

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO XXI

GESTION DE RECURSOS HUMANOS



PROYECTO DE INVESTIGACION APLICADA

**EL PERFIL PROFESIONAL EN LA FORMACION DE RR.HH: ABORDAJE DESDE
LA PERSPECTIVA DE LOS ACTORES.**

THE PROFESSIONAL PROFILE IN THE FORMATION OF HUMAN RESOURCES:
APPROACH FROM ACTOR'S PERSPECTIVE.

VENOSTA PAULA
Asesor: Pablo Ezequiel Flores Kanter

2017

1. RESUMEN

Teniendo en cuenta que diversas investigaciones relacionadas al perfil del profesional de RR.HH, intentan examinar la compatibilidad entre las competencias y aptitudes brindadas por la universidad y las que demanda el mercado laboral, se destaca que el presente estudio añade conjuntamente la percepción de estudiantes y egresados, como así también la de sus formadores. Utilizando el método denominado grupos de enfoque y mediante la técnica de entrevista semi-estructurada, se buscó identificar cuál es el perfil que intenta desarrollar la facultad privada en los alumnos de RR.HH, así como la apreciación de los mismos en relación a sus capacidades y/o competencias adquiridas para desempeñarse en el ámbito laboral. Los principales resultados revelan que los universitarios se gradúan con un perfil profesional orientado a la parte *soft* de la carrera. Si bien los antecedentes afirman que en la actualidad dicha gestión está cambiando hacia determinados factores más humanos en disminución del papel administrativo tradicional (parte *hard* de la profesión); no obstante explican que en definitiva el especialista de RR.HH ideal será multidisciplinario. Por otro lado, estudiantes y egresados plantean que se debe reforzar el desarrollo de ciertas competencias tales como: gestión del cambio, visión sistémica y de la estrategia de la organización; competencias conversacionales, etc. Considerando uno de los planteamientos teóricos citados, la elección de las mismas se relaciona con el listado de las cualidades de un profesional de RR.HH más actual presentado por los autores Dolan, Valle Cabrera y López Cabrales (2014). En conclusión, a partir de la presente investigación se logró identificar por un lado ciertos aspectos del perfil profesional de RR.HH que desarrolla la universidad privada, destacando principalmente su orientación hacia la parte *soft* y aquellas competencias específicas que lo componen. Y por otro, se alcanzó averiguar la percepción de los estudiantes y formadores, quienes manifiestan estar conformes con la elección de las

competencias, pero plantean la necesidad de reforzar su entrenamiento como así también la de recibir una mayor instrucción en relación a los aspectos *hard* de la profesión.

Palabras clave: Perfil profesional de RR.HH, competencias, perspectiva de formadores y alumnos, estudio cualitativo.

ABSTRACT

Taking in count that lots of researches on the profile of the Human Resources specialist, try to examine the compatibility between competition provided by university and labor market's ones thus, the following investigation incorporates university student's perception, as well also the point of view of their trainers. Using the method called focus groups and through the semi structured interview technique it was sought to identify what profile private university tries to develop in RR.HH students, as well as the appreciation of them in relation to their capabilities and proficiencies acquired to develop in the work place. The main outcomes shows that university students graduate with a professional profile oriented to the soft part of the career. Although the backgrounds insure that nowadays this managements are changing radically toward certain more human factors in decrease of the traditional administrative rol (hard part of the career); however they explain that definitely the ideal RR.HH specialist will be multi-disciplinary. As well as, students and graduates set that the develop of certain competences such as: change management, systemic vision and vision of organizational strategy, conversational skills, etc should be strengthened. Taking in count the cited theoretical approaches, the election of them is related to the most current list of a RR.HH professional's qualities presented by the authors Dolan, Valle Cabrera y Lopez Cabrales (2014). In conclusion, starting from the present study it could identify in one hand determined aspects of the RR.HH professional profile that private college develops, highlighting mainly their orientation to the soft part and those specific competences that compose it. On the other hand, it reached to find out the students' perception, university graduates, and trainners, those who manifest being agreed with the election of the competences, but they put the necessity of strenghten their training as well also the necessity of a higher instruction in relation of the hard aspects of the profession.

Keywords: Professional profile of Human Resources, competitions, professional's and student's perspective, qualitative study.

2. NOTA PARA LOS PROFESIONALES

Qué es lo que ya se sabe sobre el tema:

1. Actualmente, la mayoría de las organizaciones demandan continuamente contar con personal de alto nivel de preparación debido a la competitividad.
2. Como consecuencia de aquello, la Universidad en su actividad educativa e investigadora intenta por diferentes caminos estar cada vez más ligada a las necesidades del momento y de su entorno.
3. En la presente etapa, los especialistas en gestión de Recursos Humanos ocupan un lugar fundamental entre los trabajadores. Su competencia no sólo contribuye a la calidad de su propia función, sino también a la eficacia, y motivación de los demás empleados de la organización.
4. Habrá una importancia creciente del papel estratégico de los Recursos Humanos, en disminución del papel administrativo tradicional.
5. Muchas investigaciones relacionadas al perfil del profesional de RR.HH, intentan examinar la compatibilidad entre las competencias brindadas por la universidad y aquellas demandadas por el mercado laboral.

Qué añade este trabajo:

6. Punto de vista y opinión de los alumnos y egresados universitarios, es decir quiénes son los principales actores implicados en el proceso de aprendizaje, como así también la perspectiva de sus formadores.

Implicaciones para la práctica/políticas:

7. Da lugar e implica comenzar a repensar y reflexionar acerca del perfil profesional que hoy intenta alcanzar la facultad privada en los alumnos, con la finalidad de que se cumpla la calidad y excelencia universitaria, como así también que los graduados puedan aumentar su nivel de empleabilidad y competitividad en el mercado de trabajo actual.
-

INDICE

| | |
|--|-----------|
| 1. RESUMEN | 1 |
| 2. NOTA PARA LOS PROFESIONALES..... | 5 |
| 3. INTRODUCCION | 7 |
| 4. MARCO TEORICO..... | 11 |
| 4.1. Introducción..... | 11 |
| 4.2. Perfil Profesional | 11 |
| 4.3. Competencias | 12 |
| 4.3.1. Competencias específicas del Profesional de Recursos Humanos | 15 |
| 5. OBJETIVOS | 25 |
| 6. METODOLOGIA..... | 26 |
| 6.1. Participantes..... | 26 |
| 6.2. Instrumento..... | 26 |
| 6.3. Procedimiento | 29 |
| 7. RESULTADOS | 31 |
| 8. DISCUSION..... | 39 |
| 9. REFERENCIAS..... | 43 |
| 10. ANEXOS..... | 45 |

3. INTRODUCCION

La presente investigación surge de la necesidad de conocer cuál es el perfil que poseen los profesionales de Recursos Humanos en función de la formación brindada por la universidad perteneciente al ámbito privado de la provincia de Córdoba. Según Alles (2006), se define perfil profesional al “conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión” (Barillas Rodas, 2014, pág. 38).

Actualmente, la mayoría de las organizaciones demandan continuamente contar con personal de alto nivel de preparación debido a la competitividad. La Asociación Española de Contabilidad y Administración (AECA, 2010) define competitividad como “la capacidad de una organización para adquirir y mantener de manera sistemática ciertas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, conservar, desarrollar y optimizar una determinada posición en el contexto socioeconómico en que actúa” (Luna Correa, 2012, pág. 12).

Asimismo las empresas presentan un aumento de conciencia de que ya no basta con que el trabajador adquiera determinado conocimiento y experiencia, por lo que resulta indispensable que además sus colaboradores cuenten con ciertas características que conformen un perfil apropiado para lograr ser parte de su compañía (Barillas Rodas, 2014).

Como consecuencia de aquello, la Universidad que desde su origen en la Edad Media ha sido transmisora del saber y conocimiento, toma conciencia de su rol y de la importancia que tiene su formación para la sociedad y el desarrollo de la economía actual, no sólo en su dimensión teórica sino específicamente en la dimensión práctica. Por esta razón, en su actividad educativa e

investigadora intenta por diferentes caminos estar cada vez más ligada a las necesidades del momento y de su entorno (Chaves Lechuga, 2006).

En la presente etapa, los especialistas en gestión de RR.HH ocupan un lugar fundamental entre los trabajadores. Su competencia no sólo contribuye a la calidad de su propia función, sino también a la eficacia, capacidad y motivación de los demás empleados que integran la organización (Lobanova & Palekaitė Justė Radzevičiūtė, 2009).

Como afirma Reynoso (2002), en la actualidad dicha gestión está cambiando radicalmente en otros aspectos más humanos, demandando la presencia de profesionales más orientados a los valores, a las estrategias y los clientes que a la operatividad y la función. En palabras de Czenter (2002), habrá una importancia progresiva del papel estratégico de los Recursos Humanos, en disminución del papel administrativo tradicional. Dichos profesionales, dirá la autora, serán las personas responsables de conducir el cambio. Además de tener nuevas competencias referidas al dominio de idiomas o la capacidad de interactuar con interlocutores de distintas culturas, deberán desarrollar una función de asesoramiento y tener siempre presente las estrategias de la organización como punto de referencia (Chaves Lechuga, 2006).

Teniendo en cuenta los diversos cambios por los cuales transita la sociedad, el sistema de relaciones laborales, las condiciones económicas, las cuestiones científico-tecnológicas y los asuntos globales, la función de RR.HH deberá ser más estratégica (Hamid Abdullah, 2011).

Considerando lo dicho anteriormente, se hace hincapié en la creciente necesidad de que las universidades sean capaces de promover y desarrollar profesionales de RR.HH capacitados para desempeñar roles que generen un valor estratégico para las empresas, y al mismo tiempo llevar a cabo los procesos operativos (Medina Lorza & Castañeda Zapata, 2010).

Igualmente se debe tener en cuenta que el concepto de profesional competente como aquel que presenta los conocimientos, destrezas y habilidades que le permiten ejercer de manera eficaz y exitosa una profesión determinada está siendo sustituido por la comprensión de la competencia como fenómeno complejo, que manifiesta las capacidades latentes así como también el potencial del sujeto con la finalidad de dirigir su accionar con iniciativa, flexibilidad y autonomía, en múltiples contextos. Para ello, será imprescindible la integración de todos aquellos conocimientos, destrezas, motivaciones y valores que se manifiestan en una práctica profesional eficaz, ética y de responsabilidad social. En palabras de la UNESCO (Delors, 1996), “no basta conocer y saber hacer, es necesario ser profesional” (González Maura & González Tirados, 2008, pág. 189).

Dado que la brecha entre el mercado de trabajo y la universidad genera múltiples discusiones entre los especialistas y sobre cómo solucionarlo, muchas investigaciones relacionadas al perfil del experto en gestión de RR.HH, intentan examinar la compatibilidad entre las competencias brindadas por la facultad y aquellas demandadas por el mercado laboral (Medina Lorza & Castañeda Zapata, 2010) (Valencia García, 2013). Por lo tanto, resulta importante destacar que el presente estudio se diferencia debido a que comprende e incorpora la percepción de los alumnos y egresados universitarios, es decir quiénes son los principales actores implicados en el proceso de aprendizaje, como así también el punto de vista de sus formadores.

Es importante resaltar que la gestión de Recursos Humanos es una disciplina que evoluciona continuamente. En la actualidad, el practicante de dicha ocupación no puede confiar de su experiencia en la profesión de forma aislada. Será necesario entonces, que los mismos estén permanentemente revisando plataformas, asociaciones de red y novedades de negocios con la finalidad de asegurar que sus habilidades y competencias se están desarrollando de manera

competitiva dentro de la industria. En definitiva el especialista de Recursos Humanos ideal será multidisciplinario (McDonnell & Sikander, 2017).

Finalmente la presente investigación tiene como propósito averiguar qué perfil profesional poseen hoy los licenciados de RR.HH una vez finalizada su carrera de grado. No obstante gran parte de la relevancia de la misma se debe a que se ha incluido el punto de vista de los estudiantes, egresados y formadores, a fin de conocer sus valoraciones y expectativas en relación a la formación universitaria. Lo que a su vez da lugar e implica comenzar a repensar y reflexionar acerca del perfil que hoy intenta alcanzar la facultad privada en los alumnos, ya que para optimizar la eficiencia de dichos profesionales, resulta fundamental desarrollar y potenciar durante su proceso de aprendizaje y formación de grado aquellas competencias, conocimientos y habilidades que deben ser capaces de demostrar cuando ingresan al mundo laboral (Hansen, 2002).

En conclusión, logrando captar ciertas debilidades y fortalezas, los graduados podrán aumentar su nivel de empleabilidad y competitividad en el mercado de trabajo actual.

4. MARCO TEORICO

4.1. Introducción

Dado que la idea central del estudio se refiere al conocimiento del perfil profesional de RR.HH, será necesario definir algunos conceptos que sirvan de eje para entender y delimitar el campo de comprensión al cual apunta la presente investigación.

En principio, se establece que debido a las diversas orientaciones por las que ha transitado la gestión de RR.HH al igual que la incorporación de nuevas competencias y habilidades, se genera que los perfiles de estas personas hayan experimentado diferentes transformaciones significativas a lo largo del tiempo (Dolan, Valle Cabrera, & Lopez Cabrales, 2014).

Los avances tecnológicos y los cambios en las tendencias de los negocios modificaron el modo en que los expertos de RR.HH trabajan y las competencias que requieren para apoyar esta evolución (Mcdonnell & Sikander, 2017).

4.2. Perfil Profesional

En primer lugar, en cuanto a la definición de perfil profesional podemos encontrar diversas concepciones. Para Arnaz (1981), es una representación de las características necesarias para que el profesional sea capaz de comprender y elaborar una solución para las necesidades sociales. El mismo se conformará después de haber sido parte del sistema de aprendizaje. Díaz-Barriga (1993), opina que el perfil profesional lo componen tanto conocimientos y habilidades como actitudes. Todo aquello en conjunto, definido operacionalmente, delimita un ejercicio profesional (Moreno & Marcaccio, 2014).

Hernández (2004), define un perfil profesional, teniendo en cuenta la persona humana en un sentido general y social; intelectual, y operacional. Lo comprende como una representación precedente de todas aquellas cualidades, conocimientos, destrezas, valores y emociones desarrollados por el alumno durante el transcurso de formación (Araya Muñoz, 2012).

Como se mencionó al comienzo, citando Alles (2006), se define perfil profesional al “conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión” (Barillas Rodas, 2014, pág. 38).

Por último, Araya Muñoz (2012), sostiene que el perfil profesional por competencias se compone por los procesos técnicos específicos y habituales, conocimientos intelectuales, y por todos aquellas conductas del individuo consigo mismo y con los demás (Araya Muñoz, 2012).

Ahora bien, haciendo hincapié en el perfil propio del profesional de RR.HH debemos tener en cuenta que el mismo reúne una serie de competencias específicas inherentes a dicha profesión determinadas posteriormente.

4.3. Competencias

Antes de intentar acotar el significado de competencia para el ámbito concreto que nos interesa, el del especialista en Recursos Humanos, es importante aclarar por un lado, a que nos referimos cuando hablamos de dicho término mediante el desarrollo de algunas definiciones aportadas por diferentes autores. Y por otro, que debemos tener presente que los cambios tecnológicos, sociales y de mercado e inclusive las expectativas variables de los trabajadores, hacen que la enumeración y la evaluación de unas ciertas competencias deban ser revisadas en cada situación particular y

concreta. Por esta razón, el inventario de las mismas relativas a la profesión de RR.HH no será fijo e inmutable, sino que debe establecerse teniendo en cuenta determinado contexto.

Puesto que los profesionales se sitúan en diferentes zonas productivas y en distintos mercados con niveles de exigencia muy variados, la competencia participa de este carácter inestable y se convierte en un constructo dinámico (Chaves Lechuga, 2006).

Retomando la noción de competencia, sin realizar un análisis exhaustivo del término se establece que se han elaborado múltiples y variadas definiciones de la misma como veremos a continuación.

Desde que McClellan (1973) manifiesta que “la competencia es la característica fundamental para que una persona sea efectiva en su labor”, se ha discutido bastante sobre aquel termino (Chaves Lechuga, 2006, pág. 27).

Glik y Pallarés (1997), sostienen que “las diferentes interpretaciones del significado de la palabra competencias, oscilan desde las capacidades básicas necesarias para desarrollarse en un determinado puesto de trabajo, hasta el conjunto de comportamientos específicos que distinguen a los profesionales con rendimientos excelentes” (Chaves Lechuga, 2006, pág. 30).

Como afirman Cardona y Chinchilla (1999), “las competencias son el conjunto de comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en una actividad o función" (Chaves Lechuga, 2006, pág. 36).

Por su parte el autor Ibarra (2000), establece que la competencia es “ la capacidad productiva de un individuo que se define y se mide en términos de rendimiento en un determinado contexto laboral y no sólo de conocimientos y de habilidades en abstracto" (Chaves Lechuga, 2006, pág. 35).

Le Boterf (2001), dice que “el individuo competente es aquel que logra construir a tiempo las capacidades apropiadas para gestionar circunstancias profesionales, que cada vez son más complejas” (Chaves Lechuga, 2006, pág. 38).

Roe (2002), nos aporta una perspectiva integral especialmente vinculada al aprendizaje, afirmando que “se trata de una capacidad aprendida para llevar a cabo apropiadamente una tarea, función o rol” (Chaves Lechuga, 2006, pág. 37).

En palabras de Cardy y Selvarajan, (2006), las competencias son un conjunto de rasgos profesionales que se relacionan con el conocimiento y habilidades que ejercen influencia directa en gran parte del trabajo de una persona. Las competencias son además un grupo de patrones de comportamiento que un individuo requiere para llevar a cabo sus tareas y ocupaciones de manera efectiva (Cornelius, 2015).

Finalmente haciendo hincapié en una visión un poco más integral de la idea de competencia ofrecemos aquella definición que brindan Ernst y Young Consultores (s/f), en la cual expresan que la misma hace referencia aquellos atributos subyacentes del individuo, vinculados con un desempeño eficaz en su función y que se basan, en ciertas conductas o valores, en una diversidad de conocimientos o capacidades cognitivas, características de la personalidad y en la motivación. Hace alusión a cualquier tipo de característica y cualidad particular de la persona cuya relación con la actividad laboral sea verificable además de ser posible de medir de manera correcta y fiable (Soleidy Rivero & Díaz Pérez, 2008).

Asimismo, se establece la idea de competencia como una suma de conocimientos y habilidades, así como la capacidad de adaptarlos a ciertas circunstancias. Habitualmente dicha definición se utiliza como un atributo de los conocimientos y habilidades a fin de describir la capacidad de los

trabajadores para realizar tareas de manera correcta (Lobanova & Palekaitė Justė Radzevičiūtė, 2009).

En conclusión, se puede observar que en más de una acepción, las competencias engloban tanto las capacidades como las aptitudes, las actuaciones o los comportamientos de una persona. Y que son éstas las que dan sentido a un determinado perfil (Chaves Lechuga, 2006).

4.3.1. Competencias específicas del Profesional de Recursos Humanos

Para empezar, uno de los enfoques a considerar acerca de las competencias propias del profesional de RR.HH lo hayamos en el trabajo que realizó la School of Business de la Universidad de Michigan bajo la dirección de Wayne Brockbank, Dale Lake, Dave Ulrich y Arthur Yeung.

El concepto de competencia que se utiliza en el mismo, las define como: “las características individuales de conocimiento, capacidad, aptitud o personalidad que influyen directamente en el rendimiento laboral de una persona” (Pereda Marín, Berrocal, & Sanz Gómez, 2003, pág. 18).

En dicho estudio, llevado a cabo entre 1988 y 1998 se encontraron las subsiguientes cinco competencias, las cuales se ordenaron según su importancia y cada una de ellas incluye a su vez una serie de aptitudes determinadas y detalladas jerárquicamente (Pereda Marín, Berrocal, & Sanz Gómez, 2003).

A. Credibilidad Personal:

1. Ha realizado un seguimiento del buen funcionamiento.
2. Se ha ganado la confianza.
3. Inspira confianza en los demás.
4. Tiene “química” con los componentes claves.
5. Demuestra una alta integridad.

6. Hace preguntas importantes.
7. Enmarca ideas complejas de forma adecuada y útil.
8. Toma riesgos apropiados.
9. Ofrece observaciones sinceras.
10. Ofrece información alternativa de asuntos empresariales.

B. Capacidad para gestionar cambios:

1. Establece confianza y credibilidad al relacionarse con los demás.
2. Tiene visión de futuro.
3. Toma parte activa y prevé los cambios.
4. Establece relaciones de apoyo con los demás.
5. Anima a los demás para que sean creativos.
6. Sitúa problemas concretos en el contexto de un sistema más global.
7. Identifica problemas centrales para el buen funcionamiento empresarial.

C. Capacidad para dirigir la política cultural:

1. Comparte conocimiento con el conjunto de la empresa.
2. Dirige el proceso de transformación cultural.
3. Cuestiona la situación actual.
4. Identifica la cultura exigida para cumplir con la estrategia empresarial y hace que dicha cultura se presente de forma atractiva para los empleados.
5. Anima a los directivos a comportarse de manera coherente con la cultura deseada.
6. Se centra en la cultura interna que satisface las necesidades de los clientes externos.

D. Puesta en marcha de prácticas de Recursos Humanos:

1. Se comunica por escrito de forma efectiva.
2. Facilita el proceso de reestructuración de la organización.
3. Diseña programas de desarrollo que faciliten el cambio.
4. Facilita el diseño de los procesos de comunicación interna.
5. Atrae a los empleados apropiados.
6. Diseña sistemas de incentivos.
7. Facilita la transmisión de información sobre clientes.

E. Entendimiento del negocio:

Entiende lo siguiente:

1. Prácticas de Recursos Humanos.
2. Estructura de la organización.
3. Análisis de los competidores.
4. Finanzas.
5. Comercialización y ventas.
6. Sistemas de información e informática.

En segundo lugar, siguiendo las perspectivas teóricas de Schoonover (1998); Csoka y Hackett (1998); Heneman; Metzler; Roosevelt y Donohue (1998); LAAB (1996); Lawson y Limbrick (1996); Walker (1998), entre otros, la encuesta estudio de la WFPMA (2000) concluye que existen cuatro grandes bloques de competencias, agrupadas teniendo en cuenta las principales

manifestaciones profesionales que tienen las personas que ocupan puestos en departamentos de personal y de RR.HH (Chaves Lechuga, 2006).

Perfil de competencias del directivo de RR.HH:

Estilo: Credibilidad personal, complejidad y rapidez cognitiva, asertividad, eficacia en relaciones interpersonales, autogestión, orientación a las relaciones, aprendizaje continuado, tolerancia al estrés / cambio / ambigüedad, adaptación al cambio, enfoque creativo-analítico-resolutivo de problema, motivación empresarial, adaptabilidad, orientación a los resultados, compromiso con un equipo.

Implicación organizativa: Conocimiento empresarial y orientación / conocimiento del mercado, gestión del cambio / cultura, agente de cambio, liderazgo, conciencia de la organización, capacidad de valorar el impacto de la empresa, perspectiva empresarial estratégica - elaboración de estrategias empresariales, planificación e implantación empresarial - vincular los RR.HH a los procesos, diseño y gestión de procesos empresariales, comunicación e influencia, desarrollo de una organización de aprendizaje.

Liderazgo: Facilitación / creación de relaciones con gestores, empleados, sindicatos, gestión de proyectos, gestión del talento, facilitador de las relaciones grupales, gestión de la información, respuesta a los agentes afectados, fomento de la innovación, planificación de acciones, gestión de activos y control de costes, gestión de la expansión, orientación hacia la calidad, creación de valor en los consumidores, desarrollo de la diversidad cultural y la sensibilidad entre culturas, análisis del entorno, autorización de gestores para la GRH.

Técnicas: Conocimientos y prácticas de la GRH tradicional: remuneración, relaciones laborales, formación y desarrollo, diseño / eficacia organizativa, contratación y retención, gestión del rendimiento, comunicación, aprendizaje organizativo, salud y seguridad, sistemas de información, gestión de quejas y disciplina, aplicación y explotación de tecnologías de la información, tareas administrativas, habilidades para la evaluación, cumplimiento con la legislación vigente, formación, consultoría y desarrollo de las personas, contratación estratégica, flexibilidad funcional, establecimiento claro de objetivos, responsabilidad en RR.HH.

Por otra parte, es importante destacar aquel inventario de competencias propuesto por la universidad correspondiente al ámbito privado de la provincia de Córdoba, las cuales fueron determinadas y definidas en función de lo que busca el mercado laboral, y se percibe un poco más actualizado (Universidad, Privada , 2013).

Competencias específicas del profesional en la carrera de gestión de Recursos Humanos:

- **Visión sistémica de la gestión de RR.HH y de la estrategia de la organización:** capacidad de analizar a la organización como partes interrelacionadas e identificar aspectos mediante habilidades y destrezas para medir la gestión de las tareas de personas en las organizaciones. Conocer e identificar parámetros económicos de medición correspondientes a la gestión de las personas como un todo integrado. Conocimientos y dominio de técnicas de reclutamiento y selección de personal para cubrir vacantes actuales y futuras con miras a la carrera profesional de la persona. Habilidades y destrezas para

identificar necesidades de capacitación. Conocimiento de planificación, desarrollo y gestión de Programas de Asistencia Integral para aplicar a las empresas.

- **Orientación a las personas:** desarrollar una actitud proactiva mediante la planificación de recursos humanos en las organizaciones aplicando técnicas de selección oportunas. Liderar la gestión de programas destinados a empleados en el marco de las empresas. Poseer conocimientos y herramientas acerca de la detección de necesidades de capacitación. Reconocer diferentes tipos de conductas e identificar los procesos mediante los cuales se activa una conducta motivada. Conocimientos y habilidades para evaluar y dar feed-back de desempeño. Capacidad empática.
- **Conocimiento de las distintas corrientes teóricas que permiten explicar y comprender una cultura organizacional:** habilidades para el uso de técnicas destinadas a incorporar, evaluar y mantener una fuerza laboral adecuada a la estructura de la organización. Destrezas en el manejo interpersonal o para manejarse adecuadamente con otras empresas, y/o áreas de la misma organización.
- **Habilidad para diagnosticar y analizar la cultura de una organización para comprender su dinámica y generar acciones de mejora:** habilidad para analizar conflictos específicos que se producen con los cambios en los sistemas organizacionales al interactuar las culturas. Conocer mediante diferentes técnicas las necesidades de personal para realizar la planificación de RR.HH en tiempo y forma. Identificar las características de la organización para mantener a los recursos humanos actualizados mediante planes de capacitación que se ajusten a las necesidades del mercado y mejore el posicionamiento de la empresa. Conocer los requerimientos de cada puesto que componen las áreas de la organización.

- **Capacidad para identificar el contexto sociocultural en que se desarrolla una organización y detectar amenazas de ese entorno:** conocer e identificar las condiciones del contexto social, económico, político y legal, a nivel próximo y remoto de la organización. Habilidad para desarrollar un espíritu de respeto a los demás, que permita ver las diferentes culturas como una oportunidad de enriquecimiento de las propuestas de la propia organización. Habilidades para trabajar a fin garantizar las condiciones que aseguren una vida digna a los grupos sociales más desfavorecidos. Dominio de herramientas técnicas para la planificación de RR.HH en base a las características sociodemográficas donde la empresa se encuentra inserta.
- **Conocimiento de las diferentes acciones claves que conforman la gestión integral de Recursos Humanos cuidando los aspectos éticos y normas morales:** sentir y obrar consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales. Implica actuar de este modo en todo momento, tanto en lo académico como en lo profesional y privado. Compromiso en sus actos primando las buenas costumbres y valores en su accionar. Capacidad de realizar justificaciones ideológicas que legitimen el mundo laboral-empresarial en sus diferentes momentos. Establecer índices de medición en base a salarios equitativos y justos. Realizar una búsqueda y selección de personal inclusiva y responsable.
- **Conocimiento de los diferentes enfoques de la gestión de recursos humanos y su filiación con paradigmas sociológicos:** dominio de las transformaciones sufridas por el trabajo a lo largo del tiempo producto de los cambios tanto a escala mundial como regionales. Conocimiento de los diferentes procesos históricos en la organización del trabajo.

- **Adaptable y con capacidad de gestión del cambio:** Capacidad de modificar la conducta hacia el alcance de determinados objetivos cuando surgen cambios y nuevos datos. Versatilidad para adaptarse a distintos contextos y situaciones, medios y personas. Versatilidad cognoscitiva, capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. Capacidad de revisión crítica.

Por último, previo a enumerar las cualidades de un profesional de RR.HH propuestas por Dolan, Valle Cabrera y López Cabrales (2014), es importante resaltar su planteamiento acerca del actual contexto empresarial que deben afrontar las diferentes organizaciones que lleva a que las mismas analicen y reflexionen si la manera en la que se están realizando las cosas sigue siendo eficaz, ya que de lo contrario deberán elaborar nuevos planes y enfoques para la gestión de sus compañías. Por esta razón, dirán los autores, se está orientando cada vez más al departamento de RR.HH hacia la adopción de un nuevo enfoque de tipo estratégico, con el objetivo de dar respuesta a los múltiples desafíos por los que deben transitar las firmas. Importantes consultoras efectuaron investigaciones que demuestran que los directores de empresas advierten que será imprescindible vincular y alinear la gestión humana con las estrategias organizacionales. También indican que tanto los factores empresariales tales como la economía, las finanzas y la estructura denominados *hard* (duros), son sumamente importantes como aquellos llamados *soft* (blandos) como son la conducta humana, la cultura y los valores.

Además es necesario considerar que la eficacia con que se administren los recursos humanos en una organización va depender, en gran medida, de la idoneidad de los integrantes que forman el área. Teniendo en cuenta los cambios y transformaciones que ocurren en el mercado laboral actual,

además de las nuevas tareas que están desempeñando dichos profesionales, se establece que los mismos deberían reunir las siguientes cualidades:

Un mayor conocimiento de la gestión de empresas: deberá tener una perspectiva holística de la organización a fin de comprender los objetivos de la misma como así también los medios necesarios para alcanzarlos. Poseer una formación consistente en planificación estratégica, comprender balances financieros, el mercado de la empresa y saber cómo utilizar las nuevas herramientas de gestión de información y de procesamiento de datos.

Una comprensión más profunda de los fenómenos económicos: la progresiva internacionalización de las firmas, la globalización y la persistencia continua en la calidad, demandan a los profesionales de RR.HH un mayor conocimiento de los asuntos económicos de la organización.

Mayor capacidad analítica: puesto que las empresas requieren que los responsables de la gestión humana se ocupen de nuevas tareas, los mismos deberán desarrollar aquellas capacidades analíticas necesarias para llevar a cabo un diagnóstico de los problemas establecidos y luego las propuestas necesarias para la solución del problema.

Liderazgo competente: la capacidad de dirigir las acciones adecuadas estará en manos de la credibilidad personal de su director, de sus conocimientos y de su poder de convicción e influencia. Además del dominio de persuasión, sobre todo en aquellos encargados de tomar las decisiones, siendo capaz de vender y defender su convicción.

Mayor inclinación hacia la acción: hace referencia a la necesidad de ser proactivo, con la finalidad de ser parte del equipo de toma de decisiones.

Mayor habilidad como desarrollador: el director de RR.HH debe estar profundamente comprometido con los cambios estructurales de la organización. Será necesaria su participación

en la realización de planes y estrategias, con el objetivo de suministrar a la firma con el personal necesario. Al igual que motivar y retener a los empleados más competentes y ser los responsables de los movimientos internos en la organización (Dolan, Valle Cabrera, & Lopez Cabrales, 2014).

5. **OBJETIVOS**

Objetivo general:

- ✓ Identificar cuál es el perfil que busca desarrollar/potenciar la universidad privada en los estudiantes de RR.HH, así como la percepción de los mismos en relación a sus capacidades y/o competencias adquiridas para desempeñarse en el ámbito laboral.

Objetivos específicos:

- ✓ Conocer cuáles son los criterios de elección y definición de las competencias específicas del profesional de RR.HH recibidas por los alumnos durante su paso por la universidad privada.
- ✓ Indagar a los docentes sobre los posibles déficits/beneficios en la formación académica otorgada hacia los universitarios.
- ✓ Averiguar cuál es la opinión de los egresados y estudiantes de RR.HH sobre las fortalezas y debilidades detectadas en sus titulaciones.
- ✓ Examinar el punto de vista de formadores, alumnos y graduados de RR.HH acerca de cómo se podría mejorar los déficits en la formación.
- ✓ Explorar la apreciación de profesores, egresados y alumnos de RR.HH empleados actualmente, sobre la relación entre la teoría propuesta por la universidad y la práctica laboral.

6. METODOLOGIA

6.1. Participantes

Con el propósito de alcanzar los objetivos planteados en la presente investigación, se entrevistó a cinco egresados de la carrera de gestión de Recursos Humanos correspondientes a la universidad privada de Córdoba, como así también a cinco de sus principales formadores y referentes de la institución. Además, se buscó conocer la opinión de ocho estudiantes pertenecientes a la profesión que estén finalizando su formación de grado y que a su vez estén realizando funciones de RR.HH en alguna organización. Éstos últimos junto con los egresados universitarios fueron elegidos a través de un muestreo no probabilístico accidental (según disponibilidad), es decir se trabaja con individuos que se hallan en un sitio determinado de manera casual o fortuita. Finalmente los demás participantes (formadores) fueron seleccionados mediante la técnica de muestreo no probabilístico de Expertos (de juicio o intencional), debido a que se requiere información proveniente de aquellas personas más idóneas para responder a las preguntas de la investigación (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

6.2. Instrumento

La recolección de datos, se llevó a cabo mediante la técnica de *entrevista semi-estructurada* y utilizando el método denominado *grupos de enfoque*. En cuanto a la primera, aplicada para indagar a egresados y docentes universitarios, se establece que la misma se organiza y estructura a partir de una guía de temas o preguntas, sin embargo el entrevistador tiene la posibilidad de incorporar consultas adicionales para clarificar y precisar conceptos u obtener mayor información. Aquellos estudiantes de RR.HH que están cursando su último año y su vez realizando funciones de la profesión en alguna organización participaron de los llamados grupos de enfoque. Se llevaron a

cabo dos de los mismos, cada uno de ellos formado por cuatro alumnos. Algunos autores los consideran como una forma de entrevistas grupales, las cuales consisten en reuniones de grupos reducidos o medianos (de tres a diez personas), en donde los integrantes hablan en profundidad en torno a uno o distintos temas en un ambiente distendido e informal mediante la conducción de un especialista (moderador) en dinámicas grupales. Más allá de realizar la misma pregunta a diferentes participantes, su propósito es generar y examinar la interacción ente ellos y la forma en que se construyen significados de manera conjunta. Se reúne a un número de personas para trabajar con los conceptos, las experiencias, emociones, opiniones, categorías, o los asuntos de interés para el planteamiento de la investigación. El foco de atención es la narrativa colectiva, a diferencia de las entrevistas, en las que su objetivo principal es averiguar minuciosamente los relatos individuales (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

A continuación, se establece en primer lugar una descripción de aquellas preguntas y temáticas principales que componen la entrevista. Posteriormente se ofrece una guía semiestructurada de los contenidos deliberados en los grupos de enfoque. La misma muestra los temas que deben tratarse, aunque el moderador tiene libertad para incorporar nuevos que surjan durante la sesión, e incluso alterar parte del orden en que se presentan (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). Para la elaboración de dichos instrumentos se utilizó a modo de orientación las preguntas empleadas en el informe llevado a cabo por los autores (Mateo & Albert, 2010).

(La guía completa de ambas herramientas se encuentra en Anexos).

Guía de preguntas para entrevista semi-estructurada

Competencias y habilidades:

- ¿En base a qué criterio/s fueron determinadas las competencias propias del profesional de RR.HH? ¿Quiénes establecieron la definición de las mismas? ¿Se van actualizando? (pregunta específica para tutora de RR.HH de la universidad privada).
- ¿Qué competencias de los profesionales (formación académica y formación complementaria, experiencia laboral, etc.) cree usted que se valoran para la incorporación de un titulado universitario en el mercado laboral actual?
- ¿Cree que exista una relación entre la teoría brindada por la universidad y la práctica profesional correspondiente al ámbito laboral? ¿Cuál es su apreciación acerca de la compatibilidad entre las mismas? ¿Existen brechas? ¿Si es así, cuáles? ¿Cómo se podría mejorarlas?

Guía de temas para deliberar en los grupos de enfoque

Los temas serán organizados en tres grandes categorías o dimensiones:

- a. Preparación universitaria**
- b. Competencias y habilidades**
- c. Otros aspectos**

Preparación universitaria:

- Percepción de los estudiantes acerca de la formación universitaria en general.
- Percepción de universitarios acerca de la relación (compatibilidad) entre la teoría propuesta por la facultad y la práctica profesional en las organizaciones.

Competencias y habilidades:

- Opinión sobre las competencias y/o habilidades específicas de RR.HH que busca desarrollar la universidad privada.

Otros aspectos:

- Actitud y motivación de los estudiantes a lo largo de su formación y cursado en la facultad, como así también en relación a la inserción laboral.

6.3. Procedimiento

Considerando el enfoque cualitativo que sostiene la presente investigación, el diseño que será aplicado es aquel que se denomina de tipo fenomenológico. Se optó por el mismo, ya que se pretende averiguar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno, es decir especificar y entender los hechos desde el punto de vista de cada participante y desde la perspectiva construida colectivamente (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Dado que se desea conocer las valoraciones y expectativas de los actores con respecto a la formación universitaria, el foco está situado aquí en la percepción de los mismos.

Para llevar a cabo dicho proceso se tuvieron en cuenta ciertas cuestiones. En primer lugar, la aplicación de los instrumentos (entrevista semiestructurada-grupo focal) se desarrolló en un ámbito de trabajo favorable, de modo que se buscaba generar un clima de confianza y empatía con los participantes. Por esta razón, se debió evitar la presencia de elementos que obstruyan e interrumpan la conversación (sonido de celular, el ruido de calle, las interrupciones de terceros, etc). Además para realizar las sesiones de los grupos de enfoque fue conveniente propiciar un ambiente confortable, aislado y tranquilo, en donde todos los miembros tengan la posibilidad de expresar su

opinión libremente. Por otra parte, es importante destacar que se les informó desde un comienzo a los colaboradores sobre el objetivo de la presente investigación y acerca de su carácter voluntario, como así también que será garantizada la confidencialidad y el anonimato.

Por último, se establece que el análisis de los datos será de contenido cualitativo. Este tipo de análisis permite recoger datos sin utilizar la medición numérica para descubrir o afirmar preguntas de investigación, pudiendo o no probar hipótesis en su proceso de interpretación. Además el mismo no es uniforme ni predeterminado, ya que cada estudio demanda un esquema particular. Es sumamente contextual y no es un análisis “paso a paso”, sino que consta en analizar cada dato en sí mismo y en relación con los demás deduciendo así similitudes y diferencias entre ellos (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

7. RESULTADOS

Luego de llevar a cabo la recolección de datos, se describen a continuación los resultados obtenidos en base a los objetivos que persigue la presente investigación.

En primer lugar, a fin de identificar cuál es el perfil que busca desarrollar la facultad privada en los estudiantes de RR.HH, se procedió a indagar acerca de los criterios de elección y definición de aquellas competencias específicas que la universidad busca incorporar en los alumnos durante su proceso de formación. Cabe aclarar que dichas competencias fueron citadas en el apartado correspondiente al marco teórico del presente estudio.

Por consiguiente, se establece que a partir de la ejecución de una entrevista con la tutora de la carrera de RR.HH, se conoció que las mismas fueron determinadas y definidas por: empresarios, profesionales vinculados al mercado laboral, formadores y directores de la carrera, básicamente en función de las demandas del ámbito productivo. Asimismo la tutora explicó que las competencias se van actualizando de manera continua teniendo en cuenta las exigencias del mercado de trabajo.

“Se realizaron reuniones en el año 2013 para determinar cuáles eran las competencias específicas de un profesional de RR.HH que se necesitaba definir y desarrollar en los alumnos y cómo esas competencias iban a dividirse en las diferentes materias”.

En segundo lugar, con el propósito de averiguar cuál es la opinión de los egresados y estudiantes de RR.HH en relación a las capacidades y/o competencias obtenidas durante su paso por la universidad para desempeñarse en el ámbito laboral, como así también de indagar acerca de las fortalezas y debilidades detectadas en sus titulaciones, se realizaron entrevistas y grupos de enfoque a los mismos. En cuanto a los resultados obtenidos, los participantes plantean que las

competencias que busca desarrollar la facultad privada, en principio están bien definidas, sin embargo advierten que algunas de ellas tales como: gestión del cambio y capacidad de revisión crítica; visión sistémica de la gestión de RR.HH y de la estrategia de la organización; y aquellas referentes a la destreza en el manejo interpersonal (competencias conversacionales), no logran ser incorporadas en los alumnos y/o adoptadas por los mismos de manera eficaz. Asimismo varios integrantes cuentan desde su propia experiencia personal que a la mayoría de las competencias las fueron adquiriendo y desarrollando principalmente en el ámbito laboral.

“Las competencias están bien pero muchos profes no saben inculcárselas a los alumnos, por ejemplo a muchos de nosotros al principio nos costaba dar exámenes finales orales y un profe nos dijo bueno lo van a tener que trabajar, en vez de ayudarnos o darnos algún consejo”.

“Muchos compañeros están en 4to año y no saben dar un oral y esa competencia es importante”.

“Se debe hacer más hincapié en aprender a planear estratégicamente un área de RR.HH”.

“Las competencias las fui adquiriendo en mi trabajo, considero que a las mismas las vamos desarrollando a medida que sumamos experiencias y nos desempeñamos dentro del ámbito profesional”.

“Yo creo que a las competencias te las da más la experiencia laboral que la facultad, los profes las conocen pero no saben desarrollarlas en los alumnos”.

Con respecto a los puntos fuertes y débiles de su formación, la totalidad de los entrevistados coinciden que la debilidad se encuentra en la *parte hard* de la carrera, es decir todo aquello referido fundamentalmente a la administración de personal y liquidación de sueldos, manejo de convenios colectivos de trabajo, dominio de los diferentes tipos de contratos laborales, armado de legajos, etc. Otro aspecto destacado como punto débil tiene que ver con la falta de conocimiento en relación

al uso de algún software de administración de RR.HH, al igual que a la hora de elaborar e interpretar determinados índices de gestión como por ejemplo niveles de ausentismo, índice de accidentes laborales, índice de rotación de personal, etc.

“No estamos sabiendo la parte hard de RR.HH y por lo general lo primero que te piden hoy para entrar a un trabajo es liquidar un sueldo, creo que en este momento el mercado necesita una mezcla de lo hard y lo soft”.

“Yo tuve la suerte de entrar a trabajar a una empresa donde la liquidación de haberes esta tercerizada, pero si por ejemplo, hay una falla en el recibo de sueldo y viene un empleado a reclamar o el empleado tiene dudas es necesario entender los conceptos y saber explicarle”.

“Yo entre a trabajar a Fiat y mi jefe me pregunto si sabía liquidar sueldos, sinceramente me dio un poco de vergüenza decirle que sólo vi una materia en la facultad y que tal vez debía realizar un curso”.

“Es clave para una empresa que seas capaz de dominar ambas partes, más allá de que puedas tener la facilidad de contar con un área exclusiva de administración de personal que es el caso de las grandes organizaciones no medianas ni chicas, pero más allá de eso debes conocer aspectos hard y soft, son cosas muy técnicas que un profesional de RR.HH tiene que tener en claro”.

“Las carencias que puedan observarse a mi criterio tienen que ver con no contar con materias que impliquen una verdadera practica en temas de indicadores y software de gestión de RR.HH”.

En cuanto a los puntos fuertes y beneficios del proceso de aprendizaje, la mayor parte de los universitarios destacaron en primer lugar la posibilidad que brinda la facultad de realizar una práctica profesional de RR.HH, asimismo resaltaron otros beneficios tales como: utilización de

material de estudio medianamente actualizado, clases personalizadas, ejecución de trabajos prácticos en todas las materias, posibilidad de hacer pasantías y existencia de un portal de empleo.

“Como punto fuerte destaco la posibilidad de tener clases personalizadas por tratarse en su mayoría de grupos de no más de 40 personas, permite fijar más los contenidos y aclarar dudas”.

“En varias materias el contenido de las lecturas está bastante actualizado en general”.

“Algo bueno que tiene la facultad es el convenio con distintas empresas, eso te da la posibilidad de hacer pasantía en alguna y después probablemente tener la suerte de quedar efectivo”.

“Los trabajos prácticos para la tercera nota nos ayudan armar herramientas como por ejemplo modelos de avisos de búsqueda para selección que yo después las utilice en mi trabajo aplicando pequeños cambios y me fue bárbaro”.

Por otra parte se procedió a indagar a los profesores, con el objetivo de conocer su punto de vista en relación a los posibles déficits/beneficios en la preparación académica recibida por los alumnos. En primer lugar, la mayoría de los formadores concordaron en sus respuestas manifestando que la debilidad de los alumnos se encuentra en la *parte hard* de la profesión. En segundo lugar, sostienen que otra de las falencias en la formación, se halla no solo en la falta de conocimiento y manejo por parte de los universitarios de algunos de los diferentes softwares de gestión, sino también con respecto a los distintos indicadores de administración de RR.HH mencionados anteriormente.

“La carencia está en la parte hard de la profesión, recibí quejas de clientes que dicen que a los alumnos le falta mucho más conocimiento de la parte hard de RR.HH, lo que sucede es que a los alumnos por lo general le gusta más lo soft y los profes tienden a dar más lo soft”.

“Hay falencias en indicadores de gestión, veo en tesis que no avalan nada con números y también en el ámbito laboral no pueden demostrar cómo sus acciones tienen impacto en la organización, como por ejemplo disminución del índice de rotación de personal”.

“La debilidad son los números, estamos formando chicos capacitados para la parte blanda y la verdad es que hoy el mercado laboral lo primero que busca como profesional de RR.HH junior es gente que se dedique a la parte dura”.

“No basta con una sola materia de liquidación de sueldos, hay que dar más estadística aplicada, hay que incentivar mucho más la parte numérica, además es necesario incluir algún software de gestión”.

En lo referente a las competencias que brinda la universidad, muchos docentes afirman que si bien las mismas están correctamente seleccionadas, consideran que deberían estar mejor incorporadas y/o entrenadas en los alumnos, ya que muchas veces no se consigue vincular de manera adecuada el dictado de clases y la metodología de enseñanza con el desarrollo de ciertas competencias, como por ejemplo: la capacidad de gestión del cambio y de revisión crítica (versatilidad para adaptarse a distintos contextos y situaciones, medios y personas/flexibilidad). Además manifiestan que es necesario hacer mayor hincapié en la habilidad para el manejo y resolución de conflictos (negociación).

“La mayoría están bien definidas pero dudo bastante que realmente las estemos desarrollando en los alumnos”.

“Hay que trabajar más en la flexibilidad y adaptación al cambio, esa competencia hay que desarrollarla fuerte, es fundamental flexibilizarnos frente a las demandas del mercado”.

“Faltan métodos más allá del material y contenido que ayuden a desarrollar en los alumnos la capacidad crítica y analítica, no un estudio de memoria”.

“Es necesario desarrollar herramientas superiores en negociación y trabajar con casos concretos, es imprescindible para saber tratar con los sindicatos, además muchas veces te llaman como mediador entre áreas”.

En relación a los beneficios, varios profesores destacaron en sus declaraciones la oportunidad que les otorga la institución a los estudiantes de efectuar una práctica profesional de RR.HH, su espíritu innovador, la mejora constante a nivel estructura y los convenios con diferentes empresas.

“Uno de los puntos fuertes de la universidad es el convenio con empresas, se intenta dentro de todo que el alumno tenga vínculo con las organizaciones a diferencia de la facultad nacional”.

“La posibilidad que se les otorga a los estudiantes de hacer una práctica profesional es muy buena, a varios de mis alumnos les han pedido que se queden a trabajar”.

Con respecto al punto de vista de formadores, alumnos y graduados de RR.HH acerca de cómo se podría mejorar los déficits en la formación, los mismos establecen que es necesario incorporar en lo posible una parte numérica en cada disciplina, como así también aquellos indicadores de gestión correspondientes a la profesión. Asimismo manifiestan que se debe incluir al menos una materia más sobre liquidación de sueldos y tratar con mayor profundidad determinados contenidos propios a los convenios colectivos y contratos de trabajo.

“Para reforzar la parte numérica, es necesario dictar otra materia como métodos cuantitativos de gestión”.

“Para a mi deberían sumar otra materia de métodos cuantitativos en el último año”.

“Es necesario contar con materias que impliquen una verdadera practica en temas de indicadores”.

En lo que hace alusión al punto de vista y apreciación de profesores, egresados y alumnos de RR.HH (actualmente empleados) sobre la relación entre la teoría propuesta por la universidad y la práctica correspondiente al ámbito laboral, se establece que el conjunto de los participantes acuerdan que si bien hay compatibilidad y la relación es positiva, también existen ciertas brechas entre las mismas. Plantean que es necesario trabajar con mayor cantidad de casos prácticos y problemáticas reales pertenecientes al área y que sería conveniente extender la duración de la práctica profesional en las empresas.

“Falta aún más bajada a la realidad, vivenciar situaciones reales de RR.HH o trabajar con casos concretos y específicos de la profesión”.

“Creo que si hay relación pero también hay brechas, se podría mejorar haciendo mayor hincapié en la ejecución de trabajos prácticos y haciendo más larga la duración de la práctica profesional en las empresas”.

“Se debe incluir más la parte práctica en las materias, conectarlas con el mercado, usar datos certeros de empresas”.

En síntesis, es posible observar que en gran parte de sus respuestas y declaraciones los participantes coinciden. En primer lugar en los puntos débiles de la formación (aspectos *hard* de la profesión), asimismo varios destacan como una fortaleza de la preparación universitaria la posibilidad de efectuar una práctica profesional. En referencia a las competencias específicas de la carrera de RR.HH, si bien los colaboradores no acuerdan en su totalidad con respecto aquellas en las que consideran que es necesario consolidar y fortalecer su desarrollo, si comparten la opinión de que

en principio las mismas están bien definidas y seleccionadas por parte de la universidad privada. Finalmente se presenta una perspectiva conjunta de todos los entrevistados, por un lado acerca de sus propuestas de mejora y por otro con respecto a sus apreciaciones en relación a la compatibilidad entre la teoría propuesta por la universidad y la práctica correspondiente al mercado laboral.

(Algunas de las entrevistas más representativas y diversos fragmentos pertenecientes a los grupos de enfoque se encuentran detallados en Anexos).

8. DISCUSION

Para empezar, con respecto a los resultados que indican que las competencias específicas del profesional de RR.HH determinadas por la universidad privada fueron definidas en función de las demandas del mercado laboral, se concluye que los mismos concuerdan con lo establecido en los antecedentes del presente estudio que afirman que la facultad intenta estar cada vez más ligada a las necesidades de su entorno, tomando conciencia de la importancia que tiene su rol para la sociedad y el desarrollo de la economía actual (Chaves Lechuga, 2006).

En relación a las declaraciones referidas a los puntos fuertes y débiles en la formación, las mismas revelan que los egresados de RR.HH se gradúan con un perfil profesional orientado a la parte *soft* de la carrera. Si bien los antecedentes afirman que en la actualidad dicha gestión está cambiando radicalmente hacia determinados factores más humanos en disminución del papel administrativo tradicional (parte *hard* de la profesión) (Chaves Lechuga, 2006); no obstante explican que en definitiva el especialista de RR.HH ideal será multidisciplinario (Mcdonnell & Sikander, 2017). Asimismo importantes investigaciones manifiestan que los directores de las organizaciones indican que tanto los componentes empresariales tales como: la economía, las finanzas y la estructura denominados *hard* (duros), son sumamente importantes como aquellos llamados *soft* (blandos) como son por ejemplo: la conducta humana, la cultura, los valores, etc (Dolan, Valle Cabrera, & Lopez Cabrales, 2014). Por su parte, profesionales y formadores de la universidad privada sostienen que lo que distingue y hace especial a un licenciado de RR.HH es justamente su rol interdisciplinario debido a que se ocupa tanto de funciones operativas y técnicas (aspectos *hard*) como de aquellas pertenecientes a la parte *soft* de la profesión tales como: gestión de la

motivación de los trabajadores, realización de planes de carrera, capacitación de los empleados, etc.

En cuanto a uno de los contenidos centrales de la presente investigación correspondiente a las competencias específicas que componen el perfil del profesional de RR.HH, como se mencionó anteriormente los participantes plantean que en principio el repertorio de las mismas están bien elegidas y seleccionadas por parte de la facultad privada, sin embargo establecen que deberían estar mejor entrenadas. En relación a esto, los docentes remarcaron entre ellas: la capacidad de gestión del cambio y de revisión crítica (versatilidad para adaptarse a distintos contextos y situaciones, medios y personas/flexibilidad) y la habilidad para el manejo y resolución de conflictos (negociación). Estudiantes y egresados destacaron, la visión sistémica de la gestión de RR.HH y de la estrategia de la organización; aquellas pertinentes a la destreza en el manejo interpersonal (competencias conversacionales); y la gestión del cambio y capacidad de revisión crítica al igual que sus formadores. Considerando éstas últimas competencias, se establece que la elección de las mismas se relaciona y concuerda con ciertos antecedentes y estudios recientes, ya que en palabras de Czenter (2002), los profesionales de RR.HH serán las personas responsables de conducir el cambio y deberán tener siempre presente las estrategias de la organización como punto de referencia (Chaves Lechuga, 2006). Dolan, Valle Cabrera y López Cabrales (2014) declaran que se está orientando cada vez más al departamento de RR.HH hacia la adopción de un nuevo enfoque de tipo estratégico, con el objetivo de dar respuesta a los múltiples desafíos por los que deben transitar las firmas. Son éstos mismos autores, los que además presentan el listado de las cualidades de un profesional de RR.HH más actual citado en el presente estudio, del cual forma parte la planificación estratégica; la credibilidad personal y el poder de convicción e influencia (manejo interpersonal); el compromiso con los cambios estructurales de la organización; como así

también la capacidad analítica (capacidad de revisión crítica) (Dolan, Valle Cabrera, & Lopez Cabrales, 2014).

Como consecuencia de lo dicho anteriormente, será necesario examinar y tener presente las declaraciones de los participantes en relación a la necesidad de reforzar el desarrollo de dichas competencias ya que son esas mismas las que diversos planteamientos teóricos actuales establecen que se requiere para un profesional de RR.HH competente.

De la misma forma los resultados obtenidos sobre aquellos puntos débiles en la formación de los estudiantes junto a las propuestas de mejora pueden ser utilizados como punto de partida o el comienzo de un proceso de evaluación y análisis más exhaustivo sobre los mismos, emprendiendo así las correcciones necesarias que logren que se cumpla la calidad y excelencia en el servicio educativo brindado por la universidad privada de la provincia de Córdoba. Asimismo los profesionales puedan aumentar su grado de empleabilidad y competitividad en el mercado de trabajo actual.

La presente investigación ha sentado las bases para dar lugar y promover la ejecución de nuevas búsquedas en esta área con el propósito de explorar y abordar las posibles limitaciones. Se propone que en futuros estudios se lleve a cabo una investigación de tipo cuantitativa con la finalidad de intentar generalizar los resultados alcanzados en un conjunto o fragmento (muestra) a una comunidad mayor (población) (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). Además se sugiere realizar un examen más profundo incluyendo otras universidades e instituciones con el objetivo de asegurar una verdadera comprensión y conocimiento de las competencias, cualidades y habilidades adecuadas que deben formar parte del perfil de un profesional de gestión de RR.HH competente a futuro.

En conclusión, a partir del presente estudio se logró identificar por un lado ciertos aspectos del perfil profesional de RR.HH que desarrolla la universidad privada, destacando principalmente su orientación hacia la parte *soft* y aquellas competencias específicas que lo componen. Y por otro, se alcanzó averiguar la percepción de los estudiantes y formadores, quienes manifiestan estar conformes con la elección de las competencias, pero plantean la necesidad de reforzar su entrenamiento como así también la de recibir una mayor instrucción en relación a los aspectos *hard* de la profesión.

Para terminar, es importante señalar que para la ejecución de esta investigación se encuestaron profesores, estudiantes y graduados en la disciplina de Recursos Humanos de la facultad privada, principalmente en virtud de su educación, aprendizajes y experiencias profesionales en este campo del conocimiento. En lo personal, sus apreciaciones resultaron de gran interés para efectuar dicho estudio, ya que como se mencionó anteriormente los mismos son los principales actores implicados en este proceso de formación de grado, del cual también soy parte. Teniendo en cuenta que los docentes ocupan un lugar fundamental dentro de la institución, siendo los primeros pilares, guías y referentes que están en contacto directo con los alumnos en la preparación universitaria continuamente, considero sus aportes y perspectivas muy valiosos y significativas.

9. REFERENCIAS

- Araya Muñoz, I. (2012). Construyendo el perfil por competencias para el profesional en Educación Comercial. *Revista Electrónica Educare* , 16(3).
- Barillas Rodas, A. W. (2014). *Determinar el perfil que presentan gerentes de Recursos Humanos, de grandes empresas de Guatemala* (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades, Guatemala de la Asunción. Recuperado de https://cdn.fbsbx.com/v/t59.2708-21/13463066_1086634924731240_350209910_n.pdf/Barillas-Andrea.pdf?oh=80ea383cabe9c675e3c1af236f8fd83a&oe=59158E48&dl=1
- Chaves Lechuga, A. (2006). *El perfil acadèmic de sortida dels psicòlegs de les organitzacions i el perfil professional d'entrada del tècnic júnior en Recursos Humans des de la perspectiva de les competències* (Tesis Doctoral). Facultat de Psicologia, Ciències de l'Educació i de l'Esport Blanquerna, Barcelona, España. Recuperado de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9251/ChavesLechuga01Tesi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cornelius, L. T. (Agosto de 2015). *21st century Human Resources executive perceptions on formal education, organizational development, and professional self-development* (Tesis doctoral). Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/backup%20pendriver/A%20A%20TESIS/TESIS%20SOBRE%20PERFIL%20DE%20RRHH%20GUATELAMA/outnueva%207.pdf>
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., & Lopez Cabrales, Á. (2014). *La gestión de personas y del talento, La gestion de los Recursos Humanos en el siglo XXI*. Madrid: Editorial Mc Graw Hill .
- González Maura, V., & González Tirados, R. M. (2008). Competencias genéricas y formación profesional: un análisis desde la docencia universitaria. *Revista Iberoamericana de educación*, 47(1), 185-209.
- Hamid Abdullah, A. (2011). The Development of Human Resource Practitioner Competency Model Perceived by Malaysian Human Resource Practitioners and Consultants: A Structural Equation Modeling (SEM) Approach. *International Journal of Business and Management*, 6(11).
- Hansen, L. (2002). Developing new proficiencies for Human Resource and industrial relations professionals. *Human Resource Management Review* , 12, 513-538.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill.
- Lobanova, L., & Palekaitė Justė Radzevičiūtė, A. (2009). Competences of Human Resources management: expectations and reality. *Ekonomika*, 86.

- Luna Correa, J. E. (2012). *Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato* (Tesis doctoral). Universidad de Celaya. Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/jelc.pdf>
- Mateo, C., & Albert, C. (2010). *Competencias y habilidades del alumnado egresado de la Universidad de Alicante, la visión de los empleadores*.
- Mcdonnell, L., & Sikander, A. (2017). Skills and competencies for the contemporary Human Resource practitioner: a synthesis of the academic, industry and employers' perspectives. *The Journal of Developing Areas*, 51(1).
- Medina Lorza, A. F., & Castañeda Zapata, D. I. (2010). Competencias requeridas en los encargados de Recursos Humanos para el desempeño eficaz en empresas industriales. *Estudios Gerenciales*, 26(115), 117-140.
- Moreno, J. E., & Marcaccio, A. (2014). Perfiles profesionales y valores relativos al trabajo. *Ciencias Psicológicas*, 8(2), 129-138.
- Pereda Marín, S., Berrocal, F., & Sanz Gómez, P. (2003). Los perfiles de exigencias en la ocupación del profesional de Recursos Humanos. *Psicología desde el Caribe*(12), 13-38.
- Soleidy Rivero, A., & Díaz Pérez, M. (2008). La interdisciplinariedad en la organización de los procesos institucionales. *Acimed*, 18(6).
- Universidad, Privada . (2013). Definición de competencias específicas de la carrera de Recursos Humanos. Córdoba, Córdoba.
- Valencia García, O. (2013). Recuperación de información automática de ofertas de empleo: estudio de las competencias de los profesionales de Recursos Humanos en el mercado de trabajo español. *Revista de metodos cuantitativos para la economía y la empresa*, 16, 143-164.

10. ANEXOS:

Guía de preguntas para entrevista semi-estructurada

Competencias y habilidades:

- ¿En base a qué criterio/s fueron determinadas las competencias propias del profesional de RR.HH? ¿Quiénes establecieron la definición de las mismas? ¿Se van actualizando? (pregunta específica para tutora de RR.HH de la universidad privada).
- En cuanto a las competencias específicas del profesional de RR.HH que busca desarrollar la universidad privada, ¿Crees que las mismas están bien definidas/elegidas/seleccionadas? SI/NO ¿Por qué?, ¿Crees que es necesario agregar otra/as?, ¿Crees que la universidad logra desarrollar e incorporar las mismas en sus alumnos? ¿Por qué?
- ¿Qué competencias de los profesionales (formación académica y formación complementaria, experiencia laboral, etc.) cree usted que se valoran más para la incorporación de un titulado universitario en el mercado laboral actual?
- En su opinión, ¿cómo cree que es la preparación de los egresados de RR.HH de la universidad privada para incorporarse al mercado laboral? ¿Hay conexión? ¿Existe alguna carencia formativa? Indique puntos fuertes y débiles.
- Según su punto de vista, ¿Cómo y en qué medida podría la universidad mejorar los puntos débiles en la formación?
- ¿Cree que exista una relación entre la teoría brindada por la universidad y la práctica profesional correspondiente al ámbito laboral? ¿Cuál es su apreciación acerca de la compatibilidad entre las mismas? ¿Existen brechas? ¿Si es así, cuáles? ¿Cómo se podría mejorarlas?

- ¿Cómo percibe en general la actitud y motivación de los egresados universitarios en relación a la inserción laboral?
- ¿Conoce usted todos los beneficios que propone la facultad con respecto a la formación universitaria? En su opinión, ¿cuáles son los más importantes? ¿Por qué? (pregunta para egresados de la universidad privada).

Guía de temas para deliberar en los grupos de enfoque

Preparación universitaria:

- Percepción de los estudiantes acerca de la formación universitaria en general.
- Indicar puntos fuertes de la misma.
- Punto de vista de los alumnos sobre déficits o carencias formativas en relación a las demandas del mercado laboral.
- Opinión de los mismos acerca de cómo se podría mejorar los puntos débiles.
- Averiguar acerca de la satisfacción y/o cumplimiento de las expectativas de los estudiantes con respecto a la preparación brindada.
- Percepción de universitarios acerca de la relación (compatibilidad) entre la teoría propuesta por la universidad y la práctica profesional en las organizaciones.

Competencias y habilidades:

- Opinión sobre las competencias y/o habilidades específicas de RR.HH que busca desarrollar la universidad privada.
- Percepción acerca de las competencias más importantes y/o valoradoras en las organizaciones.

Otros aspectos:

- Actitud y motivación de los estudiantes a lo largo de su formación y cursado en la universidad, como así también en relación a la inserción laboral.
- Valoración de los alumnos acerca de los beneficios (sobre la formación) que presta la universidad privada.

Respuestas de los formadores en las entrevistas más representativas

- En cuanto a las competencias específicas del profesional de RR.HH que busca desarrollar la universidad privada, ¿Crees que las mismas están bien definidas/elegidas/seleccionadas? SI/NO ¿Por qué?, ¿Crees que es necesario agregar otra/as?, ¿Crees que la universidad logra desarrollar e incorporar las mismas en sus alumnos? ¿ Por qué?.

“Yo creo que sí, que están bien definidas pero se debería trabajar un poco más en la incorporación de las mismas a los estudiantes, sobre todo el tema de la flexibilidad por ejemplo, o tener la capacidad de adaptarse a los cambios, esa competencia hay que desarrollarla mucho más. Se debe tratar más en profundidad la negociación, también esta floja (manejo de conflictos). El tema de incorporarlas en los alumnos depende mucho del profesor, digamos que no es tan fácil que se logre vincular la clase con el desarrollo de competencias pero en parte también depende un poco del alumno”. (Participante 2)

“Para a mi sí están bien elegidas pero tal vez no están bien entrenadas, muchas veces no se logra vincular bien la clase con el desarrollo de competencias. La mayoría están bien definidas pero dudo bastante que realmente las estemos desarrollando en los alumnos. Falta hacer mayor hincapié en la flexibilidad, tolerancia a la frustración (no está por ejemplo), y a los jóvenes le

sucede que ante el primer obstáculo se frustran mucho. Algo que no les sale ya se ponen mal ahí nomás, desde la universidad deberíamos ayudar a que eso no suceda. Habría que trabajar un poco más el tema de la negociación y de que los alumnos sean capaces de adaptarse a los cambios que surgen en la organización y en el mercado laboral en general. Que tengan la capacidad de ser más críticos y más autónomos”. (Participante 3)

“Las competencias están bien definidas pero no es tan bien desarrolladas, siento eso hoy como profesora y lo sentí como alumna cuando salí de la universidad. Los profesores deben buscar la forma de que el alumno adquiera esa competencia con lo que hay disponible, por eso creo que debemos recurrir mucho a la tercera nota y hacer mucho más énfasis en eso (trabajos prácticos) para poder perseguir el objetivo de las competencias .La primera dificultad que encuentro particular en mi materia es que los alumnos no tienen la capacidad de revisión crítica, de razonar y el conocimiento por título o por hoja en un programa luego no se aplica en la realidad. Faltan métodos más allá del material y contenido que ayuden a desarrollar en los alumnos la capacidad crítica y analítica no un estudio de memoria. Tampoco saben expresarse correctamente en los exámenes finales, les falta más oratoria.”. (Participante 9, egresado y formador de la universidad)

- ¿Qué competencias de los profesionales (formación académica y formación complementaria, experiencia laboral, etc.) cree usted que se valoran más para la incorporación de un titulado universitario en el mercado laboral actual?

“Flexibilidad, capacidad de adaptación al cambio, comunicación, rapidez para aprender. Destaco también como importante la experiencia”. (Participante 2)

“Flexibilidad, trabajo en equipo (interdisciplinario), relaciones interpersonales, resolución de conflictos (gestión del mismo sobre todo aquellos relacionados con las personas), capacidad de negociación, habilidad estratégica (visión estratégica)”. **(Participante 3)**

“Capacidad comunicativa ya que en el área todo es comunicación, personas que tengan llegada a la gente, que sean empáticas. Lo más importante es que el profesional tenga perfil generalista, es decir que no tenga una visión específica, puedes ser el mejor selector pero si no tienes idea de la parte dura de Recursos Humano no te sirve. En mi opinión es necesario conocer un poco de todo, salvo que sea una empresa muy grande que solo te contrate para selección por ejemplo, pero en las empresas en general a fin de recortar presupuestos buscan que una persona se encargue de todo (parte dura y blanda)”. **(Participante 9, egresado y formador de la universidad)**

- En su opinión, ¿cómo cree que es la preparación de los egresados de RR.HH de la universidad privada para incorporarse al mercado laboral? ¿Hay conexión? ¿Existe alguna carencia formativa? Indique puntos fuertes y débiles.

“En general es buena, pero falta mucha conciencia de administración de la parte hard. Saber liquidar un sueldo, entender los conceptos y tener conocimiento de algún programa o software de gestión. Otro punto débil es el tema de la parte legal (convenios, contratos, legajos) y de los distintos indicadores de gestión. Como punto fuerte destaco las materias innovadoras que logran que los alumnos estén un paso más adelante, en sí la universidad privada se inclina hacia el desarrollo de un cierto perfil y espíritu innovador en los alumnos. También es muy buena la práctica profesional pero la haría más larga”. **(Participante 2)**

“La carencia está en la parte hard de la profesión, recibí quejas de clientes que dicen que a los alumnos les falta mucho más conocimiento de la parte hard de RR.HH, lo que sucede es que a los

estudiantes por lo general le gusta más lo soft y los profes tienden a dar más lo soft (profesores psicólogos sobre todo). Hay falencias también en indicadores de gestión, veo en tesis que no avalan nada con números y también en el ámbito laboral no pueden demostrar cómo sus acciones tienen impacto en la organización, como por ejemplo disminución del índice de rotación de personal. El profesional de RR.HH debe llevar a cabo una capacitación y después probar con números como aumentaron las ventas por ejemplo. Uno de los puntos fuertes de la universidad es el convenio con empresas, se intenta dentro de todo que el alumno tenga vínculo con las organizaciones a diferencia de la facultad nacional. Además los estudiantes cuentan con muchos profesores especializados, buena infraestructura, tecnología, etc". **(Participante 3)**

"El punto débil está en todo lo asociado a la liquidación de sueldos, toda la parte legal (permisos, licencias, contratos, convenios), en definitiva lo más orientado a lo hard. Todos quieren y van para la parte blanda (soft) de RR.HH y la realidad es que como primera experiencia lo más común es que las empresas busquen administradores de RR.HH para ocuparse de la parte dura (hard) y que después hagan un poco de selección o capacitación por ejemplo. La debilidad son los números, estamos formando chicos capacitados para la parte blanda y la verdad es que hoy el mercado laboral lo primero que busca como profesional de RR.HH junior es gente que se dedique a la parte dura. Estamos listos para armar un súper plan motivacional pero nos falta la primera parte. Lo que tiene de bueno la facultad es que en las clases somos un número práctico para trabajar, dentro de todo no somos muchos y así se hace más fácil sacar dudas y refrescar los conceptos en los alumnos de manera particular. También los trabajos prácticos para la tercera nota nos ayudan armar herramientas como por ejemplo modelos de avisos de búsqueda para selección que yo después los utilice en mi trabajo aplicando pequeños cambios y me fue bárbaro".

(Participante 9, egresado y formador de la universidad)

- Según su punto de vista, ¿Cómo y en qué medida podría la universidad mejorar los puntos débiles en la formación?

“En varias instancias creo que es necesario cambiar la modalidad de las materias haciéndolas un poco más prácticas, incluir la parte numérica utilizando datos reales de empresas. En cuanto a seminario y tesis, que haya una exigencia mayor a la hora de avalar las propuestas con números o indicadores de gestión de RR.HH”. **(Participante 2)**

“Creo que en cada materia debe tratarse el tema de indicadores. Cada materia debe ser más estricta con la parte numérica. Hay que hacer más hincapié en relación a lo hard (liquidación de sueldos, convenios, contratos). Justamente lo que lo hace especial al profesional de Recursos Humanos es que tiene las dos partes (hard y soft)”. **(Participante 3)**

“Yo creo que reforzando desde la parte curricular, por ejemplo métodos cuantitativos (liquidación de sueldos) dictarla en dos partes, métodos 1 y luego 2, hay que hacer más hincapié en la parte práctica en general. Los alumnos deben estudiar distintos convenios, ya que saben de qué trata un convenio pero ninguno de manera específica. El de comercio por ejemplo, siendo el más común, o gastronómico, es decir saber bien los convenios más comunes y luego buscar las diferencias con otros. Es necesario dominar más la parte dura y lo referente a derecho laboral”. **(Participante 9, egresado y formador de la universidad)**

- ¿Cree que exista una relación entre la teoría brindada por la universidad y la práctica profesional correspondiente al ámbito laboral? ¿Cuál es su apreciación acerca de la compatibilidad entre las mismas? ¿Existen brechas? ¿Si es así, cuáles? ¿Cómo se podría mejorarlas?

“Si hay relación, pero falta bajada a la práctica por parte de profesores, que los chicos palpen la realidad y los problemas reales que surgen en la profesión, los egresados idealizan mucho. La materia práctica profesional debería durar un tiempo más”. **(Participante 2)**

“Creo que si hay relación, pero también hay brechas, se podría mejorar haciendo mayor hincapié en la ejecución de trabajos prácticos y haciendo más larga la duración de la práctica profesional en empresas. Siempre se puede bajar un poco más a la realidad (al menos en las materias que yo conozco sí)”. **(Participante 3)**

“Te hablo en relación a mi experiencia, la verdad que no siento que haya un abismo. Si hay mucho para mejorar y reforzar pero dentro de todo la práctica profesional que si bien es corta, junto con los trabajos prácticos te ayudan y te van acercando a la realidad. No voy a negar que cuando me egrese tuve mucho que aprender pero en parte me sentí preparada”. **(Participante 9, egresado y formador de la universidad)**

- ¿Cómo percibe en general la actitud y motivación de los egresados universitarios en relación a la inserción laboral?

“Con muchas ganas, ideas y motivación, pero la mayoría de los alumnos varias veces pecan de ingenuos por la poca bajada a la realidad. Buscan crecer rápido. Falta por ahí un poco de paciencia”. **(Participante 2)**

“Al principio un poco se desmotivan porque ven que es un rubro en el cual hay muchos profesionales que lo pueden cubrir. Lo que cuesta es el primer trabajo, lograr su primer empleo, pero una vez que encuentran su rol les gusta. Los que siguen desmotivados son aquellos que aún no pueden insertarse en el mercado. Al comienzo suele ser difícil insertarse, muchas organizaciones no le dan valor a Recursos Humanos”. **(Participante 3)**

“Yo puntualmente tengo chicos que recién empiezan la carrera. En general hay un abismo entre lo que ellos esperan y creen del mercado con lo que realmente es”. **(Participante 9, egresado y formador de la universidad)**

Respuestas de los egresados en las entrevistas más representativas

- En cuanto a las competencias específicas del profesional de RR.HH que busca desarrollar la universidad privada, ¿Crees que las mismas están bien definidas/elegidas/seleccionadas? SI/NO ¿Por qué?, ¿Crees que es necesario agregar otra/as?, ¿Crees que la universidad logra desarrollar e incorporar las mismas en sus alumnos? ¿ Por qué?

“Considero que las competencias que busca incorporar la universidad son adecuadas para poder desempeñarnos correctamente como profesionales debido a que las mismas abarcan todas las áreas de nuestra profesión, pero a su vez creo que algunas de ellas se deberían desarrollar con mayor profundidad, como por ejemplo: la adaptación al cambio , visión estratégica, flexibilidad, y la capacidad de análisis y de revisión crítica, ya que particularmente en mi caso que actualmente me encuentro trabajando siento que no estoy completamente preparada”.

(Participante 6)

“Sin dudas creo que están bien definidas y abarcan la generalidad del perfil que egresa de la universidad, aunque considero que por ejemplo la visión sistémica de la gestión de RR.HH y de la estrategia de la organización no se cumple al 100% o capaz sentí que mis compañeros y yo no logramos adquirirla totalmente. Se deber hacer más hincapié en aprender a planear estratégicamente un área de RR.HH, para que las acciones que se propongan sean realmente un beneficio para la empresa y que no sea una cuestión de moda porque “en Tarjeta Naranja llevan a cabo tal acción y les va bien”. Creo desde mi experiencia que no podemos realmente los recién

egresados leer una estrategia de NEGOCIOS y plantear acciones que potencien el objetivo real de la empresa, ni mucho menos demostrar las propuestas con números. Nos faltan muchas herramientas para poder hablar el lenguaje del hombre de negocios (CEO) y en base a ese léxico saber justificar las acciones que estamos planteando y que las mismas no sean solo para que la gente esté bien, sino que también económicamente o estratégicamente gane el hombre de negocios”. **(Participante 7)**

“Si creo que en general están bien elegidas pero dudo bastante haberlas incorporado en la facultad. Las competencias las fui adquiriendo en mi trabajo, considero que a las mismas las vamos formando y adquiriendo a medida que sumamos experiencias y nos desempeñamos dentro del ámbito profesional”. **(Participante 8)**

- ¿Qué competencias de los profesionales (formación académica y formación complementaria, experiencia laboral, etc.) cree usted que se valoran más para la incorporación de un titulado universitario en el mercado laboral actual?

“Creo que actualmente el mercado laboral está mucho más exigente en cuanto a que los profesionales de RR.HH cuenten con experiencia laboral en el área principalmente, aunque también son numerosas las competencias actitudinales que se requieren para poder desarrollarse profesionalmente, entre ellas considero que las más valoradas son la adaptación al cambio, capacidad de análisis, la orientación hacia el resultado, toma de decisiones, trabajo en equipo, escucha activa y la gestión de conflictos”. **(Participante 6)**

“Desde mi experiencia las competencias más valoradas son la proactividad, trabajo en equipo, capacidad de adaptación al cambio y planificación estratégica. En mi caso yo me recibí ya trabajando full time, pero para conseguir trabajo durante toda la carrera realicé voluntariados en ONG o instituciones para determinados proyectos dentro del área de RR.HH y eso me dio la

posibilidad de conseguir un buen puesto de trabajo antes de obtener mi título, lo que hoy en día fue un gran aporte de valor como “recién recibida”. **(Participante 7)**

“Desde mi punto de vista, si yo estuviera en el lugar de la empresa a lo que mayor énfasis le pondría a la hora de elegir al mejor candidato de RR.HH sería a las competencias y habilidades interpersonales ya que es de suma importancia que el trato con el cliente o empleados sea siempre positivo, generar un clima cálido, dirigirse con respeto y evitar que se produzcan malentendidos al momento transmitir algún tipo de información. También es importante que el trabajador este comprometido con las tareas o actividades que debe desempeñar y que demuestre entusiasmo.

(Participante 8)

- En su opinión, ¿cómo cree que es la preparación de los egresados de RR.HH de la universidad privada para incorporarse al mercado laboral? ¿Hay conexión? ¿Existe alguna carencia formativa? Indique puntos fuertes y débiles.

“Creo que la preparación es buena en cuestiones generales del área, ya que la carrera está mucho más encaminada hacia la parte soft de la profesión quedando la hard un poco más relegada. Se debería incorporar o desarrollar más en profundidad materias orientadas a lo hard de RR.HH, como ser la liquidación de sueldos a través de los distintos sistemas de gestión que se utilizan en la actualidad, ya que a lo largo del cursado no se enseñan. Como puntos fuertes destaco la práctica profesional, las pasantías y la posibilidad de tener los profesores a total disposición”.

(Participante 6)

“Como punto fuerte destaco la posibilidad de tener clases personalizadas por tratarse de grupos de no más de 40 personas, permite fijar más los contenidos y aclarar dudas. Puntualmente en nuestra carrera elegir una institución privada lo considero como un beneficio porque contiene

mucho material actualizado y profesores a la altura, si se tratase de una carrera más tradicional posiblemente el cursarla en una universidad privada sería una contra a la hora de conseguir empleo. También destaco como beneficio la práctica profesional y el portal de empleo. La debilidad está en la parte hard de la profesión (liquidación de sueldos), creo además que deberían enseñarnos a trabajar con indicadores de gestión”. **(Participante 7)**

La verdad es que a mi parecer, la formación académica en sí es buena, creo que en los 4 años de carrera se brindan muchos de los conocimientos que necesita adquirir un profesional en RRHH. Igualmente considero que se debería hacer más hincapié en la parte contable, haciendo referencia a la liquidación de sueldos, no solamente fórmulas y maneras de calcularlo manualmente, sino enseñarnos cómo hacerlo tecnológicamente, ya que hoy en día varias empresas buscan profesionales que tengan conocimiento de algún software de gestión”. **(Participante 8)**

- Según su punto de vista, ¿Cómo y en qué medida podría la universidad mejorar los puntos débiles en la formación?

“Principalmente incorporando la parte numérica en las materias claves de la carrera. Liquidación de sueldos dictarla en dos partes o con mayor profundidad incluyendo el manejo de algún software”. **(Participante 6)**

“Se podría mejorar creando nuevas materias que tengan más contenido de Administración de Empresas para entender al hombre de negocios, incorporar los distintos indicadores de gestión como contenido en los trabajos prácticos. En caso de ser posible también sumar otra materia sobre liquidación de sueldos”. **(Participante 7)**

“Debería haber una segunda parte de la materia liquidación de sueldos incluyendo el manejo de algún software de gestión”. **(Participante 8)**

- ¿Cree que exista una relación entre la teoría brindada por la universidad y la práctica profesional correspondiente al ámbito laboral? ¿Cuál es su apreciación acerca de la compatibilidad entre las mismas? ¿Existen brechas? ¿Si es así, cuáles? ¿Cómo se podría mejorarlas?

“Si bien considero que existe una relación positiva, creo que en algunas situaciones no es de fácil aplicación, particularmente en mi caso que trabajo en una PYME meramente familiar, donde las formalidades no están a la orden del día. Creo que muchas materias apuntan a tipos de empresas de gran envergadura donde el desarrollo del área de RR.HH es el descrito por la bibliografía utilizada, y que según mi criterio no es la realidad para la mayoría de las empresas, por lo menos en el mercado cordobés”. **(Participante 6)**

“Creo que hay ciertas falencias desde mi experiencia. Si bien a la hora de realizar mi práctica profesional, la teoría me fue de utilidad para realizar un diagnóstico y acciones de mejora, pude hacerlo con una gran orientación del profesional con el que trabajé”. **(Participante 7)**

“Con la teoría solamente no hacemos nada. Por lo tanto considero que ambas deben ir de la mano. Se debería aplicar más la parte práctica en todas aquellas materias que son claves de la carrera y no solo la práctica profesional que dura 4 meses y se terminó todo, el desempeñarse correctamente lleva tiempo y que mejor que hacerlo conjuntamente con el cursado de la materia”.

(Participante 8)

- ¿Cómo percibe en general la actitud y motivación de los egresados universitarios en relación a la inserción laboral?

“Teniendo en cuenta mi grupo de cursado, creo que en general los egresados estábamos motivados para insertarnos en el mercado laboral y dentro de todo teníamos una actitud positiva”.

(Participante 6)

“En general creo que está dividido, por lo menos con el grupo con el que me egresé, el 60% buscamos y nos enfocamos en encontrar trabajo. Y el resto inició otra carrera universitaria o se fue de intercambio a otro país. Creo que las motivaciones son distintas, pero en cierta forma el objetivo sigue siendo crecer (de distintas maneras) para el día de mañana insertarse laboralmente”. **(Participante 7)**

“Te cuento mi experiencia personal, yo no veía las horas de recibirme, era lo que más deseaba y siempre pensé me recibo y listo, empiezo a trabajar y hacer lo que me gusta. Me recibí, empecé a buscar empresas de la zona y me encontré con que no es tan fácil encontrar empleo, en todos los avisos exigen por lo menos 2 años de experiencia, es decir, imposible para mí que nunca trabaje y solo hice la práctica profesional de corta duración. Por esa razón, ahora estoy haciendo cursos como para ampliar mi CV y tratar de que los mismos me permitan adquirir algo de experiencia. Respondiendo a tu pregunta, al principio mi actitud era positiva, ya que me imaginaba trabajando en una consultora ni bien me recibiera, estaba súper motivada; pero cuando baje a la realidad, me di cuenta que no todo es tan fácil ni se consigue de un día para el otro, hay que lucharla”. **(Participante 8)**

- ¿Conoce usted todos los beneficios que propone la facultad con respecto a la formación universitaria? En su opinión, ¿cuáles son los más importantes? ¿Por qué?

“Con respecto a mi experiencia personal, considero que la universidad ofrece a diferencia de otras, jornadas de vinculación con empresas, la posibilidad de realizar práctica profesional y hacer pasantías”. **(Participante 6)**

“No creo conocer todos. Pero uno de los más importantes, desde mi punto de vista, es el portal de empleos para pasantías y otras vacantes para perfiles Jr o SSr”. **(Participante 7)**

“Como alumna creo que uno de los beneficios que los estudiantes más aprovechamos es el convenio de la universidad con distintas empresas, ya que nos da la posibilidad de empezar a trabajar en alguna”. **(Participante 8)**

Fragmentos de los estudiantes en los grupos de enfoque

Preparación universitaria:

- Percepción de los estudiantes acerca de la formación universitaria en general.
- Indicar puntos fuertes de la misma.
- Punto de vista de los alumnos sobre déficits o carencias formativas en relación a las demandas del mercado laboral.
- Opinión de los mismos acerca de cómo se podría mejorar los puntos débiles.
- Averiguar acerca de la satisfacción y/o cumplimiento de las expectativas de los estudiantes con respecto a la preparación brindada.
- Percepción de universitarios acerca de la relación (compatibilidad) entre la teoría propuesta por la universidad y la práctica profesional en las organizaciones.

(Participante 11)

La facultad hace mucho enfoque sólo en la parte blanda, y yo creo que cuando a vos te dicen Recursos Humanos el dueño de una empresa ve todo, entonces no podes decirle eso no lo sé hacer o no me lo enseñaron en la universidad. En una materia literalmente había cálculos que los hacia la profesora porque no nos salían, nunca llegábamos al número que ella llegaba, esa es la gran falta, los números. No sabemos trabajar con indicadores tampoco, los profesores siempre se

quejan de eso. Nosotros tuvimos derecho laboral virtual y realmente no aprendí mucho, vimos muy por encima los diferentes tipos de contratos por ejemplo.

Lo fuerte está en la parte de liderazgo, también tienen una forma de hacerte ver las cosas siempre del lado del empleado, de no menospreciarlo. La facultad te da oportunidades de hacer pasantías y no sé si todas las otras también te la dan. En las clases presenciales vos vas y tenes el profesor ahí casi a tu disposición porque no somos muchos en general.

Yo creo que se puede mejorar por ejemplo teniendo cada año algún contenido de métodos cuantitativos, es decir que esa materia este más dividida en la carrera, o tener dos materias de liquidación de sueldos y ahí ver más en profundidad el tema de los convenios y contratos.

A mí en particular me encanta la parte blanda por eso me gusta la facultad y por ese lado estoy contenta, pero por ahí deberían reforzar la parte dura porque yo en lo personal la pase muy mal cuando entre a mi trabajo, me costó un montón el tema de los cálculos.

En mi caso, entre con mucho miedo a la empresa y me paso que sentí que no sabía nada, por ahí creo que deberían prestar más atención en los trabajos prácticos o que nos hagan trabajar con casos reales y de empresas de todo tipo. Falta aún más bajada a la realidad, vivenciar situaciones reales de RR.HH o trabajar con casos concretos y específicos de la profesión.

(Participante 12)

Con respecto al perfil que ellos buscan a mí en particular me gusta, tiene mucha parte humana (punto fuerte), además dentro de todo nos dan teoría actualizada y tenemos una tercera nota práctica, eso me parece importante. Pero opino lo mismo que mi compañera (estudiante 11), yo no podía creer como me estoy por recibir y no se liquidar bien sueldos, por ahí perdemos tiempo en materias como historia y no en eso que es importante. Tuvimos en tercer año liquidación de

sueldos y después nunca más, yo después no me acordaba nada en los trabajos de seminario de práctica donde teníamos que resolver bastantes cálculos. Para a mí deberían sumar otra materia de métodos cuantitativos en el último año.

Una ventaja de la universidad es la conexión que tiene con un montón de empresas, además tenemos el portal de empleos y la posibilidad de hacer la práctica profesional.

En el caso de mi compañera de trabajo por ejemplo, que se egresó de la universidad, tuvo que hacer un curso por separado para poder emprender una capacitación en la empresa. Yo creo que deberían darnos mucho más contenido práctico sobre todo en las materias específicas, incluir el tema de indicadores por ejemplo. Además la práctica profesional debería durar más.

Mis compañeros de trabajo manejan el tango gestión y yo nunca lo escuche ni nombrar, no nos explicaron ni siquiera los nombres más conocidos de un software de gestión.

(Participante 14)

Yo tuve la suerte de entrar a trabajar a una empresa donde la liquidación de haberes esta tercerizada, pero si por ejemplo, hay una falla en el recibo de sueldo y viene un empleado a reclamar o el empleado tiene dudas es necesario entender los conceptos y saber explicarle.

En mi caso mucho no me costó porque siempre le preste atención a los números y me gustan, pero creo que la facultad hace mucho hincapié en la parte blanda y podría incorporar otra materia de liquidación de sueldos y software de gestión.

Algo bueno que tiene la universidad es el convenio con distintas empresas, eso te da la posibilidad de hacer pasantía en alguna y después probablemente tener la suerte de quedar efectivo. Yo entre a trabajar por medio de una pasantía.

La tercera nota te obliga a relacionarte con empresas, a mí en cuanto a eso me gustó mucho la materia seminario, los casos prácticos que vimos después en un punto me pasaron en mi trabajo. Pero es una sola materia que tuvimos que era de mucha práctica, creo que deberían reforzar eso. En mi empresa trabajamos con indicadores de gestión y tuve que aprender de mis compañeros porque en la facultad hasta ahora nos enseñaron muy poco sobre eso.

Yo siempre defendí que en la práctica aprendemos mucho más que en la facultad. Siempre trabajé y fui aprendiendo ahí y me quedo más fácil haciéndolo que estudiándolo. Muchas veces estudiamos y nos olvidamos. Me parece perfecto que nos den teórico, obviamente es necesario y dentro de todo es teoría actualizada pero yo creo que deberían incluir más actividades prácticas en todas las materias y extender la duración de la práctica profesional, sinceramente muchos parciales respondí porque me acorde de lo que hago en el trabajo y no viceversa.

Competencias y habilidades:

- Opinión sobre las competencias y/o habilidades específicas de RR.HH que busca desarrollar la universidad privada.
- Percepción acerca de las competencias más importantes y/o valoradoras en las organizaciones.

Otros aspectos:

- Actitud y motivación de los estudiantes a lo largo de su formación y cursado en la universidad, como así también en relación a la inserción laboral.
- Valoración de los alumnos acerca de los beneficios (sobre la formación) que presta la universidad privada.

(Participante 11)

Las competencias están bien pero los profes no saben inculcárselas a los alumnos, por ejemplo a muchos de nosotros al principio nos costaba dar exámenes orales y un profe nos dijo bueno lo van a tener que trabajar, en vez de ayudarnos o darnos algún consejo. Para a mí se está dejando de lado la oratoria, lo relacionado a la capacidad comunicativa y conversacional.

Considero muy importante la capacidad de adaptación al cambio y la planeación estratégica, creo que es una de las competencias que hoy las empresas valoran mucho y desde la universidad deberían desarrollarlas más en los estudiantes. Personalmente no siento haber incorporado al 100% ninguna de ellas, aprendí mucho más en la práctica y experiencia en mi trabajo.

Por mi parte yo estaba motivada para salir a trabajar y durante el cursado de algunas materias donde el profesor las hacía bien dinámicas, eso me ayudó bastante a motivarme. Además creo que la forma en la que el docente dicta la materia influye mucho a la hora de adquirir ciertas competencias.

En cuanto a beneficios el tema de los convenios con empresas para a mí está buenísimo.

(Participante 12)

Muchos compañeros están en 4to año y no saben dar un oral y esa competencia es importante.

El problema se agrava cuando rendís muchas materias virtuales. Yo creo que a las competencias te las da más la experiencia laboral que la facultad, los profes las conocen pero no saben desarrollarlas en los alumnos. Para a mí hay competencias como la comunicación, flexibilidad y adaptación al cambio, que no sentí haberlas desarrollado en las materias.

Yo en particular un poco me desmotive cuando me di cuenta que no era lo mismo lo que decían en la facultad que lo que me pasaba muchas veces en mi trabajo.

Para a mí el máximo beneficio de la facultad es la práctica profesional no sé si todas las facultades la tienen y eso te permite si o si conocer un poco lo que vas hacer después.

(Participante 14)

Yo creo que las competencias están bien definidas pero deberían estar mejor desarrollarlas en los estudiantes. Para a mí el profesor y la metodología de enseñanza hasta llegan a ser más importantes que la materia en sí misma. Personalmente no me gusta la modalidad multiple-choice para tomar exámenes, creo que así perdemos la capacidad crítica y de razonar. Como estudiante opino que no estamos preparados ni tenemos desarrolladas muchas de las competencias importantes para la mayoría de las empresas como son las habilidades interpersonales, la gestión del cambio y la orientación a los resultados.

Yo entre con muchas ganas a la facultad y me encontré con varias materias que no me motivaban ni se ajustaban mucho a la demanda en relación a lo que realmente hace hoy un profesional de RR.HH. y luego lo comprobé cuando comencé a trabajar.