodología.....	19
Cronograma.....	20
Bibliografía.....	21

RESUMEN

El empleo y la obtención de un empleo era el fin perseguido en las sociedades industriales, en entornos de trabajo estable donde primaba la figura del empleo “para toda la vida”. Las sociedades post-industriales introducen acelerados procesos de cambios tecnológicos y sociales, conllevando importantes riesgos de desactualización de conocimientos y de falta de calificación laboral de los trabajadores.

El empleo puede definirse como una situación dicotómica que separa a los trabajadores entre ocupados y desempleados. Estar empleado es tener un trabajo; tener empleabilidad implica poseer las capacidades necesarias para mantenerse ocupado y progresar en el ámbito profesional.

El interés por estas temáticas me llevó a solicitar y obtener una beca de iniciación en la investigación en la Secretaría de Ciencia, Arte e Innovación Tecnológica de la U.N.T., que actualmente estoy desarrollando dentro del Proyecto PIUNT F650/CE “Modelos y Herramientas de Gestión Organizacional”.

El foco de la investigación en la Práctica Profesional estará puesto en los estudiantes de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT próximos a graduarse y jóvenes profesionales. Se investigará sobre la formación y desarrollo de competencias y su vinculación con el nivel de empleabilidad. Se trabajará con empresas del Gran San Miguel de Tucumán.

Palabras Clave

Investigación - Administración – Empleabilidad – Competencias – Herramientas de Gestión

INTRODUCCIÓN

La práctica profesional se desarrollará a través de la participación en un Proyecto de investigación”, con un enfoque de investigación aplicada, es decir con una fuerte vinculación con el mundo del trabajo, lo que posibilitará hacer una sinergia entre distintos conocimientos: académicos, de investigación y de inserción profesional

Se estudiará especialmente a los estudiantes de la Licenciatura en Administración próximos a graduarse y recientemente graduados, analizando el grado de desarrollo de determinadas competencias y su vinculación con las demandadas por las empresas. Esto posibilitará hacer inferencias sobre su nivel de empleabilidad.

Se espera que este trabajo sea de utilidad para quienes, como la autora de este plan de trabajo, están finalizando su carrera y evaluando las distintas opciones posibles para su inserción en el mercado laboral.

PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

El mundo está cambiando constantemente, con tener un título de grado no es suficiente y esto no garantiza una carrera profesional exitosa.

Actualmente una de las mayores tendencias en el mundo laboral es la selección por competencias. Es en este punto en donde se plantea el desconocimiento del impacto que posee el desarrollo de competencias en el nivel de empleabilidad de los estudiantes avanzados de la Licenciatura en Administración de la facultad de Ciencias económicas de la UNT.

Relacionado a esto surge también la inquietud sobre cuáles son las competencias que exige el mundo laboral actual y también, cómo se vinculan estos estudiantes y jóvenes profesionales con el ambiente de trabajo.

PREGUNTAS DE INVESTIGACION

¿En qué grado el nivel de empleabilidad de los estudiantes avanzados en la Licenciatura en Administración se ve influido por el desarrollo de competencias?

¿Cómo perciben los estudiantes próximos a graduarse y los jóvenes profesionales el mercado laboral? ¿Cuál es el modo de vincularse con el mismo?

¿Cuáles son las competencias más requeridas en el mercado laboral?

HIPOTESIS

Existe una relación positiva entre desarrollo de competencias y empleabilidad. Es decir, a mayor grado de desarrollo de competencias mayor empleabilidad.

Las variables a estudiar serán, como variable dependiente la empleabilidad y como independientes las distintas competencias.

OBJETIVOS

- Objetivo General:
Sistematizar y analizar datos estadísticos, previamente recolectados, sobre empleabilidad y formación de competencias en empresas de San Miguel de Tucumán.

- Objetivos Específicos:
 - Definir las variables críticas que afectan la empleabilidad.
 - Diseñar los instrumentos para recolección de datos y validarlos.
 - Seleccionar la muestra de empresas a relevar y recopilar los datos.
 - Analizar los datos recolectados; y construir indicadores sobre empleabilidad y formación de competencias.
 - Elaborar conclusiones.
 - Socializar el conocimiento adquirido para promover buenas prácticas de gestión empresarial.

MARCO TEÓRICO

El mercado del trabajo se ha modificado sensiblemente ante los cambios que se han producido en el mundo en las últimas décadas. La globalización, el aumento de la competencia a través de la liberalización de los mercados, la caída de las barreras comerciales, las mejoras tecnológicas que se evidencian cada vez con mayor velocidad, la intensificación de la mano de obra y la lucha empresarial por mejorar la productividad y la calidad como pilar de la competitividad exigen repensar las cualidades pretendidas de los trabajadores.

Mientras los métodos de producción actuales se encuentran adaptados a mercados permanentemente cambiantes y heterogéneos, los empleos requieren más conocimientos, no tantas habilidades físicas, y una variedad creciente de tareas que pueden realizar los trabajadores propiciadas por mejoras tecnológicas.

En función de estas transformaciones se ha ido modificando el perfil de empleados solicitados por las organizaciones. Se requiere trabajadores con bases muy sólidas en su educación científico-tecnológica y con capacidad de adquirir nuevos conocimientos de manera constante dado que las exigencias del mercado laboral han aumentado.

A su vez, el contrato social ha cambiado, por lo que el “empleo para toda la vida”, deja paso a una movilidad laboral permanente. En este escenario de incertidumbre y cambios rápidos los trabajadores necesitan tener ciertas características que los hagan capaces de adquirir un empleo.

Precisamente el concepto de empleabilidad intenta explicar qué cualidades son necesarias en este sentido. Si bien el concepto de capital humano incluye a todo el acervo de cualidades que están impregnadas en el hombre y lo hacen más productivo, la mayoría de los estudios se limitan al análisis del nivel educativo (escolarización) como indicador de las cualificaciones necesarias para acceder a un empleo.

Los estudiantes de los últimos años de la carrera de la Licenciatura en Administración, próximos a graduarse y a insertarse en el mundo laboral, se enfrentan a un gran dilema y cambio en sus vidas.

Por un lado, dejan, temporalmente ese rol de estudiante que venían teniendo desde el nivel secundario para adentrarse de lleno a un mundo laboral desconocido, en el cual no saben si tendrán éxito o no. Esta incertidumbre genera una gran ansiedad y lleva a los mismos a especializarse y buscar prácticas laborales y pasantías antes de finalizar sus estudios de grado.

La transición exitosa entre el mundo universitario y el mundo laboral, estará dada en parte por los conocimientos adquiridos, habilidades y competencias como así también por su actitud y manera de enfrentarse a los desafíos y problemas.

Es imposible definir una fórmula que garantice el ser exitoso, esto se da por una conjunción de factores individuales como así también el significado de “éxito” para una persona no es lo mismo que para otra.

Actualmente en el mundo globalizado en que vivimos, el mercado laboral es cada vez más competitivo, las empresas más exigentes y los jóvenes con perspectivas de vida diferentes a las que quizás poseían sus padres y abuelos. Todo esto lleva a que sea difícil encontrar un puesto de trabajo que auné y satisfaga las necesidades del empleado y del empleador.

Teniendo en cuenta lo anteriormente descrito, el foco de esta investigación, estará en conocer que competencias deben desarrollar los estudiantes de la Licenciatura en Administración y si las mismas inciden en el nivel de empleabilidad.

La palabra empleabilidad no existe como tal en la lengua castellana, proviene de la palabra inglesa *Employability*. Esta palabra a su vez fue construida a partir de *employ*, que se traduce como empleo y *ability*, cuya traducción es habilidad. Ya unidas formaron: *Employability*, la cual se ha adaptado sin mayores cambios al español como “empleabilidad”. El significado casi literal que se le otorga a esta palabra es “habilidad para obtener o conservar un empleo”. Una implicación secundaria de esta misma palabra es: la capacidad demostrada en el mercado para evitar el desempleo.

Las primeras publicaciones que utilizaron esta palabra fueron realizadas en la década de 1950, haciendo referencia a la preocupación acerca de la posición de las personas desamparadas en el mercado de trabajo, como por ejemplo los minusválidos. Posteriormente, la empleabilidad comenzó a analizarse de manera general como el potencial de un individuo para acceder a un empleo y permanecer en él.

La empleabilidad no puede ser estudiada como ajena a las características personales de cada uno, ya que engloba también aquellas actitudes necesarias para acceder al puesto de trabajo, tales como motivación, responsabilidad, predisposición a los cambios y capacidad de dar el primer paso.

Las competencias son el sistema de conocimientos, habilidades, actitudes, valores, motivos, aptitudes y capacidades que debe poseer el individuo para el desempeño satisfactorio de su actividad laboral.

Una competencia está a mayor nivel que una habilidad, porque la primera integra un conjunto de habilidades, conocimientos, y comportamientos del individuo para desempeñar con éxito una actividad dada. Dicho de otro modo, una competencia integra: saber, saber hacer y querer hacer.

Es entonces que se dice: el concepto de competencias surge de la necesidad de valorar, no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar también su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (querer hacer) que inciden sobre los resultados de la acción.

METODOLOGIA

El diseño de la investigación será de tipo exploratorio descriptivo, con un enfoque cualitativo.

Se hará una síntesis de los antecedentes y del estado actual del conocimiento a través del análisis bibliográfico y de fuentes de información primaria y secundaria de tipo documental.

Se diseñará una muestra representativa para la obtención de la información en campo y se elaborarán los instrumentos para la recolección de datos, los que serán validados.

Una vez recogidos los datos, se los procesará y analizará. En base a ello y al marco teórico se elaborarán conclusiones.

Se prevé la difusión de los resultados obtenidos en congresos, jornadas y publicaciones pertinentes al proyecto donde el trabajo se inserta.

CRONOGRAMA

Actividades	Tiempo requerido				
	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5
Relevamiento de antecedentes y diseño de la muestra					
Definición de las variables, diseño de formularios y realización de la prueba piloto.					
Realización de la encuesta y sistematización de los datos					
Elaboración de indicadores, análisis y conclusiones					

BIBLIOGRAFÍA.

- * Brunner, J. (2001). Competencias de empleabilidad.
- * Chiavenato, Idalberto, (2011), Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las organizaciones. México, Mc Graw Hill Interamericana.
- * Hatum, Andrés, (2009), Alineando la Organización. Estrategia y prácticas de Recursos Humanos para managers. Editorial Granica 1ra. Edición, Buenos Aires.
- * Ugarte, C. y Naval, C. (2010). Desarrollo de competencias profesionales en la educación superior. Un caso docente concreto. Revista Electrónica de Investigación Educativa [Número Especial]
- * Unesco. Lifelong Learning Institute (UIL) <http://www.uil.unesco.org/home/>
- * Weinberg, P. D. (2004). Formación profesional, empleo y empleabilidad. *Ponencia presentada al Foro Mundial de Educación*, Porto Alegre.

INFORMES DE AVANCE

INFORME DE AVANCE TRABAJO DE PRÁCTICA PROFESIONAL

PERÍODO NOVIEMBRE 2017 – AGOSTO 2018

ALUMNA: JANTUS ARIAS, María del Valle – D.N.I. Nº 39.360.940

TÍTULO DEL TRABAJO:

Empleabilidad y formación de competencias de los Licenciados en Administración: análisis vinculado a empresas de servicios basados en el conocimiento radicadas en la provincia de Tucumán

Como tutora del trabajo de Práctica Profesional de la alumna María del Valle Jantus Arias, informo que la misma se encuadra en la modalidad *“Participación en un Proyecto de Investigación”*. Se trata del Proyecto PIUNT F 605 CE *“Modelos y Herramientas de Gestión Organizacional”*, con vigencia 2018-2021.

Su Práctica Profesional es parte de un plan de trabajo mayor, que se encuentra desarrollando a partir de la obtención de la Beca CIUNT del corriente año, Dicho plan de trabajo se denomina: *“Obtención, sistematización y análisis de datos estadísticos sobre empleabilidad y formación de competencias en empresas de San Miguel de Tucumán”*.

Informo a continuación las tareas y actividades desarrolladas en el período Noviembre de 2017 – Agosto 2018.

- Análisis de condiciones, plazos, temas y otros aspectos formales para presentar proyectos en las Convocatorias de las Becas CIN y CIUNT. Noviembre de 2017
- Selección y lectura de bibliografía sobre Gestión de RR.HH. y Metodología de la Investigación, para la definición del tema a presentar en las Convocatorias. Noviembre de 2017.
- Reuniones con el grupo de investigadores del proyecto PIUNT F515/1 *“Herramientas de Gestión en el Sector Privado”*, y toma de conocimiento de los trabajos en curso. Noviembre de 2017
- Escritura del Plan de Trabajo. Llenado de formularios y obtención de las certificaciones necesarias para realizar la postulación a las becas. Noviembre – Diciembre de 2017.
- Notificación y toma de posesión de la Beca CIUNT. Marzo de 2018.
- Participación en el Segundo Congreso de Administración del Jardín de la República. Encuentro Regional Adenag NOA. Facultad de Ciencias Económicas, U.N.T. San Miguel de Tucumán, 22 y 23 de Marzo de 2018.
- Relevamiento y análisis de bibliografía vinculada a Empleabilidad y Gestión por Competencias. Se seleccionó material bibliográfico

actualizado, buscando que en el mismo se reflejen investigaciones a nivel nacional e internacional, de modo tal que pueda realizarse un análisis comparativo. Marzo – Agosto de 2018.

- Presentación en una clase del *“Taller de Metodología de Investigación en Administración”*, del Plan de Trabajo de la Beca y de los avances realizados hasta ese momento. Preparación de Power Point y presentación en la clase del 10/05/18.
- Preparación de resumen de trabajo a ser presentado en las *“XXII Jornadas Nacionales de Docentes e Investigadores Universitarios de RR.HH. y XI Jornadas del Cono Sur”*, a realizarse en la Facultad de Ciencias Económicas Jurídicas y Sociales de la Universidad Nacional de San Luis. en la ciudad de Villa Mercedes, Junio de 2018.
- Preparación para la realización de entrevistas individuales a encargados de RR.HH. de empresas y consultores en procesos de selección de RR.HH., vinculadas a las competencias requeridas en Licenciados en Administración que se incorporan al mercado laboral. Elaboración de batería de preguntas y temas que deberán considerarse durante las mismas y para su evaluación. Lectura de material bibliográfico relevante. Junio de 2018,
- Elaboración y presentación de trabajo en las *“XXII Jornadas Nacionales de Docentes e Investigadores Universitarios de RR.HH. y XI Jornadas del Cono Sur”*. Nombre del trabajo: *“Licenciados en Administración: Competencias y Empleabilidad”*. Julio de 2018
- Reuniones de discusión con la tutora y con el grupo del Proyecto de Investigación F 605 CE *“Modelos y Herramientas de Gestión Organizacional”*, sobre los avances realizados. Guía en la elaboración de informes y fichado de material bibliográfico. Marzo – Agosto de 2018.
- Participante en el Seminario *“El Proceso de Dirección: la implantación de la estrategia y el control de la ejecución”*, dictado por el Dr. Raúl Adrián Ibañez Trianteno. Instituto de Administración, Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.T. 22 de Agosto de 2018.

Ferreyra Teresa Carolina

INFORME DE AVANCE TRABAJO DE PRÁCTICA PROFESIONAL

MES SEPTIEMBRE DE 2018

ALUMNA: JANTUS ARIAS, María del Valle – D.N.I. Nº 39.360.940

TÍTULO DEL TRABAJO:

Empleabilidad y formación de competencias de los Licenciados en Administración: análisis vinculado a empresas de servicios basados en el conocimiento radicadas en la provincia de Tucumán

Como tutora del trabajo de Práctica Profesional de la alumna María del Valle Jantus Arias, informo que en el mes en curso se realizaron las siguientes tareas y actividades:

- Participación en reuniones de discusión con la tutora y con el grupo de investigadores del Proyecto PIUNT F 605 CE “*Modelos y Herramientas de Gestión Organizacional*”
- Presentación del Trabajo: “Licenciados en Administración: Competencias y Empleabilidad”, en las “*XXII Jornadas Nacionales de Docentes e Investigadores Universitarios de RR.HH. y XI Jornadas del Cono Sur 2018*”, organizadas por la Asociación de Profesores Universitarios en Recursos Humanos (APUARH) y la Facultad de Ciencias Económicas Jurídicas y Sociales de la Universidad Nacional de San Luis. ISBN 978-9877331370.
- Relevamiento y análisis de bibliografía vinculada a Evolución del Mercado Laboral y Población Económicamente Activa. Empleabilidad. Generación de empleo por tipo de empresa. Características de las empresas de servicios basados en conocimiento. Metodología de la Investigación.
- Confección de informes de los temas relevados. Elaboración de protocolos de observación y de instrumentos de recolección de datos. Análisis de la población bajo estudio. Redacción del marco teórico.

Ferreya Teresa Carolina

INFORME DE AVANCE TRABAJO DE PRÁCTICA PROFESIONAL

MES OCTUBRE DE 2018

ALUMNA: JANTUS ARIAS, María del Valle – D.N.I. Nº 39.360.940

TÍTULO DEL TRABAJO:

Empleabilidad y formación de competencias de los Licenciados en Administración: análisis vinculado a empresas de servicios basados en el conocimiento radicadas en la provincia de Tucumán

Como tutora del trabajo de Práctica Profesional de la alumna María del Valle Jantus Arias, informo que en el mes en curso se realizaron las siguientes tareas y actividades:

- Participación en reuniones de discusión con la tutora y con el grupo de investigadores del Proyecto PIUNT F 605 CE “*Modelos y Herramientas de Gestión Organizacional*”
- Desarrollo y validación de los instrumentos de recolección de datos. Prueba piloto. Realización de observaciones en base a los protocolos desarrollados.
- Realización de entrevistas individuales y grupales con estudiantes y egresados de reciente graduación.
- Preparación de entrevistas con responsables de RR.HH. de empresas de servicios basados en el conocimiento de la provincia de Tucumán.
- Participación en reunión de Práctica Final realizada el día 12 de octubre.
- Redacción y corrección del marco teórico y de la metodología.
- Participación y colaboración en la organización y desarrollo de las “*VII Jornadas de Convivencia de la Licenciatura en Administración*”. Facultad de Ciencias Económicas U.N.T., 27 de Octubre de 2018.
- Participación y exposición en la Reunión de Avance de la Práctica Profesional. Facultad de Ciencias Económicas, U.N.T., 30 de Octubre de 2018.

Ferreyra Teresa Carolina

INFORME DE AVANCE TRABAJO DE PRÁCTICA PROFESIONAL

MES NOVIEMBRE DE 2018

ALUMNA: JANTUS ARIAS, María del Valle – D.N.I. Nº 39.360.940

TÍTULO DEL TRABAJO:

Empleabilidad y formación de competencias de los Licenciados en Administración: análisis vinculado a empresas de servicios basados en el conocimiento radicadas en la provincia de Tucumán

Como tutora del trabajo de Práctica Profesional de la alumna María del Valle Jantus Arias, informo que en el mes en curso se realizaron las siguientes tareas y actividades:

- Participación en reuniones de discusión con la tutora y con el grupo de investigadores del Proyecto PIUNT F 605 CE “*Modelos y Herramientas de Gestión Organizacional*”
- Realización de entrevistas a Gerentes de empresas de Software y a Gerentes de Consultoras de Recursos Humanos. Transcripción y evaluación.
- Exposición del trabajo y presentación de Poster en la “*IV Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración*”. Facultad de Ciencias Económicas, U.N.T, 15 de noviembre de 2018.
- Diseño del Cuestionario en Google Forms. Búsqueda de bases de datos de alumnos y graduados de la Licenciatura en Administración. Desarrollo de redes de contactos para aplicación del cuestionario. Envío del cuestionario a través de correo electrónico, publicaciones en Facebook y WhatsApp.
- Análisis de los datos obtenidos en el Cuestionario y las entrevistas.
- Realización de correcciones y modificaciones del Informe Final. Elaboración de conclusiones.
- Búsqueda de documentación probatoria para la presentación del Trabajo Final de la Práctica Profesional.
- Corrección e impresión de informes.

Ferreyra Teresa Carolina

INFORME FINAL

Empleabilidad y formación de competencias de los Licenciados en Administración:

Análisis vinculado a empresas de servicios basados en el conocimiento radicadas en la Provincia de Tucumán

Alumno: Jantus Arias, María del Valle

DNI: 39.360.940

Tutor: Ferreyra, Teresa Carolina

Materia: Práctica Profesional

RESUMEN.....	30
1 CAPITULO I – Planteamiento del Problema	31
1.1 El instituto de Administración y la Investigación.....	31
1.2 Introducción al problema de investigación	32
1.3 Justificación.....	32
1.4 Viabilidad	33
1.5 Objetivos	34
2 CAPITULO II – Algunos Datos del Mercado Laboral.....	35
2.1 Introducción.....	35
2.2 Empleo en Argentina.....	35
2.2.1 Datos Demográficos.....	36
2.3 Los Jóvenes y el mercado laboral tucumano.....	40
2.4 Empresas en Argentina y Tucumán	42
2.4.1 Tipo de empresas.....	42
2.4.2 Las PYMES en Tucumán	43
3 CAPITULO III - Empleabilidad y Competencias	45
3.1 Empleo, trabajo y actividad.....	45
3.1.1 La actividad.....	45
3.1.2 El trabajo	46
3.1.3 El empleo	46
3.2 Empleabilidad.....	47
3.3 Competencias	48
3.3.1 Tipos de Competencias.....	49
3.3.2 Las actividades de tiempo libre y su rol en la formación de competencias .	50
3.4 Empresas de Servicio Basadas en el Conocimiento	52
3.4.1 Crecimiento económico del sector.....	54
3.4.2 Ventaja Competitiva y Capital Humano en las empresas de SBC	55
3.4.3 Organización de las empresas de SBC: Argentina y Tucumán.....	56
3.4.4 Las competencias en las empresas de SBC	58
3.4.5 Los Licenciados en Administración en las empresas de SBC	61
4 CAPITULO IV- Metodología.....	63
4.1 Diseño metodológico.....	63
4.2 Procedimiento de muestreo	64
4.3 Herramientas utilizadas:	65

4.3.1	Investigación bibliográfica y revisión de la literatura.....	65
4.3.2	Observación	66
4.3.3	Entrevistas	66
4.3.4	Cuestionarios	67
4.4	Elección del modelo de competencias.....	71
5	CAPITULO V - Análisis de Datos y Conclusiones.....	77
5.1	Análisis de los Datos.....	77
5.1.1	Los Licenciados en Administración y la posibilidad de inserción en Empresas de Servicios Basados en el Conocimiento	78
5.1.2	Análisis de la Percepción sobre las Competencias más valoradas en las empresas de servicios basadas en el conocimiento.	80
5.1.3	Análisis de la Percepción sobre la formación de competencias transversales en la Facultad, a través de la valoración de las prácticas.	83
5.1.4	Análisis de la Percepción sobre el grado en que poseen las competencias que demandan las empresas de servicios basados en el conocimiento.....	85
5.1.5	Actividades de Tiempo Libre	86
5.2	Conclusiones.....	88
6	BIBLIOGRAFIA.....	90
	ANEXOS	93

RESUMEN

La discusión en torno a las condiciones actuales de empleo, enfrenta un escenario donde la seguridad que se observaba en el pasado corresponde a una situación de excepción. A nadie debe sorprender la importancia que tienen la formación y la cualificación para conseguir un empleo en la actualidad. Sobre todo, en un mercado laboral en plena transformación, que requiere profesionales preparados y con las aptitudes adecuadas para desarrollar sus carreras en un escenario cambiante.

El concepto de empleabilidad no es nuevo (Hillage y Pollard, 1999), ha sido discutido y fundamentado por diversos autores, instalándose como un término de uso habitual en las organizaciones y medios de comunicación. No existe una única definición, es un concepto multidimensional, para distintos propósitos y desde distintos puntos de vista.

Según los distintos contextos, el concepto de empleabilidad supone una definición amplia que incluye distintas visiones, acciones, programas y focos de interés. En términos más restringidos, empleabilidad es la capacidad de estar empleado en un trabajo (Van der Heijden, 2002). Algunos autores han ampliado un poco más el término, considerándolo como “la capacidad de un individuo para obtener y retener un trabajo productivo y recompensado a lo largo de su vida laboral” (Cornet y Vanniker, 1998).

Este trabajo se deriva de una Beca de Formación en Investigación obtenida en la SCAIT, que se está desarrollando dentro del Proyecto de Investigación PIUNT F 605 CE “*Modelos y Herramientas de Gestión Organizacional*”, con vigencia 2018-2021. Para la práctica Profesional se hará foco en las competencias requeridas en los Licenciados en Administración para insertarse en empresas de servicios basadas en el conocimiento de San Miguel de Tucumán.

Algunos avances de este trabajo fueron presentados en las XXII Jornadas Nacionales de Docentes e Investigadores Universitarios en Recursos Humanos y XIII Jornadas del Cono Sur, realizadas en la ciudad de Villa Mercedes, San Luis, en septiembre de 2018.

Palabras Clave: Empleabilidad – Competencias – Investigación-Licenciatura en Administración

1 CAPITULO I – Planteamiento del Problema

1.1 El instituto de Administración y la Investigación

La Universidad Nacional de Tucumán fue fundada en 1914, y está conformada por trece facultades además de escuelas y otras instituciones. La Facultad de Ciencias Económicas comenzó su actividad años después, en 1947.

En la Facultad existen actualmente los siguientes Institutos:

- Instituto de Administración
- Instituto de Investigaciones Estadísticas
- Instituto de Investigaciones Económicas
- Instituto de Investigaciones Contables
- Instituto de Matemática
- Instituto de Derecho

La carrera Licenciatura en Administración, está coordinada por el Instituto de Administración, cuya misión es la siguiente:

“La formación de administradores que, con una sólida fundamentación técnica, capacidad de emprender y una conducta íntegra y respetuosa de la persona, la comunidad y el medio ambiente, puedan realizarse personal y profesionalmente al servicio de las organizaciones.

Estamos convencidos que esta misión se logra a través de: un compromiso con la investigación, entendida ésta como la oportunidad de conciliar la vanguardia del conocimiento y nuestra realidad regional; un compromiso con la calidad y la excelencia académica en la transmisión del conocimiento, teniendo como foco a nuestros principales destinatarios, los alumnos; La gestión integrada y la articulación de todas las cátedras que lo componen; Un compromiso con la ética como valor fundamental en toda acción humana.”

El compromiso con la investigación al que se hace referencia en la declaración de misión, se hace presente a través de distintas materias del plan de estudio de la carrera, tales como Administración de Recursos Humanos I, Taller Metodología de Investigación en Administración, y también en los trabajos finales de cada materia, que llevan aparejado una investigación relacionada a la asignatura y por lo general en una empresa o institución, en donde se aplican los conocimientos adquiridos durante el cursado.

Partiendo de la misión presentada por el Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias económicas de la UNT, y poniendo foco en el “Compromiso con la investigación “, se decidió realizar la práctica profesional bajo la modalidad “Participación en un Proyecto de investigación”.

1.2 Introducción al problema de investigación

El mundo está cambiando vertiginosamente. En este momento, tener un título de grado es condición necesaria, pero no siempre suficiente para tener una carrera profesional exitosa.

Si bien es obvio, que las competencias no son adquiridas únicamente en la Universidad, sino que existen diversos procesos de transmisión cultural, se espera que la Educación Superior ayude a los estudiantes a adquirir competencias potencialmente importantes para su uso en el trabajo. Cuanto mayor es el nivel alcanzado por la persona al final de su educación previa al trabajo, se espera que más probabilidades de éxito tenga en el mundo laboral.

Los estudios de empleabilidad, describen en su mayoría que el acceso de una persona al mercado trabajo se basa en: la valoración personal de las posibilidades que le ofrece el mercado de trabajo y sus preferencias. Algunos autores señalan que la decisión de incorporarse al mercado de trabajo va a depender de: el estado civil, la edad y, el nivel de estudios.

Es en este punto en donde se plantea uno de los interrogantes que dan lugar a esta investigación, es decir, en qué grado los alumnos avanzados y egresados recientes de la Licenciatura en Administración valoran el impacto que posee el desarrollo de competencias en el nivel de empleabilidad.

Relacionado a esto surge también la inquietud sobre cuáles son las competencias que exige el mundo laboral actual y también, cómo se vinculan estos estudiantes y jóvenes profesionales con el ambiente de trabajo.

La investigación realizada posee un enfoque cualitativo, con un diseño no experimental de índole transversal, y con un alcance exploratorio-descriptivo.

1.3 Justificación

En el marco de la Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración se decidió investigar sobre un tema de interés común entre quienes se están recibiendo de dicha carrera y quienes ya poseen el título de Licenciados en Administración. El tema central de esta investigación es la Empleabilidad y la Formación de competencias, orientando el análisis a dicho grupo poblacional.

La hipótesis de esta investigación se basa en la existencia de una relación positiva entre formación de competencias y empleabilidad. Es decir, a mayor grado de formación de competencias mayor empleabilidad.

La temática a desarrollar está vinculada al mercado laboral, mundo que para algunos estudiantes puede ser considerado como una caja negra. El proceso de cambio entre el mundo universitario y el mundo laboral tiene siempre algún grado de incertidumbre.

En base a esto, las preguntas que guían la investigación son:

- ¿En qué grado el nivel de empleabilidad de los estudiantes avanzados de la Licenciatura en Administración se ve influido por el desarrollo de competencias?
- ¿Cómo perciben los estudiantes próximos a graduarse y los jóvenes profesionales el mercado laboral? ¿Cuál es el modo de vincularse con el mismo?
- ¿Cuáles son las competencias más requeridas en el mercado laboral?

Se espera que los resultados obtenidos sean útiles para generar una nueva mirada sobre este tema, en los estudiantes avanzados de la Licenciatura en administración y egresados recientes, que están insertándose en el mundo laboral.

La investigación posee un enfoque Cualitativo, se aplicarán los instrumentos y herramientas apropiados a fin de que los resultados sean válidos y posean el fundamento suficiente para que sirva de guía en el proceso de cambio entre la Facultad y el trabajo como profesional.

1.4 Viabilidad

La viabilidad de este proyecto de investigación, está dada en parte por la viabilidad técnica: existen y se tiene acceso a diversas fuentes bibliográficas, como ser internet, la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas, la hemeroteca, entre otros. Además, es posible llevar a cabo entrevistas con expertos del rubro y también encuestas a la población bajo estudio, a la cual se tiene acceso.

Esta viabilidad técnica, está dada en gran parte gracias a los profesores de la Licenciatura en Administración quienes colaboraron activamente en la difusión del cuestionario, destinado a estudiantes avanzados y graduados recientes de dicha carrera. La difusión de la encuesta fue posible gracias a que se involucraron y enviaron dicho cuestionario a sus contactos y conocidos, que cumplían con el requisito de ser estudiante o egresado de la Licenciatura en Administración. Así también, subieron a redes sociales como Facebook la encuesta, para conseguir un mayor índice de respuesta. Sin esta valiosísima ayuda, hubiese sido sumamente complicado conseguir una alta tasa de respuesta, ya que no se obtuvo acceso a las bases de datos de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT.

La ayuda de los profesores fue fundamental. Más allá de enviar un mensaje con la encuesta, se involucraron, brindaron sugerencias, críticas constructivas, ideas, pusieron a disposición sus vínculos y contactos con egresados y alumnos, contestaron consultas sobre lo que es su especialidad, etc. Todo esto permitió un trabajo de investigación más completo y mejores resultados.

En cuanto a la viabilidad económica, este proyecto se enmarca dentro de la beca CIUNT, la cual es rentada, por lo que se cuenta con los medios necesarios para realizar la investigación.

El estudio estará centrado en la situación del mercado laboral actual, si bien implica meses de trabajo arduo, dado el periodo de tiempo considerado es posible llevarla a cabo, por lo cual también posee viabilidad temporal.

Este trabajo se enmarca dentro de las normas éticas, las encuestas a realizar son anónimas, la información que se pide se refiere a datos socio-demográficos, situación laboral, percepción del mundo laboral, actividades que realiza en su tiempo libre, etc. Lo mismo ocurre con las entrevistas a expertos, ya que ellos están al corriente del fin que se le dará a la información que están brindando y así también cuál será su uso.

1.5 Objetivos

El **Objetivo General** del presente trabajo es:

Identificar la relación entre el desarrollo de competencias y el nivel de empleabilidad de los alumnos próximos a graduarse y egresados recientes de la Licenciatura en Administración en las empresas de servicios basados en el conocimiento de la Provincia de Tucumán.

Los **Objetivos Específicos** son:

- Identificar las competencias buscadas para la incorporación de los Licenciados en Administración por las empresas de servicios basados en el conocimiento de la Provincia de Tucumán.
- Analizar en qué medida los alumnos próximos a graduarse y egresados recientes de la Licenciatura en Administración perciben que la oferta curricular de la Facultad ha contribuido a la formación de competencias transversales.
- Determinar la percepción de los estudiantes avanzados y egresados recientes de la Licenciatura en Administración respecto del grado en que poseen las competencias que demandan las empresas de servicios basados en el conocimiento.
- Explorar el vínculo que existe entre uso del tiempo libre y formación de competencias en los estudiantes y profesionales bajo estudio.
- Proponer medidas para fortalecer la formación de competencias que contribuyan a la empleabilidad en las empresas de servicios basados en el conocimiento de la Provincia de Tucumán.

2 CAPITULO II – Algunos Datos del Mercado Laboral

2.1 Introducción

Argentina atravesó en los últimos años varias crisis económicas, que influyeron en la demanda de empleo.

Cuando se analiza la situación laboral argentina, uno puede cuestionarse si la gente está desempleada porque el país está en crisis, o bien está desempleada porque no quiere trabajar, o quizás este desempleo se debe a que la persona no posee las competencias que demandan las empresas, es decir está desempleado porque la persona en cuestión no es empleable.

Basándose en esta última opción, surge la inquietud de conocer que buscan las empresas y como podría la persona poseerlo para así ser empleable, obtener un trabajo que le permita solventarse económicamente y también realizarse como profesional.

El mundo está cambiando constantemente, las empresas están modificando su manera de trabajar y varían sus requerimientos en cuanto a la formación y competencias de la mano de obra. Los trabajadores deben formarse para los desafíos futuros.

Además, se debe considerar que no todas las empresas son iguales, que varían sus necesidades en función de su tamaño, actividad, cantidad de empleados, producto o servicio que ofrecen.

Incluso en compañías del mismo rubro y con tamaño similar, las competencias que buscan en sus empleados son diferentes según el puesto y las actividades que deberá realizar.

Como se puede ver, es un campo de estudio sumamente amplio.

2.2 Empleo en Argentina

Empleo no es sinónimo de empleabilidad. Empleo es tener trabajo, y obviamente todos quieren tener trabajo porque el trabajo es la posibilidad de realizarse socialmente, de recibir un ingreso, de tener un posicionamiento social, etc. Por otro lado, la diferencia con empleabilidad, es que empleo es tener trabajo ahora y empleabilidad es la habilidad de tener trabajo ahora, en seis meses, un año, dos años, cinco años o diez años.

Se considera importante ahondar sobre la situación laboral en Argentina y Tucumán, estudiando también las empresas y características de las mismas. Esto servirá de base para poder analizar el concepto y alcance de la empleabilidad.

2.2.1 Datos Demográficos

2.2.1.1 Población y Población económicamente activa

La población en Argentina estimada para el año 2018, es de 44.494.502 personas, siendo 21.824.372 varones (49 %) y 22.670.130 mujeres (51%).¹

Tabla N° 1- Población estimada al 1 de julio de cada año Calendario por sexo. Total país. Años 2010-2040.

Año	Población		
	Total	Varones	Mujeres
2010	40,788,453	19,940,704	20,847,749
2011	41,261,490	20,180,791	21,080,699
2012	41,733,271	20,420,391	21,312,880
2013	42,202,935	20,659,037	21,543,898
2014	42,669,500	20,896,203	21,773,297
2015	43,131,968	21,131,346	22,000,620
2016	43,590,368	21,364,470	22,225,898
2017	44,044,811	21,595,623	22,449,188
2018	44,494,502	21,824,372	22,670,130
2019	44,938,712	22,050,332	22,888,380
2020	45,376,763	22,273,132	23,103,631

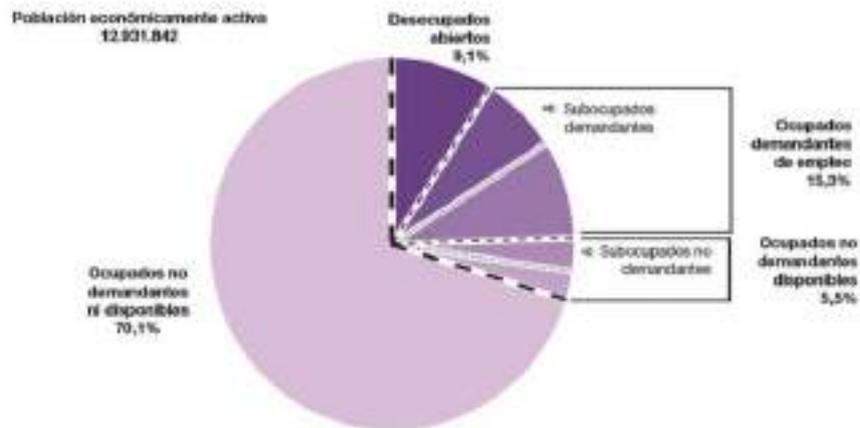
Fuente: INDEC. Estimaciones y proyecciones elaboradas en base a resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

Tal como puede verse en el Gráfico N° 1, de este total poblacional, no todas las personas están en condición de trabajar, por ello se orientará el estudio a la Población económicamente activa (PEA) que está compuesta por los ocupados y los desocupados².

¹ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), 2018.

² Encuesta Permanente de Hogares. (Primer Trimestre 2018). Mercado de Trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos. Buenos Aires. Informes Técnicos. Vol. 2, número 119.

Gráfico N° 1- Grupos de población económicamente activa según tipo de presión sobre el mercado de trabajo. Total 31 aglomerados urbanos. Primer trimestre 2018



Fuente: Encuesta Permanente de Hogares – Primer trimestre 2018

En base al gráfico N° 1, pueden darse las siguientes definiciones:

- **Población económicamente activa:** la integran las personas que tienen una ocupación o que sin tenerla la están buscando activamente. Está compuesta por la población ocupada más la población desocupada.
- **Población ocupada:** conjunto de personas que tienen por lo menos una ocupación, es decir que en la semana de referencia ha trabajado como mínimo una hora (en una actividad económica).
 - *Población ocupada demandante de empleo:* se refiere a la población ocupada que busca activamente otra ocupación.
 - *Población ocupada no demandante disponible:* se refiere a la población ocupada que no busca activamente otra ocupación, pero está disponible para trabajar más horas.
- **Población desocupada:** se refiere a personas que, no teniendo ocupación, están buscando activamente trabajo.
- **Población subocupada:** se refiere a la subocupación por insuficiencia de horas, y comprende a los ocupados que trabajan menos de 35 horas semanales por causas involuntarias y están dispuestos a trabajar más horas.
 - *Población subocupada demandante:* se refiere a la población subocupada (por causas involuntarias y dispuestos a trabajar más horas) que además busca activamente otra ocupación.
 - *Población subocupada no demandante:* se refiere a la población subocupada (por causas involuntarias y dispuestos

a trabajar más horas) que no está en la búsqueda activa de otra ocupación.

- **Población inactiva:** conjunto de personas que no tienen trabajo ni lo buscan activamente. Puede subdividirse en inactivos marginales e inactivos típicos, según estén dispuestos o no a trabajar.

2.2.1.2 Análisis y conclusiones de la Encuesta Permanente de Hogares 2018

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), lleva a cabo la Encuesta permanente de hogares. La síntesis de los resultados correspondientes al primer trimestre de 2018, y considerando un total de 31 aglomerados urbanos es la siguiente:

- Se destaca un mayor dinamismo en la tasa de actividad de las mujeres, con un mayor incremento en el grupo de 14 a 29 años. En cuanto al empleo, se observa que aproximadamente el 71% de los ocupados son hombres y mujeres de 30 a 64 años.
- El 50,6% de las personas empleadas son ocupados plenos, el 10,8% son subocupados y el 29,4% de los ocupados trabaja más de 45 h a la semana.
- El 40% de los ocupados del total de aglomerados urbanos relevados se concentran en tres ramas de actividad: el 18% de los empleados se dedican al comercio, el 11,7% trabajan en la industria manufacturera y el 10,7% se desempeñan en servicios financieros, de alquiler y empresariales. Luego, se suma un 8,6% de ocupados en la construcción; el 8,6% de ocupados en la administración pública, defensa y seguridad social; y un 8,1% de ocupados en el sector de enseñanza. Además, el servicio doméstico representa el 7,3% de los ocupados³.

A continuación, la Tabla N°2 muestra la evolución del trabajo registrado, desagregada según la modalidad de la ocupación principal (asalariados del sector privado, asalariados del sector público, trabajadores de casas particulares, autónomos, monotributistas y monotributistas sociales).

³Encuesta Permanente de Hogares. (Primer Trimestre 2018). Mercado de Trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos. Buenos Aires. Informes Técnicos. Vol. 2, número 119.

Tabla N°2 - Trabajadores registrados según modalidad de la ocupación principal. Julio 2018. Total país

Modalidad de la ocupación principal	Cantidad de trabajadores (a-18) ¹ En miles	Variación Mensual Serie original		Variación Mensual Serie desestacionalizada		Variación Interanual Serie original	
		Absoluta En miles	Relativa	Absoluta En miles	Relativa	Absoluta En miles	Relativa
Total	12.211,0	-59,8	-0,5%	-56,9	-0,5%	41,1	0,3%
Sector Privado	8.711,5	12,1	0,1%	2,0	0,0%	90,9	1,1%
Asalariados del sector privado	6.211,3	-1,5	0,0%	-7,3	-0,1%	9,3	0,1%
Monotributistas	2.610,3	7,3	0,5%	7,3	0,5%	58,3	3,8%
Casas particulares	490,3	6,4	1,5%	3,2	0,7%	21,7	4,6%
Autónomos	399,6	-0,1	0,0%	-1,2	-0,3%	0,4	0,1%
Sector Público	3.156,0	-10,5	-0,3%	2,6	0,1%	6,9	0,2%
Asalariados del sector público	3.156,0	-10,5	-0,3%	2,6	0,1%	6,9	0,2%
Monotributistas sociales	343,5	-61,4	-15,2%	-61,4	-15,2%	-56,5	-14,1%

Notas:

* Datos previosores.

1/ Al trabajador que tiene más de un empleo, con distinta modalidad, se lo categoriza en aquella que aparezca primero conforme al siguiente orden: 1*) Asalariado privado; 2*) Asalariado público; 3*) Independiente autónomo; 4*) Independiente monotributo; 5*) Asalariado de casas particulares; 6*) Independiente monotributo social

Fuente: OGE MyEL- MPyT, sobre la base de registros administrativos de los sistemas de la seguridad social (AFIP)

Fuente: Sistema Integrado Previsional Argentino, 2018

El empleo asalariado del sector privado concentra el 51% del total de los ocupados; le sigue el empleo asalariado del sector público (26% de los trabajadores registrados); y, por último, los trabajadores monotributistas (13%). El resto de las categorías ocupacionales representa, cada una, entre un 3% y un 4% del total de los ocupados formales⁴.

Según los estudios realizados en junio de 2018 por Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA), los **asalariados privados registrados** presentan las siguientes características:

- En junio de 2018 hay 30 mil asalariados registrados privados más que en junio de 2017 (0,5%) y 87 mil asalariados registrados más (1,4%) que en junio de 2016.
- El mayor crecimiento interanual porcentual se da en Neuquén (6,5%), Jujuy (4,4%), Santiago del Estero (3,8%), Tucumán (2,6%) y Corrientes (2,1%).
- La variación acumulada de los últimos 12 meses presenta los mayores incrementos en Santiago del Estero (6,9%), Tucumán (3,1%), Jujuy (2,8%)

⁴ Ministerio de Producción y Trabajo. Presidencia de la Nación. (Julio de 2018). Situación y evolución del trabajo asalariado en el sector privado. Obtenido de http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/asalariadossectorprivado/asalariadossectorprivado_1807_informe.pdf

y Neuquén (2,7%). Las mayores reducciones se observan en La Rioja (-3,9%), Santa Cruz (-2,4%) y San Luis (-1,4%).

2.2.1.3 Situación laboral en la provincia de Tucumán

Según el Informe de Diagnóstico Laboral, de la dirección general de estudios macroeconómicos y estadísticas laborales, del Ministerio de Trabajo, empleo y Seguridad Social de la Nación, la realidad tucumana en julio de 2018 es la siguiente:

Tabla N°3- Principales indicadores laborales. Aglomerado de Gran Tucumán

		1° Trim 2017	1° Trim 2018	Variación
Tasa de actividad	Gran Tucumán	42,0	43,3	1,3
	Total aglomerados	45,5	46,7	1,2
Tasa de empleo	Gran Tucumán	38,8	40,3	1,5
	Total aglomerados	41,3	42,4	1,1
Tasa de desempleo	Gran Tucumán	7,7	7	-0,7
	Total aglomerados	9,2	9,1	-0,1
Tasa de subempleo	Gran Tucumán	13,8	10,7	-3,1
	Total aglomerados	9,9	9,8	-0,1
Tasa de empleo no registrado	Gran Tucumán	42,4	46,3	3,9
	Total aglomerados	33,3	33,9	0,6

Fuente: DGIyEL – SSIyEL – MTEySS sobre la base de EPH – INDEC.

Fuente: Dirección General de estudios macroeconómicos y estadísticas laborales, 2018.

De acuerdo con los datos que surgen de la EPH realizada por el INDEC, se observa que en el aglomerado Gran Tucumán-Tafí Viejo, en el 1er trimestre de 2018 la tasa de actividad alcanzó al 43,3% y la tasa de empleo al 40,3%, incrementándose 1,3 y 1,5 puntos porcentuales respectivamente, en relación al mismo trimestre del año anterior (Tabla N°3).

2.3 Los Jóvenes y el mercado laboral tucumano

En este trabajo de investigación se buscará ahondar en los jóvenes profesionales, en los estudiantes avanzados de la Licenciatura en Administración y en los egresados recientes.

La consideración de este conjunto poblacional de manera específica resulta sumamente importante ya que incluye a las personas en el inicio de sus trayectorias laborales, es decir, en el momento en el que la mayoría ingresa al mercado laboral. Suele ser un grupo especialmente afectado por distintas cuestiones laborales como el desempleo, el subempleo y la no registración; adicionalmente, presentan tasas de actividad menores que la población en

general, y, por ello, constituyen un grupo vulnerable desde el punto de vista de su inserción laboral.

Si se analiza el conjunto de jóvenes tucumanos, se observará que existe un gran porcentaje de jóvenes inactivos, otros que estudian y otro porcentaje que trabaja.

Resulta relevante la caracterización de la situación de los jóvenes inactivos en el sistema educativo –en cuanto a asistencia y nivel de estudios alcanzado– ya que esto condiciona su situación social presente y sus posibilidades laborales futuras.

En la provincia de Tucumán, los jóvenes inactivos representan el 53% de la población de 18 a 24 años. De ellos, el 29% no estudia y más de la mitad que no asiste a la escuela (57%) no terminó el nivel de estudios secundario. En su gran mayoría (62%), estos jóvenes realizan tareas del hogar. Es decir que los jóvenes de la provincia de Tucumán que no estudian, ni trabajan, ni buscan trabajo alcanzan al 15% de la población de 18 a 24 años. En el total nacional este porcentaje alcanza al 16%.

La tabla N°4, presenta los indicadores laborales (tasa de actividad, empleo, desocupación, subocupación y empleo no registrado) correspondientes a los jóvenes del Gran Tucumán y Tafi viejo en un rango de edad desde los 18 a los 24 años.

Tabla N°4- Principales Indicadores Laborales

2° Trím 2016	Jóvenes de 18 a 24	Jóvenes de 18 a 24	Población de 18 años y más
	Gran Tucumán-Tafí Viejo	Total 31 aglomerados	Gran Tucumán-Tafí Viejo
Tasa de actividad	47,4	52,1	62,6
Tasa de empleo	36,8	39,1	58,2
Tasa de desocupación	22,2	25,1	7,2
Tasa de subocupación	23,4	11,6	14,1
Tasa de empleo no registrado	77,6	57,7	41,9

Fuente: DGHyEL – SSPEyEL – MTEySS sobre la base de EPH – INDEC y ENAPROSS – MTEySS.

Fuente: Encuesta Permanente de Hogares , Primer Trimestre 2018

Los jóvenes del aglomerado Gran Tucumán- Tafí Viejo mostraron en el segundo trimestre de 2016 tasas de actividad, empleo y desocupación inferiores a la del total encuestado para esta franja etaria. Sin embargo, la tasa de subocupación más que duplica a la observada en el conjunto de los 31 aglomerados, mientras que el nivel de no registro de los jóvenes de la provincia es un 35% superior al de los jóvenes del total nacional y casi duplica el nivel de este indicador respecto a la población total del aglomerado Gran Tucumán-Tafí Viejo⁵.

⁵Encuesta Permanente de Hogares. (Primer Trimestre 2018). Mercado de Trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos. Buenos Aires

2.4 Empresas en Argentina y Tucumán

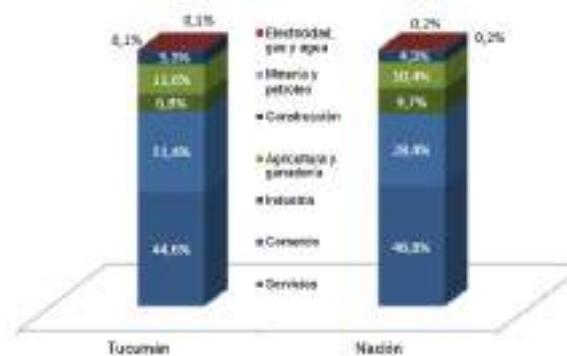
2.4.1 Tipo de empresas

El mercado laboral está dado por la oferta y la demanda de trabajo. Esta demanda de trabajo corresponde a las empresas, grandes o chicas, que requieren mano de obra para poder funcionar y al sector estatal.

La situación económica y financiera de dichas empresas influirá en la cantidad de empleados que puede contratar y si se analiza todo en su conjunto, influye en el nivel de empleo del país.

Por ello se considera importante conocer qué tipo de empresas existen en Argentina y si estas características son similares en Tucumán.

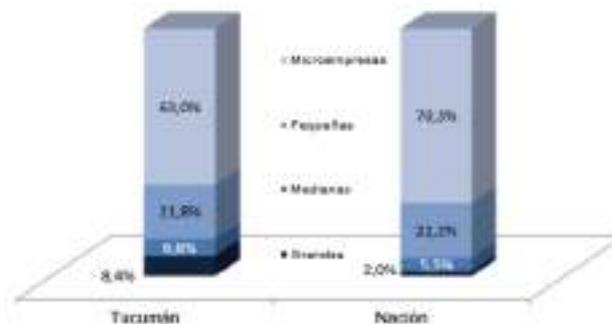
Gráfico N°2-Composición sectorial de las empresas. 4to Trimestre 2015. En %.



Fuente: DGEyEL – SSPEyEL – MTEySS sobre la base de SIPA.

Fuente: Observatorio de empleo, producción y empresas de Tucumán. (Danon, Alejandro; Rios Avellaneda, Lourdes, 2017)

Gráfico N°3-Composición por tamaño de las firmas. Industria, comercio y servicios. 4to Trimestre 2015. En %.



Fuente: DGEyEL – SSPEyEL – MTEySS sobre la base de SIPA.

Fuente: Observatorio de empleo, producción y empresas de Tucumán. (Danon, Alejandro; Rios Avellaneda, Lourdes, 2017)

Más del 70% de los puestos de trabajo son generados por las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Siendo este tipo de empresas las principales creadoras de empleo, tanto a nivel nacional como provincial, se decidió conocer cuál es la situación de las PYMES en Tucumán.

2.4.2 Las PYMES en Tucumán

Al cuarto trimestre de 2015 se encontraban activas 13.537 mil empresas privadas en la provincia de Tucumán.

La estructura de la población de firmas de Tucumán sigue un patrón similar a la distribución sectorial a nivel nacional, con preponderancia de las empresas de servicios (44%) y comercio (31%). De todos modos, se destaca que la participación de las firmas comerciales es superior a la que presenta el agregado nacional (28%).

En términos de tamaño se destaca la presencia de firmas grandes (8% del total) y la menor participación - en comparación con el agregado nacional - de microempresas. Las pequeñas y medianas empresas constituyen un entramado esencial del tejido productivo. Son más del 90% de las empresas tucumanas, concentran casi la mitad del empleo registrado y aproximadamente un 70% del empleo total⁶.

El Observatorio de Empleo, Producción y Empresas de Tucumán (Oepet) emitió un informe en junio de 2017 en donde informa que la actividad económica de Tucumán tuvo un incremento de 1.5% en los últimos 10 meses. Define además que:

- Las pymes concentran el 44% del empleo privado registrado en el ámbito local. Las empresas con menos de 40 empleados concentran más del 80% del total del empleo, incluyendo el no registrado. Las microempresas concentran un 19% de los trabajadores. Mientras que las empresas tucumanas de hasta 100 empleados, concentran el 67% del total de empleo registrado.
- El 75% de las empresas se vinculan al sector de servicios, incluyendo el comercio, que es el sector más dinámico en la provincia en los últimos 20 años.
- La industria, la agricultura y ganadería concentran el 7% y 12% de las empresas, respectivamente. El sector de la construcción concentra el 6%. Los sectores mineros y de electricidad y agua, incluyen pocas empresas, pero de gran tamaño

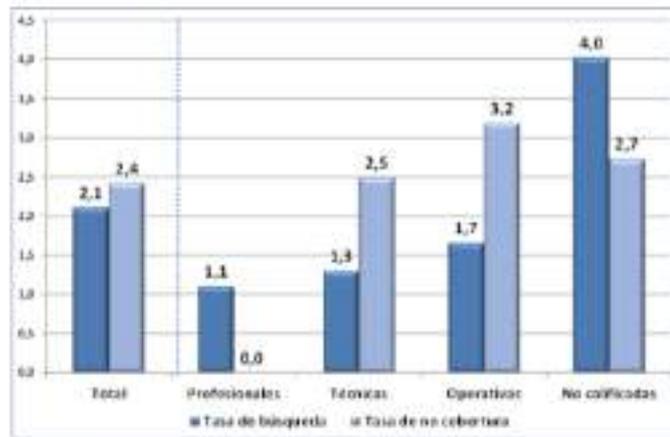
El comportamiento de la demanda de personal que realizan las empresas privadas de 10 y más trabajadores de todos los sectores de actividad con excepción del primario tiene características diferentes en el aglomerado de Gran

⁶Danon, A., Ríos Avellaneda, L. (junio de 2017). Observatorio de empleo, producción y empresas de Tucumán. Obtenido de Ministerio de Desarrollo Productivo:

<http://mipyme.gob.ar/oepet/category/informes/mipyme-informes/>

Tucumán, según la calificación de los puestos que buscaron cubrirse durante el 3° trimestre de 2017.

Gráfico N°4- Tabla de búsqueda de personal y no cobertura de puestos vacantes, según calificación de la tarea. Promedios simples de datos mensuales. Gran Tucumán. 3° Trimestre 2017.



Fuente: DGIyEL – SSPEyEL – MTEySS sobre la base de EL.

Fuente: Ministerio de Producción y Trabajo. Presidencia de la Nación, 2018.

La tasa de búsqueda –definida como la relación entre la cantidad de puestos que conforman la demanda y el total de la dotación de personal de las empresas– se ubicó en un 2,1 para el total del aglomerado relevado. Por su parte, la tasa de no cobertura –que mide el porcentaje de puestos no cubiertos en relación con el total de los puestos vacantes (demanda)– ascendió al 2,4% como promedio del trimestre.

- La tasa más alta de búsqueda fue la de las posiciones no calificadas (4%).
- La tasa de demanda para desempeñar tareas operativas fue del 1,7
- En el caso de los puestos de calificación técnica, las ocupaciones más demandadas fueron encargado de farmacia de hospital.
- Con respecto a la tasa de no cobertura, se observa que resultó especialmente alta en los puestos de calificación operativa y técnica.
- Así, en el caso de las posiciones de índole operativa, el 3,2% de los puestos vacantes quedó sin cubrir. Dado que la demanda fue muy baja (tasa del 1,7%), no es posible identificar con datos estadísticamente representativos las ocupaciones que no se cubrieron. Solo se puede mencionar que no se pudieron cubrir las vacantes de auxiliar de cobranzas/administrativo de cobranzas y gestión de cobros y facturador/liquidador de facturas.
- La tasa de no cobertura de las posiciones de carácter técnica fue del 2,5% y las dificultades estuvieron concentradas en los puestos de telefonista de oficina y estibador en depósito no productivo/estibador y trabajador de carga y descarga de mercadería.⁷

⁷Ministerio de Producción y Trabajo. Presidencia de la Nación. (Julio de 2018). Situación y evolución del trabajo asalariado en el sector privado. Obtenido de http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/asalariadosectorprivado/asalariadosectorprivado_1807_informe.pdf

3 CAPITULO III - Empleabilidad y Competencias

3.1 Empleo, trabajo y actividad.

Cuando se habla de empleabilidad, se piensa también en empleo. Es por ello que en el capítulo anterior se profundizó en el empleo y en una de las fuentes más importantes de empleo como ser las PYMES.

Ya se dijo que empleo no es sinónimo de empleabilidad. Ahora bien, ¿Empleo es sinónimo de trabajo o de actividad?

Para los grandes filósofos griegos, y específicamente Platón y Aristóteles, el trabajo era una actividad física exclusivamente, que se reducía al esfuerzo que debían hacer las personas para asegurarse el sustento, satisfacer sus necesidades vitales y reproducir su fuerza de trabajo (circunscripta a su dimensión meramente física).

Luego de los filósofos griegos, el concepto de trabajo fue cambiando, numerosos autores y estudiosos definieron este término. Así es como Hegel se refiere al trabajo como una dimensión propia del hombre, que permite la construcción de la conciencia de sí mismo.

La división del trabajo dentro de la sociedad, dirá años más tarde E. Durkheim a partir de un enfoque sociológico, da como resultado hacer más dependientes los seres humanos unos de otros y por eso mismo contribuye a relacionarlos entre sí.

Desde hace apenas unas décadas que el trabajo volvió a ser concebido por investigadores científicos, filósofos, antropólogos y sociólogos como la actividad gracias a la cual los seres humanos se descubren, toman conciencia y se construyen a sí mismos, y establecen relaciones con los demás. En las sociedades industrializadas modernas, el trabajo fue considerado progresivamente como un espacio privilegiado para la integración social, la construcción de la identidad y la realización personal.

No solo existen diversas acepciones del significado de trabajo, sino que además se debe conocer la distinción entre la actividad, el trabajo y el empleo asalariado, siendo este último sólo una de las modalidades que adoptó el trabajo en un momento histórico dado.

3.1.1 La actividad

Se trata de un concepto muy amplio, que abarca todo el dinamismo de la vida humana requiere un esfuerzo que no incluye solamente al trabajo, sino también el desenvolvimiento de todas las facultades humanas en otras diversas esferas: doméstica, deportiva, cultural, asociativa y política. La actividad es algo que tiene en primer lugar un sentido para quien la realiza y que se hace para obtener de

manera directa un bien o acceder a un servicio con el objeto de satisfacer una necesidad, material o inmaterial⁸.

3.1.2 El trabajo

El trabajo es uno de esos modos de actividad que se caracteriza por ser un esfuerzo realizado por el hombre para producir algo que es exterior a sí mismo, hecho en dirección de otros y con una finalidad utilitaria.

El trabajo no sólo es una actividad que despliega el esfuerzo humano, sino también la expresión de un saber hacer acumulado, de la habilidad personal, del aprendizaje realizado en el seno del colectivo de trabajo, que pone de manifiesto la autonomía, la responsabilidad, la creatividad y las capacidades de adaptación de que disponen los trabajadores para hacer frente a los desafíos cotidianos que les plantea la actividad.

El trabajo es *indisociable de la vida humana*. Consideramos que el trabajo es un derecho humano fundamental y al mismo tiempo un deber social. La importancia del trabajo para quien tiene un empleo, no es solamente que le permite obtener los recursos para sobrevivir. *Es una actividad necesaria*, porque es creadora o transformadora de bienes y servicios sin los cuales no podría vivir ni reproducirse la especie humana.

El trabajo podría entonces ser definido tentativamente como "una actividad coordinada de hombres y mujeres, orientada hacia una finalidad específica, que es la producción de bienes y servicios que tengan una utilidad social".

Para realizarlo se requiere la movilización de todo el ser humano, es decir de la fuerza física y/o de las capacidades psíquicas (afectivas y relacionales) y cognitivas, y la puesta en práctica de las calificaciones, competencias profesionales y experiencia de los trabajadores.

Los resultados del trabajo no dependen solamente del volumen y de la calidad de los insumos, del proceso de trabajo y del modo de organización de la entidad donde se lleva cabo; dependen también de la actividad cognitiva, de las competencias profesionales, del saber productivo acumulado y del nivel en que los trabajadores se involucran (consistente en responsabilidad, iniciativa y esfuerzo de adaptación de la tarea asignada)

3.1.3 El empleo

Todo trabajo no es un empleo: se puede trabajar y no tener un empleo, como es el caso de la esposa o madre de familia que no percibe una remuneración por las tareas domésticas que realiza. Es también el caso del trabajo de gestión benévolo y militante en las asociaciones.

⁸FOUQUET, Annie: '(1998): "Travail, emploi ou activité?" En prensa, en Jacot et Kergoat, Travail, Ed. Association RESSY, Paris.

El empleo, por el contrario, es una relación que vincula el trabajo de una persona con una organización dentro de un marco institucional y jurídico que está definido independientemente de aquella, y que se constituyó antes de su ingreso en la empresa. Es una relación laboral que permanece en el tiempo y tiene un carácter mercantil, pues se intercambia por un salario asignado individualmente.

La probabilidad de quedar desocupados durante un cierto tiempo es lo que se define como *vulnerabilidad*. Inversamente, la *empleabilidad* la probabilidad que tienen las personas desocupadas de encontrar un empleo en un período dado.⁹

3.2 Empleabilidad

La palabra empleabilidad no existe como tal en la lengua castellana, proviene de la palabra inglesa *Employability*. Esta palabra a su vez fue construida a partir de *employ*, que se traduce como empleo y *ability*, cuya traducción es habilidad. Ya unidas formaron: *Employability*, la cual se ha adaptado sin mayores cambios al español como “empleabilidad”.

El significado casi literal que se le otorga a esta palabra es “habilidad para obtener o conservar un empleo”. Una implicación secundaria de esta misma palabra es: la capacidad demostrada en el mercado para evitar el desempleo.¹⁰

Las primeras publicaciones que utilizaron esta palabra fueron realizadas en la década de 1950, haciendo referencia a la preocupación acerca de la posición de las personas desamparadas en el mercado de trabajo, como por ejemplo los minusválidos. Posteriormente, la empleabilidad comenzó a analizarse de manera general como el potencial de un individuo para acceder a un empleo y permanecer en él.¹¹

La empleabilidad se entiende también como el conjunto de aptitudes y de actitudes que brindan a un individuo la oportunidad de ingresar a un puesto de trabajo y además permanecer en él. Su origen se puede rastrear si se considera lo que ahora se reconoce como “actitudes” laborales que en otros momentos se ha denominado “comportamiento” laboral.

Una definición más amplia es la citada por Weinberg: “*La empleabilidad abarca las calificaciones, los conocimientos y las competencias que aumentan la capacidad de los trabajadores para conseguir y conservar un empleo, mejorar su trabajo y adaptarse al cambio, elegir otro empleo cuando lo deseen o pierdan el*

⁹Neffa, D. J. (1999). Actividad, trabajo y empleo: algunas reflexiones sobre un tema en debate. Obtenido de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/13870/Documento_completo.pdf?sequence=1

¹⁰Campos Ríos, G. (2003). Implicaciones económicas del concepto de empleabilidad. Revista Aportes (VIII). págs. ,101-111. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Puebla, México Obtenido de: <http://www.redalyc.org/pdf/376/37602308.pdf>

¹¹ De GRIP, Van LOO, SANDERS. (2004). Employability in action: an industry employability index. International Labour Review, pág. 213-215

que tenían e integrarse más fácilmente en el mercado de trabajo en diferentes períodos de su vida”.¹²

En efecto, el fenómeno de la empleabilidad abarca diferentes capacidades básicas necesarias para aprender y desempeñarse con eficacia en el lugar de trabajo, lo cual incluye la capacidad de comunicación y de relacionarse con el resto de los individuos, la capacidad de resolver problemas concretos, de manejar procesos de organización y de trabajar en equipo.

La empleabilidad no puede ser estudiada como ajena a las características personales de cada uno, ya que engloba también aquellas actitudes necesarias para acceder al puesto de trabajo, tales como motivación, responsabilidad, predisposición a los cambios y capacidad de dar el primer paso.

3.3 Competencias

Se define como competencias al sistema de conocimientos, habilidades, actitudes, valores, motivos, aptitudes y capacidades que debe poseer el individuo para el desempeño satisfactorio de su actividad laboral.

Una competencia está a mayor nivel que una habilidad, porque la primera integra un conjunto de habilidades, conocimientos, y comportamientos del individuo para desempeñar con éxito una actividad dada. Dicho de otro modo, una competencia integra: saber, saber hacer y querer hacer.

Es entonces que se dice: el concepto de competencias surge de la necesidad de valorar, no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar también su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (querer hacer) que inciden sobre los resultados de la acción.

Las capacidades que tiene que desarrollar una persona para adaptarse a las condiciones de vida actual, son por un lado las capacidades duras. Estas tienen que ver con ciencia, tecnología, matemática, etc. Son las cuestiones más rigurosas y disciplinadas.

Esta es una condición necesaria pero no suficiente. Están también las habilidades blandas, que son las que se adquieren a lo largo de la vida, en la familia y en el entorno en donde la persona está inserta, se ven influenciadas también por los rasgos propios de la personalidad de cada uno. Se destacan las habilidades de comunicación, relacionamientos, influencia, motivación, inteligencia emocional y adaptación.

Las habilidades duras se aprenden con mayor facilidad que las habilidades blandas que, por el contrario, cuestan más de adquirir. Por esa razón, es

¹² Weinberg, P. D. (2004). Formación profesional, empleo y empleabilidad. Ponencia presentada al Foro Mundial de Educación. Porto Alegre. Pag. 8

importante que las organizaciones pongan atención y formen a sus colaboradores en soft skills, en definitiva, en crecimiento y mejora personal. De hecho, se las llaman blandas por su poder de adaptación al cambio, porque son mejorables cada día, porque evolucionan y porque podemos moldearlas.

El mix de competencias es cada vez más sofisticado, cada vez más complejo, pero tiene un conector, un factor común. Dicho factor común es la capacidad de aprender a aprender, porque lo que viene es diferente cada vez, es de otra forma, de otra manera. Se debe tener esa capacidad de aprender cosas nuevas. Y también la capacidad de desaprender algunas cosas.

3.3.1 Tipos de Competencias

Diversos textos presentan un registro de las diferentes clasificaciones y tipologías que varios autores expertos hicieron de las competencias. Este tipo de clasificación puede generar ambigüedad, por lo cual es necesario optar por un modelo de gestión por competencias. En la Tabla N°5, se presenta un cuadro comparativo

TABLA N° 5 – Clasificación de distintos modelos de competencias

Autor	Clasificación
Richard boyatzis	Gestión y acción por objetivos, liderazgo, gestión de recursos humanos, dirigir subordinados y enfocar a otros
Hay/McBer	Competencias principales genéricas, competencias genéricas suplementarias y específicas del cliente y competencias emergentes.
Life Spencer t Signe Spencer	Competencias de logro y acción, de ayuda y servicio, de impacto e influencia, gerenciales, cognitivas, de efectividad personal y otras competencias.
HayGroup	Competencia de gestión personal, gestión de equipos, de influencia, cognitivas y competencias de logro.
Alvaro de Ansorena Cao	Meta habilidades, Beta habilidades, habilidades operativas, interpersonales y directivas.
Daniel Goleman	Competencia personal y competencia social.
José Luis Dirube M.	Competencias individuales de acción, de regulación de la conducta y de pensamiento. Y Competencias sociales de ayuda, de influencia, de gerencia y de pensamiento.
Martha Alicia Alles	Competencias cardinales o generales y competencias específicas para niveles ejecutivos, gerenciales, intermedios e iniciales.
Claude Levy-Leboyer	Competencias universales y Supra competencias intelectuales, interpersonales, de adaptabilidad y de orientación hacia el resultado.

Fuente: *Terceiro y Matias, 2001, pág. 95*

En este trabajo, al hablar de personas que recién se insertan o tratan de insertarse en el mercado laboral, se utilizará el concepto de **competencias transversales**.

Las competencias transversales son entendidas como los saberes prácticos, las habilidades genéricas y las conductas que permiten la aplicación eficaz y eficiente de las capacidades específicas y técnicas de las personas.

Dado que entre los objetivos perseguidos está el de analizar cómo se percibe que la oferta curricular de la Facultad ha contribuido a la formación de competencias, se estima adecuado considerar las competencias transversales, ya que rebasan los límites de una disciplina para desarrollarse potencialmente en todas las materias.

3.3.2 Las actividades de tiempo libre y su rol en la formación de competencias

Desde hace años se viene hablando de la vinculación cada vez más evidente entre el aprendizaje y el desarrollo personal que supone el ejercicio del voluntariado, y la mejora de la empleabilidad de las personas voluntarias.

Gerentes de recursos humanos opinan sobre el valor que se le da al voluntariado en el mundo laboral.

1. En los procesos de selección, el voluntariado cobra mayor peso en el Currículum en el caso de las personas más jóvenes, cuando el peso de la experiencia laboral es menor y se atiende al voluntariado como una 'práctica laboral'.
2. En el resto de procesos de selección, una vez valoradas las capacidades y méritos profesionales y académicos, el voluntariado es tenido en cuenta en el mismo nivel de importancia que el resto de habilidades personales, pudiendo llegar a ser un elemento diferenciador entre candidatos/as.
3. En la mayoría de las empresas se valora muy positivamente las competencias personales derivadas de la acción voluntaria, reconociendo que las más destacadas son:
 - a. Habilidades Sociales: las personas voluntarias traen consigo una sensibilidad y empatía hacia los demás, lo que denota una mayor madurez y liberación de prejuicios.
 - b. Iniciativa: las personas que hacen voluntariado denotan ganas de 'hacer cosas', y por consiguiente se puede presuponer que de trabajar.
 - c. Adaptación al cambio/flexibilidad: se advierte también una inquietud por conocer entornos diferentes y una mayor tolerancia a otras realidades ajenas a la persona.
4. A través del voluntariado la persona adquiere competencias que impactarán positivamente en su desempeño laboral.

- a. La Organización y planificación: las personas voluntarias se organizan entre ellas para colaborar y planifican unas actividades coordinadas por la ONG.
- b. Trabajo en equipo: muchos de los voluntariados que se realizan son en grupo, lo que conlleva desarrollar unas habilidades concretas y la labor que se lleva a cabo implica a un colectivo normalmente formado también por un grupo.
- c. Comunicación interpersonal: al estar en grupo, es necesario desarrollar unas habilidades comunicativas importantes, llegar a consenso respetando a los demás, hablar y expresar opiniones delante de un grupo.
- d. Optimismo y entusiasmo: no hay que olvidar los motivos que llevan a las personas a realizar un voluntariado y la principal es la inquietud de querer cambiar una situación lo que requiere un entusiasmo y energía alta.
- e. Iniciativa y autonomía: las actividades de voluntariado suelen ser coordinadas por la ONG, pero éstas ofrecen a su vez al voluntario/a una autonomía y una iniciativa bastante elevadas para que las lleven a cabo con libertad.

El voluntariado, el deporte y demás actividades que realice la persona en el tiempo libre, aportará a la formación en competencias de la persona, dependiendo de si capitaliza o no esa experiencia, si lo ayuda a crecer y mejorar.

Con el crecimiento porcentual del empleo en el Sector Servicios, las empresas valoran los perfiles de liderazgo, trabajo en equipo, perseverancia, confianza, resolución de problemas y habilidades de comunicación, competencias que no siempre se inculcan en el colegio ni tampoco después en la Universidad.

Además de la experiencia laboral (en muchos casos difícil de lograr), a los jóvenes de hoy se les valora también la experiencia obtenida gracias a actividades más informales en las que se trabaja con otros para lograr un objetivo común.

Desde el voluntariado se pueden obtener las siguientes habilidades:

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Habilidades de comunicación y habilidades sociales (don de gentes)
- Confianza en uno mismo
- Compromiso con la tarea y con la compañía
- Capacidad de gestionar al mismo tiempo múltiples tareas
- Concentración para completar una tarea
- Resistencia emocional y autocontrol
- Empatía

El voluntariado puede realizarse en distintas etapas de la vida. No aplica únicamente a estudiantes que en sus vacaciones deciden hacer voluntariado sino también puede ser incorporado a empresas, generando así lo que se conoce como “voluntariado corporativo”.

3.4 Empresas de Servicio Basadas en el Conocimiento

Actualmente en el mundo globalizado, el mercado laboral es cada vez más competitivo, las empresas más exigentes y los jóvenes con perspectivas de vida diferentes a las que quizás poseían sus padres y abuelos. Todo esto lleva a que sea difícil encontrar un puesto de trabajo que aúne y satisfaga las necesidades del empleado y del empleador.

Teniendo en cuenta lo anteriormente descrito, el foco de esta investigación, estará en conocer que competencias deben desarrollar los estudiantes de la Lic. en Administración para incidir positivamente en su nivel de empleabilidad. Se centrará este análisis en las empresas de servicios basados en el conocimiento (SBC)

Durante las últimas dos décadas, los servicios basados en el conocimiento (SBC) –servicios que utilizan alta tecnología y/o requieren capital humano calificado para emplear de manera óptima las innovaciones tecnológicas (OECD, 1999)– cobraron relevancia en la economía y el comercio mundial.

Un ejemplo de ello, puede verse en el Gráfico N° 5, donde se puede apreciar la evolución del empleo privado asalariado en los últimos años.

Gráfico N°5 -Evolución del empleo asalariado registrado en empresas privadas de SBC

Cantidad de personas (miles) y participación en el empleo privado asalariado registrado total (% , eje derecho), 4° trimestre de cada año



Fuente: OEC con datos de OEDE.

Fuente: Observatorio de la Economía del Conocimiento, 2017.

Estimaciones del OEC en base a la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) indican que el sector de SBC ocupa 1,2 millones de personas, las cuales se distribuyen de la siguiente manera: 51,2% asalariados (36,1% registrados y 15,1% no registrados), 40,0% freelancers y 8,8% empresarios.

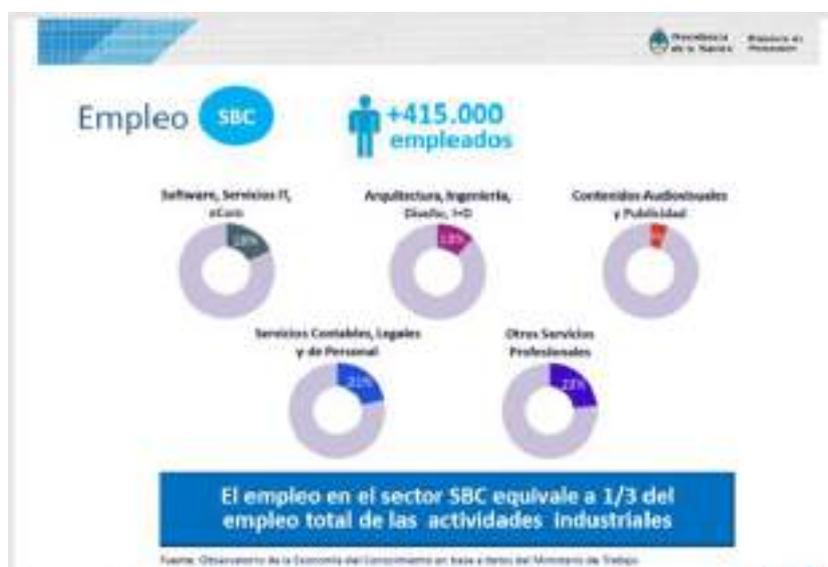
Adicionalmente, la misma fuente permite inferir que 5 de cada 10 empleados en el sector de SBC posee entre 25 y 46 años, detentan mayor formalidad respecto al

resto de la economía (70,5% versus 65,7%) y presentan mayor nivel de profesionalización¹³ (62,1% versus 13,1%).

El cambio tecnológico impacta significativamente sobre el empleo. Por un lado, destruye puestos de trabajo al volver obsoletas ciertas tareas y/o al permitir la sustitución de trabajadores por máquinas o algoritmos. Por otro lado, las innovaciones tecnológicas generan nuevos empleos en los sectores que desarrollan y producen dichas tecnologías, así como en actividades antes inexistentes en los sectores tradicionales.

El Grafico N°6, muestra cómo está distribuido el empleo en los distintos tipos de servicios, como ser los servicios de Arquitectura, Ingeniería, Diseño, I+D, o bien Servicios contables, legales y de personal, entre otros.

Gráfico N°6 – El empleo en los distintos Servicios Basados en el Conocimiento



Fuente: Observatorio de la Economía del Conocimiento (OEC) en base a datos del Ministerio de Trabajo. Pallotti, 2016.

Se observa que el 21% de este empleo proviene de Servicios Contables, Legales y de Personal, en donde un Licenciado en Administración podría desempeñarse. Además, se debe considerar que todos los otros servicios son brindados por empresas de distintos índole, y este es campo de acción para un egresado de la carrera de Administración.

¹³ Ocupados con educación universitaria completa.

3.4.1 Crecimiento económico del sector

Entre 2005 y 2014 las exportaciones mundiales de estos servicios crecieron a un ritmo anual acumulativo (a.a.) promedio de 11,8%, mientras que las de bienes se expandieron 7,2% a.a. el mismo período. Argentina no ha sido ajena a esta tendencia: entre 1996 y 2016 los SBC pasaron de representar 0,5% a 7,2% de sus ventas externas totales de bienes y servicios (USD 5.050 millones) y de 4,3% a 6,4% del empleo asalariado registrado en el sector privado (más de 421 mil personas).

Gráfico N° 7-Comercio Internacional de SBC de Argentina

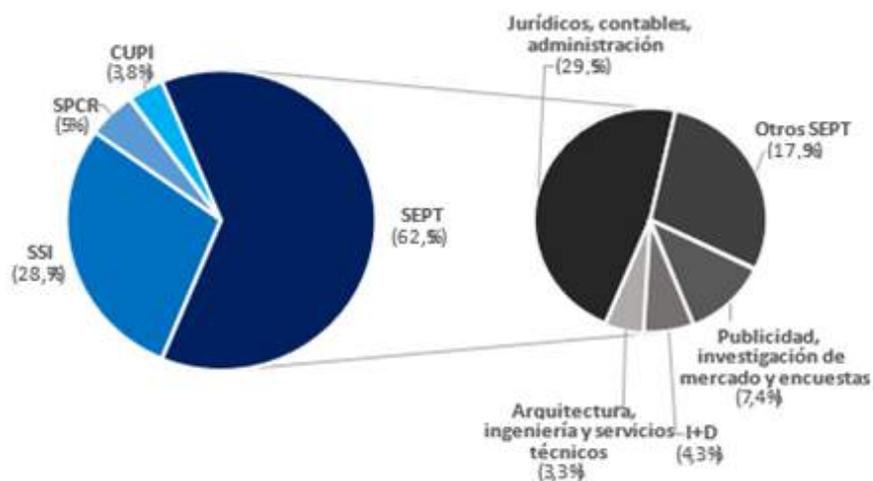


Fuente: OEC con datos de INDEC.

Fuente: Dirección Nacional de Servicios basados en el conocimiento, Julio 2018.

Gráfico N°8 -Relevancia sectorial en las exportaciones argentinas de SBC

Porcentaje sobre el total exportado en los últimos 4 trimestres.



Fuente: OEC con datos de INDEC.

Fuente: Dirección Nacional de Servicios basados en el conocimiento, Julio 2018.

- CUI Cargos por uso de propiedad intelectual
- I+D Investigación y desarrollo
- SEPT Servicios empresariales, profesionales y técnicos
- SPCR Servicios personales, culturales y recreativos
- SSI Software y servicios de informática

3.4.2 Ventaja Competitiva y Capital Humano en las empresas de SBC

Dado que los SBC son actividades intensivas en capital humano, la masa salarial es uno de los principales componentes de los costos. Consecuentemente, las ventajas comparativas para exportar estos servicios y el potencial para atraer inversiones se vinculan en gran medida a la cantidad y calidad de los recursos humanos disponibles¹⁴.

Gráfico N°9 - Estructura de costos

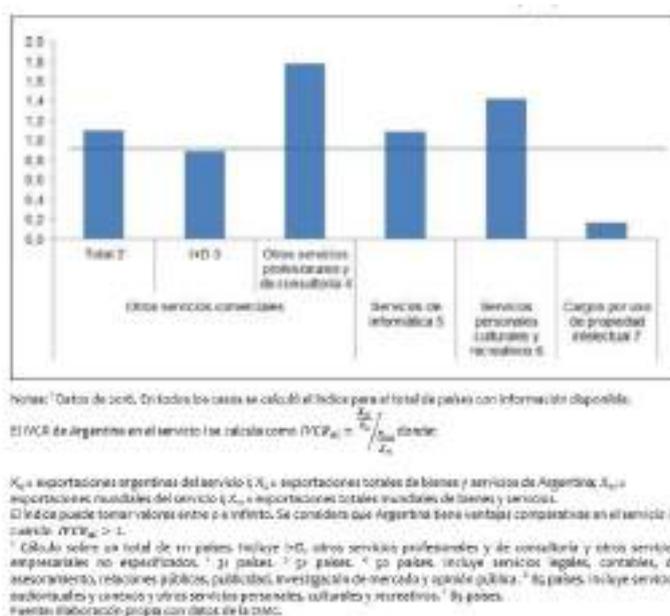


Fuente: obtenido de Bekerman & Cataife, 2001.

Como se observa en el gráfico 10, Argentina tiene ventajas comparativas en varios sectores de SBC, destacándose los empresariales, informática y personales, culturales y recreativos (donde se incluyen los audiovisuales).

¹⁴Bekerman M, Cataife, G. (2001). El sector software en Argentina: situación actual y sugerencia de política. Centro de estudios de la Estructura Económica (CENES). Facultad de Ciencias Económicas, UBA. Buenos Aires. Obtenido de: <http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2016/03/CENES12.pdf>

Gráfico N°10- Argentina: Índice de ventajas comparativas reveladas (IVCR) en SBC



Fuente: Subsecretaría de Servicios Tecnológicos y Productivos. *Automatización en SBC, 2017*

Entre los servicios empresariales, los de mayor relevancia para el país son los legales, contables, de asesoramiento y relaciones públicas (donde se concentra la mayor parte de las exportaciones y el empleo), así como publicidad, investigación de mercado y encuestas de opinión pública. En contraste, en investigación y desarrollo (I+D) y, en particular, cargos por uso de propiedad intelectual, Argentina no cuenta con ventajas comparativas.¹⁵

En efecto, diversos estudios recopilados destacan que los principales determinantes de la competitividad en SBC son el tipo de cambio –que impacta directamente en los salarios relativos de los distintos países– y la disponibilidad de capital humano, destacándose entre las calificaciones relevantes el dominio del idioma inglés.¹⁶

3.4.3 Organización de las empresas de SBC: Argentina y Tucumán

3.4.3.1 Argentina: Cámara de Empresas de Software y Servicios informáticos (CESSI)

La Cámara de Empresas de Software y Servicios informáticos (CESSI) es una organización sin fines de lucro que nuclea a las empresas y entidades regionales dedicadas al desarrollo, producción, comercialización e implementación de

¹⁵ Bekerman M, Cataife, G. (2001). El sector software en Argentina: situación actual y sugerencia de política. Centro de estudios de la Estructura Económica (CENES). Facultad de Ciencias Económicas, UBA. Buenos Aires. Obtenido de: <http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2016/03/CENES12.pdf>

¹⁶ López, A., Ramos, D., Niembro, A. (agosto de 2014). La competitividad de América Latina en el comercio de servicios basados en el conocimiento. Revista CEPAL (113), págs. 23-41.

software y todas las variantes de servicios en todo el ámbito de la República Argentina¹⁷.

CESSI representa a más de 800 empresas, entre socios directos (nacionales e internacionales) y socios de polos, clúster (como el clúster tecnológico Tucumán) y entidades regionales asociadas. Actualmente, comprende más del 80% de los ingresos del sector y más del 80% de los empleos.

Como tal, CESSI es el referente central de la industria de software y servicios informáticos ante los gobiernos nacional y extranjeros, el sector privado, la academia y los mercados Internacionales.

La misión de CESSI es impulsar el crecimiento y posicionamiento de la industria TI argentina en el país y en el mundo, procurando generar valor agregado y reducir la brecha digital, aportando al **desarrollo del país en su conjunto**.

3.4.3.2 Tucumán: Clúster Tecnológico Tucumán

El Clúster Tecnológico Tucumán (CTT) es un grupo asociativo de empresas, en su mayoría desarrolladoras de software y proveedoras de servicios informáticos, radicadas todas en la provincia de Tucumán.

- MISION: Potenciar la competitividad de la Industria del Software en Tucumán proponiendo una cultura empresarial de cooperación.
- VISION: Convertirse en referente de la Industria del Software y de las nuevas tecnologías en la región y en Argentina
- VALORES:
 - Compromiso a apoyar y ayudar a las empresas socias.
 - Elevar los niveles de competitividad y calidad del software producido en Tucumán.
 - Inspirar la cultura de cooperación empresarial.
 - Originar o participar del diálogo como representante de la industria con organismos
 - Permitir la transferencia de conocimientos para la gestión empresarial

A continuación, se presentan algunas de las empresas que integran el Clúster Tecnológico Tucumán. Si bien no son todas, son las más representativas dentro de las empresas de Servicios Basados en el Conocimiento (La categoría “Otros”, se refiere a origen del capital, antigüedad de la empresa y cantidad de empleados)

¹⁷Cámara de la Industria Argentina de Software. (15 de octubre de 2018). Obtenido de <http://www.cessi.org.ar/historia>

3.4.4 Las competencias en las empresas de SBC

La industria del software y tecnología es un mercado en constante crecimiento y renovación. El desarrollo exponencial del sector alcanzado en los últimos años implicó un aumento en la demanda de recursos humanos. Trabajar en esta industria tiene muchos beneficios, desde la flexibilidad del trabajo remoto a la oferta de salarios que están entre los mejores del país. Pero también, ingresar en este mercado laboral se ha vuelto un desafío por la gran competitividad que ha alcanzado.

Las empresas de la industria del software a la hora de contratar nuevos miembros, determinan un perfil muy específico de la persona que necesitan, el cual más que en el nivel de conocimientos teóricos o técnicos deseados se compone de un repertorio de capacidades y conocimientos muy particular necesarios para la eficiencia en el desarrollo de este tipo de trabajo.

Por supuesto que, como en todo trabajo, la formación importa y mucho. Un título universitario respalda una formación sólida, y aún más si es de una Universidad Nacional de Tucumán que cuenta con un altísimo nivel. Pero afortunadamente en esta industria también importa aquella formación adquirida en carácter de autodidactas.

Lo que se busca es personas son dos características claves: **curiosidad y compromiso**. La primera, porque en esta industria es esencial estar siempre motivado a aprender algo nuevo para seguir el ritmo vertiginoso, propio de los avances tecnológicos. La segunda garantiza la concreción de proyectos de trabajo que pueden ser desafiantes. Gracias a la disponibilidad de contenidos de formación on-line, las personas autodidactas tienen muchas chances de conseguir un muy buen puesto de trabajo en el mundo digital. En formación también se tiene en cuenta conocimientos extras. El manejo de idiomas, por ejemplo, principalmente inglés, es un requisito deseable y en muchos casos excluyente para los puestos de trabajo en el sector del Software. En la Industria de Software es muy frecuente el **trabajo en equipo**. Por lo que en general, se busca personas que sepan trabajar con otros, dialogar, coordinar acciones, cumplir lapsos y desenvolverse con facilidad. De la misma manera, se prefiere personas proactivas individualmente, que vayan a animarse a preguntar, a sugerir cambios o a proponer nuevas ideas.

El mercado del Software y la Tecnología tiene dos particularidades que influyen a la hora de captar recursos humanos:

1. Sus métodos de trabajo pueden variar y a diferencia de otros rubros, muchas tareas pueden realizarse por igual desde la oficina y el hogar, dentro o fuera de horario laboral. La flexibilidad horaria del sector demanda personas organizadas, sistemáticas y responsables. Trabajar en cadena implica que, si uno se atrasa, todo el proyecto se perjudica.

- 2, Requiere creatividad. La incorporación de recursos humanos en este sector se ha inclinado en personas creativas, a veces jóvenes recién graduados, personas con experiencia en el exterior, o que puedan pensar “outside the box” porque

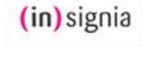
suelen tener una forma de pensar de tipo “Design Thinking”. Generan propuestas nuevas, que no temen a la disruptividad, que buscan subsanar una necesidad que no todos perciben o que se adelantan en lo que está por llegar a la comunidad en la que viven. En este sentido se valora lo que se llama “immersive understanding”, es decir la capacidad de ponerse en la mente del cliente a la hora de encaminar el proyecto hacia la meta deseada o incluso más allá y darle un valor agregado que a nadie se le ocurrió¹⁸. (Cluster Tecnológico Tucumán, 2018)

Vale mencionar que en una empresa de software conviven no solo ingenieros informáticos o programadores, sino que existe una rica complementariedad con otro tipo de profesionales, es más incluso con profesiones que no tienen relación con la programación como puede ser un Licenciado en Administración, un CPN, Ingenieros agrónomos, economistas.

Obviamente que dependiendo de qué tipo de empresa se trate, serán los profesionales que convivirán entre sí. Esta convivencia hace el ambiente dentro de la empresa muy especial. Entre todos se ayudan, un licenciado en Administración aporta sus conocimientos funcionales y sus competencias blandas a la empresa y así también los programadores ayudan a dar un orden a esas funciones que requiere el administrador.

¹⁸Clúster Tecnológico Tucumán. (20 de septiembre de 2018). Obtenido de <http://clustertucuman.org.ar/que-buscan-las-empresas-de-software-al-contratar/>

Tabla N°6- Empresas del Clúster Tecnológico Tucumán

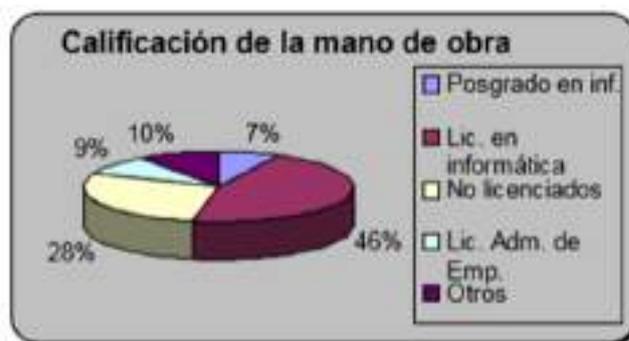
Nombre de la empresa	Tipo de actividad	MISION	Valores	Otros
 http://www.censys.com.ar/	Compañía argentina especializada en servicios de software y desarrollo e implementación de soluciones comerciales			Argentino 40 años
 https://www.everis.com/argentina/	Consultora multinacional que ofrece soluciones de negocio, estrategia, desarrollo y mantenimiento de aplicaciones tecnológicas, y outsourcing. La compañía, que desarrolla su actividad en los sectores de telecomunicaciones, entidades financieras, industria, utilities, energía, administración pública y sanidad, alcanzó una facturación de 591 millones de euros en el último ejercicio fiscal.	Everis es un grupo multinacional que cree por encima de todo en las personas y en su desarrollo integral, un lugar donde las personas no son meros recursos. everis apuesta por el mejor talento, y consigue un alto rendimiento profesional al crear un contexto de libertad responsable.	Generosidad exigente: compartimos para hacer. Libertad responsable: hacemos lo que queremos. Energía creativa: nos apasiona lo que hacemos. Coherencia: hacemos lo que decimos. Transparencia: contamos lo que hacemos	Multinacion al- 21 años - 10600 empleados
 https://www.globant.com/	Globant es una empresa argentina dedicada a la informática y el desarrollo de software. Con sede central en Buenos Aires, su crecimiento ha sido exponencial desde sus comienzos en 2003, contando en la actualidad con más de 3.000 empleados.		Los valores que distinguen a Globant son: actuar éticamente, pensar en grande, innovar constantemente, apuntar a la excelencia, ser un jugador de equipo y divertirse trabajando.	Multinacion al 15 años
 http://www.gruposabra.com/	Compañía argentina especializada en servicios de software y desarrollo e implementación de soluciones comerciales.		Nos centramos en el cliente. A abrazamos la innovación Enfocamos conscientemente nuestra energía. Actuamos como líderes. Somos coherentes en nuestros pensamientos, palabras y acciones. Abordamos nuestros procesos desde una perspectiva social. Trabajamos en equipo Priorizamos la calidad.	9 años
 http://infomanager.com.ar/	Somos una empresa que desarrolla e implementa herramientas integrales para la administración de empresas. Tenemos dos unidades de de negocios: Administración de empresas comerciales y Administración de empresas agropecuarias.	Desarrollar un software para facilitar la operatoria diaria de las empresas y generar conocimiento para mejorar su toma de decisiones	Sentir orgullo por los productos que ponemos en la calle. Entender que la empresa esta construida por y para la gente que lo conforma. Potenciar las relaciones a Largo plazo, tanto con los clientes como con los equipos de trabajo. Respetar las diferencias y construir una realidad superadora a través de ellas	Tucumano- 6 años- 30 empleados
 http://insignia4u.com/	Creamos piezas únicas de software capaces de transformar un negocio, brindando nuevas experiencias digitales para sus clientes. Con más diez años de experiencia, construimos plataformas optimizadas para mobile y web, diseñadas para brindar a sus clientes soluciones innovadoras, que constituyan un verdadero diferencial para el negocio.	Proporcionar a nuestros clientes soluciones de software basadas en Internet, para permitirles estar a la vanguardia y obtener una ventaja competitiva decisiva en el mercado	Creatividad e innovación, como parte de nuestro desafío diario para la mejora continua. Sensibilización y responsabilidad, practicando un trabajo sin errores y seguridad en las aplicaciones. Amabilidad en el servicio y agilidad en los procesos. Trabajo cooperativo y desarrollo integral de nuestros colaboradores. Compromiso con el cliente, asegurando la eficiencia en el sistema de gestión. Compromiso con nuestros colaboradores, proporcionando recursos para el logro efectivo de los objetivos.	Tucumano - 5 años- 11 empleados
 http://www.medexis.net/	Desarrollo de software y servicios para el sector Salud. Plataforma integrada de servicios de información para médicos, pacientes y empresas del sector salud.		Honestidad - Humildad - Respeto - Perseverancia - Pasión - Mente abierta - Responsabilidad social	8 empleados
 http://www.sylicego.com	Desarrollamos software de gestión para PyMES de la industria manufacturera. Nuestro servicio y producto mejora el proceso productivo en fábrica, integrando calidad y mejorando el servicio al cliente. Facilitamos la vinculación de los recursos (sistemas y/o máquinas) con la gestión de la empresa a través del desarrollo de interfaces. Tecnología 4.0 aplicada a los procesos productivos	Nuestra meta es generar confianza, y ayudar a alcanzar sus objetivos. Queremos ofrecer una experiencia, donde lo que mas importa es su satisfacción		15 años
 www.viveogroup.com	Somos una empresa con un ADN innovador, que combina el diseño y tecnología de punta para crear sistemas inteligentes, productos y servicios empresariales. Nuestros desarrollos han introducido transformaciones significativas en salud, producción, comercio y transporte redefiniendo las fronteras de dichas áreas.	Nuestra misión es innovar, construir conceptos, productos y experiencias que superen los límites del diseño y la tecnología. Nuestro viaje se centra alrededor de creaciones que encienden emociones.	Humildad- Positividad-Diversión-Honestidad- Eficacia-Perseverancia-Mente Abierta	20 empleados

Fuente: Elaboración propia.

3.4.5 Los Licenciados en Administración en las empresas de SBC

La composición de la mano de obra de las empresas de SBC, posee la siguiente estructura:

Gráfico N°11 - Calificación de la mano de obra



Fuente: *El sector software en Argentina: situación actual y sugerencia de política.* (Bekerman & Cataife, 2001)

Muchos creen que el trabajo en empresas de servicio basadas en el conocimiento es solo para licenciados en informática o programadores, pero en realidad es un segmento sumamente amplio en donde interactúan diversos profesionales, como son los Licenciados en Administración

La CESSI propone un perfil profesional para cada tipo de puesto laboral. Esto es un soporte para las empresas de SBC, ya que sirve de guía al momento de la selección de personal.

Por ejemplo, para un puesto de Analista de Negocios:

- Estudios: Ingenieros industriales, Contadores públicos, **Licenciados en administración**, Licenciados en sistemas.
- Conocimientos necesarios: Conocimiento en aplicaciones- Conocimiento en procesos de negocios - Dominio de herramientas y metodologías de documentación y gestión - Dominio de otros idiomas, principalmente inglés y portugués
- Competencias, habilidades o aptitudes deseables
 - Iniciativa y Flexibilidad
 - Capacidad de análisis para la resolución de problemas.
 - Trabajo en equipo
 - Conocimiento/experiencia en determinadas industrias
 - Gestión de tiempos, alcance, calidad, recursos y riesgos
 - Certificaciones
- Ámbito ocupacional: Forma parte de un equipo de trabajo organizado por proyecto o servicio.
 - Puede formar parte de la organización directamente o de una empresa que brinda servicios de consultoría.
 - Puede trabajar en forma presencial o en forma remota.

- Puede trabajar para clientes nacionales o del exterior.
- Puede desarrollarse como especialista o adquirir habilidades de gestión proyectándose a posiciones gerenciales

Se debe recordar que según la empresa de software que se trate y el tipo de servicio que esta brinde, el rol de un Licenciado en Administración puede variar, incluso en la misma empresa, el cambio es tan rápido y constante, que los roles que posee un Licenciado también pueden variar.

Por otra parte, si nos basamos en las nuevas metodologías de programación, las conocidas como metodologías ágiles, los Licenciados en Administración también poseen un rol específico, como puede ser el Product Owner, o bien Project Manager, entre muchos otros roles.

Como se puede ver en esta descripción del puesto, se enumeran las competencias necesarias, y que probablemente garantizaran que esa persona es óptima para dicha tarea. En la industria del software la gestión por competencias es cosa de todos los días.

4 CAPITULO IV-Metodología

4.1 Diseño metodológico

La investigación posee un enfoque Cualitativo, con un diseño no experimental de índole transversal y con un alcance exploratorio descriptivo

Es una investigación de enfoque cualitativo con un diseño no experimental, porque es un estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de las variables y en el que solo se observa los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos. La investigación no experimental sirve para trabajar con variables no manipulables o difícilmente manipulables como son las competencias de la persona, algo intrínseco e inherente a cada uno¹⁹.

Este diseño no experimental es de tipo transversal ya que se recopilan datos en un momento único. Se estudia a los estudiantes avanzados de la Licenciatura en Administración y a los graduados recientes en el año 2018, considerando la situación del mercado laboral en el 2018, y sin ánimos de generalizar los resultados para los años siguientes.

Además, posee un alcance exploratorio y descriptivo. Es exploratorio ya que se comenzó por conocer una variable o conjunto de variables, un contexto, una comunidad, etc. Se trata de una exploración inicial en un momento específico. Al explorar la situación, el investigador logra formarse una idea de la temática bajo estudio. Recolecta los datos y después se planea una investigación descriptiva más profunda, sobre la base proporcionada por esta primera aproximación. En el presente trabajo se investigó el significado de empleabilidad, origen del término, diversos usos, y relaciones, y en cuanto a las competencias también se indago sobre su clasificación, la manera en la que son estudiadas en el mundo, trabajos relacionados a este temático etc.

El alcance descriptivo de la investigación busca indagar la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de las variables en la población, son estudios puramente descriptivos. El investigador podría llegar a realizar estudios comparativos entre diversos grupos o subgrupos de personas. Además de las competencias y la empleabilidad, se estudia y analiza la situación de los Licenciados en Administración, recientemente graduados o próximos a recibirse, su relación con el mercado laboral, también qué competencias buscan las empresas en este grupo poblacional, y un análisis específico de las empresas de servicios basadas en el conocimiento y las competencias requeridas por estas.

La recolección y análisis de datos en la investigación cualitativa buscan obtener datos que se convertirán en información y conocimiento. Ocurren de manera paralela el muestreo, la recolección y análisis de los datos. El investigador es el

¹⁹Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la Investigación, Sexta edición. México DF: McGraw-HILL/ Interamericana Editores S.A.de C.V.

instrumento, se da en ambientes naturales y no se miden variables cómo en el proceso cuantitativo.

Las etapas del proceso cualitativo, constituyen más bien acciones que se efectúan para cumplir con los objetivos de la investigación y responder a las preguntas del estudio, son acciones que se yuxtaponen además de ser iterativas y recurrentes.

Se llevo a cabo una amplia revisión de la literatura disponible, a fin de detectar conceptos clave y nutrirse de ideas sobre métodos de recolección de datos y análisis, así como entender mejor los resultados, evaluar las categorías relevantes y profundizar en las interpretaciones. El planteamiento se fundamenta en investigaciones previas, pero también en el proceso mismo de inmersión en el contexto, recolección de los primeros datos y su análisis.

Se parte con una hipótesis, la cual se puede modificar a lo largo de la investigación y no se prueba estadísticamente. La hipótesis planteada es que existe una relación positiva entre formación de competencias y el nivel de empleabilidad es decir que a mayor formación en competencias mayor nivel de empleabilidad.

En el proceso Cualitativo, el investigador debe adquirir el punto de vista interno de los participantes respecto a las cuestiones que se vinculan con el planteamiento del problema, y después podrá tenerse una perspectiva más analítica o de un observador externo. Al comenzar este proceso, el investigador tenía la visión de un estudiante, con la inquietud de cómo es el mundo laboral y qué buscan las empresas, a medida que se fue avanzando con esta investigación, esta visión se fue formando y nutriendo, pudiendo ahora ver la realidad con una perspectiva mucho más amplia teniendo en cuenta las características del mercado laboral y los requerimientos de las empresas, temas antes desconocidos.

Para conocer el contexto bajo estudio, el mercado laboral, se llevaron a cabo entrevistas con expertos en selección de personal, quienes se manifestaron sobre la realidad laboral tucumana, las competencias que debe reunir un Licenciado en Administración para tener más oportunidades de insertarse laboralmente con éxito, como así también que competencias buscan las empresas en sus empleados.

Esta investigación cualitativa, se caracteriza porque sus fases se traslapan y no son secuenciales, el investigador puede regresar a una etapa inicial y retomar otra dirección.

4.2 Procedimiento de muestreo

La muestra es el grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia.

Lo que busca la investigación cualitativa es profundidad, se estudian casos o unidades que ayudan a entender el fenómeno bajo estudio y responder a las preguntas de investigación.

La muestra a relevar está formada por los estudiantes de la Licenciatura en Administración próximos a graduarse y por los egresados recientes de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT.

El tipo de muestreo a utilizar es el muestreo no probabilístico, de tipo propositivo, es decir la selección de la muestra se da sobre el propio conocimiento de la población por parte del investigador.

La obtención de los datos no fue tarea fácil, acceder a bases de datos de la Facultad fue sumamente complicado. Si bien se obtuvo acceso a algunas bases de datos, estas no integraban todos los datos de los alumnos (ejemplo, el número de celular), sólo proporcionaban la dirección de correo electrónico, que no siempre se chequea. Resulta relevante destacar este tema ya que pudo observarse que la tasa de respuesta es mucho más elevada cuando el cuestionario se envía por WhatsApp, y más todavía si lo hace un referido, lo que fue fundamental en este trabajo.

4.3 Herramientas utilizadas:

4.3.1 Investigación bibliográfica y revisión de la literatura

En la investigación cualitativa, esta revisión de la literatura contextualiza el proceso, justifica el planteamiento y necesidad de estudio. Implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos de estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar el problema de investigación. Esta investigación y revisión debe ser selectiva. Se buscan definiciones, teorías, resultados, casos, ejemplos, instrumentos utilizados para medir o evaluar los conceptos o variables de interés, hipótesis comprobadas, datos específicos y enfoques o abordajes del problema de investigación²⁰.

La investigación y revisión de la bibliografía fue un proceso extenso y arduo, ya que implicó al investigador adentrarse de lleno en las temáticas de empleabilidad y competencias, hasta entonces no muy conocidas. Además, involucró un proceso de análisis y decisión sobre qué tema específico investigar, permitió darle a la investigación una orientación y perspectiva propia, usando como base otras investigaciones y sus métodos.

La Revisión bibliográfica implicó un proceso de mucha lectura, análisis e investigación. Se comenzó con empleabilidad y competencias, en cuanto a definiciones y clasificaciones. A medida que el investigador se adentraba en estos temas eran más numerosos los interrogantes y esto llevaba a ampliar su campo de estudio y análisis. Al momento de decidir enfocar el estudio en los Licenciados

²⁰Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la Investigación, Sexta edición. México DF: McGraw-HILL/ Interamericana Editores S.A.de C.V.

en Administración, el foco estuvo puesto en cuáles son los roles de los Administradores, qué papeles pueden cumplir y sobre todo qué competencias los caracterizan.

El estudio también estuvo centrado en la situación laboral en Argentina y Tucumán, para ello se investigó sobre la población, tipo de empresas, origen de la demanda de empleo, etc.

Al llevar el análisis a las empresas de servicios basados en el conocimiento, se ahondó sobre la industria de software en Argentina y el mundo, los puestos de trabajo que generan, los niveles de importación y exportación de los últimos años, las tendencias y ventajas competitivas de este sector con respecto a los distintos servicios que ofrece. Durante la investigación, se conoció también el porcentaje de participación de los Licenciados en Administración en las empresas de este rubro, es decir que las empresas de software son también un campo de acción reconocido para un licenciado en administración.

4.3.2 Observación

El papel del investigador al llevar a cabo la observación es el de “*participación activa*”, ya que el investigador en cuestión participa en la mayoría de las actividades, sin embargo, no se mezcla completamente con los participantes, sigue siendo ante todo un observador.

Este papel permite un mayor entendimiento del punto de vista interno. La observación es formativa y constituye el único medio que se utiliza siempre, en todo estudio cualitativo.

Se diseñó un protocolo de observación, en donde se detallaron los aspectos a ser observados, para asegurarse de realizarlo correctamente y cuidarse de dejar de ver cosas que sean importantes.

4.3.3 Entrevistas

En las entrevistas a través de preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema ²¹

En este trabajo de investigación se realizaron *entrevistas semiestructuradas*, a partir de una guía de temas a tratar, pero con la posibilidad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información.

Estas entrevistas estuvieron dirigidas a profesionales de Recursos Humanos, especializados en selección de personal y a Gerentes de empresas de servicios basados en el conocimiento (SBC).

²¹Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la Investigación, Sexta edición. México DF: McGraw-HILL/ Interamericana Editores S.A.de C.V.

El objetivo principal fue conocer a través de este medio, cómo es el mercado laboral tucumano, qué buscan las empresas al contratar un Licenciado en Administración, y así también cómo es este proceso en las empresas de SBC.

Debido a la dificultad de acceso a las distintas empresas y a la confidencialidad de los procesos y requisitos de selección, se optó por entrevistar a especialistas del área, a fin de tener un panorama general de las competencias requeridas por las empresas en un Licenciado en Administración.

Por otra parte, se realizaron entrevistas a jóvenes profesionales y a graduados, a fin de conocer su experiencia personal al insertarse en el mercado laboral.

El análisis de la información se realizó de acuerdo a las recomendaciones de la investigación cualitativa, e incluyó las siguientes etapas:

- Transcripción de las entrevistas
- Lectura fluctuante de las entrevistas
- Comparación de los datos
- Análisis de contenido de los datos
- Reducción de la información
- Integración de categorías y sus propiedades con disposición de datos en matrices
- Delimitación de la teoría que se plantea

Se trabajaron manualmente, ya que no se contaba con el soft específico, pero el número de entrevistas (doce en total) lo permitía.

4.3.4 Cuestionarios

Se diseñó el cuestionario destinado a los estudiantes avanzados de la Licenciatura en Administración y egresados recientes. En una primera instancia se realizó una prueba piloto, y luego el cuestionario definitivo. Se adjunta modelo de comprobante como Anexo N°2.

Entre los datos relevados se incluyeron:

- Datos socio demográficos: Género, edad, plan de estudio, para investigar si existe alguna relación entre el género y la formación de competencias, Se pregunta sobre el plan de estudio a fin de analizar si la formación de competencias se ve influidos por el plan de estudio cursado.
Los datos sobre la situación estudiantil/ laboral, permitirán saber si quién responde es estudiante o egresado, como así también si posee o no empleo. Se busca conocer si estas realidades influyen en la formación de competencias y en cuáles.
- Se pregunta también sobre el primer empleo y cómo lo consiguieron a fin de interiorizarse sobre los medios más utilizados por la población bajo estudio, lo cual será de utilidad para las próximas promociones de estudiantes a la hora de buscar empleo.

- La pregunta sobre la formación universitaria está orientada a analizar qué competencias percibe que desarrolló el encuestado en la Facultad y en qué grado.
- La percepción que tienen los estudiantes y egresados con respecto a las competencias requeridas en el mercado laboral se analiza a través de un ranking de competencias, donde deberán ordenar desde la competencia más demandada a la menos demandada por el mercado, según su criterio.
- Se busca conocer como los encuestados perciben el grado de formación que tiene cada uno de ellos respecto a las distintas competencias. Para ello se utilizará una escala tipo Likert.
- Las actividades que realiza el encuestado en su tiempo libre y en qué grado las realiza, será utilizado para hacer una exploración sobre la relación que podría existir entre esta actividad y su incidencia en la formación en competencias.

4.3.4.1 Google Forms

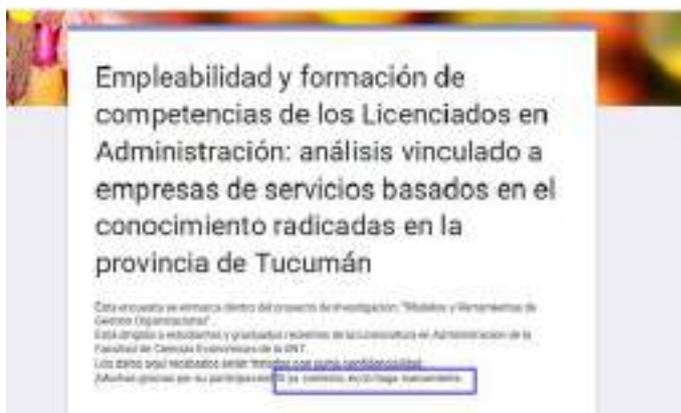
El cuestionario fue diseñado en Google Forms, ya que permite enviarlo a través de distintos medios de comunicación, en este caso los medios utilizados fueron WhatsApp, Correo electrónico y Facebook. Se decidió utilizar este formato, ya que la tasa de respuesta que se puede obtener a través de estos medios es más elevada.

El diseño de cuestionarios a través de Google Forms, es una gran manera de unir la tecnología a la investigación. Es un método muy utilizado, y sus resultados son confiables.

En la introducción al cuestionario se indicó que quién conteste debía estudiar Administración en la UNT, o bien ser graduado reciente. Así también se especificó que en caso de haberlo contestado previamente no lo vuelva a hacer (imagen N° 1). De esta manera se aseguró una sola respuesta por encuestado.

Si bien existe en Google Forms el límite a “una sola respuesta” por persona, para utilizarlo era necesario que cada encuestado ingrese su dirección de mail, que debería ser del tipo Gmail. Se consideró que estos pasos adicionales dificultarían la respuesta y generarían una alta tasa de abandono del cuestionario. Además, si bien el cuestionario es anónimo, algunos encuestados podrían experimentar desconfianza al tener que cargar su dirección de mail.

Imagen N°1- Encabezado del cuestionario diseñado para esta investigación



Fuente: elaboración propia, obtenido de Google Forms.

A través de Google Forms, se recaban las distintas respuestas. Esta aplicación permite ver cuestionario por cuestionario de manera individual (imagen N°2), lo que equivaldría a hacerlo en papel y el análisis posterior no se verá influido por el medio de recolección de los datos.

Imagen N°2 -Resultados de la encuesta: posibilidad de ver cada encuesta de manera individual



Fuente: elaboración propia, obtenido de Google Forms.

Simultáneamente las personas que recibieron el cuestionario envían sus respuestas, Google Forms va armando una planilla de Excel en Google Drive, en donde registra cada respuesta, agregando una fila a medida que se obtiene una nueva, incluyendo además el día y la hora en la que se realizó dicha incorporación (imagen N°3).

Imagen N°3-Planilla en Google Drive con el registro de cada respuesta.

1	Marca temporal	Sexo	Edad	Plan de estudio	Situación laboral actual	Si es el titular dependiente	¿Continúa con esta opción?
2	2011/2016-19:34:02	Femenino		22	2014 Estudio y trabajo	Fuerzas	Si
3	2011/2016-19:07:11	Femenino		22	2014 Estudio y trabajo	Fuerzas	Si
4	2011/2016-19:16:04	Masculino		20	2014 Estudio y trabajo	Relaciones	No
5	2011/2016-19:19:20	Femenino		23	2014 Estudio y no trabajo	Relaciones	No
6	2011/2016-19:19:21	Masculino		23	2014 Estudio y trabajo	Publicaciones en diario pro	Si
7	2011/2016-19:28:27	Masculino		25	2014 Esta recibiendo y trabajo	Otros	Si
8	2011/2016-19:24:00	Masculino		25	1993 Esta recibiendo y trabajo	Publicaciones en diario pro	Si
9	2011/2016-19:27:05	Masculino		20	2014 Esta recibiendo y no trabajo	Relaciones	No
10	2011/2016-19:28:40	Masculino		25	2014 Estudio y trabajo	Otros	No
11	2011/2016-19:31:04	Femenino		21	2014 Estudio y trabajo	Fuerzas	Si
12	2011/2016-19:31:13	Femenino		21	2014 Estudio y no trabajo	Otros	No
13	2011/2016-19:33:30	Femenino		22	2014 Estudio y no trabajo	Otros	No
14	2011/2016-19:35:55	Femenino		23	2014 Estudio y trabajo	Fuerzas	No
15	2011/2016-19:38:09	Femenino		22	2014 Estudio y trabajo	Fuerzas	No
16	2011/2016-19:38:11	Femenino		24	1993 Estudio y trabajo	Fuerzas	No
17	2011/2016-19:41:21	Masculino		20	2014 Estudio y no trabajo	Otros	No
18	2011/2016-19:00:01	Masculino		22	2014 Estudio y no trabajo	Relaciones	No
19	2011/2016-19:08:21	Femenino		23	2014 Estudio y no trabajo	Otros	No

Fuente: elaboración propia, obtenido de Google Drive.

Se utilizaron preguntas de opción múltiple, para el género, plan de estudio y situación laboral actual. Para el caso de la edad, se dejó un espacio vacío a fin de que cada uno complete, pero con la validación de que dicho campo solo acepta número.

Para las escalas de Likert, se utilizó la opción “Cuadrícula de opción múltiple”. A nivel fila se indicaron las competencias/ actividades realizadas en la facultad y a nivel columna, el grado de, de 1 a 5. Se introdujo una validación, en donde cada fila requiere una sola respuesta, el encuestado no podrá enviar el cuestionario en caso de que esto no se cumpla (imagen N°4). El formulario de Google le indicará qué apartado deberá revisar ya que existe una validación que no está respetando.

Imagen N°4 - Prueba del control que existe a nivel fila en las preguntas de Ranking

Para usted, ¿Cuáles son las competencias que valora más el mercado laboral en un Licenciado en Administración? Elabore un ranking siendo 1 la más importante y 5 la menos importante.

* No podrá enviar el cuestionario hasta que no indique un grado en "Competencias".

	1	2	3	4	5
Orientación al logro	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análisis y síntesis	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo en equipo y cooperación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Flexibilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esta pregunta requiere una respuesta por fila

Fuente: elaboración propia obtenido de Google Forms

Para realizar las preguntas de “Ranking”, se utilizaron también la “Cuadrícula de opción múltiple”, pero agregándole una validación a nivel columna. Por ejemplo, en la pregunta sobre las competencias más valoradas en el mercado laboral, existe una doble validación: a nivel fila (imagen N°4) y a nivel columna (imagen N°5). Si bien este diseño dificultará un poco el análisis, no existe en Google forms otra forma de armar un ranking y asegurarse que no se repita el orden que se le da a cada competencia. El mismo formato se utilizó en el ranking de las actividades que realiza la persona en su tiempo libre.

Imagen N°5 -Prueba del control existente a nivel columna. Se complementan los controles a nivel columna y fila.

Para usted, ¿Cuáles son las competencias que valora más el mercado laboral en un Licenciado en Administración? Elabore un ranking siendo 1 la más importante y 5 la menos importante.

* Podrá enviar el cuestionario una vez que seleccione solo una opción por columna y 1 opción por fila

	1	2	3	4	5
Orientación al logro	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análisis y síntesis	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo en equipo y cooperación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Flexibilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

No selecciones más de una respuesta por columna. Advertencia de GOOGLE

Fuente: elaboración propia, obtenido de Google Forms

4.4 Elección del modelo de competencias

El término competencia es polisémico y confuso, adquiriendo cada vez más relevancia en el discurso cotidiano actual, a pesar de sus distintos usos y enfoques teóricos. Es por ello necesario elegir un modelo que oriente el trabajo a desarrollar en el marco de esta práctica profesional.

En este marco y considerando las diferentes concepciones de competencias que existen, se optó por trabajar con las denominadas “*Competencias Transversales*”, que son aquellas que explican la diferencia entre un gran trabajador y un trabajador excelente cuando ambos cuentan con formación técnica idéntica. Las competencias transversales integran los aprendizajes de todas las disciplinas que conforman el plan de estudios.

Las *competencias transversales* son aquellas que se necesitan para muy distintos tipos de profesiones. Por ejemplo, saber trabajar en equipo es tan deseable para un creativo publicitario como para un cirujano. Aún así, hay áreas que demandan unas competencias transversales por encima de otras. Influyen directamente en la

empleabilidad y son uno de los principales puntos de atención en entrevistas de trabajo y procesos de selección.

Sin dudas, no hay que restar importancia a las *competencias técnicas* -también llamadas *específicas*- en especial en trabajos en los que es fundamental mantener los conocimientos al día. Actualizar la formación adquirida durante los estudios siempre será imprescindible para ejercer la profesión.

Sin embargo, las competencias transversales juegan un papel decisivo en entornos laborales cambiantes, en los que cada vez se trabaja más por proyectos y en equipo y en los que el trabajo estable es cada vez menos habitual. Por ello, se consideró importante tomar esta categoría de competencias, dado que el presente trabajo se refiere a competencias de introducción al mercado laboral.

Por otra parte, dado que en este trabajo se vincula las competencias con la formación académica, la definición adoptada coincide con el enfoque de Díaz Barriga al manifestar que *“en el caso de los planes de estudio, es factible reconocer diversas competencias que surgen de la necesidad de desarrollar esos conocimientos y habilidades vinculadas directamente a una disciplina, así como aquellas que responden a procesos que requieren ser impulsados por un trabajo que se realice desde un conjunto de asignaturas del plan de estudios”*.²²

Al comenzar la investigación, se buscó conocer cuáles son las competencias transversales más valoradas por las empresas, específicamente por las empresas de software. En este sentido se consideró importante comenzar a pensar que puestos o cargos posiblemente ocupará un Licenciado en Administración en estas organizaciones y buscar información disponible al respecto.

En este sentido, a Cámara de la Industria Argentina de Software, propone la descripción de puestos de este tipo de empresas, por ejemplo, el de “Project Manager (Tabla N°7). El puesto de “Project Manager” es intrínseco de las metodologías ágiles, forma de trabajo de este tipo de empresas.

Tabla N°7 – Descripción de puesto

DESCRIPCION DEL PUESTO	
Nombre del puesto	LIDER DE DESARROLLO / PROJECT MANAGER (PM)
Descripción Genérica	Conducir las actividades diarias del equipo de proyecto, ejerciendo un control sobre resultados, plazos y calidad. Mantener la relación con usuarios y cliente, motivando y brindando apoyo a los integrantes del equipo y gestionando los recursos necesarios, tomando las decisiones operativas necesarias para mantener el proyecto en tiempo, alcances y costo.

²²Díaz Barriga, A. (2006). *El enfoque de competencias en la educación. ¿Una alternativa o un disfraz de cambio?* En Revista Perfiles Educativos, 28/111, Pág. 15.

Descripción del puesto	Estimar tiempo y recursos necesarios para el desarrollo de un proyecto.
	Definir el presupuesto y obtener el mejor rendimiento del mismo.
	Liderar y gestionar los proyectos a su cargo.
	Establecer un plan del proyecto, controlando su progreso y efectuando el seguimiento de los desvíos.
	Administrar los grupos de trabajo a su cargo, motivando a sus integrantes, cuidando su adecuada capacitación o coaching y resolviendo eventuales conflictos.
	Colaborar con el analista funcional en la interpretación y comprensión de las necesidades.
	Participar en el diseño de soluciones asociadas a los requerimientos y colaborar en la definición de las arquitecturas.
	Elaborar informes de avance del proyecto, tomando decisiones correctivas o proponiendo soluciones alternativas a la gerencia.
	Asegurar la implementación de productos o servicios de acuerdo al alcance acordado para lograr la satisfacción del cliente.
	Involucrar a los usuarios o clientes cuando haga falta, negociando compromisos con los mismos o con otros grupos o personas involucradas.
	Asegurar el cumplimiento de los procesos definidos por el área de calidad.
	Cuidar los aspectos de un proyecto que puede incidir en sus alcances, plazos y calidad, incluyendo riesgos y manejo de los cambios, realizando el análisis de impacto y negociando compromisos.
	Hacer seguimiento de cada fase y cada hito del proyecto, monitoreando tiempos, costes, calidad y riesgos.
	Detectar desviaciones: agendar entregas intermedias con el cliente con el fin de mitigar errores y alinear expectativas.
	Asegurar que los proyectos sean cerrados apropiada y formalmente.
	Definir el perfil de cada miembro de su equipo, como así también controlar las limitaciones y las funciones de cada perfil dentro del proyecto.
Colaborar con la unidad de negocios, ayudando para establecer el precio de venta, si así se requiere.	
Asegurar la comunicación a todos los niveles (visibilidad al equipo y avance al cliente).	

Fuente: Elaboración propia, en base a lo propuesto por Cessi

Las competencias requeridas para este puesto, según la Cámara de la Industria Argentina de Software (Cessi), son: **Flexibilidad y Adaptabilidad**; Liderazgo; Planificación y medición de desempeño; **Orientación a resultados**; **Capacidad de trabajo en equipo**, **Pensamiento Analítico**; Actitud, responsabilidad y

compromiso; Buen manejo de relaciones interpersonales; Orientación al Cliente (**Comprensión Interpersonal**); Capacidad de mejora continua.²³

Por otra parte, en base a la lectura, observación, entrevistas con expertos, y teniendo en cuenta lo enunciado por la Cámara de la Industria Argentina de Software (Cessi) y lo propuesto por el Clúster Tecnológico Tucumán, en cuanto a las competencias requeridas, es que se seleccionó el grupo de competencias sobre las cuales basar la investigación:

- Orientación al Logro
- Pensamiento Conceptual
- Comprensión Interpersonal
- Trabajo en equipo y Cooperación
- Flexibilidad.

Si bien las empresas de software pueden tener características particulares, se optó por centrarse en estas cinco competencias transversales.

Para seleccionar las competencias se utilizó el modelo del trabajo de Spencer y Spencer, quienes definen los siguientes grupos de competencias:

- 1. Grupo de logro y acción**
 - a. Orientación al logro
 - b. Preocupación por orden, calidad y seguridad
 - c. Iniciativa
 - d. Búsqueda de información
- 2. Grupo de ayuda y servicio**
 - a. Comprensión interpersonal
 - b. Orientación de servicio al cliente
- 3. Grupo de impacto e influencia**
 - a. Impacto e influencia
 - b. Conciencia organizacional
 - c. Formación de relaciones y contacto
- 4. Grupo de competencias gerenciales**
 - a. Desarrollo de los demás
 - b. Dirección: asertividad y uso del poder de la posición
 - c. Trabajo en equipo y cooperación
 - d. Liderazgo de equipo
- 5. Grupo de competencias cognitivas**
 - a. Pensamiento analítico
 - b. Pensamiento conceptual
 - c. Experiencia técnica/profesional y gerencial
- 6. Grupo de efectividad personal.**
 - a. Autocontrol
 - b. Autoconfianza
 - c. Flexibilidad
 - d. Compromiso organizacional.

²³Cámara de la Industria Argentina de Software. (28 de noviembre de 2018). Obtenido de: <https://www.cessi.org.ar/perfilesit/detalle-de-lider-de-desarrollo-project-manager-pm-1>

Las competencias seleccionadas para el análisis son las definidas en el tabla N°8. Se plantea su definición a fin de clarificar conceptos y determinar qué se entiende por cada una de ellas. La selección de un grupo de competencias es fundamental para unificar criterios, realizar un análisis y obtener conclusiones válidas.

Tabla N°8- Competencias seleccionadas para el análisis

GRUPO DE LOGRO Y ACCIÓN	ORIENTACIÓN AL LOGRO	Preocupación para trabajar bien o para competir contra un estándar de excelencia. Este puede ser: a) sus propios logros anteriores b) una medida objetiva c) el rendimiento de otros d) metas puestas por el propio individuo e) algo que nadie ha realizado.
GRUPO DE AYUDA Y SERVICIO	COMPRENSIÓN INTERPERSONAL	Implica el deseo de entender a los demás, ya sean estos son individuos o grupos de distinta clase. Es la habilidad para escuchar con precisión y entender los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de otros, no expresadas directamente o sólo parcialmente dichas
GRUPO DE COMPETENCIAS GERENCIALES	TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN	Implica una intención genérica por trabajo cooperativo con otros, de trabajar juntos y desarrollar colaboración, como opuesto a trabajar separadamente o competitivamente.
GRUPO DE COMPETENCIAS COGNITIVAS	PENSAMIENTO CONCEPTUAL	Es la comprensión de una situación o problema juntando las piezas, viendo el cuadro global. Posibilidad de identificar modelos o conexiones entre situaciones y de identificar aspectos clave o subyacente en asuntos complejos.
GRUPO DE EFECTIVIDAD PERSONAL	FLEXIBILIDAD	Habilidad para adaptarse y trabajar efectivamente con una variedad de situaciones, individuos o grupos.

Fuente: *Elaboración Propia.*

No se incluyó ninguna competencia del grupo *Impacto e Influencia*, por considerar que no eran apropiadas para el tipo de población al que el cuestionario va dirigido.

Para facilitar la comprensión de las competencias propuestas a la hora de aplicar el cuestionario, se reemplazó el nombre de *“Pensamiento Conceptual”* por *“Análisis y Síntesis”*, y *“Comprensión Interpersonal”* por *“Comunicación”*, pero están referidos al mismo concepto. Fueron testeados al realizar la prueba piloto.

Se propusieron tres preguntas sobre las actividades realizadas en la Facultad, para evaluar en qué grado se desarrolló cada competencia. Las mismas, no aparecen en el cuestionario en el mismo orden que se da a las competencias, sino intercaladas, pero responden al siguiente esquema, en función del cual serán evaluadas:

ORIENTACIÓN AL LOGRO	Tuvo que respetar plazos de entrega de trabajos
	Aprobó materias de carácter promocional
	Usó instrumentos tecnológicos para la realización de trabajos

PENSAMIENTO CONCEPTUAL	Tuvo que hacer una utilización creativa de contenidos de una materia para resolver un caso práctico
	Realizó trabajos de investigación
	Trabajo en el análisis y resolución de casos de empresas
COMPRENSIÓN INTERPERSONAL	Tuvo que elaborar informes por escrito en determinados formatos
	Realizó entrevistas
	Realizó exposiciones/presentaciones orales de forma individual o grupal
FLEXIBILIDAD	Hizo trabajos/presentaciones en los que desarrolló el análisis y la crítica
	Participó en trabajos o presentaciones con compañeros a los que conocía poco
	Realizó lecturas o entregas de informes en algún lenguaje extranjero
TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN	Hizo trabajos en grupo
	Trabajó con técnicas de Role Playing
	Tuvo que proponer soluciones a problemas de empresas

5 CAPITULO V - Análisis de Datos y Conclusiones

5.1 Análisis de los Datos

Tal como se expuso en el capítulo anterior, en base a las entrevistas a referentes clave de las empresas de software nucleados en el Clúster Tucumán y selectores de personal, la observación y el análisis de un puesto típico que podría ocupar un Licenciado en Administración en las empresas de Servicio Basadas en el Conocimiento, se obtuvieron las competencias transversales que se considerarán en este trabajo, a saber:

- Orientación al Logro
- Pensamiento Conceptual
- Comprensión Interpersonal
- Flexibilidad
- Trabajo en Equipo y Cooperación.

El cuestionario se aplicó a 114 personas, 79 estudiantes y 35 egresados de graduación reciente. El 65 % de los encuestados de género femenino y el 35% masculino, tal como puede observarse en la Tabla N° 9.

Tabla N°9- Encuestados clasificados por Sexo y Condición (Estudiante o Graduado)

Género	Estudiantes	Graduados	Totales	%
Femenino	53	21	74	65%
Masculino	26	14	40	35%
Totales	79	35	114	100%

Fuente: *Elaboración Propia.*

La mayor tasa de respuesta proviene del grupo de personas a quienes se les envió de manera personal un mensaje (WhatsApp) pidiéndole colaboración para responder y reenviarlo a sus conocidos. El cuestionario también se difundió en los distintos grupos de las materias, de los estudiantes y egresados.

Si bien se utilizaron las bases de datos obtenidas, y se envió el cuestionario también por correo electrónico, la tasa de respuesta es mucho más baja por este medio. Google Forms pone un límite de envío de 100 correos, y luego bloquea el envío del cuestionario desde esa cuenta de mail durante 24 horas. Por ejemplo, de 100 correos enviados un día, solo se obtuvieron 2 nuevas respuestas. Además de este límite de envío, no todos los registros poseían una dirección de mail, incluso algunos correos “rebotaron” ya que se trataba de cuenta inactivas.

El 53 % de los encuestados tiene menos de 25 años. El 41 % tiene entre 25 y 30 años. El 6 % restante es mayor de 30 años, siendo la edad más alta la de un estudiante de 51 años.

El 38% de los encuestados pertenecen al Plan de Estudios 1983, mientras que el 62% restante pertenecen al Plan de Estudios 2014. (Tabla N°10).

Tabla N°10- Encuestados clasificados por Plan de estudio y Sexo.

PLAN DE ESTUDIOS	CANTIDAD DE PERSONAS		TOTAL	%
	GENERO			
	Femenino	Masculino		
Plan 1983	29	14	43	38%
Plan 2014	45	26	71	62%
TOTAL	74	40	114	100%

Fuente: *Elaboración Propia.*

5.1.1 Los Licenciados en Administración y la posibilidad de inserción en Empresas de Servicios Basados en el Conocimiento

Conocer cómo consiguieron su primer empleo los encuestados puede servir de guía para quienes están tratando de iniciar su vínculo con el mercado laboral. En este sentido, las Pasantías, los referidos y “Otros”, tienen la misma importancia relativa, tal como puede observarse en la Tabla N°11.

Tabla N°11- Encuestados clasificados por Plan de estudios según medio de obtención de su primer empleo

MEDIO DE OBTENCION DEL PRIMER EMPLEO	PLAN DE ESTUDIOS		TOTAL	%
	Plan 1983	Plan 2014		
Pasantía	11	23	34	30%
Referidos	11	23	34	30%
Consultoras de selección de personal	3	0	3	2 %
Publicaciones en Diarios y/o portales de empleo en la web	6	3	9	8%
Otros	12	22	34	30%
TOTAL	43	71	114	100%

Fuente: *Elaboración Propia.*

Si bien no todos los encuestados especificaron que se incluía en el ítem “Otros”, por algunas respuestas puede inferirse que se trata de la inserción en negocios de índole familiar o emprendimientos propios.

En alguna medida, la amplia posibilidad de inserción laboral de los Licenciados en Administración, es algo que los selectores de personal tienen en cuenta, tal como puede inferirse de las siguientes opiniones obtenidas en una de las entrevistas realizadas:

“Es una carrera que tiene muchísima salida laboral, todo depende a que se quiere dedicar la persona ya que es una carrera sumamente amplia. Por ejemplo, Comercial y Marketing, Finanzas, Recursos Humanos. Tiene más salida en estas áreas que en producción. Salís de la facultad con una visión amplia, después tenés que enfocarte y desarrollarte en algo.

Es un comodín porque casi que puede estar en todas a las áreas de una empresa, hay pocas áreas y en empresas específicas en donde un Licenciado en Administración no podría estar.”

Otro de los encargados de selección de Recursos Humanos expresó:

*“Un licenciado tiene una mirada más amplia, lo que suma un Licenciado es **gestión**, es el conocer todo lo que hay detrás de lo que se está haciendo. Por ejemplo, trabajando en consultoría de Recursos Humanos podés captar mejor un cliente que un psicólogo puro, analizas mejor, ves la empresa como un todo y de manera global, esto lo diferencia de otras carreras más específicas que tienen la visión más acotada.”*

Un directivo de una empresa de Servicios basados en el conocimiento expresó:

“Las empresas de Servicios Basados en el Conocimiento (SBC), han experimentado un gran crecimiento en los últimos años y el mercado laboral también se adapta a estos cambios.

Todos tenemos que ir mutando a las tecnologías, sea software, sean apps, sean digital, de alguna manera nos vamos digitalizando, y el Licenciado en Administración tiene el mix de entender el negocio y traducirlo a tecnología después. A los perfiles de tecnología les cuesta salir de la tecnología por eso un administrador funciona como nexo y mediador.

Más allá de que las empresas de tecnología tienen su área de negocio donde un administrador puede estar”.

Otro de los directivos de una empresa de Software expuso lo siguiente:

“El desafío es cómo desde estas carreras más de negocio acompañamos a los perfiles tecnológicos.

Los programadores son especiales: en la parte de vínculos y relaciones son más flojos. Es un nicho de mercado bastante particular, por eso a las empresas de tecnológica le suma un Licenciado en Administración que actúa como vínculo y nexo entre el cliente y el programador.

La programación responde a perfiles muy duros y técnicos: hacen agua en lo soft y de negocios. Por eso el Licenciado en Administración pone ahí su valor agregado. En estas empresas, que se trabaja con metodologías ágiles, las necesidades y soluciones evolucionan a través de una colaboración estrecha

entre equipos multidisciplinarios. Un administrador debe entender el dinamismo de trabajo.

Un papel importante del Licenciado en Administración sería el de la motivación del equipo de trabajo. Los equipos de trabajo son como un camión que tiene que subir una cuesta, está el que maneja, otro empuja, hay otro que va a querer ir sentado mirando el paisaje, hay roles muy definidos, lo importante es poder hacer que todos empujen y estén convencidos para a donde van.

El Administrador debe ser el que transmite la visión y se alinee al discurso de la empresa. Si uno no cree en esa visión de la empresa, no va a ser un buen administrador. Hay un algo más, si no lo crees no vas a poder transmitirlo...

Esta motivación se construye todos los días, por ejemplo, las reuniones de cada mañana para enfocar. El que administra el equipo de trabajo, analizan cómo estas vos, cuándo es tu fecha de entrega y si tenés algún obstáculo. Evita que se consuman muchas horas de trabajo en algo que no lo vale. El cómo se hace esta reunión diaria, depende de las soft skills, ahí entraría el administrador con un rol clave. “Te ayudo a que puedas solucionarlo o te gestiono la ayuda del resto” Para eso hay que sentir la empresa como propia, la cultura, visión, etc”.

5.1.2 Análisis de la Percepción sobre las Competencias más valoradas en las empresas de servicios basadas en el conocimiento.

A fin de conocer la percepción de los encuestados sobre el ranking que tendrían las **Competencias más valoradas en el mercado**, se realizó un promedio en base a las respuestas obtenidas en el cuestionario. El ranking final se presenta en la Tabla N°12.

Tabla N°12- Ranking de competencias según el valor que le otorga el mercado – Total de Encuestados

VALOR QUE LE DA EL MERCADO	
COMPETENCIAS	RANKING
Orientación al Logro	5
Pensamiento Conceptual	4
Comprensión interpersonal	2
Trabajo en equipo y Cooperación	1
Flexibilidad	3

Fuente: Elaboración Propia.

Puede observarse que, en su opinión la más valorada es “Trabajo en Equipo y Cooperación”, y la menos valorada “Orientación al Logro”.

La Tabla N°13, presenta la valoración del ranking de competencias desagregada según se trate de estudiantes o graduados. Ambos grupos opinaron que la competencia más importante para el mercado era “Trabajo en Equipo y Cooperación”, pero tuvieron diferencias en el ranking asignado al resto.

Tabla N°13- *Ranking de competencias según el valor que le otorga el mercado, clasificado según Condición (Graduado, Estudiante).*

VALOR QUE LE DA EL MERCADO		
COMPETENCIAS	RANKING	
	Graduado	Estudiante
Orientación al Logro	3	5
Pensamiento Conceptual	5	3
Comprensión interpersonal	4	2
Trabajo en equipo y Cooperación	1	1
Flexibilidad	2	4

Fuente: *Elaboración Propia.*

Sin embargo, si analizamos lo que el mercado de las empresas de Servicios Basados en el Conocimiento realmente valora, y nos valemos para ello de las entrevistas realizadas, podemos observar que el ranking puede llegar a ser diferente y que la Flexibilidad es quizás la competencia que ocuparía el primer lugar.

En ese sentido, es válida la opinión de un gerente de una empresa de Software, quien expresó:

“Las empresas, cuando buscan un perfil Junior, están en busca de una persona que tenga Flexibilidad, Agilidad en aprendizaje, espíritu emprendedor e iniciativa

Sobre una base así, le podés enseñar lo específico de tu empresa, lo técnico, pero si esa persona no trae esas competencias consigo, es muy difícil que las incorpore después. Lo importante más allá de lo técnico, lo que importa es lo que trae con ella, lo técnico se desarrolla”.

Otro de los entrevistados, también directivo de una empresa de servicios basados en el conocimiento sostuvo:

“Lo primero es flexibilidad. Hoy está en boga, la learn Agility. La agilidad de aprendizaje en un junior, está asociada al potencial de la persona. El perfil flexible con capacidad de aprender cosas nuevas, con la curiosidad, el espíritu emprendedor, que trae una mirada fresca, que aporta al equipo de trabajo y por más que el cambio sea mínimo es una pequeña mejora, o por más que no se implemente, habla de una inquietud y proactividad de la persona.

Los cambios a la tecnología son una realidad y hay que formarse para ello. Por ejemplo, ahora en el ITBA, hay una carrera nueva de Administración y sistemas, y el año que viene la Universidad de San Andrés abre la Licenciatura en Administración con foco en empresas de tecnología.

Entonces el Licenciado en Administración se tiene que ir aggiornando a la tecnología, ese es el desafío, todos tienen que adaptarse. El licenciado tiene un aporte importante”.

Por su parte, una selectora de Recursos Humanos expresó:

“Una competencia fundamental es el Aprendizaje, más un joven profesional que tiene que aprender, aprender, aprender hasta insertarse en una cultura organizacional, demostrar capacidad de flexibilidad. La persona debe tener esa adaptabilidad en un entorno tan cambiante, ya que cambia la coyuntura todo el tiempo, no se puede perder de vista el objetivo, me oriento al objetivo, pero siendo flexible y adaptándome a los cambios.

Otra competencia muy valorada es el trabajo colaborativo, es más que el trabajo en equipo, lograr objetivos de una manera colaborativa, demuestra esa predisposición para trabajar en red, entender que lo que yo hago te impacta a vos. La orientación al cliente externo e interno y el Trabajo con la sustentabilidad también son importantes para las empresas.

El inglés es una herramienta fundamental, y hay que saber usarla cada vez mejor.”

Es importante también sumar la voz de los egresados. Un Licenciado en Administración de graduación reciente que trabaja actualmente en una empresa de software expresó:

“El mundo del software avanza muy rápido y constantemente, creo que una de las principales habilidades que tiene que tener un Licenciado en Administración es la flexibilidad o la capacidad de adaptarse a ese cambio”.

Otro de los Licenciados en Administración de graduación reciente entrevistado manifestó:

“En mi caso, que trabajo en una empresa de software, lo que más se exige son las habilidades blandas, y en la Facultad no le damos la importancia que le deberíamos dar.

Entre esas habilidades, lo que más se exige es primero la flexibilidad, el poder trabajar en equipo, saber gestionar la relación con el cliente, también tener la capacidad de ser analítico es fundamental, saber interpretar, saber resolver conflictos. Hay que tener la creatividad para plantear alguna solución, la proactividad y dedicación marcan la diferencia.

Constantemente salen cosas nuevas, todo va cambiando y las ganas de aprender son super importantes.

De las habilidades duras, la organización de procesos y su mejora, entre otras son las más buscadas. Pero creo que pasa más por las habilidades blandas, que son lo que más valora la empresa, lo otro lo podés aprender”.

5.1.3 Análisis de la Percepción sobre la formación de competencias transversales en la Facultad, a través de la valoración de las prácticas.

Tal como se expuso en el Capítulo anterior, para evaluar en qué grado el alumno estima que se desarrollaron las competencias transversales en la Facultad, se propusieron tres preguntas respecto de las prácticas que habitualmente se desarrollan.

Las mismas se resumen en la Tabla N° 14.

Tabla N°14- Competencias a analizar y la Facultad

COMPETENCIA	Acciones que realiza en la Facultad Licenciatura en Administración
ORIENTACIÓN AL LOGRO	Tuvo que respetar plazos de entrega de trabajos
	Aprobó materias de carácter promocional
	Usó instrumentos tecnológicos para la realización de trabajos
PENSAMIENTO CONCEPTUAL	Tuvo que hacer una utilización creativa de contenidos de una materia para resolver un caso práctico
	Realizó trabajos de investigación
	Trabajo en el análisis y resolución de casos de empresas
COMPRENSIÓN INTERPERSONAL	Tuvo que elaborar informes por escrito en determinados formatos
	Realizó entrevistas
	Realizó exposiciones/presentaciones orales de forma individual o grupal
FLEXIBILIDAD	Hizo trabajos/presentaciones en los que desarrolló el análisis y la crítica
	Participó en trabajos o presentaciones con compañeros a los que conocía poco
	Realizó lecturas o entregas de informes en algún lenguaje extranjero
TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN	Hizo trabajos en grupo
	Trabajó con técnicas de Role Playing
	Tuvo que proponer soluciones a problemas de empresas

Fuente: *Elaboración propia*

La pregunta formulada decía:

*“En qué grado estima usted que a través de su **formación universitaria** realizó los siguientes ítems. Indique de 1 a 5, siendo 1 el menor grado y 5 el mayor grado.”*

Se enumeraron distintas acciones que pueden realizarse en la Facultad, referidas a las competencias bajo estudio, sin que el encuestado conozca el vínculo entre ellas y el desarrollo de una competencia en particular. Para el análisis hubo que ordenarlas para luego poder codificarlas y analizarlas.

El enunciado de la pregunta especificaba que el valor 5 se refería a la mayor realización del “ítem” presentado. Por ende, cuando en una competencia (por ejemplo, Orientación al logro), el conjunto de actividades que la integran, alcanzaba un nivel alto se puede decir que esa competencia se desarrolló también en un nivel alto.

El valor de cada actividad, se obtuvo del promedio entre las respuestas. Luego, a partir de un promedio entre los valores obtenidos en cada actividad, se pudo obtener un puntaje para cada competencia. En base a este puntaje, se les asignó un orden de 1 a 5, donde 1 corresponde a la competencia que más se formó durante los estudios en la Universidad (puntaje más alto) y 5 corresponde a la competencia que obtuvo un puntaje más bajo es decir que menos se desarrolló durante esta etapa académica.

Tabla N°15- Desarrollo de Competencias en la Formación Universitaria

FORMACION UNIVERSITARIA	
COMPETENCIAS	RANKING
Orientación al Logro	1
Pensamiento Conceptual	2
Comprensión interpersonal	3
Trabajo en equipo y Cooperación	4
Flexibilidad	5

Fuente: *Elaboración propia*

Según la valoración de los encuestados, la Orientación al Logro es la competencia más desarrollada durante la Universidad, seguida del Pensamiento Conceptual. La flexibilidad posee un orden 5, esta medición tan baja se debe en parte a que una de las actividades consideradas en su análisis es “Realizó lecturas o entregas de informes en algún lenguaje extranjero”, lo que actualmente casi no se realiza durante el cursado de la Licenciatura en Administración.

En la Tabla N°16, se analiza la opinión de Graduados y Estudiantes por separado.

Tabla N°16- Desarrollo de Competencias en la Formación Universitaria, según Condición de los encuestados (Graduados, Estudiantes).

FORMACION UNIVERSITARIA		
COMPETENCIAS	RANKING	
	Graduado	Estudiante
Orientación al Logro	1	1
Pensamiento Conceptual	3	2
Comprensión interpersonal	2	3
Trabajo en equipo y cooperación	4	4
Flexibilidad	5	5

Fuente: *Elaboración propia*.

Tanto Graduados como Estudiantes, consideran que la *Orientación al Logro* es la competencia que más se forma durante la carrera Universitaria. El *“Trabajo en Equipo y Cooperación”*, posee un orden 4 según ambos grupos, siendo la *“Flexibilidad”* la que tiene el valor más bajo.

5.1.4 Análisis de la Percepción sobre el grado en que poseen las competencias que demandan las empresas de servicios basados en el conocimiento

La formación de competencias a nivel personal según los expertos puede darse en distintos momentos, a lo largo de toda la vida de la persona. El desarrollo de estas competencias, es una suma de las vivencias en la familia la escuela, la Universidad. Más allá de lo académico existen muchos momentos de la vida en donde uno puede formarse en competencias, todo depende si se capitaliza o no dicha experiencia.

La pregunta formulada en el cuestionario fue: *“¿En qué nivel considera usted que tiene las siguientes competencias? Marque de 1 a 5, siendo 1 el menor nivel y 5 el mayor nivel”*. Para mayor comprensión denominaremos a esta pregunta *“Formación de competencias a nivel personal”*.

En la Tabla N°17, luego de la valoración respectiva y promediación de las respuestas, se resume en un ranking la percepción sobre la Formación en Competencias a nivel personal.

Tabla N°17- *Ranking de competencias según el nivel de Formación Personal.*

FORMACION PERSONAL	
COMPETENCIAS	RANKING
Orientación al Logro	2
Pensamiento Conceptual	5
Comprensión interpersonal	4
Trabajo en equipo y Cooperación	1
Flexibilidad	3

Fuente: *Elaboración Propia.*

Tal como puede observarse, el *“Trabajo en Equipo y Cooperación”*, es la competencia que encabeza el ranking.

Se consideró importante analizar la valoración que se obtiene si se separa a los encuestados entre Estudiantes y Graduados, lo que se resume en la Tabla N° 18.

Tabla N°18- *Ranking de competencias según el nivel de Formación Personal, clasificado por Condición (Estudiante, Graduado).*

FORMACION PERSONAL		
COMPETENCIAS	RANKING	
	Graduado	Estudiante
Orientación al Logro	1	2
Pensamiento Conceptual	5	5
Comprensión interpersonal	4	4
Trabajo en equipo y Cooperación	2	1
Flexibilidad	3	3

Fuente: *Elaboración Propia.*

Tal como puede observarse, mientras que los graduados consideran la “Orientación al logro” como la primera en su ranking, para los estudiantes es el “Trabajo en Equipo y Cooperación”. En ambos casos la “Flexibilidad” ocupa el tercer lugar en el ranking.

5.1.5 Actividades de Tiempo Libre

En el cuestionario se introdujo una pregunta tendiente a conocer las actividades de tiempo libre desarrolladas por los encuestados. La idea orientadora de la misma es que existe algún vínculo entre las actividades de tiempo libre y la formación de competencias.

Evaluada la pregunta, se llegó a establecer el ranking que ese expone en la Tabla N° 19 respecto de las actividades de tiempo libre propuestas a los encuestados en el cuestionario:

Tabla N°19- *Actividades que realizan en su Tiempo Libre.*

ACTIVIDADES QUE REALIZA EN SU TIEMPO LIBRE	
ACTIVIDADES	RANKING
Deporte	2
Redes sociales, TV	5
Cursos y Formación Profesional	1
Lectura	3
Voluntariado	4

Fuente: *Elaboración propia.*

Para explorar si existe diferencia entre las actividades de tiempo libre de Estudiantes y Graduados, se elaboró la Tabla N° 20.

Tabla N°20- *Actividades que realizan en su Tiempo Libre según Condición (Estudiante, Graduado)*

ACTIVIDADES QUE REALIZA EN SU TIEMPO LIBRE		
ACTIVIDADES	RANKING	
	Graduado	Estudiante
Deporte	3	2
Redes sociales, TV	2	5
Cursos y Formación Profesional	1	1
Lectura	4	4
Voluntariado	5	3

Fuente: *Elaboración propia.*

Tal como puede observarse, en ambos grupos la actividad de tiempo libre más realizada en la actualidad son los “Cursos y Formación Profesional”. Esto probablemente se encuentre justificado en que se encuentran en una etapa en donde lo importante es la inserción laboral.

Con respecto al uso del tiempo libre, es interesante rescatar la opinión de los selectores de personal entrevistados:

“Las actividades que la persona realiza en su tiempo libre, te hablan de la persona, de a qué se dedica, que hace, que le gusta, habla de lo que la persona puede demostrar. Pero no es determinante. A veces te dicen cosas que suman, por ejemplo, en su tiempo libre aprenden a programar, a veces los hobbies si suman. Puede ser algo más, a veces le pedís que te describan una situación en donde haya tenido que desempeñarse, pero no porque practique un deporte en equipo sabe trabajar en equipo. Lo mismo ocurre con el voluntariado, habla de una persona que busca actividades y puede que esa experiencia lo haya ayudado a desarrollar una habilidad, superar obstáculos o puede que no.

Cuando las personas que entrevistamos no tienen experiencia laboral, nos basamos en esos extras para conocer al candidato, pero más allá de la actividad en sí, lo importante es ¿Qué aprendiste?, ¿Cómo capitalizaste esa experiencia? ¿Cómo te sentiste? Desde ahí detectar lo que uno quiere detectar, sí tiene o no determinada competencia, que es la que está buscando el cliente, el candidato la puede haber adquirido a través de distintos medios”.

Otro de los entrevistados aportó la siguiente opinión:

“Se trata de capitalizar experiencias y sacar ventaja de cada una de las vivencias que uno transcurre, depende de cada uno. Al mismo trabajo se lo puede encarar de distintas maneras, se puede ver el impacto de eso chiquito que uno hace para toda la empresa, o bien se puede quedar con solo dicha actividad, es cuestión de ir más allá, salir de esa mirada cortoplacista.

Algo que debe destacarse es que en el cuestionario no se consideró la opción “Otros”, lo cual puede haber sesgado el análisis de las actividades que se realizan en el tiempo libre, ya que posiblemente alguno de los encuestados ocupa la mayor parte de su tiempo en alguna actividad aquí no considerada, y se vio reducida su respuesta a las cinco opciones presentadas.

5.2 Conclusiones

- Las empresas de Servicios Basados en el Conocimiento constituyen un importante campo de acción para los Licenciados en Administración.
- La gestión por competencias es una de las bases de este tipo de organizaciones.
- Las habilidades y competencias blandas son el principal valor agregado que el Licenciado en Administración puede aportar en el equipo en el que se inserte, siendo la Flexibilidad la más valorada dadas las características de este tipo de organizaciones.
- Si el estudiante avanzado o egresado reciente, desea incorporarse en este tipo de empresas, debe darle especial importancia al desarrollo de las competencias ya que estas poseen una relación positiva con su nivel de empleabilidad.
- La oferta curricular de la Facultad ha contribuido a la formación de competencias transversales de los estudiantes avanzados y graduados recientes de la Licenciatura en Administración.
- El desarrollo de competencias se da en distintos ámbitos de la vida, no sólo en la Universidad. Las actividades desarrolladas en el tiempo libre pueden contribuir a la formación de competencias.
- A partir de los datos recabados en el cuestionario, se descubrió que la Flexibilidad es la competencia que menos se desarrolla durante la Formación Universitaria, esto lleva a pensar en planes de acción para introducir actividades durante la carrera de grado, que fomenten y promuevan el desarrollo de esta competencia entre los estudiantes de la Licenciatura en Administración.

Por ejemplo, se podría introducir la lectura de artículos y producción de informes en inglés, ya que el dominio de una segunda lengua es muy importante en este mundo globalizado.

Otra posibilidad son los intercambios estudiantiles, lo que constituyen un gran desafío y oportunidad para vivir una experiencia diferente. En las VII Jornada de Convivencia de la Licenciatura en Administración, estudiantes avanzados de la carrera, contaron a sus compañeros como fue esa experiencia. Desde la Facultad, se podría mejorar la difusión de estas

actividades, ya que muchos estudiantes no las realizan no porque no quieran sino porque no saben de su existencia.

También estimo que sería muy útil y fructífero organizar más visitas a empresas, o bien que distintos profesionales den charlas sobre las competencias que valora su empresa (lo que se hace en algunas materias), qué conocimientos de la Facultad aplica en su día a día, experiencias personales/ profesionales que le ayudaron a crecer y superarse.

Toda esta relación con el mundo laboral, por más que sea parcial, va a ayudar a que el alumno pueda ver más allá del examen que tiene que rendir, y pueda capitalizar eso que está aprendiendo, siendo consciente de su uso y aplicación en el ambiente real.

- La Facultad puede colaborar en la inserción laboral del estudiante avanzado o egresado reciente, por ejemplo, a través de los programas de pasantías. En base a los datos obtenidos, se conoció que un gran porcentaje de estudiantes obtuvo su primer empleo por este medio. Mejorar la difusión de las pasantías disponibles entre los alumnos e incrementar las alianzas entre la Facultad y las empresas, es un gran desafío, cuyos frutos seguramente serán abundantes.
- Sería muy útil que la Facultad tuviera una base de datos integrada de sus alumnos y egresados recientes, que posean datos completos que permitan comunicarse con ellos.
- Luego de la investigación realizada se pudo comprobar que la relación entre empleabilidad y formación en competencias existe. Y que mientras mayor sea la formación y desarrollo de competencias de la persona, mayor será su nivel de empleabilidad. Esta relación es válida en todos los tipos de empresas incluidas las empresas de software.

6 BIBLIOGRAFIA

- Bekerman M, Cataife, G. (2001). El sector software en Argentina: situación actual y sugerencia de política. Centro de estudios de la Estructura Económica (CENES). Facultad de Ciencias Economicas, UBA. Buenos Aires. Obtenido de: <http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2016/03/CENES12.pdf>
- Cámara de la Industria Argentina de Software. (15 de octubre de 2018). Obtenido de <http://www.cessi.org.ar/historia>
- Cámara de la Industria Argentina de Software. (28 de noviembre de 2018). Obtenido de: <https://www.cessi.org.ar/perfilesit/detalle-de-lider-de-desarrollo-project-manager-pm-1>
- Campos Ríos, G. (2003). Implicaciones económicas del concepto de empleabilidad. Revista Aportes(VIII). págs. ,101-111. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Puebla, México Obtenido de: <http://www.redalyc.org/pdf/376/37602308.pdf>
- Chiavenato, Idalberto, (2011). Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. México. McGraw-HILL/ Interamericana Editores S.A.de C.V.
- Clúster Tecnológico Tucumán. (20 de septiembre de 2018). Obtenido de <http://clustertucuman.org.ar/que-buscan-las-empresas-de-software-al-contratar/>
- Dadamia, Roberto. (2014). Hábitos de uso del tiempo libre y prácticas culturales de la población de la Ciudad de Buenos Aires. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
- Danon, A., Ríos Avellaneda, L. (junio de 2017). Observatorio de empleo, producción y empresas de Tucumán. Obtenido de Ministerio de Desarrollo Productivo: <http://mipyme.gob.ar/oepet/category/informes/mipyme-informes/>
- De Grip, Van Loo, Sanders. (2004). Employability in action: an industry employability index. International Labour Review, 213-215.

- Díaz Barriga, A. (2006). *El enfoque de competencias en la educación. ¿Una alternativa o un disfraz de cambio?* En Revista Perfiles Educativos, 28/111, 7-36.
- Dirección General de estudios macroeconómicos y estadísticas laborales. (Julio de 2018). Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Presidencia de la Nación. Obtenido de Informe de Diagnostico Laboral: http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/informesprovinciales/InfDiagLab_2018JUL_Tucuman.pdf
- Dirección Nacional de Servicios basados en el conocimiento. (Julio 2018). Informe SBC Numero 7. Argentina.
- Encuesta Permanente de Hogares. (Primer Trimestre 2018). Mercado de Trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos. Buenos Aires. Informes Técnicos. Vol. 2, numero 119.
- Figel, J. (18 de diciembre de 2006). Las competencias clave para el aprendizaje permanente. Diario Oficial de la Unión Europea, 3-5.
- Fundación Observatorio Pyme, *Conferencia Anual 2018, Sin empresas, no hay empleo y no hay futuro. Evolución reciente y situación actual de las Pyme. Creación de empresas y desarrollo.* Disponible en: <http://www.observatoriopyme.org.ar>
- Gaya, R. (septiembre de 2017). Automatización en servicios basados en el conocimiento oportunidades y desafíos para las exportaciones argentinas. Obtenido de Subsecretaria de Servicios Tecnológicos y Productivos, Ministerio de Producción: <https://www.produccion.gob.ar>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la Investigación, Sexta edición. México DF: McGraw-HILL/ Interamericana Editores S.A.de C.V.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Primer trimestre de 2018). Encuesta permanente de hogares. Obtenido de Boletín de estadísticas laborales: <http://www.trabajo.gob.ar/estadisticas>
- López, A., Ramos, D., Niembro, A. (agosto de 2014). La competitividad de América Latina en el comercio de servicios basados en el conocimiento. Revista CEPAL (113), págs. 23-41.
- Ministerio de Producción y Trabajo. Presidencia de la Nación. (Julio de 2018). Situación y evolución del trabajo asalariado en el sector privado. Obtenido de http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/asalariadosectorprivado/aasalariadosectorprivado_1807_informe.pdf

- Neffa, D. J. (1999). Actividad, trabajo y empleo: algunas reflexiones sobre un tema en debate. Obtenido de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/13870/Documento_completo.pdf?sequence=1
- Pallotti, C. (28 de junio de 2016). Servicios Basados en el Conocimiento en Argentina. Obtenido de Subsecretaría de servicios tecnológicos y productivos. Presidencia de la Nación: <https://www.produccion.gob.ar/wp-content/uploads/2016/08/Jornada-SBC-Santa-Fe-1.pdf>
- Sistema Integrado Previsional Argentino. (junio de 2018). Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Obtenido de Estudio y Estadísticas Laborales: www.trabajo.gob.ar/estadisticas/index.asp
- Spencer, L., y Spencer, S. (1993). *Competence at work. Models for superior performance*. New York. Editorial Wiley.
- Terceiro, J., y Matías, G. (2001). *Digitalismo. El Nuevo Horizonte Sociocultural*. Madrid. Editorial Taurus.
- Vidal García, Javier, (2003). *Métodos de Análisis de la Inserción Laboral de los Universitarios*. Consejo de Coordinación Universitaria. Universidad de León. España.
- Weinberg, P. (2004). Formación profesional, empleo y empleabilidad. Ponencia presentada al foro mundial de la educación, (pág. 8). Porto alegre.

ANEXOS

ANEXO N° 1 – Fotografías de la Exposición en las Reuniones de Avance

Imagen N°6: *Exposiciones del trabajo en la Reunion de avance de la práctica Profesional*



Fuente: elaboración propia

Imagen N°7: *Exposiciones del trabajo en la Reunion de avance de la práctica Profesión*



Fuente: elaboración propia

ANEXO N° 2 - Cuestionario

Empleabilidad y formación de competencias de los Licenciados en Administración: análisis vinculado a empresas de servicios basados en el conocimiento radicadas en la Provincia de Tucumán

Esta encuesta se enmarca dentro del proyecto de investigación: "Modelos y Herramientas de Gestión Organizacional".
Está dirigida a estudiantes y graduados recientes de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT.
Los datos aquí recabados serán tratados con suma confidencialidad.
Muchas gracias por su participación! Si ya contestó, no lo haga nuevamente.

*Obligatorio

Genero *

Femenino

Masculino

Edad *

Edad *

Tu respuesta _____

Plan de estudios *

1993

2014

Situación laboral actual: *

Estudia y no trabaja

Estudia y trabaja

Esta recibido y no trabaja

Esta recibido y trabaja

Si usted tiene experiencia laboral, Indique como obtuvo su primer empleo *

Publicación en diario y/o portales de empleo en la web

Pasantías

Consultoras de selección de personal

Referidos

Otros

Si usted tiene experiencia laboral, Indique como obtuvo su primer empleo *

- Publicación en diario y/o portales de empleo en la web
- Pasantías
- Consultoras de selección de personal
- Referidos
- Otros

¿Continúa con ese empleo?

- Sí
- No

En qué grado estima usted que a través de su formación universitaria realizó los siguientes ítems. Indique de 1 a 5, siendo 1 el menor grado y 5 el mayor grado. *

	1	2	3	4	5
Tuvo que respetar plazos de entrega de trabajos	<input type="radio"/>				
Tuvo que hacer una utilización creativa de contenidos de la materia para resolver un caso práctico	<input type="radio"/>				
Tuvo que elaborar informes por escrito en determinados formatos	<input type="radio"/>				
Hizo trabajos/ presentaciones en los que desarrollo el análisis y la crítica	<input type="radio"/>				
Hizo Trabajos en grupo	<input type="radio"/>				
Aprobó materias de carácter promocional	<input type="radio"/>				
Realizo trabajos de investigación	<input type="radio"/>				
Realizo entrevistas	<input type="radio"/>				
Participo en trabajos o presentaciones con compañeros a los que conocía poco	<input type="radio"/>				

Trabajo en técnicas Role Playing (representación, actuación.)	<input type="radio"/>				
Uso instrumentos tecnológicos para la realización de trabajos	<input type="radio"/>				
Trabajo en el análisis y resolución de casos de empresas	<input type="radio"/>				
Realizo exposiciones/ presentaciones orales de forma individual o grupal	<input type="radio"/>				
Tuvo que proponer soluciones a problemas de empresas	<input type="radio"/>				
Realizo lecturas o entregas de informes en algún lenguaje extranjero	<input type="radio"/>				

Para usted, ¿Cuáles son las competencias que valora más el mercado laboral en un Licenciado en Administración? Elabore un ranking siendo 1 la más importante y 5 la menos importante.

★

	1	2	3	4	5
Orientación al logro	<input type="radio"/>				
Análisis y síntesis	<input type="radio"/>				
Comunicación	<input type="radio"/>				
Trabajo en equipo y cooperación	<input type="radio"/>				
Flexibilidad	<input type="radio"/>				

¿En qué nivel considera usted que tiene las siguientes competencias? Marque de 1 a 5, siendo 1 el menor nivel y 5 el mayor nivel *

	1	2	3	4	5
Orientación al logro	<input type="radio"/>				
Análisis y síntesis	<input type="radio"/>				
Comunicación	<input type="radio"/>				
Trabajo en equipo y cooperación	<input type="radio"/>				
Flexibilidad	<input type="radio"/>				

¿Qué actividades realiza en su tiempo libre? Ordena de 1 a 5, siendo 1 la que más realiza y 5 la que menos. *

	1	2	3	4	5
Deporte	<input type="radio"/>				
Redes Sociales, TV	<input type="radio"/>				
Cursos y Formación Profesional	<input type="radio"/>				
Lectura	<input type="radio"/>				
Voluntariado	<input type="radio"/>				

ENVIAR

Fuente: elaboración propia