INSERCIÓN PROFESIONAL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN: REFLEXIONES DESDE LA DEMANDA

OVIEDO, R.R.; RACCA, A.P.; SIEGENTHALER, B.E.; SUÑER, M.N.
Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, Universidad Nacional de Rosario

roviedo@fcecon.unr.edu.ar

Resumen

Este trabajo se inscribe dentro del proyecto "Realidad Profesional del Licenciado en Administración: Representaciones, Expectativas, Formación y Ejercicio" y apunta a sumar la perspectiva de la demanda de dichos profesionales. Se propone relevar la visión del medio demandante respecto de la inserción profesional del Licenciado en Administración. Se aplica un enfoque cualitativo, mediante entrevistas en profundidad a Gerentes y Consultores de Recursos Humanos. Los Licenciados en Administración se insertan primordialmente en las áreas de Recursos Humanos, Logística, Finanzas y Comercialización; como analistas o como líderes; en posiciones gerenciales o a cargo de tareas administrativas a nivel operativo. Se valora su flexibilidad y adaptabilidad, su capacidad analítica, sus habilidades interpersonales, su pensamiento más allá de lo cuantitativo y su formación generalista. El desempeño en general es óptimo, caracterizado por una actitud abierta al aprendizaje, el trabajo en equipo y asertividad en la toma de decisiones. Como debilidades surgen las limitaciones en la parte contable e impositiva. En cuanto al desarrollo, con el tiempo van incorporando más responsabilidades, lideran equipos y en algunos casos alcanzan el nivel gerencial. En las búsquedas laborales, no siempre se discriminan los perfiles profesionales, ya que se hacen en función de competencias y atributos, más allá de los títulos de grado. La discriminación en las búsquedas depende de las características del puesto, cuando así lo requieren.

Palabras clave: Demanda Laboral – Inserción Profesional – Licenciatura en Administración

Abstract

This work is part of the project "Professional Reality of the Bachelor of Administration: Representations, Expectations, Training and Exercise" and aims to add the perspective of the demand of these professionals. It is proposed to take the view of the applicant media regarding the professional integration of the Bachelor of Administration. A qualitative approach is applied through in-depth interviews with Human Resources Managers and Consultants. Graduates in Administration are primarily inserted in the areas of Human Resources, Logistics, Finance and Marketing; as analysts or as leaders; in managerial positions or in charge of administrative tasks at the operational level. Its flexibility and adaptability, its analytical capacity, its interpersonal skills, its thinking beyond the quantitative and its generalist formation are valued. Overall performance is optimal, characterized by an open attitude to learning, teamwork and assertiveness in decision-making. As weaknesses arise the limitations in the accounting and tax part. In terms of development, over time they incorporate more responsibilities, lead teams and in some cases reach the managerial level. In job searches, professional profiles are not always discriminated against, since they are made according to competences and

attributes, beyond the degree titles. Discrimination in searches depends on the characteristics of the position, when required.

Keywords: Labor Demand – Professional Insertion – Bachelor of Administration

Introducción

Este trabajo se inscribe dentro del proyecto "Realidad Profesional del Licenciado en Administración: Representaciones, Expectativas, Formación y Ejercicio". La propuesta de investigación inicial se formuló a partir de la inquietud, compartida por los distintos miembros del equipo de investigación, de que el público en general no tiene demasiado en claro qué tipo de tareas e incumbencias profesionales desarrolla un Licenciado en Administración, en qué consiste su ejercicio profesional. Esta consideración también era aplicable a los ingresantes de la Facultad de Ciencias Económicas. En este sentido, se detectaron determinadas consultas o preguntas recurrentes de los ingresantes a la Facultad en torno a cuál es el trabajo de un Licenciado en Administración o en qué ámbito laboral se desempeña. Asimismo, quedaba manifiesta la dificultad en distinguir las funciones del Licenciado frente a otras profesiones, especialmente aquellas ofrecidas en la misma Facultad. Esta situación ha generado la necesidad de profundizar la revisión de la imagen de los Licenciados en Administración y se señalen cuáles son los obstáculos que dificultan reparar en su labor y en su proyección profesional, tanto para los futuros licenciados como para el común denominador de las personas.

Con esta finalidad a lo largo del proyecto se han relevado distintos actores involucrados con la Licenciatura en Administración, esto es alumnos, tanto ingresantes a Ciencias Económicas como aquellos que ya han elegido carrera, graduados de la Licenciatura, docentes y autoridades de la Facultad, y las organizaciones demandantes de estos profesionales. Se han extraído criterios y percepciones de los distintos sectores, lo que también permitió realizar análisis comparativos. Este trabajo en particular complementa otros realizados previamente a autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (Oviedo, Gaibazzi, Racca, Siegenthaler, & Suñer, 2022) como de la Escuela de Administración en particular (Oviedo, Gaibazzi, Racca, Siegenthaler, & Suñer, Conversaciones en torno a la Licenciatura en Administración con autoridades de la Escuela de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR, 2023), que siguiendo la misma metodología brindaban la perspectiva interna.

Este trabajo está centrado en la última etapa del proyecto, en el que el relevamiento se orientó a la demanda de los Licenciados en Administración, lo que incluye a las distintas organizaciones y a las Consultoras en Recursos Humanos, que, en mayor o menor medida, pueden requerir y contratar un graduado de la Licenciatura en Administración. Por medio de entrevistas en profundidad con Gerentes y Jefes de Recursos Humanos y miembros de Consultoras de Recursos Humanos, así como el Área de Empleo de la Facultad, se delinearon las características de las búsquedas y se determinaron qué elementos potencian su elección y cuáles pueden desdibujar sus particularidades, cuáles son los requerimientos más comunes y cuáles los perfiles que se exigen en la actualidad, que se atraviesan tiempos de cambios de paradigmas postpandemia.

Objetivo

Relevar la visión del medio demandante respecto de la inserción profesional del Licenciado en Administración.

Metodología

Se aplica un enfoque cualitativo, mediante entrevistas en profundidad. Las entrevistas se realizaron a Gerentes y Jefes de Recursos Humanos de organizaciones de la región para identificar si en su planta laboral cuentan con Licenciados en Administración, en qué áreas se desenvuelven, cuáles son sus características y sus desarrollos de carrera. Asimismo, se entrevistaron a responsables de Consultoras de Recursos Humanos y al Director de Empleo de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, con el fin de profundizar respecto de las búsquedas laborales y si existe o no discriminación entre las distintas carreras de Ciencias Económicas. Las entrevistas realizadas se caracterizaron como semiestructuradas, trabajando con guías de entrevista diferenciadas según el tipo de respondiente.

Resultados del relevamiento a responsables de Recursos Humanos

Se entrevistaron directivos del Área de Recursos Humanos de empresas y organizaciones de la región pertenecientes a distintos rubros. A continuación, se sintetizan los principales resultados en torno a las preguntas guía propuestas.

¿Dentro de la planta de la empresa tienen Licenciados en Administración?

La mayor parte de las empresas consultadas cuenta con Licenciados en Administración en su nómina de empleados. Solamente en un caso habían tenido Licenciados en Administración y actualmente solo tienen estudiantes de la carrera y en otra de las organizaciones no tienen ni han tenido Licenciados en Administración en su planta

En el caso de no contar con Licenciados en la planta: ¿Cuáles son los motivos? ¿Qué perfiles profesionales ocupan los cargos con funciones netamente administrativas y de gestión?

Uno de los entrevistados plantea que por la especificidad del rubro en que se encuentra la empresa se inclinan más por profesionales especializados en comercio internacional, lo que les permitirá a dichos empleados tener un mejor desarrollo de carrera dentro de la organización. Las funciones por cubrir no están tan íntimamente ligadas al Licenciado en Administración. Anteriormente contaron con tres Licenciados en Administración en Contaduría y Finanzas y su desempeño fue satisfactorio. Actualmente solo tienen un estudiante de la carrera como staff del área de finanzas. En las funciones administrativas y de gestión priorizan a los Licenciados en Comercio Exterior o Relaciones Internacionales.

En la otra organización, que no tienen ni han tenido Licenciados en Administración, esta decisión se debe a que no es el perfil que la organización requiere. El área administrativa se cubre con Técnicos en Administración y en Recursos Humanos o incluso con personal sin estudios de nivel superior, pero con experiencia en gestión. A nivel profesional solo requieren Contadores, Abogados y Analistas de Sistemas para las áreas específicas; esto es, quienes están a cargo de los aspectos contables, jurídicos y tecnológicos de la organización respectivamente. La decisión de no focalizar la búsqueda en

Licenciados en Administración se sustenta en que no se les puede ofrecer un desarrollo de carrera dentro de la organización.

En las empresas que sí ocupan Licenciados en Administración: ¿En qué áreas están? ¿Qué niveles jerárquicos ocupan?

Los Licenciados en Administración se desempeñan primordialmente en las áreas de Recursos Humanos, Logística, Finanzas y Comercialización. Una de las entrevistadas comenta que, en su caso, dirigen y forman parte "especialmente en el área de Abastecimiento, ya que somos proveedores de nuestros locales, por lo que esta tarea se vincula con logística y comercialización (...) y en asistencia al cliente donde su tarea es canalizar las inquietudes de estos y darles soporte".

En lo que respecta a los niveles jerárquicos no depende tanto del título como de la antigüedad y el recorrido que hayan tenido dentro de la empresa. Hay Licenciados en cargos gerenciales, en jefaturas de línea media y en el nivel operativo. En muchos casos ingresan a la empresa como estudiantes en el nivel operativo y luego van desarrollando sus carreras. Una de las entrevistadas al referirse a su empresa responde que se desenvuelven "como analistas o como líderes; en posiciones gerenciales o a cargo de tareas administrativas a nivel operativo".

¿Qué competencias, tanto duras como blandas, valoran de los Licenciados en Administración al momento de la selección?

Hay coincidencia entre los distintos entrevistados respecto de las competencias valoradas en los Licenciados. Se remarcan las "Fuertes capacidades intra e interpersonales" así como la flexibilidad y la capacidad de adaptación, particularmente importante para los sectores donde hay cambios permanentemente.

Uno de los entrevistados resalta de los Licenciados en Administración "la pata analítica y la conciencia de las *soft skills*, ir más allá del número".

Asimismo, se destaca la mayor apertura del Licenciado para insertarse en diferentes áreas de la empresa, diferenciándolo de otros graduados en Ciencias Económicas que tienen perfiles orientados a tareas más estructuradas y puntuales.

Finalmente, se marca como un diferenciador "La mirada general de toda la organización, la posibilidad de entender las distintas áreas de trabajo, los distintos flujos y procesos", haciendo hincapié en la importancia de los conocimientos propios del área en la que se desempeñan, que los graduados adquieren por medio de las carreras de postgrado especializadas.

¿Cómo ha sido su desempeño? ¿Cuáles son sus principales fortalezas y debilidades?

El desempeño en general es óptimo, caracterizado por una actitud abierta al aprendizaje, el trabajo en equipo y asertividad en la toma de decisiones.

Uno de los entrevistados comenta, "el desempeño de los Licenciados es óptimo lo que le permite avanzar en la carrera. Resalta el perfil muy abierto a escuchar, consciente del *feed back* con deseo de mejorar".

Las fortalezas que más se repiten en las entrevistas son la flexibilidad y adaptabilidad, la capacidad analítica, las habilidades interpersonales, el pensamiento más allá de lo cuantitativo y la formación generalista. También destacan el sentido de responsabilidad y el criterio ante la toma de decisiones.

También hay acuerdo en cuanto a las debilidades y básicamente son las limitaciones en la formación contable e impositiva. Más allá de esta coincidencia una de las entrevistadas sostiene que las debilidades "dependen más de la persona que de la carrera".

¿Cómo ha sido su carrera dentro de la empresa?

En consonancia con el desempeño adecuado en las organizaciones es usual que a medida que pasa el tiempo vayan incorporando más responsabilidades, lleguen a liderar equipos y en algunos casos alcancen el nivel gerencial.

En una de las empresas comentan que en su caso "todos han comenzado en puestos operativos y van haciendo carrera en la empresa, eso les permite obtener un *know how* importante para la organización".

Otra de las entrevistadas comparte que los Licenciados "han crecido en las mismas tasas que las otras profesiones, pasando de analistas, a jefes y a gerentes en algunos casos".

También se plantea en algunas de las empresas entrevistadas, que dado el nivel de compensaciones que ofrecen, en muchos casos los profesionales -no solo los Licenciados en administración- se van a trabajar a otras organizaciones que les ofrecen mejores oportunidades laborales.

¿Considera que los Licenciados en Administración se diferencian de los otros graduados en Ciencias Económicas? ¿Por qué? ¿En qué aspectos?

En consonancia con lo planteado en preguntas anteriores, sí se notan diferencias entre los Licenciados en Administración y otros profesionales de las Ciencias Económicas. Básicamente se remarca que son más desestructurados, flexibles y con una capacidad de adaptación mayor, lo que les permite funcionar en distintas áreas de la empresa.

En palabras de uno de los entrevistados se distinguen por su "amplitud de cabeza y porque necesitan menos estructura para trabajar y generan más interrelaciones entre las diversas áreas de la organización".

Se vuelve a remarcar en este punto el conocimiento generalista de los Licenciados y su mirada amplia y transversal de la organización.

A la hora de hacer una nueva búsqueda de personal: ¿Discriminan las distintas carreras de Ciencias Económicas? ¿Qué perfiles priorizan? ¿Qué valoran?

En las búsquedas laborales, no siempre se discriminan los perfiles profesionales, ya que se hacen en función de capacidades y atributos, más allá de los títulos de grado. Se valoran más las competencias que el perfil profesional, como plantea un entrevistado "La búsqueda es más por *skills* que por carrera".

De todas formas, cuando las características del puesto lo requieren se hace la discriminación. El entrevistado comenta que "se piden Contadores para los puestos contables y para el área de Finanzas o Comercial se solicitan Licenciados en Administración y Comercio Internacional". Otra entrevistada plantea que "En las búsquedas se discrimina cuando se necesita sí o sí un Contador; la búsqueda de los Licenciados surge para las áreas más generalistas y de negocios, así como en Recursos Humanos, que incluso se priorizan los Licenciados en Administración sobre los Licenciados en Recursos Humanos".

También algunos de los entrevistados comentan que los perfiles priorizados para nuevas búsquedas son los *juniors*; dicho en otras palabras, se orientan más a estudiantes que a graduados para que tengan posibilidad de crecimiento en la empresa y también en función de los sueldos ofrecidos. Esta situación genera una problemática posterior, comentada en preguntas anteriores, que es la retención del personal una vez que se reciben.

En cuanto a lo que valoran en las búsquedas las características que más aparecen en las entrevistas son la capacidad de análisis, el sentido común, y la responsabilidad. Si la búsqueda se orienta a cargos jerárquicos se agregan como destacables la capacidad de liderazgo y de escucha.

Resultados del relevamiento a encargados de búsquedas laborales

Las entrevistas a los responsables de consultoras y del área de Empleo de la Facultad constaron de cuatro preguntas, orientadas a identificar si en las búsquedas se discriminan las distintas titulaciones en Ciencias Económicas y de ser así en qué situación se prioriza al Licenciado en Administración.

En las búsquedas laborales: ¿Las empresas u organizaciones solicitan que se discriminen las distintas profesiones en Ciencias Económicas? ¿Piden que se priorice alguna?

En general hay acuerdo en que los pedidos que llegan a las consultoras, que en general trabajan con Pequeñas y Medianas Empresas, que justamente tercerizan el proceso de reclutamiento por carecer de estructura propia para llevarlas a cabo, tienden a no discriminar entre las distintas carreras. En muchos casos ni siquiera se plantean las búsquedas desde los títulos, sino a partir de competencias necesarias para los cargos.

"En las búsquedas laborales se discrimina en función al puesto a seleccionar teniendo en cuenta la descripción del puesto a reclutar, pero en general no se discrimina ni se pide priorizar uno u otro título".

En general, cuando las empresas buscan candidatos para trabajos administrativos no suelen especificar una carrera dentro de las Ciencias Económicas; las posiciones son accesibles para todas las carreras, ya sea Contador, Administración o Economía. En estos casos, las organizaciones consideran que "las habilidades y conocimientos básicos que se adquieren en cualquiera de estas disciplinas

suelen ser suficientes para cumplir con las responsabilidades de un puesto administrativo". Dichas habilidades incluyen la gestión y organización de documentos, manejo de software administrativo, conocimientos básicos de contabilidad y finanzas y habilidades interpersonales y de comunicación.

En otra de las entrevistas se comenta que "No siempre el cargo amerita la búsqueda de profesionales; en muchos casos los sueldos ofrecidos son incompatibles con un título universitario", por lo tanto se priorizan los títulos terciarios en Administración.

Cuando se trata de trabajos más específicos o especializados, las empresas sí suelen discriminar entre las distintas profesiones dentro de las Ciencias Económicas. En función de las tareas y responsabilidades del puesto, pueden requerir candidatos de una carrera en particular.

Todos coinciden que en el caso de priorizar un título en particular tienden a hacerlo en favor del título de Contador Público, particularmente para puestos contables y lugares en las áreas de costos y finanzas. Solo en casos puntuales se orientan a pedir específicamente un Licenciado en Administración.

Si hay búsquedas enfocadas en los Licenciados en Administración: ¿Para qué cargos son? ¿En qué nivel jerárquico? ¿Qué competencias valoran más?

Las búsquedas orientadas a Licenciados en Administración son para cargos de gestión y gerenciales; en otras palabras, para cargos de liderazgo, lo que está representado en las estructuras tradicionales en la línea media y la alta dirección. En general, para niveles más bajos prefieren Técnicos en Administración por un tema de costos para la empresa.

En cuanto a las áreas en las que se inclinan por Licenciados en Administración son las de Recursos Humanos, Comercialización, Planificación Estratégica, Logística, Compras, Análisis de Procesos y, en alguna medida, Finanzas.

Las empresas valoran una serie de competencias en los Licenciados en Administración, que abarcan tanto habilidades técnicas como interpersonales. Las más mencionadas en las distintas entrevistas, son las siguientes: buena comunicación interpersonal, lo que incluye la habilidad de presentar ideas claramente, escuchar activamente y trabajar en equipo; la amabilidad y empatía; las habilidades de prospección, entendidas como la capacidad de identificar y desarrollar nuevas oportunidades de negocio; la escucha activa; la formación comercial; la capacidad de negociación y la comprensión de los procesos de gestión propios de las organizaciones.

Una de las entrevistadas comenta que se valora de los Licenciados en Administración "la flexibilidad, la agilidad, la resiliencia, la gestión emocional y la adaptabilidad".

En otra de las entrevistas se plantean como competencias destacables de los Licenciados en Administración "la autonomía, la proactividad, el perfil autogestivo, el razonamiento analítico, las habilidades comunicacionales y la capacidad de adaptación".

¿En qué rubros de la industria se piden más Licenciados en Administración?

En general, se identifica una mayor demanda de Licenciados en Administración en empresas de servicios, particularmente se destacan las de servicios financieros y las de consultoría y asesoría, como ser consultoras de negocios, comerciales y de recursos humanos. En segunda medida se identifican aquellas relacionadas a los agronegocios, principalmente "empresas dedicadas a la producción y distribución de productos agrícolas y ganaderos, agroindustrias y comercializadoras de insumos agrícolas".

A la hora de seleccionar personal: ¿Qué fortalezas y debilidades encuentran en los Licenciados en Administración?

En la mayoría de los casos, los demandantes son los que se reservan la selección final de los candidatos. Por lo tanto, son muy excepcionales las búsquedas que concluyen con la selección de un Licenciado en Administración por parte de las consultoras.

Independientemente de dicha aclaración, también comentan que las principales fortalezas son coincidentes con lo planteado por los entrevistados en lo que respecta al proceso de búsqueda; se reconocen como principales fortalezas la visión global del negocio, la apertura, la flexibilidad, la adaptabilidad y el conocimiento general de la gestión de cada área del negocio y como mayores debilidades el limitado conocimiento en los aspectos contables e impositivos.

Conclusiones

Se presentan fuertes coincidencias respecto de la valoración de los Licenciados en Administración, de sus fortalezas y debilidades y de las áreas de las organizaciones en las que se insertan. En las búsquedas laborales, solo se explicita la carrera cuando los cargos a cubrir corresponden a la línea media y la alta dirección dentro de la estructura de la empresa; dado que en puestos administrativos se priorizan las capacidades o atributos, más que el perfil específico dentro de las Ciencias Económicas.

Las organizaciones consideran suficientes para un puesto administrativo las habilidades y conocimientos básicos que se adquieren dentro de las tres carreras, entre ellos se destacan: la gestión y organización de documentos, manejo de software administrativo, conocimientos básicos de contabilidad y finanzas y habilidades interpersonales y de comunicación. Además, prefieren ocupar niveles más bajos con menos formación profesional por una cuestión de costos de la empresa.

Las empresas que poseen Licenciados en Administración en sus estructuras coinciden con quienes realizan la búsqueda laboral en que estos profesionales se destacan en las siguientes fortalezas: la visión global del negocio, la apertura, la flexibilidad, la adaptabilidad y el conocimiento general de la gestión de cada área del negocio; y como mayor debilidad: el limitado conocimiento en los aspectos contables e impositivos. Aclaran que su desempeño por lo general es óptimo, llegando a liderar equipos y ocupar cargos gerenciales dada la actitud abierta al aprendizaje, el trabajo en equipo y asertividad en la toma de decisiones.

Estas organizaciones destacan ciertas competencias, habilidades técnicas e interpersonales de los Licenciados en Administración: buena comunicación interpersonal (lo que incluye la habilidad de presentar ideas claramente); escuchar activamente y trabajar en equipo; la amabilidad y empatía; las habilidades de prospección (entendidas como la capacidad de identificar y desarrollar nuevas

oportunidades de negocio); la escucha activa; la formación comercial; la capacidad de negociación y la comprensión de los procesos de gestión propios de las organizaciones.

Dentro de las organizaciones que más demandan Licenciados en Administración podemos observar: servicios financieros, consultoría y asesoría tanto de negocios, comerciales y de recursos humanos.

En los casos en que actualmente no tienen o no están requiriendo Licenciados en Administración coinciden en fundamentar en que no pueden ofrecerles una carrera dentro de las organizaciones dada la especificidad del sector. Sin embargo, los puestos administrativos son cubiertos por personas que tienen algún tipo de experiencia en los mismos, o presentan un cierto grado de conocimiento académico no profesional (estudiantes avanzados, técnicos en administración). Por otro lado, también coinciden en que los mandos gerenciales y de toma de decisiones organizacionales son cubiertos por profesionales con estudios en el sector específico al que se dedican y no por Licenciados en Administración.

Por último, todos los entrevistados coinciden en destacar las fuertes capacidades interpersonales de los Licenciados en Administración, entre ellas: la flexibilidad y la capacidad de adaptación; cualidades que le permiten a estos profesionales desempeñarse mejor en sectores de cambios permanente y, a su vez, ser funcionales en distintas áreas de las organizaciones.

Referencias bibliográficas

Oviedo, R. R., Gaibazzi, M. F., Racca, A. P., Siegenthaler, B. E., & Suñer, M. N. (2022). Conversaciones en torno a la Licenciatura en Administración con autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR. *Informes de Investigación (IIATA), 7*(7), 6-26.

Oviedo, R. R., Gaibazzi, M. F., Racca, A. P., Siegenthaler, B. E., & Suñer, M. N. (2023). Conversaciones en torno a la Licenciatura en Administración con autoridades de la Escuela de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR. *Vigesimoséptimas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística.* Rosario.