

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA
ESCUELA DE POSGRADO
Maestría en Educación Superior

Tesis de Maestría en Educación Superior
*Coaching como técnica de aprendizaje en las
carreras universitarias de Administración*

Autor: Alba Ester Iribarne
Director de Tesis: Mg. Armando R. Tutau
Codirector de tesis: Lic. Silvia M. Rampello

San Justo, Prov. de Bs. As. 2015

Nota: La producción del texto y o errores u omisiones, son de exclusiva responsabilidad de la tesista.

DEDICATORIA:

A mi Víctor, por custodiarme en este camino con amor y paciencia.

A mis padres, Daniel y Betty, por aceptarme como soy, enseñarme paso a paso a tomar cada dificultad como un nuevo desafío.

A mis hermanas/os Verónica y Enedina, Miguel y Martín, por comprender mis ausencias, acompañarme y darme la enorme felicidad de hacerme llamar tía.

A mis sobrinos/as Alejo, Giuliana, Jorge, Lucia, Rodrigo, Malena, Lucas, Coco y a mi familia del corazón Ana, Daniel, Jesica, Soledad, Martina, Carlos, Rosa, Porota Marcos, Romina, Peluca, Lautaro y Marty, por su apoyo a pesar de mis alejamientos.

A mis amigas/os, por la complicidad, saben a quienes me refiero, sin embargo no puedo dejar de mencionar a Paola Escoubue y Silvina Rojas por las horas incalculables de escucha y especialmente a Patricia Stanziano porque cada día recuerdo su aliento y extraño su presencia.

Y por último a mi abuela Dina, quien tiene infinidad de maestrías en estos años de vida y cuyo mayor legado y enseñanza es el amor por nuestra familia.

AGRADECIMIENTOS:

A la Universidad Nacional de la Matanza, porque como alumna, becaria, graduada, docente e investigadora, logro potenciar mis aptitudes, promoviendo en cada etapa el desarrollo de mis habilidades en el camino a la excelencia.

Al Dr. Daniel Martínez, por permitirme desplegar mi vocación docente en esta casa de altos estudios, como así también a la Asociación Docente de la Universidad Nacional de La Matanza (ADUNLaM), y a sus autoridades por su permanente compromiso con la capacitación y el aprendizaje de sus afiliados.

Mi profundo agradecimiento a mis directores de tesis el Magister Armando Tutau y Licenciada Silvia Rampello porque generosamente crearon un contexto de inspiración que me llevó a presentar este proyecto, principalmente por confiar en mí y desafiarme.

A las licenciadas Luz Nasini, Lourdes Galeano y Eliana López por su colaboración.

A mis compañeros y amigos de ruta Raúl Silva, Mirian Ecalle y Daniel Pareja por compartir el amor por la vida académica, con alegría y profesionalismo.

Índice

RESUMEN.....	4
INTRODUCCIÓN	5
PROBLEMA DE ESTUDIO.....	6
RELEVANCIA Y NECESIDAD.....	7
FINALIDAD DEL ESTUDIO, OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.....	7
ALCANCE Y LIMITACIONES	8
SUPUESTOS.....	8
RESULTADOS ESPERADOS.....	8
HIPÓTESIS	8
MARCO TEÓRICO	9
CAPÍTULO 1.....	10
ENSEÑANZA EN CARRERAS DE ADMINISTRACIÓN SUPERIOR.....	10
APRENDIZAJE, CONOCIMIENTO Y LENGUAJE.....	11
ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE.....	14
EDUCACIÓN SUPERIOR.....	17
CAPÍTULO 2.....	28
COACHING. DEFINICIONES Y APLICACIONES.....	28
ANTECEDENTES TEÓRICOS DEL COACHING.....	36
EDUCACIÓN SUPERIOR Y COACHING.....	44
EL APRENDIZAJE COMO ESTILO DE LIDERAZGO.....	45
COMPETENCIAS GENÉRICAS, EDUCACIÓN SUPERIOR Y COACHING	46
CAPÍTULO 3.....	49
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN (PERFIL Y FORMACIÓN DEL EGRESADO).....	49
RELACIÓN DE LA TÉCNICA DE COACHING Y EL PERFIL DE LOS GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS	50
MARCO METODOLÓGICO	53
MATERIALES Y MÉTODOS	53
PROCESO DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN.....	57

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	58
CONFIABILIDAD/VALIDEZ.....	60
CODIFICACIÓN DE LOS DATOS:	60
ANÁLISIS DE LOS DATOS	64
DISCUSIÓN	70
CONCLUSIONES	72
ANEXO 1	73
ANEXO 2	92
ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS E ILUSTRACIONES	106
BIBLIOGRAFÍA.....	107
BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA.....	110

RESUMEN

El término “coaching” refiere a una antigua técnica de entrenamiento, dirección, o guía personal aplicable a un aprendiz o grupo, en la idea de potenciar sus habilidades y facilitar el logro de sus objetivos.

En las últimas décadas, su uso como método de entrenamiento en el ámbito deportivo se extendió particularmente al ámbito empresarial, haciéndose también socialmente cercano a las disciplinas Económicas, de Educación y Psicología.

Es frecuente que en el ámbito de extensión de distintas universidades se ofrezcan cursos de coaching, por lo que la reciente acreditación de la carrera de Maestría en Coaching y Cambio Organizacional en la Facultad de Ciencias de la Administración de USAL por parte de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CoNEAU) aparece como una forma de inclusión de esta técnica en el ámbito del conocimiento científico, e invita a reflexionar sobre su posible presencia formal/informal en el ámbito de las carreras de grado de Administración.

En el presente trabajo se exploró bibliografía, perfiles profesionales de Carreras de grado y se indagó sobre las representaciones y conocimiento que sobre la técnica poseen estudiantes y graduados en grado y posgrado, así como sobre su inserción informal en las carreras de grado de Administración, conjeturando sobre su presencia y/o inclusión de bibliografía relacionada, en materias de grado.

A partir de esto, se concluye que existe a nivel de indicio una aplicación informal no extensa de las técnicas de coaching como material de cursada de asignaturas de grado de carreras de Ciencias Económicas, particularmente en Administración. Y que la disciplina del coaching y las Ciencias Conductuales en Administración exhiben visiones compartidas en cuanto a procesos de enseñanza-aprendizaje, aunque sesgadas en la forma en que estas competencias pueden ser desarrolladas.

INTRODUCCIÓN

La referida técnica de coaching, educacionalmente se mantiene alrededor de su modelo tradicional con sus reglas y herramientas¹, enfocado en resultados a partir del autoconocimiento y el desarrollo de autonomía y creatividad.

La técnica supone que, entre otras, la capacidad de aprendizaje estaría autolimitada a partir de antiguas experiencias, interpretaciones y creencias reconocibles en el propio lenguaje, y que a partir de la interacción y reflexión se podría transformarlas.

Su mirada se nutre de las visiones de la Psicología Humanista² en cuanto a realización personal a partir del autoconocimiento o conciencia del propio potencial emocional; aunque fuertemente condicionada por las posibilidades del vínculo a establecer.

También se sostiene en la Psicología Cognitiva³, al requerir del conocimiento de conceptos relacionados a la cognición, sus procesos, y los modelos a partir de los que se percibe, codifica e interpreta los hechos personales y ajenos.

En su experiencia docente en educación universitaria de grado en Ciencias Económicas, la autora ha conocido colegas que conocen la técnica y/o su bibliografía relacionada, y aparece también como un supuesto su destino extracurricular. Desde el ámbito académico, la actual “*Certificación en Coaching Organizacional*” que ofrece la Universidad de San Andrés⁴, y la mencionada carrera de “*Maestría en Coaching y Cambio Organizacional*” en la Facultad de Ciencias de la Administración⁵ ofrecida por la Universidad del Salvador, como carrera de posgrado de Administración entre otras, hace pensar que posiblemente la técnica ha evolucionado hasta el grado de disciplina académica, posible de incluir en el conocimiento científico de las Ciencias Sociales, al adquirir ahora cuerpo de carrera de posgrado acreditada⁶.

¹ Medina, Liliana G.; Perichon Ana M. (2008) “Coaching Educacional. Una Nueva Visión de la Orientación Vocacional”, Ed. Bonum, Bs. As Argentina

² Rogers, Carl R. (1980) “El poder de la persona” Ed. El Manual Moderno, México

Rogers, Carl R. (1961). “El proceso de convertirse en persona” Ed. Paidós, Buenos Aires

³ Neisser, U. (1967) “Cognitive Psychology” Ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs NJ

⁴ http://www.php.udesal.edu.ar/cee/programas_abiertos_management_coaching.php

⁵ <http://admi.usal.edu.ar/posgrado/maestria-coaching-cambio-organizacional>

⁶ <http://www.coneau.gov.ar/archivos/resoluciones/Res322-12C3836.pdf>

PROBLEMA DE ESTUDIO

Para alcanzar el grado de disciplina académica el coaching parece tener todavía que recorrer camino. Ya que no todas las prácticas académicas son disciplinares, ni todas las disciplinas son científicas -aunque usen recursos científicos en algunas de sus prácticas- su inclusión formal en el diseño curricular de las carreras universitarias de grado aún como técnica no acaba de concretarse, y es más frecuente su inclusión como curso de complemento extracurricular, actualización o los mencionados estudios de postgrado.

No obstante, su introducción al ambiente universitario de las carreras parece haberse producido de múltiples maneras informales, como se aprecia a partir de la valoración y conocimiento de la técnica que poseen algunos docentes, y/o la utilización de bibliografía específica de coaching en diferentes programas de grado. Más allá que su consideración como técnica científica utilizable en el circuito de grado de distintas carreras es aún material de análisis.

Así, el coaching es una técnica reciente que abarca múltiples disciplinas sociales, que adquiere rápida presencia social, incuestionable a la luz de la mayor bibliografía disponible, de los cursos ofrecidos y otras evidencias, y que su crecimiento abre interrogantes o *Preguntas de investigación*:

- ¿Es una técnica diferente de aprendizaje?
- ¿Es una técnica aplicable o utilizable en algunas disciplinas en particular?
- Dado el actual diseño curricular de las carreras, ¿cuáles son los contenidos que complementarían o reemplazarían?
- ¿Es posible que la comunidad académica de grado resista su inclusión por alguna razón?
- ¿Se la está ya utilizando de manera informal en forma extensa?
- ¿Deben las nuevas técnicas y teorías recorrer un camino empírico que les permita ser aceptadas formalmente?
- ¿Su actual cercanía a la Administración está vinculada a la evolución de esas ciencias?

RELEVANCIA Y NECESIDAD

La detectada presencia informal de la técnica de coaching en el ámbito de carreras de grado de Administración hace interesante su investigación, así como la mirada de los diferentes actores en el ámbito de actuación de la autora. Y a su vez, la vinculación formal del coaching con el ámbito académico científico de grado en Educación Superior universitaria aparece como un tema casi inexplorado.

Por otra parte, las diferentes demandas del mercado exigen de parte de los futuros profesionales, capacidades y competencias que requieren del aumento en su efectividad de manera constante, así como todas sus posibles habilidades.

De verificarse que la introducción de la técnica de coaching puede dotar al profesional de herramientas a nivel personal y aumentadas capacidades para su interacción en equipos, creando espacios de liderazgo y colaboración, hace que se vuelva necesaria la investigación de las posibilidades de su inclusión formal.

FINALIDAD DEL ESTUDIO, OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

Determinar empíricamente supuestos teóricos, como el estado de presencia -en términos informales- de la técnica de coaching en el ámbito de Ciencias Económicas, y de sus posibilidades como técnica aplicable al ámbito científico educativo de grado.

Son objetivos específicos:

- Explorar bibliografía cercana a la disciplina de coaching y a las de las Ciencias Formales, en la búsqueda de exponer conceptos similares sobre el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Estudiar el perfil profesional de carreras de Licenciatura en Administración del ámbito nacional, con el propósito tanto de identificar la presencia informal de las técnicas de coaching, como así también las temáticas/asignaturas susceptibles de equivalencia.
- Determinar empíricamente la visión de los sujetos acerca de las posibilidades de la técnica en el ámbito educativo y contrastarla con los supuestos teóricos, en la búsqueda de conciliar visión personal y visión académico científica.
- Intentar establecer si la técnica de coaching es una técnica de aprendizaje factible -desde la mirada académico científica- en carreras de grado de Ciencias de la Administración.

ALCANCE Y LIMITACIONES

Se proyectó una investigación desde la mirada de diferentes actores en el ámbito del área metropolitana, con relevamiento de carreras de Económicas del ámbito nacional, que apareció como factible en la medida de los recursos de datos, en un tiempo de cuatro cuatrimestres y con recursos financieros de una investigadora con dedicación en el Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de la Matanza, y circunscrita por el tamaño y disponibilidad de la muestra, así como por los recursos aplicados a su investigación.

SUPUESTOS

Este trabajo se basa en supuestos teóricos, tales como:

- Que los individuos poseen en sí las competencias que se proponen y pueden desarrollarlas a partir de la utilización de técnicas de entrenamiento⁷.
- Que es posible determinar, a través de la opinión de los usuarios, su visión acerca de las posibilidades de la técnica en el ámbito científico, así como su concepto de técnicas aplicables a Educación Superior universitaria.
- Que los usuarios están en condiciones de reconocer e identificar esas visiones, análogamente como el sistema educativo/científico y otras visiones clásicas las reconocen.

RESULTADOS ESPERADOS

Los hechos investigados y modelizados tendrán consecuencias en el incremento de la formación de la autora y de la de sus estudiantes, y podrían intervenir en otras investigaciones, en el diseño curricular de futuras carreras, así como en la producción de material bibliográfico.

HIPÓTESIS

La técnica de coaching se encuentra informalmente en aplicación, como material de cursada de asignaturas de grado de carreras de Ciencias Económicas, particularmente en Administración.

⁷ Whitmore, John (2006) "Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas" Ed. Paidós. Bs. As.

Hipótesis secundarias:

La enseñanza de la Administración requiere del desarrollo de competencias profesionales en cuanto a “gestión de recursos y procesos”, así como de “gestión de las relaciones” y capacidad del profesional para gestionarse “a sí mismo”.

La técnica del coaching y las Ciencias Conductuales en Administración tienen visiones compartidas en cuanto a procesos de enseñanza-aprendizaje, aunque sesgadas en la forma en que estas competencias pueden ser desarrolladas.

MARCO TEÓRICO

La situación observada aparece en la visión de la tesista en las dimensiones de:

- Enseñanza de Ciencias de la Administración en ámbitos universitarios;
- Exploración de la técnica en su relación con la Administración;
- y Exploración de perfiles del egresado de Carreras de Administración en relación a competencias comunes con las que -desde el supuesto- ofrece la técnica.

Por lo que a priori se estableció como categorías conceptuales:

Capítulo 1: Enseñanza en carreras de Administración Superior

Capítulo 2: Coaching (definiciones / aplicaciones)

Capítulo 3: Carrera de Administración (Perfil y formación del egresado)

Palabras claves: Coaching, aprendizaje, educación superior universitaria, administración.

CAPÍTULO 1

ENSEÑANZA EN CARRERAS DE ADMINISTRACIÓN SUPERIOR

Las carreras de grado en Administración, o en la denominación de Ciencias Empresariales, aparecen como equivalentes desde su título, aunque guardan etimológicamente en sus nombres el diferente pensamiento acerca de cómo debe formarse a un licenciado en la disciplina.

La manera tradicional de formar a un licenciado hace a cierta visión estructural, como consecuencia del estudio de las organizaciones, del trabajo de los que las dirigen, de las teorías alrededor de la administración, de las funciones básicas en la tradicional secuencia de planificar, organizar, dirigir y controlar, dentro de un marco de responsabilidad y ética propia y organizacional.

Con el cambio de paradigmas de las últimas décadas, sustentados en una realidad organizacional cada vez más compleja y dinámica, las visiones a la manera de Henry Mintzberg⁸ y las visiones organizacionalmente sistémicas se instalan des-estructurando y/o des-secuenciando la enseñanza de la administración, cuestionando la “naturaleza” del rol del gerente, o asumiendo que, en un entorno organizacional caótico (emergencia, impredecibilidad y autoorganización), se requiere de un profesional no sólo dotado de conocimientos sino de competencias diferentes, como por ejemplo, liderazgo, motivación y proactividad.

Así, la naturaleza del trabajo del administrador no debería auto-limitarse a cierta tendencia al orden constante, el planeamiento en el que hoy se descrea más, y cierta linealidad en la descripción de un trabajo, que es ahora más entendido dinámico y signado por la capacidad de desarrollar distintas estrategias para diferentes situaciones.

La influencia de estas visiones, sumadas a las de Jack Welch Michael Porter y otros, acentúan la necesidad de formar al profesional con **habilidades de liderazgo, capacidad de trabajo en red**, dotado de **habilidades sociales superiores a recibir y comunicar información**; sumados a la capacidad de **pensar y decidir en situaciones que requieren proactividad y habilidad de resolución de problemas**.

En estas visiones de la enseñanza de la administración, la formación se centra en la economía de la organización, su flujo de información y relación sistémica con el ambiente, su estructura y sistemas de información, la visión de la dirección en términos de capacidad de toma de decisiones organizacionales empresariales, lo cultural y

⁸ Mintzberg, Henry (1994) “The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners” Ed. Free Press - Mintzberg, Henry (2004) “Managers, not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development” Ed. Berrett-Koehler.

humano y las áreas funcionales; cercano al paradigma de “strategor”⁹, que propone estrategia, estructura, decisión, identidad, y política general de empresa.

Por supuesto las visiones no son excluyentes y en su trabajo el profesional, más allá del nombre que titule su disciplina, deberá conocerlas y complementarlas; apareciendo el primer estilo cercano a su conocimiento y estudio, y el segundo al desarrollo de sus habilidades y competencias.

APRENDIZAJE, CONOCIMIENTO Y LENGUAJE

El **aprendizaje** de todo sujeto se define, según el psicólogo Richard Gross¹⁰, como un *constructor hipotético* (o variable de carácter racional, que provoca o no una respuesta, y no siempre la misma), que no puede observarse de manera directa sino que sólo es posible inferirlo a partir de la conducta observable. Desde esta concepción, el aprendizaje implica normalmente un cambio bastante permanente en el desempeño conductual de una persona. Para considerar que el cambio conductual es un caso de aprendizaje, dicho cambio debe vincularse de alguna manera con experiencias pasadas de algún tipo. (R. Gross, 2012, p.162).

El autor, en su libro “*Psicología: la ciencia de la mente y la conducta*”, cita el postulado del filósofo Ludwig Wittgenstein, quien afirma que “*los límites de mi idioma significan los límites de mi mundo*”, dando cuenta de la implicancia del lenguaje para el individuo en la construcción de sus ideas o conceptos. (Echeverría, 2008, p. 332).

Rafael Echeverría, refiriéndose a los aportes de Wittgenstein, plantea que la acción, el lenguaje y el aprendizaje guardan una estrecha relación, ya que a través de la reconstrucción lingüística de las prácticas sociales (aquello que efectuamos en la cotidianidad enmarcado en determinadas reglas o normas), el individuo podría evaluar y diseñar aquellas actividades que frecuentemente realiza como un proceso de transformación que guiaría el aprendizaje. Dicha reconstrucción, implícita en las prácticas sociales, otorga la posibilidad de innovar y plantear, pudiendo hallar estrategias más efectivas para abordar cada práctica. (Echeverría, p. 223-227).

En la misma línea, los psicólogos Jean Piaget y Lev Vigotsky postulan que el conocimiento puede concebirse como una construcción o constructivismo en el que el arte de enseñar es proveer al sujeto de herramientas que le permitan diseñar sus propias

⁹ Masson VV.AA (1995) “Strategor: Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad, Política General de Empresa” Ed Masson Barcelona

¹⁰ Autor: Richard Gross / Material: Psicología y Psiquiatría/Editorial: Manual Moderno/Año: 2012/Edición: 5ta/Idioma: Español.

estrategias para resolver problemas, así como su capacidad de modificarse para seguir aprendiendo; y es antecedente del “construccionismo” de Seymour Papert, quien sostiene que para aprender el conocimiento debe ser reconstruido en la persona a través de la acción. En este sentido, el desarrollo cognoscitivo es mucho más complejo, porque no se reduce a la mera adquisición de respuestas, sino a un proceso de construcción de conocimiento a través del aprendizaje.¹¹ (R. Gross, 2012, p. 332).

Vigotsky asegura que la acción humana, por definición, utiliza instrumentos mediadores como el lenguaje, dando a la acción su forma esencial, es decir transformándola en una acción mediada. Las estructuras cognoscitivas se modifican no por la actividad en sí misma sino por la forma en que las herramientas y signos de los que se dispone hacen posible esa actividad. Así, siguiendo el desarrollo del autor, se da un ajuste entre aquello construido por el alumno, al que puede otorgarse un nuevo significado, y aquellos que el docente quiere que el alumno construya, modifique o adquiera, “*Construyendo un puente entre aquello que el alumno ya conoce y aquello que necesita conocer*”. (Juan García Madruga, p. 42-43).¹²

Muchas veces se ha observado y demostrado que el proceso de aprendizaje sigue ciertos caminos y que cada individuo aprende de alguna forma particular adoptando sus características personales.

Otro concepto de aprendizaje que ampliaría lo expuesto, es el que aporta Avolio de Cols (1985)¹³, quien postula que se trataría de un proceso de cambio de conducta que no actúa en forma aislada. El autor señala que para producir estas modificaciones, la persona se interrelaciona permanentemente con el proceso de maduración de sí mismo y que este presenta en esas modificaciones las características de su ser: *dinámico, continuo*.

La persona (alumno) es mediado por sus experiencias, es decir, de su interrelación con los contenidos, las técnicas y los recursos que constituyen la situación de aprendizaje. No significa solamente adquisición de una conducta que en su momento no existía, sino la modificación de las que hoy posee. (Avolio de Cols, 1985).¹⁴

¹¹ Autor: Cecilia Bixio / Material: Curso de Perfeccionamiento Docente Universidad Nacional de La Matanza. (Mayo 2006). Texto Enseñar a aprender / Editorial: Homo Sapiens. Serie Educación.

¹² Autor: Cecilia Bixio / Material: Curso de Perfeccionamiento Docente Universidad Nacional de La Matanza. (Mayo 2006). Texto Enseñar a aprender / Editorial: Homo Sapiens. Serie Educación.

¹³ Avolio de Cols, Susana. Título: Planeamiento del proceso de enseñanza- aprendizaje. P. imprenta: Marymar. Buenos Aires. AR. 1985.

¹⁴ Avolio de Cols, Susana. Título: Planeamiento del proceso de enseñanza- aprendizaje. P. imprenta: Marymar. Buenos Aires. AR. 1985.

De esta manera, el autor piensa en esta secuencia como aquellos resultados que pueden ser alcanzados y pueden observarse en un determinado momento, y lo compara con una fotografía, explicando que los procesos de aprendizaje siguen su rumbo mientras que la imagen se mantiene. Por lo que asegura que en todo existe una enseñanza, aquella foto que en algunos casos refleja los actos que realiza el propio docente, su estilo didáctico o personal. Según el autor, los alumnos establecen una comunicación con el que enseña, en reflejo a la planificación realizada, el material seleccionado, las actividades dispuestas, entre otros. (Avolio de Cols, 1985).

Visiones reduccionistas consideran que un *ser humano* es relativamente fácil de moldear y dirigir desde el exterior, lo que ha sido progresivamente reemplazado por la concepción de un ser humano capaz de seleccionar, asimilar, procesar, interpretar y conferir significado a los estímulos recibidos.

En lo que se refiere al campo educativo, este cambio de perspectiva ha contribuido, a poner de relieve, lo inadecuado de algunos métodos de enseñanza, esencialmente expositivos, que ubican al docente como transmisor de los conocimientos y a los alumnos como simples receptores.

Cesar Coll (1994)¹⁵ indica que es necesario relativizar las propuestas pedagógicas, a partir de las cuales el alumno pueda tomar conciencia de sí mismo, logre iniciar un proceso, dé cuenta de sus acciones, y así pueda, a través de actividades auto-dirigidas y auto-iniciadas, lograr un verdadero aprendizaje. El autor no sugiere con esto que no existe intervención pedagógica, muy por el contrario, la intervención del docente determina que la actividad del alumno tenga un mayor o menor impacto sobre el aprendizaje.

El término *estrategias de aprendizaje* -en redefinición desde que se comenzó a utilizar en el ámbito educativo en la década de los setenta- es visto por Moreneo como “*actos intencionales, coordinados y contextualizados, consistentes en aplicar unos métodos o procedimientos que sirven de puente entre una información y el sistema cognitivo del sujeto, con el propósito de conseguir un objetivo de aprendizaje*”. (Moreneo, 2002, p. 50).¹⁶

Ahora, destacando que existe una estrecha relación entre estrategia de aprendizaje y estrategias de enseñanza, se puede decir que, la forma en que el docente

¹⁵ César Coll. Juan Ignacio Pozo. Bernabé Sarabia. Enric Valls. Ediciones Santillana S.A. Primera edición: 1992. Segunda edición: 1994.

¹⁶ Moreneo, C. (2002) Las estrategias de aprendizaje en la educación formal: Enseñar a pensar y sobre el pensar, Infancia y aprendizaje.

presente el contenido, como así también la cantidad y el tipo de información que facilite o el método de evaluación que implemente, puede generar en mayor o menor medida el desarrollo y la utilización adecuada de estrategias de aprendizaje. Por este motivo, el docente se constituye en un actor principal de este *proceso*, ejerciendo su función mediadora, capaz de definir el uso estratégico de los procedimientos.

Moreno (2002) sostiene que las estrategias de aprendizaje cobran un lugar muy importante para el profesor, ya que constituyen un camino para que los alumnos aprendan significativamente, aclarando, además, que el ser buen docente y saber enseñar no es una garantía para alcanzar el resultado de aprendizaje. El autor señala que además de las intervenciones del docente el alumno afronta su proceso de aprendizaje con recursos propios.

A partir de las últimas reformas educativas, el profesor asume un rol activo, el que podría situarlo en un lugar de gran responsabilidad frente al currículum abierto y flexible. Su autonomía en el aula, promueve o genera un papel proactivo en el diseño, la evaluación y análisis de su intervención dentro del espacio áulico. El desafío de los docentes engloba tanto las ideas que aportan la investigación y la innovación en didáctica, como la importancia de considerar al docente como un profesional, que debe estar capacitado para: crear entornos de aprendizaje, a partir del contexto en el cual se lleva a cabo su actividad, y que debe responder a las nuevas necesidades planteadas por una sociedad cada vez más cambiante. Cabe destacar también que el docente debe generar una dinámica de trabajo, donde el alumno pueda percibir qué, cómo aprender, y para qué hacerlo. Frente a este nuevo escenario sería atractivo difundir nuevas propuestas de enseñanza, que favorezcan un aprendizaje significativo. (Odetti et al, 2007).¹⁷

El autor concluye el apartado señalando que *aprender a aprender* implica el desarrollo de habilidades, de hábitos y de competencias, que serían construidas tanto por el alumno como por el docente, a través de la introducción de nuevos factores en las estrategias de aprendizajes. (Monti, Suárez, Fernández, & Visciglia, 2011, p. 79).

ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

La relación entre enseñanza y aprendizaje, a pesar de que ambos conceptos pueden definirse de forma independiente, radica en la interacción del primer término

¹⁷ Odetti Valeria. El diseño de materiales didácticos hipermediales para los niveles medio y superior: experiencias incipientes en Argentina

con en el segundo. Se considera que “*la enseñanza es una actividad, un hacer, una práctica*” (Gvirtz, 2000, p.63) que guía el aprendizaje. Puede asegurarse que es necesario un diálogo y una interacción entre el docente y el alumno.

Los autores agregan otros cuatro agentes necesarios para que se efectúe dicho proceso de enseñanza. Estos son los roles arrojados, por ejemplo una persona debe ser aprendiz mientras el otro debe desempeñar el rol de enseñante; debe existir un problema que pida para el aprendiz la ayuda del enseñante y, por fin, es forzosa la existencia de la obligación, que daría resolución a la problemática en cuestión. (Gvirtz, 2000, p. 66).

Otros conceptos que parece apropiado analizar son los planteados desde la mirada de Santillán, quien narra en el texto “*Métodos de enseñanza*” algunos argumentos acerca de cómo la enseñanza incumbe a una práctica social e interpersonal, que precede a la existencia de las escuelas. En la misma línea se puede inferir que la educación involucra desarrollar en el otro y en uno mismo un saber, colaborar en el desarrollo de una capacidad, intervenir y apuntalar una habilidad, y lograr una tutoría práctica. Se infiere que la enseñanza siempre trata de alcanzar objetivos y por consiguiente, es dirigida y planificada; diferente del autoinstruido en cuanto al proceso de socialización.

Más allá de los objetivos específicos de cada contexto o tipo de enseñanza, esta debe tener objetivos usuales que deben cumplirse en cada proceso educativo. Estos objetivos se asocian con transmitir un saber o una práctica considerada culturalmente válida, socialmente justa y éticamente valiosa. Por lo que la enseñanza repetida, de memoria y o “*dictada*” no estaría cumpliendo los objetivos antes mencionados.

En cuanto a su función social, la enseñanza logra el objetivo de la transmisión de una herencia cultural, social y económica entre épocas, en pos del bien social y afirmación en la renovación cultural. Quienes se acercan al proceso de enseñanza deben poder adquirir saberes culturales y sociales junto a competencias y prácticas que les permitan ser útiles a la comunidad. Así el papel del docente es el de mediar entre los contenidos y los alumnos, atendiendo igualmente a las necesidades de los primeros para no encerrarse en lo que se decía anteriormente, es decir, una educación autoritaria o rutinaria, ya que si la enseñanza no cumple con los objetivos mencionados más arriba no tiene sentido en sí misma.

Los objetivos particulares de ese proceso de intermediación entre el profesor y el alumno pueden establecerse, según Santillán, como la vinculación entre los

contenidos generales que se esperan enseñar, con las necesidades, la personalidad y la cultura del grupo en particular. Por otro lado, proponer acciones, discusiones, estudios, ejercicios que favorezcan el tratamiento, los intereses y la cultura de los alumnos. Además de favorecer la reciprocidad entre los alumnos a partir de sus expectativas y concepciones.

Es necesario también atender a ampliar el conocimiento y las perspectivas a partir de sus expectativas y concepciones y, por último, vincular la enseñanza al contexto particular y a las situaciones específicas.

Respecto de la enseñanza como sistema de relaciones e interacciones reguladas, el autor indica que el objetivo siempre será alcanzar mayor conocimiento y capacidades en otras personas a través de los diferentes medios existentes.

Los actores involucrados y sus componentes forman una dinámica particular en donde se puede observar a alguien que enseña, que puede ser un individuo o un grupo, y quienes conocen lo que se enseña y además poseen la confianza en la posibilidad de que los otros tienen de aprender. Por otra parte, existe alguien que acepta participar de esa enseñanza y que pueden constituirse como los alumnos y aprendices. También debe existir una materia o contenido que se busca enseñar considerado válido o valioso de ser aprendido. Por último, todo esto debe lograrse en un clima que facilite el desarrollo de la enseñanza y del aprendizaje.

La función de quien enseña, el docente o profesor, será la de coordinar este proceso de enseñanza con todos los componentes mencionados anteriormente, tratando de evitar, sortear o disminuir la resistencia o el rechazo dentro de la complejidad de los elementos mencionados, los cuales aluden a que la enseñanza no se agota sólo en quien aprende y en quien enseña, sino también en el contenido a enseñar y en el contexto en el cual se realiza la enseñanza.

La enseñanza, entonces, como cabe esperarse luego de lo comentado por Santillán, implica un proceso en el cual es necesario modelar u orientar el conocimiento, los modos de pensar y las prácticas. Quienes enseñan deben tener un dominio de aquello que enseñan lo que a su vez les otorga cierta autoridad sobre el conocimiento específico en cuestión. Esta autoridad puede ser formal dada por una institución o informal brindada por quienes aprenden y reconocen en el profesor, o quien esté a cargo de la enseñanza, que este último tiene los elementos necesarios para poder transmitir los conocimientos bajo la metodología adecuada.

Las orientaciones de la enseñanza pueden resumirse en dos grandes enfoques: la enseñanza como instrucción y la enseñanza como reflexión; aunque en la práctica no necesariamente se practique en forma exclusiva uno u otro enfoque, sino que se use combinada y ponderadamente a cada situación.

Por un lado, se puede mencionar a la enseñanza entendida como instrucción, la cual subraya la intermediación del profesor como transmisor de un conocimiento o modelizador de la práctica. Quienes se instruyen incorporan los procedimientos, nociones y los conceptos a partir de la acción de quien enseña, a través de la escucha activa, el examen del modelo, la reflexión interna, entre otras. La alegoría es el saber cómo acción del mundo social externo y el aprender cómo proceso individual, internalizando no sólo los contenidos sino las formas de pensar, transferibles a nuevos escenarios y desplegando el potencial individual.

El otro enfoque es el de la enseñanza pensada como guía ordenada y metódica por parte del profesor y el rol medular de la actividad de quienes aprenden a través de la indagación directa de fenómenos, la investigación y la búsqueda activa, la resolución de problemas, la reflexión activa y la imaginación. La alegoría es la enseñanza como plataforma para que los estudiantes elaboren el nuevo saber en una sucesión progresiva de acciones. Admite dos grandes variedades: el grupo ayuda el aprendizaje individual y el aprendizaje forma un fruto de la acción colectiva.¹⁸

EDUCACIÓN SUPERIOR

En la introducción al apartado o dimensión “Enseñanza en carreras de Administración Superior” se discutió sobre las actuales visiones profesionales más frecuentes en las carreras de Ciencias de la Administración. Aunque al aplicar el concepto de aprendizaje y educación a la formación universitaria es interesante tener en cuenta la visión de Humberto Maturana, para quien la Universidad es una institución del mundo actual concebida para ampliar la capacidad de acción y reflexión, con responsabilidad ética y ecológica, características que debieran sostener los miembros de la sociedad que la sustenta (Maturana. H, 1991, p. 211). Para el autor, las Universidades son espacios donde todos los que pasan por ella tienen la gran oportunidad de vivir la experiencia de reflexionar y colaborar en una red de conversaciones, donde todas estas se entrelazan a través del lenguaje, como sostiene el

¹⁸ Autor: Santillán “Métodos de enseñanza” apuntes de la clase de la Maestría en Educación Superior Universitaria. 2009, María Dolores Román

autor, entre el hacer y el emocionar. Con relación a los fines para los cuales Maturana considera que la Universidad fue instituida, considera que estas deben cumplir con su propósito y, al mismo tiempo, comprender, como se ha detallado, que funcionan como redes de conversaciones.

Siguiendo con la temática del lenguaje relacionado con el aprendizaje, la educación y el conocimiento; esta puede, como operador biológico, fluir en la coordinación de acciones, en las palabras, como elementos del lenguaje consideradas nodos en redes de acciones coordinadas. (Maturana, 2002, p. 212). Dentro de esta concepción del lenguaje, la emoción es fundamental. Ya que las acciones están relacionadas con el emocionar y el emocionar determina el curso de las acciones. El lenguaje influye en las emociones y a su vez las emociones en el lenguaje. Maturana (2002) indica que la red de conversaciones que constituye a una institución específica se basa en las acciones de sus miembros. Es tarea de estos realizar acciones participando en las conversaciones que la definen y la constituyen.

Para el autor, la Universidad debe cumplir una serie de propósitos, como crear un ámbito de convivencia, de acción, y de reflexión, así como ampliar los espacios de acciones y reflexiones de sus estudiantes, donde resulta conveniente convocar a los estudiantes, desde sus responsabilidades tales como el quehacer social y su responsabilidad ecológica, o solamente como un quehacer productivo o comercial.

La tarea de la Universidad se cumple cuando esta crea en la práctica cotidiana los espacios de acción y reflexión en los que sus alumnos deben vivir para adquirir la experiencia formadora que ofrece. En este sentido, la Universidad requiere disponer de las condiciones materiales y académicas que hagan posible crear dichos espacios de acción y reflexión, motivada incluso desde los docentes. (Maturana, 2002, p. 220).

Puede decirse entonces que la Universidad genera con la interacción de cada uno de sus miembros una red de conversaciones que, entrelazadas en su cotidianeidad, deberían ampliar la acción y reflexión, no sólo en los dominios de acción y reflexión de quien enseña, sino también con cada interlocutor. Para Maturana (2002), la Universidad adquiere su legitimidad como institución en la medida en que esté abierta para todos los habitantes de un país, y en la interacción otorgue a sus miembros una mirada, que no se debería estar alejada de la comunidad social. De esta manera, las instituciones educativas son responsables de todo lo que ellas implican, realizando las acciones que hacen posible su existencia. (Maturana, 2002, p. 220).

La Universidad como organismo social no puede reducirse a una herramienta al favor de una política económica o productiva de un país. La Universidad es un espacio social amplificador de una práctica de convivencia capaz de aumentar en los miembros de la colectividad social en que se inserta el *conocimiento* y la *iluminación*. La conservación de las condiciones circunstanciales, el contexto, las emociones y las conversaciones que hacen viable su existencia, están tocadas con el propósito de su existencia.

“Desde esta perspectiva, el docente debiese considerar que la Universidad desaparece como tal cuando deja de cumplir su labor generadora de capacidad reflexiva y de conciencia de responsabilidad social y ecológica”. (Maturana, 2002, p. 221).

El autor continúa diciendo que la Universidad renunciaría a cumplir su labor cuando sus alumnos no logran la capacidad de accionar y recapacitar responsablemente, de una manera firme en los distintos imperios del trabajo técnico, científico y artístico, en los espacios sociales y ecológicos.

En este sentido, los conceptos vertidos por Maturana implican que las Universidades no son un puro centro de enseñanza donde se instruye un dominio profesional, sino que en ellas confluyen desiguales quehaceres, y que a la vez causan en el educando conciencia de débito social, ético, y ecológico en ese quehacer, estas ganan jerarquía en los distintos tejidos del hacer que la enseñanza incluye, porque resultan instigadoras de nuevos quehaceres y generadoras de la dignidad de un hacer comprometido tanto del estudiante como del profesor. (Maturana, 1991, p. 218).

Desde esa representación, aprender es convivir, y esa coexistencia tiene lugar a partir de las relaciones que surgen cuando existe otro; aprender es cooperar, aceptar a los otros y así mismos. De esta forma, nuestras interacciones permiten la transformación, que sólo se da habilitando al otro que surge frente a mí. El autor sostiene que no hay acciones sin deseo, y si nuestro deseo es un actuar libre y comprometido, podemos aprender a validar el deseo de avenencia y meramente actuar de acuerdo a lo que aspiramos. (Maturana, El Sentido de lo Humano, 1991, p. 245).

Desde una perspectiva más cercana, Daniel Martínez señala en su tesis doctoral que es necesario crear en las Universidades la condiciones para que la vida académica se desarrolle conforme los fines para los cuales la Universidad fue creada. En el caso de la Universidad Nacional de La Matanza: la enseñanza, la investigación, la extensión y la innovación. (Martínez, 2013, p. 163).

Atendiendo a lo expuesto por Maturana, y volviendo al concepto de que las universidades son espacios de construcción social, Martínez hace un análisis de la misión y orígenes de la vida universitaria, la cual tiene como punto de partida en las raíces europeas y cuyos modelos fueron exportados a los países latinoamericanos. Según Martínez, las Universidades han intentado en su evolución dar respuesta a múltiples necesidades desde la equidad. Citando a Vessuri H (1996), el autor toma lo dicho por el escritor y enuncia que “ *el rol de la Universidad se resume en el Compromiso con el trabajo práctico de la sociedad*”. (Martínez, 2013, p. 27).

En esta tesis doctoral, y partiendo de su experiencia, el autor analiza la importancia de la comunicación informal que puede darse entre los miembros que constituyen parte de la vida académica, conformando la estructura de la gestión dentro de las Universidades. Al mismo tiempo analiza la responsabilidad de dicha gestión ya que las instituciones educativas necesitan dar respuesta a la comunidad. La aparición de nuevos escenarios y exigencias no desliga a la institución educativa de generar cambios en los individuos que ellas forman y capacitan y que, a través de la acción formativa, logran traducir esos cambios en la sociedad toda.

El autor refiere a la importancia de la gestión universitaria en el ámbito público, el gerenciamiento y la administración, así como las habilidades de liderazgo necesarias para efectuar las conexiones que deben darse entre sus miembros para el logro de este fin. Así estas conexiones en red, como el diseño organizacional de la Universidad son factores determinantes en las respuestas que brindan los educadores en ambientes complejos, dinámicos, cambiantes y turbulentos. Considera que esta estructura organizativa impacta en la eficacia y eficiencia de la institución en el cumplimiento de su fin ante la sociedad. “*La labor de la Universidad tiene que ver con la calidad de la enseñanza, la investigación y la extensión, fundamentalmente en la adecuada administración de los recursos, que es lo que permite crear las condiciones para que la actividad académica se desarrolle*”. (Martínez, 2013 p. 163)

En relación al docente, en su rol de facilitador, este construye una red de conversaciones y el alumno convive con otros en distintos espacios. El planteo que surge es cómo aprendemos en esta convivencia. Otro de los conceptos contemporáneos que pueden relacionarse con las visiones anteriormente citadas es el de la Programación Neuro-Lingüística (PNL), modelo desde el cual Richard Bandler y John Grinder indagan sobre la comunicación interpersonal enfocada al estudio del comportamiento y

las experiencias subjetivas del individuo, de modelos de pensamiento subyacentes. (Muradep, 2013, p. 31).

Para el New York Institute, Catherine Cudicio facilita la definición de Ann Linden, quien afirma que:

*“La PNL declara explorar el funcionamiento del espíritu humano: cómo pensamos, formamos nuestros deseos, nuestros fines y nuestros miedos, cómo nos motivamos, ligamos nuestras experiencias entre ellas y les damos un sentido(...) La PNL propone los talentos específicos y los modelos necesarios para crear cambios positivos y nuevas elecciones, ser más eficaces con los demás, liberarnos de costumbres obsoletas, o de comportamientos auto-destructores, reflexionar de manera más clara acerca de lo que queremos y los medios para obtenerlo. La PNL declara estudiar la experiencia subjetiva, la relación entre el espíritu, el lenguaje, las emociones y los modelos de comportamiento”.*¹⁹

Este conjunto de técnicas y habilidades que mejoran nuestras comunicaciones interpersonales nos amplían la propia perspectiva, lo que nos ayuda al crecimiento personal, con hondas repercusiones en el aprendizaje. Sobre la base científica de lo que conocemos del cerebro, nos ayuda a descubrir nuestro mapa de la realidad, de nuestras representaciones –imágenes, sonidos, sensaciones, recuerdos, estímulos, etc.- sobre los que se ancla el PNL en el aula, permitiendo la expresión de las emociones y de la acción a ellas vinculada. (Dirección de Pedagogía Universitaria, 2005).

La autora Lídea Muradep sostiene que tanto la programación neurolingüística como la Ontología del lenguaje son dos modelos complementarios que se encuentran hoy al servicio del coaching (Muradep, 2013 p. 32), así como otras estrategias que sostienen el comportamiento y la comunicación humana.

En referencia a las capacidades cognitivas y el aprendizaje, el psicólogo Howard Gardner (Gross, 2009 p.756) agrega que la inteligencia no puede medirse como el coeficiente intelectual (CI), ya que esta refiere a *“la capacidad de ordenar los pensamientos y coordinarlos con las acciones”*. Gardner afirma que la diversidad de inteligencias resalta los acentos significativos de cada ser humano, sustentados en las potencialidades, fortalezas e incluso, las debilidades.

¹⁹“Le Grand Livre de la PNL”, éd. EYROLLES, 2012; p. 35

Su teoría básica refiere a que los individuos poseen, como mínimo, ocho tipos de inteligencias, que articulan, según el autor, como entidades semiautónomas. O sea, cada sujeto desarrolla una inteligencia más que la otra que lo hace particular.

Los tipos de inteligencia son:

Lingüística	Se aprecia en la facilidad para escribir, leer, contar cuentos, o hacer crucigramas
Lógica - Matemática	Interés en patrones de medida, categorías y relaciones,. Facilidad para resolver problemas aritméticos, juegos de estrategia y experimentos
Corporal y Cinética	Facilidad para procesar el conocimiento a través de sensaciones corporales
Visual y espacial	Facilidad para resolver rompecabezas, dibujar, juegos de construcción, e imaginar a través de imágenes y dibujos.
Musical	Facilidad para identificar altura musical y expresarse a través de ellos
Interpersonal	Inteligencia Social. De las relaciones, la comunicación, percepción de emociones ajenas y liderazgo de grupos.
Intrapersonal	Facilidad de autoconocimiento, emociones reacciones, y vida interior.

Adaptación- Tipos de Inteligencia - Howard Gardner

En 1983, Garder agregó una octava inteligencia a la que denominó naturalista, o de entendimiento con la naturaleza.

Naturalista	Facilidad de observación de lo natural en lo biológico hasta lo cósmico
-------------	---

Adaptación cuadro Gross, 2009 pág 757

La teoría de las inteligencias múltiples generó la necesidad de adaptar las metodologías pedagógicas según el individuo. O sea, considerar sus características personales para concretar los modos de comunicación pertinentes adecuados al perfil intelectual de los alumnos.

En relación a lo que se conoce como Inteligencia Natural o Coeficiente Intelectual (IQ), según el autor,

“es una base bio-psicológica singular que resulta de una combinación de potencialidades múltiples que no siempre se despliegan como consecuencia de una educación estandarizada que no distingue los matices diferenciales del individuo”. (Gross, 2009, P. 760).

Por ende, la recepción del mensaje va a referir a dichas potencialidades que van a requerir del creador del mensaje otras estrategias.

Desde la perspectiva planteada por Gardner, sobre el ejercicio de liderazgo, podría interpretarse que el autor invita al docente a ejercer distintas formas de comunicación en el aula. Aludiendo a las actitudes al ejercer un determinado modo de liderazgo que no pueda expresar una moda. De forma inversa, esto involucraría a que el líder o facilitador se obligue a hacer llegar su mensaje a todo tipo de público, y ante la diversidad de la audiencia (en el aula), su actuación requiere de estrategias que contemplen esta multiplicidad de mentes, sus sistemas representacionales, su sensibilidad y grado de desarrollo cognitivo.

Carlos Marcelo García en su libro *Didáctica Universitaria* (García 2001, p. 72)²⁰ afirma que el profesor debe desplegar diferentes maneras de enseñanza que les resulten significativas y útiles al alumno para su futuro desempeño profesional. De manera que, el alumno, más allá de su disciplina, podrá hacer uso de los diferentes recursos que le fueron proporcionados en su Educación Superior. Una de las formas que menciona el autor es la establecida por Donald Schön, designada *practicum*, que alude a la praxis en el espacio áulico del estudiante. Schön afirma que el profesor puede diseñar un escenario donde simule el contexto de desarrollo o ejercicio de la práctica profesional. De la manera descrita, el estudiante estaría aprendiendo en la acción, concepto que seguidamente será retomado. (García, 2001, p. 73).

Otro concepto que ubica al estudiante como intérprete del proceso de aprendizaje es la denominada enseñanza indagadora. Dicho concepto afirma que el contexto erigido desde la Institución Educativa debiese estar manejado por el diálogo entre los participantes.

La unión de ambos postulados acrecientan el saber, la Educación Superior los apuntala, preconizando la experiencia que poseen los alumnos, la vinculación de ellos con otros actores, camaradas de cursada, profesores y colegas. García sostiene que el espacio compartido se compendiaría como la investigación conjunta (docente y alumno) del conocimiento en donde se aprecia la identidad de cada uno. Es conveniente que la educación universitaria sea un proceso transformador, sostenido en una abstracción, en la estimulación para que los copartícipes del proceso sean creativos, generando inquietudes, clarificando permanentemente y a través de la correspondencia en el diálogo se alcance un nivel de sinergia que exponga las propias necesidades para

²⁰ Carlos Marcelo García *Didáctica Universitaria* – ED La Muralla, Madrid – Ed. 2001(García 2001. p. 72). “El proyecto docente: una ocasión para aprender”

entrever las esperanzas que regirán la supervivencia estudiantil y profesional. (García 2001, pp. 157-159).

Donald Schön se basa en el postulado del filósofo John Dewey acerca del “*aprender haciendo*”, la educación experiencial o el aprendizaje reflexivo. Como se ha precisado anteriormente, Schön pondera el ejercicio profesional como la instancia denominada “*la epistemología de la práctica*”. O sea, quien aprende lo hace con acciones, aunque no logre en su ejecución identificar la metodología utilizada en el proceso. Agrega, además, que para los estudiantes universitarios y los docentes, debe ser relevante la capacidad para resolver problemas, para desarrollar competencias a través de la actualización constante o los cursos de profesionalización. La idea del autor es la de *reflexionar en la acción*, la de ser un *profesional (docente) que reflexione* (Donald Schön).

Kbank, A. y McGill, I. agregan el término *facilitador* para denominar al docente universitario. Un ser reflexivo que estimule al alumnado y los motive, que pretenda un aprendizaje basado en la crítica y en la reflexión. Los autores afirman que el saber se basa en una construcción conjunta, que es un proceso social y colaborativo, que genera un contexto de movimiento hacia etapas superiores de aprendizaje (Kbank, A. & McGill, I. 2000, pp.167-168). En referencia al *facilitador* asociado al *docente* en su ejercicio como líder, Alejandro Melamed (2012) da cuenta de que este debe, con su estilo persona, manejarse con sentido común, de forma organizada, basándose en la escucha activa, rescatando lo dicho por el otro, aquellos recursos que puedan direccionarlo a la obtención de sus metas. El líder que Melamed plantea es aquel que ejerce su liderazgo “*adaptándose a realidades más complejas*” (p. 99-101), lo que requiere de una multiplicidad de habilidades, puestas al servicio de la situación. El autor conjuga motivación, liderazgo y creatividad, en aquellos líderes que desarrollan su inteligencia emocional. Según Goleman un líder resonante, que al igual que el docente, requiere el desarrollo de una conexión emocional con el alumno en la Educación Superior actual, siendo creador de contexto en dirección positiva y transformadora. (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002, p. 49).

En la misma línea, pero haciendo referencia a la paradoja fundamental de Immanuel Kant en el campo de la educación, Maturana manifiesta durante la entrevista que le realiza el periodista Pörksen, que “*si se acepta que la libertad y la autodeterminación son la meta del quehacer educacional*”, se le dará paso a la reflexión. Para ello, es necesario crear un espacio diseñado para el pensamiento y el

actuar común. Maturana agrega que la metodología de la coerción es materializada por el docente cuando este no logra llevar adelante clases que resulten interesantes para el alumnado. Los espacios educativos debiesen estar regidos por la participación y colaboración, siendo lo suficientemente atractivos. La interacción tendría que ver entonces con la cooperación, la colaboración y la citada reflexión. (Maturana Romesín & Pörksen, p. 69- 71).

Por otro lado, Oscar Blake particulariza en el *adulto que aprende*. Plantea que el aprendizaje en los adultos desafía a los educadores. Los alumnos universitarios “*no caben en los bancos de las escuelas hechos para los niños, no se pondrán los románticos guardapolvos blancos*” (Oscar Blake, p. 32). Agrega que en la mayoría de los casos no dispondrá de las mejores horas para estudiar, que se formará luego de trabajar o con fatiga, que requerirá de otras estrategias. En estos casos, será de suma importancia que se valore la experiencia del alumno, el cual según su manifiesto debe ser escuchado y considerado para el proceso de formación. El adulto pasa a ser un individuo que exigirá la participación, un sujeto activo de la educación que en general asegura que “*ya sabe todo lo que hay que saber*”. Este supuesto suele contraponerse a la intención de una formación continua, ya que lo que se aprende debe poseer cierta significación. En conclusión, lo aprendido debe, además, ser de utilidad. (Oscar Blake, p. 30).

Retomando el concepto de Enseñanza de las Ciencias de la Administración o Ciencias Empresariales dentro de la Educación Superior, se dijo que aparecen como equivalentes desde su título, aunque etimológicamente guardan en sus nombres el diferente pensamiento acerca de cómo debe formarse a un Licenciado en la disciplina.

O sea desde la secuencia del estudio de las organizaciones y el trabajo de los que las dirigen, las teorías alrededor de las funciones básicas en la tradicional sucesión *de planear, organizar dirigir y controlar*, en un marco de responsabilidad y ética propia y organizacional. O desde el cambio de paradigmas de las últimas décadas sostenidos en una realidad organizacional cada vez más compleja y dinámica, visiones a la manera de Henry Mintzberg²¹ y organizacionalmente sistémicas se instalan des estructurando y o des secuenciando la enseñanza de la administración, cuestionando la “naturaleza” del rol gerencial, o asumiendo que en un entorno organizacional caótico se requiere de un profesional dotado de conocimientos y múltiples competencias.

²¹ Mintzberg, Henry (1994) “The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners” Ed. Free Press - Mintzberg, Henry (2004) “Managers, not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development” Ed. Berrett-Koehler.

Reiterando como se dijo, la necesidad de formar al profesional con habilidades de liderazgo, capacidad de trabajo en red, dotado de habilidades sociales superiores a recibir y comunicar información; se suma a la capacidad de pensar y decidir en situaciones que requieren proactividad y habilidad de resolución de problemas.

En este sentido, para Fredy Kofman (2001) existen además unas series de Meta-Habilidades que un líder, directivo o jefe poseen ante el contexto de labor, entre ellas el autor destaca que el profesional es capaz de instituir esperanzas lo adecuadamente claras para con las personas con las que trabaja, que asimismo debería tener la capacidad de conservar a sus empleados talentosos y que además pudiese ser un profesional que innove, que desarrolle un contexto donde cada trabajador pueda desplegar sus habilidades.

Por otra parte el autor afirma que en determinados trabajos se requieren de ciertas maestrías o destrezas específicas, especialmente el Management. Según Peter F. Drucker²², necesita poseer aquellas habilidades y conocimientos que le consientan crear un contexto de trabajo donde sus coagentes sepan delimitar claramente lo que se espera de ellos, que cuenten con todos los recursos precisos para realizar sus tareas, que en estas prácticas son competentes para poner al servicio del trabajo sus altas capacidades, que continuamente se sientan reconocidos por su quehacer, que observen de aquellos que los dirigen, que a estos les interesan como ser humano, que a través de años de desempeño sus opiniones han sido tomadas en cuenta, que su labor es importante ya que está orientada a la misión y la visión de la compañía, que tanto él como sus asociados desarrollan una labor comprometida con la calidad, que puede pensar que tiene buenos amigos en su ambiente laboral, que ha conversado en reiteradas ocasiones sobre su progreso en el trabajo y que ha disfrutado en los últimos años grandes ocasiones de aprender y crecer.

Debido a las exigencias del contexto y al reclamo constante en el aumento en la efectividad de los graduados en Administración, el logro de las características profesionales descritas son suscitadas, en muchas oportunidades, en el contexto universitario y parecen haberse producido de múltiples maneras informales, como se aprecia a partir de la valoración y el conocimiento de técnicas de enseñanza empleadas

²² Peter F Drucker - Management: Tasks, Responsibilities and Practices (1973). *“La organización es el proceso por el cual los gerentes ordenan el caos, resuelven conflictos entre personas referentes a trabajos y responsabilidades y establecen un ambiente satisfactorio para el grupo de trabajo; implícitamente quedan reconocidos los factores humanos, el trabajo debe asignarse con ajuste a las personas, y esas personas deben ser alentadas a través de sus roles para contribuir efectivamente a los objetivos de la empresa”*.

Automanagement, “Desafíos de la gerencia en el siglo XXI (1999)”.

por algunos docentes y/o incluso, la utilización de bibliografía de Administración, que se asocia o se iguala a la relacionada con la disciplina Coaching.

No obstante, el análisis del Programa Curricular de las Carreras de Administración²³, indicaría que, en la mayoría de los casos, la inclusión formal del coaching, como técnica en el diseño de dichas carreras de grado, no acabaría de concretarse, aun siendo frecuente su inclusión como curso de complemento extracurricular, actualización o los mencionados cursos de postgrado.

El rol del graduado en Ciencias Económicas se mantiene en evolución, y específicamente, este avance en la Licenciatura en Administración, no sólo debe darse desde una perspectiva “académica”, que responda en definitiva a sus atribuciones o habilitaciones otorgadas por su título universitario (a lo que llamaremos competencias técnicas), sino que requiera ser un profesional con las mejores prácticas, capaz de recrear sus habilidades, construir vínculos saludables en su trabajo, un alto compromiso y capacidad de aprendizaje. Surgiendo de ello, en definitiva, la opinión social sobre su desempeño, considerando que el Administrador se define a partir de sus competencias específicas, las que se observan en su perfil profesional académico, en su ambiente de trabajo, debe tenerse en cuenta que los desafíos de hoy implican innovación, convirtiéndolo en un profesional capaz de adaptarse a los cambios tanto de las organizaciones como del contexto.

23 Ver ANEXO- Carreras de Grado.

CAPÍTULO 2

COACHING. DEFINICIONES Y APLICACIONES

El anglicismo “coaching” (del magyar Kosci szeker) tiene sus orígenes en Kocs, ciudad húngara cercana a Budapest, en el siglo XV y XVI, en la utilización de un carruaje particular denominado kocsí, cuyo cochero (coach) proveía al desplazamiento del cliente aunque sin decidir el rumbo que debía seguir.

La utilización del término -extranjero a nuestra lengua- no ha favorecido su aceptación en el ámbito científico, lo que incluso fue observado por el comité de pares evaluadores en el análisis primario de la carrera de posgrado de USAL. Sin embargo, el sentido y utilización del término es tan afortunado que lo hace de imposible reemplazo por traducción al español, fundado en que refiere a un ámbito de aplicación y una disciplina específicos. Y frente a los argumentos de su pertinencia -y que su utilización no encontró objeción como vocablo foráneo-, la Dirección Nacional de Gestión Universitaria (Nota DNGU N° 1623/11), estableció que en la acreditación como carrera de posgrado se termina aceptándolo tal como está.

La Disciplina encuentra antecedente en la mayéutica socrática por la manera de orientar la búsqueda de la verdad, utilizando particulares preguntas, forma extendida también a los diálogos platónicos.

Modernamente encuentra paralelismos en el método fenomenológico de Husserl, el existencialismo de Sartre y la ya citada Psicología Humanista, en cuanto a la necesidad de toma de conciencia y definición de objetivos nítidos como paso previo a la transformación individual.

Contemporáneamente recibe influencia de la psicología del deporte, sobre todo de Timothy Gallwey, quien desarrolló el método del “*juego interior*”²⁴, aporte fundacional del movimiento actual de coaching de negocios, coaching personal y coaching ejecutivo; cuyos métodos de entrenamiento han sido utilizados en los campos de negocios, salud y educación. También se sustenta en los aportes constructivistas a la filosofía del lenguaje, para el denominado coaching ontológico.

Su presencia no ha sido aceptada formalmente como disciplina científica en el respectivo ámbito, tal vez por la complejidad originada en aplicaciones casi siempre profesionales y/o reduccionistas ligadas a la cultura del éxito o a la heterogénea formación e incumbencia de sus participantes, Sin embargo aparenta sostener un crecimiento constante en ámbitos informales y comenzar a recibir el respeto como

²⁴ Gallwey, W. Timothy (1974). “The Inner Game of Tennis” (1st ed.) Random House, New York.

disciplina del ámbito académico a través del incremento en su presencia en cursos extracurriculares y en carreras de posgrado.

Sus propuestas de re aprendizaje suponen, en palabras de Stephen Covey, que *“Los hábitos son factores poderosos en nuestras vidas. Dado que se trata de pautas consistentes, a menudo inconscientes, que de modo constante y cotidiano expresan nuestro carácter y generan nuestra efectividad...o ineffectividad”*. O las de Claude Levy Leboyer, quien plantea que *“Esta rutinización constituye efectivamente una economía de recursos psicológicos, pero resulta peligrosa si un cambio importante de la situación obliga a romper una rutina adquirida”*.

Así, desaprender involucra que la toma de conciencia sobre la disfuncionalidad de un determinado hábito posibilita la decisión de transformarlo. Siendo de esta manera un proceso que requeriría conductas presentes de curiosidad, humildad, valentía y constancia.

Desde la mirada de Rafael Echeverría²⁵, el liderazgo es sólo viable a través del modelo de desarrollo humano y organizacional, orientado a crear las condiciones para que saberes interdisciplinarios puedan conjugarse y potenciarse en forma efectiva, por lo que una de las funciones del líder sería conducir y facilitar los procesos de aprendizaje y cambio, actuando a la manera del coach, y cuyo real liderazgo comenzaría en su capacidad de liderarse. O en las palabras de Carl Jung, *“Sólo se volverá clara tu visión cuando puedas mirar en tu propio corazón. Porque quien mira afuera sueña y quien mira adentro despierta”*.

El Lic. Oscar Anzorena, Coach Organizacional y Máster en P.N.L., autor del libro *“Maestría Personal. El camino del Liderazgo”*²⁶ define el Coaching como: *“un proceso sistemático que facilita el aprendizaje y promueve cambios cognitivos, emocionales y conductuales que expanden la capacidad de acción en función del logro de las metas propuestas”*, y define al *Coach* como facilitador del desarrollo personal, favorecedor en la superación de obstáculos y resistencias que limitan el accionar y entorpecen la concreción de los objetivos del *Coachee*, y que presta y acompaña el adelanto de sus potencialidades.

Así como lo manifestado anteriormente, existe una variedad de definiciones que se han hecho sobre la noción de coaching y su aplicación a distintos ámbitos, y que

²⁵ Echeverría, Rafael (1998) “Ontología del Lenguaje” Editorial Dolmen /Granica Santiago de Chile

²⁶ Anzorena, Oscar (2006) “Maestría Personal - El Camino del Liderazgo, Un modelo para la práctica del coaching y la facilitación del Desarrollo Personal y Organizacional ” Colecc. Emprended. Vol 7 Ed. LEA, Bs As.

vigorosamente han tomado mayor preeminencia en el espacio de aplicación en las organizaciones.

El coaching, como menciona Leonardo Wolk, *“es un proceso de aprendizaje, transformacional y de asunción de responsabilidad”*. (Wolk, 2013, p. 36). Las personas obtienen resultados diferentes a partir de llevar adelante acciones que hasta el momento no se habían propuesto, edificando en el hoy lo que en el pasado no les era posible. De esta forma, se puede observar el aprendizaje a través de la confianza en los resultados alcanzados. La concepción de aprendizaje del autor apunta, no a la incorporación de nuevo saber, sino a resaltar lo que deriva de recorrer un proceso de transformación personal. Desde su lugar, el patrimonio de este proceso se hallaría en reconocer que la persona puede ver sus acciones y aprender de ellas.

El sujeto, como actor principal en el proceso de coaching, es mirado desde una distinción del ser, lo transformacional refiere a la capacidad del sujeto de crearse a sí mismo a través de nuevas acciones, que implican observar su mundo de una manera diferente y superadora. Para el autor cada sujeto es un observador del mundo, y en relación a esta mirada decide cómo actuar frente su realidad. Ampliar esta visión a través de revalorizar sus acciones, sería la vía para alcanzar nuevos y extraordinarios resultados. Culmina, Wolk entiende que el proceso de coaching alcanza su apogeo cuando la persona adquiere “respons(h)abilidad”, es decir, *“habilidad para responder”* (Wolk, 2013, p. 37).

Ante los acontecimientos, la persona tiene la posibilidad de elegir cuáles serán sus respuestas. Recapacitando sobre distintas alternativas, la individuo actúa en pos del objetivo que desea alcanzar. Cuando la persona se compromete con sus propósitos y esto lo lleva a obtener logros, se observa a sí misma lo que implica la afirmación de su protagonismo en la creación de su vida.

Desde este lugar, el estilo del proceso que se lleva adelante a través del coaching, distingue en el coach actitudes de facilitación y conducción que van más allá de un trabajo realizado con el coachee en un corto plazo, sino que requiere de un período determinado de aprendizaje. Así el coach indaga cuidadosamente en distintas áreas de la vida de las personas, sacando a la luz sus preocupaciones.

En la misma línea, Goleman, el autor del *“Líder resonante crea más”* narra las particularidades de un coach como aquella persona que es capaz de distinguir tanto las fortalezas como las debilidades de sus colaboradores, además de indicar que existen disímiles estilos de liderazgo. Define al Líder Coach- capacitador como aquel que no se

centra tanto en el progreso de los objetivos sino que pone acento en el progreso personal propio y de aquellos con los que trabaja. De esta forma, y desarrollando un proceso que establece objetivos en el largo plazo, el formador o Líder Coach obtiene de sí mismo y de su equipo excelentes consecuencias. (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002, p. 95). A partir del estilo coach en acción, el líder logra establecer relaciones donde se despierta el interés por el otro, al tiempo que se aviva el entendimiento y la confianza.

Continuando con la descripción de los autores, un coach contribuiría a que las personas sean capaces de conjugar tanto sus aspiraciones personales como profesionales, y que puedan diseñar objetivos de largo plazo. Para ello, resultaría necesario diseñar un plan de acción y cuáles serían las responsabilidades necesarias para alcanzarlos. Para obtener dicho objetivo, según los autores, el coach desempeña un rol motivador, enfocado en que se estimule la superación y que se genere un contexto de estados de ánimo positivo.

Desde ese orden de ideas, los autores consideran que el adecuado uso del coaching suscita el desarrollo de competencias en las personas, aumenta su confianza y estimula su autonomía, con la consiguiente mejora del rendimiento.

Siguiendo a Goleman, en su reseña sobre las características del Liderazgo, el autor afirma que la inteligencia emocional es una de las características de base donde el coaching se apoya para poder convertir a los líderes en consejeros, formadores, capacitadores y desde allí averiguar en las metas organizacionales y de los recursos humanos con el fin de motivarlos o promoverlos. (Goleman, Liderazgo: El poder de la Inteligencia Emocional, 2011, p. 62).

Para poder lograr lo dicho anteriormente, según los autores, será necesario formar competencias que utilicen la cognición emocional como así también la empatía. (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002). Afirmando que la empatía constituye una habilidad que logrará que tanto los docentes, líderes o coach aprendan a escuchar y se centren en la escucha evitando dar objeciones rápidas ante diversas dificultades por parte del coachee.

A través de la empatía, los autores conciben que se genera entre ambas personas, (alumno-docente, coach-coachee) un contexto positivo donde las relaciones interpersonales se desarrollan fluidamente. En este razonamiento, un líder coach será capaz de transmitir el mensaje de manera tal que sus seguidores, empleados, alumnos colaboradores, lograrán interpretar que él cree en ellos. Sobre este lazo de confianza el coach puede por ende instarlos a tomar nuevas responsabilidades.

Para los aludidos autores el coaching también podría convertirse en una suerte de tutoría activa, es decir, en una oferta continua de apoyo al recurso humano en post del logro y desarrollo de los objetivos profesionales, organizacionales e individuales. (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002. p. 97). Lo anterior implicaría, de alguna manera, que el coaching no se enfoque en el resultado en sí mismo sino, más esencialmente, se detiene en el proceso que se despliega para alcanzar los efectos esperados.

Continuando con el análisis del coaching como un proceso, existen algunas definiciones descriptas desde el ámbito extra académico y por la International Coach Federation (ICF), la cual afirma que el coaching es reconocido hoy como una nueva profesión.²⁷

Damián Goldvarg considera que el coaching es una práctica contemporánea. Sostiene que es un proceso desde el cual la persona logra optimizar la descripción de los objetivos que intenta alcanzar, donde el coach lo asiste a enfocarse para que consiga el resultado de forma más rápida, en un término menor al que la ella esperaba. Además de poner a mano de sus entrenados (el coachee) herramientas útiles, que el mismo, logra emplear. De esta forma, la International Coach Federation considera el coaching una disciplina que suministra el puntal y la estructura para que el coachee logre alcanzar aquello que se propone lograr.

Para la Federación, el Coaching profesional consiste en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados sorprendentes en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente penetra en su saber, acrecienta su rendimiento y avanza en su calidad de vida. El Coaching se define según la ICF como *“un proceso creativo y estimulante, que sirve de inspiración para maximizar el potencial personal y profesional del cliente”*. (Goldvarg & Perel de Goldvarg, 2014, p. 239).

En cada reunión entre el coach y el cliente se verifica un pacto, un contrato de coaching, donde el coach se ocupará desde el punto de vista indicado, como situación presente del cliente y se centrará en lo que este está preparado a hacer para alcanzar a donde le gustaría estar en el futuro. Dentro de este proceso se provocan distintos tipos de interacciones, siendo consecuentes de que todo efecto depende de los propósitos, elecciones y acciones del entrenado, amparadas por el esfuerzo del coach y la diligencia del método de coaching.

²⁷ Fuente en línea www.coachfederación.org , 14 de febrero de 2013.

La ICF (2013) adhiere a los principios de una forma de coaching que respeta al cliente como el experto en su vida y trabajo y cree en cada cliente como un ser creativo, con iniciativa y completo. (Goldvarg & Perel de Goldvarg, 2014, p. 241).

Otra institución denominada “Societe Francaise de Coaching” (Sociedad Francesa de Coaching, 2013) narra el coaching como un método, a través del cual se produce el acompañamiento de individuos o de conjuntos para el progreso de sus potencialidades y de su habilidad en el contexto de sus objetivos profesionales.

El coaching es un proceso bien definido, que tiene puntos de partida y de llegada, lo que resulta desigual –y lo que puede enredar a varios – es que el núcleo del proceso es el potencial del individuo.

El coaching es el arte de lograr que las personas descubran sus potencialidades, trasciendan sus representaciones restrictivas y aprendan a encauzar toda su energía en la observancia de sus metas.

En su tesis *“Propuesta de una metodología de Coaching: como estrategia organizacional”*, la tesista María del Carmen Villagran Coronado afirma que esta práctica no posee una metodología determinada, y sintetiza distintas posturas y fundamentos que son aplicados en el ámbito organizacional, describiendo que popularmente se reconoce al “coaching *“como un sistema para el crecimiento y desarrollo del miembro del equipo mediante su acompañamiento en el terreno de juego”*”. (Coronado Villagrán, 2004, p. 6).

La autora toma los conceptos enunciados por Salazar y Molano, quienes afirman que el coaching *“Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo, una forma de planificación para que el equipo clasifique entre los ganadores; un entrenamiento estructurado hacia el crecimiento de las competencias individuales y la sinergia del grupo; un sistema particular de acompañamiento en el terreno; un sistema motivacional de trabajo en equipo y de desarrollo de carrera y una construcción continua de estrategias innovadoras para plantear el desarrollo de cada jornada”* (Salazar y Molano et al., 2000).

Al mismo tiempo, basada en este enfoque, la autora toma el marco descrito por Goldsmith, Lyons y Freas, quienes afirman que la disciplina *“Es un enfoque conductual de beneficio mutuo para los individuos y las organizaciones en que trabajan con las que se relacionan. Se trata de un proceso estratégico que agrega valor a las personas*

que se someten a él y a las utilidades económicas de la organización. (Coronado Villagrán, 2004, p. 5).

Desde estas propuestas, la autora describe el coaching como un proceso, al igual que el autor Crace, quien en 1998 considera la aplicación como una dinámica que lleva adelante un líder, creando un contexto saludable, que a partir de emociones positivas provoca el progreso de la capacidad de las personas, lo que ocasiona que estas sean capaces de solucionar los problemas de hoy. (Coronado Villagrán, 2004, . 8).

A partir de su apego a las presentes definiciones, la tesista resume que el coaching surge como un proceso de enfoque conductual, por medio del cual a partir de la interacción de la personas en un proceso de aprendizaje se logra integrar los objetivos del individuo, para así orientarlo, dirigirlo e instruirlo hacia la consecución de sus metas; y para ello resulta imprescindible la construcción de un proceso motivador y dinámico. Esto no es garantía del éxito o del fracaso de la personas, pero sí resulta garantía de una experiencia de donde surgirán herramientas que permitirán a la persona aprender. La autora afirma que el coaching como nuevas estrategias de aprendizaje constituye en las organizaciones una oportunidad para alcanzar el éxito de la empresa como así también de los individuos. (Coronado Villagrán, 2004, p. 8).

En la misma línea de análisis el doctor Jorge Campora (2013), desde el ámbito académico de las ciencias de la Administración, señala que *“el Coaching Organizacional es una práctica profesional orientada a asistir a personas, grupos, equipos y organizaciones en el desarrollo de habilidades de aprendizaje y mejora continua, destrezas necesarias para el crecimiento sostenido de la efectividad individual y colectiva en el marco organizacional y social”*.

Por otra parte, Salazar y Molano (2000) argumentan que *“las actitudes y aspectos de personalidad son aspectos críticos para los resultados de una persona en un proceso de “coaching” y es por esto que se deben seleccionar a aquellos individuos que son autónomos, seguros, expresivos, que tienen deseo y voluntad de hacer las cosas, saben escuchar, tienen coraje y que cuentan con un alto nivel de autoestima”*.

Por lo tanto, la autora describe en sus tesis lo sostenido por José Manuel Casado, quien expresara que no todos los procesos de coaching resultan efectivos y se requiere de ciertos elementos que permitan el desarrollo de este tipo de aprendizaje en los adultos, entre los que menciona la interacción, la reflexión crítica, la comunicación, la escucha, y la definición de metas personales etc. (Coronado Villagrán, 2004, p. 15).

Contemporáneamente, la autora Argentina Patricia Hashuel, señala que coaching es una disciplina que se centra en el aprendizaje, la cual se encuentra revolucionando la Educación. Esta práctica se desarrolla a partir de una serie de herramientas mediante las cuales se obtiene el crecimiento personal, la comunicación y la definición de objetivos. La licenciada acerca el coaching a la escuela a partir de numerosas presentaciones tanto para padres como educadores, las que se encuentran sintetizadas en su libro “*El coaching llega a la Educación*”, describiendo una serie de actividades que considera aplicables en ámbitos de formación docente, desarrollo personal, formación y enseñanza.

Existen distintos tipos de clasificaciones de coaching, que coinciden en que la mayoría describe que la importancia de este reside en el proceso, en su estrategia y en la capacidad de las personas de tomar conciencia de sus acciones, y al mismo tiempo reflexionar sobre ellas. En este sentido en una práctica o sesión de coaching las personas podrían revisar conjuntamente con el coach esta misma capacidad de tomar conciencia sobre lo que le ocurre.

Varios autores entienden el coaching como un proceso:

El autor Leonardo Wolk lo denomina como “*un proceso dinámico e interactivo que consiste en asistir a otros en el logro de sus metas, colaborando en el desarrollo de su propio potencial*”. (Wolk, 2004, p. 27).

Goldsmith M. y otros afirman que “*el coaching es un proceso de acción – aprendizaje para mejorar las acciones afectivas y la agilidad del aprendizaje. Involucra una relación profesional y un proceso deliberado y personalizado para brindar al cliente información válida, decisiones libres e informadas que se basan en esa información, y compromiso interno con esas decisiones*” (Goldsmith M. y otros 2001, p. 167).

En este sentido, el concepto de proceso hace referencia a la interacción y relación interpersonal entre coach y coachee.

Refiriéndose específicamente al coaching ontológico, Rafael Echeverría describe esta disciplina como un “*proceso de aprendizaje a través del cual transformamos el tipo de observador que somos, con la ayuda de una persona que sirve de coach. Al modificar el tipo de observador que somos, transformamos también la forma en que actuamos. La modificación conjunta de nuestra forma de observar y de actuar nos permite decir que este es un proceso que compromete y transforma nuestra forma de ser. El coaching ontológico es un proceso conversacional*” (Echeverría, 2005, p. 42).

El autor desde la mirada concentra el poder de este estilo de habilidades en la utilización del lenguaje, y que asimismo el coaching ontológico haría una interpretación genérica del fenómeno humano a través de la utilización de herramientas lingüísticas. (Echeverría, 2008, p. 47). Al mismo tiempo, el autor afirma que este instrumento es empleado para múltiples experiencias pedagógicas.

ANTECEDENTES TEÓRICOS DEL COACHING

Según afirma Leonardo Ravier en su obra *Arte y Ciencia del Coaching*²⁸, la filosofía práctica se constituye en la fuente más antigua de la cual se alimenta lo que en la actualidad se conoce como coaching. Se refiere a las teorías planteadas, en los albores de la filosofía, por Sócrates, Platón y Aristóteles. Afirma que “*tienen mucho que decirnos respecto del coaching*” (Ravier 2005, p. 26).

La afirmación que lleva a cabo el autor surge de influencias teóricas más nuevas, da la razón, especialmente al movimiento de la Psicología Humanística, aseverando a su vez el papel central que cumplen la filosofía existencialista y la fenomenología como las principales ascendientes fundacionales de la corriente (Ravier, 2005, p. 62).

La mayéutica socrática, plasmada en las obras de Platón, constituye uno de los principales antecedentes de la metodología del coaching.

Según el Diccionario de Filosofía de Ferrater Mora²⁹, la mayéutica “*consiste en ayudar a engendrar*” (Ferrater Mora 1965, p. 163). Según el autor, Sócrates buscaba con este objeto ayudar a producir pensamientos y conocimientos en el alma de su interlocutor. No se trata de pensar a Sócrates como un ilustrado que enseña sus conocimientos, sino como un facilitador que por razón de una serie de preguntas consigue alcanzar al develamiento de una verdad (Ferrater Mora, 1965, p. 163). Es decir, que a través de este método Sócrates hace producir sabiduría en el otro. Se centra, para esto, primariamente en la “*exposición de las perplejidades a que van dando origen las respuestas*”. Es una metodología dialéctica (basada en el diálogo) para lograr la verdad, cuestionando los conceptos formados, transferidos o adquiridos.

Según Leonardo Ravier, el método consta de dos fases:

Ironía: El autor considera que través de la ironía Sócrates lograba que su oyente reconociese su ignorancia, como punto de partida a partir del cual estaría preparado para la búsqueda de la Verdad.

²⁸ Leonardo Ravier (2005): *Arte y ciencia del Coaching*. Buenos Aires: Editorial Dunken

²⁹ Ferrater Mora, Jose (1965): *Diccionario De Filosofía*. Tomo II. Buenos Aires: Editorial .Sudamericana

Mayéutica: A través de la cual, afirma Ravier, Sócrates buscaba la Verdad. La búsqueda consistía en un avance en la precisión de las definiciones construidas por los interlocutores. Mientras más correcto el aserto más cerca de la Verdad (como definición Universal) se encontrarían. (Ravier, 2005, p. 31).

El método socrático, como muestra de la filosofía práctica, se empleaba con una intención nítidamente orientada a la praxis humana: revelar conocimientos que sirvieran para vivir. El saber se buscaba como un medio, no como un fin. Ya que el fin último se dirigía a la acción, Sócrates consideraba que si el hombre conociera “*lo bueno*”, no podría dejar de actuar acorde a ello.

La idea básica de la filosofía socrática tendría gran correspondencia con el coaching, pues puede ser estudiada en una de sus citas: "*No existe el enseñar, sino sólo el aprender*".

El conocimiento no está en el coach sino en sus coachee (clientes). Esta idea es fundamental para reconocer la objetividad del proceso de coaching y diferenciarlo de otras profesiones como consultoría, asesoramiento, formación o psicología (y sus distintas ramas científicas), entre otros.

Por esto, el método socrático, arte de la mayéutica o método de la partera (como comúnmente se lo denomina) podría ser señalado como la base metodológica del coaching. Así como la madre de Sócrates auxiliaba a las mujeres para dar a luz, pero ella no daba a luz, Sócrates, auxiliaba para encontrar respuestas en sus discípulos o interlocutores, pero no daba respuestas.

De esta misma forma, la llamada escuela activa ha tomado como referencia lo descrito como método heurístico (o socrático). Sin embargo, expuesto a grandes críticas, entre las cuales se puede expresar lo enunciado por los biólogos H. Maturana y F. Varela, los cuales afirman que el docente a través de preguntas guía al alumno, no obstante lo hace creando un espacio que sólo admitiría una respuesta, aquella que se oriente a la idea pedagógica a la que en este tema debería ajustarse el maestro. En este sentido, los autores refieren a la existencia de variedad de respuestas, desde diferentes miradas, sosteniendo de esta forma que el saber podría ser una réplica en un contexto determinado. (Maturana & Varela, 1990)³⁰.

Existen tres aspectos importantes de la filosofía aristotélica que contribuyen a la ciencia del coaching: el proceso cognitivo (única descripción abordada en este capítulo), la motivación y el aprendizaje.

³⁰ Dirección de Pedagogía Universitaria , 2006. Pág 59.

Desde Aristóteles el proceso cognitivo se puede determinar en tres etapas:

Sensación (la sensación es verídica, dado que los sentidos cumplen una función pasiva y receptora de información).

Fantasía y Memoria. La fantasía percibe y conserva las imágenes sensoriales (no son necesariamente verídicas). La memoria sitúa y ordena las imágenes en el tiempo pasado (sin imágenes no puede haber memoria).

Pensamiento o Entendimiento. Partiendo de las imágenes, elimina lo accidental y conserva lo esencial por medio de la abstracción, es decir establece un juicio sobre las imágenes para llegar al pensamiento o entendimiento. (Ravier, 2005, p. 73).

Considerando la mirada de Aristóteles, este establece las jerarquías del Ser, describiendo que hay seres que son menos, donde predomina la materia o la potencia (Posibilidad) y otros que son pura forma donde ya no existe transformación, son puros Acto- (Realidad). Relacionándolo con el coaching, durante el proceso el coach indaga al coachee, observándolo desde el lugar donde el coachee es pura potencia, un espacio de transformación, una posibilidad.

En las reuniones de coaching, cada detalle, palabra, gesto o pensamiento tienen un valor enorme. Cualquiera de estos elementos (de carácter sensible y particular) pueden ser el "catalizador", o referente, del asunto en cuestión (de carácter genérico y universal).

En otras palabras, ir de lo particular a lo general es propio de la metodología del coaching, al notar que una palabra, un gesto, un pensamiento o incluso una sensación contiene en sí misma "todo" el conocimiento que el cliente necesita para tomar conciencia y actuar en consecuencia, en pos de sus objetivos.

Además de las influencias filosóficas mencionadas, el coaching ha sido también influenciado por otras teorías psicológicas y filosóficas, entre las que se destaca principalmente el Movimiento Humanístico. Los principales exponentes de este movimiento son Kurt Goldstein, Chaflane Bühler y Erich Fromm. Aunque Goldstein fue el fundador de la psicología humanista, fueron autores como Abraham H. Maslow y Carl R. Rogers quienes consolidaron esta corriente.

Pero para vislumbrar dicha influencia, es significativo reconocer los presupuestos filosóficos existencialistas y de la fenomenología, a partir de la cual esta corriente psicológica se funda.

Filosofía existencialista

Se tomará como principal exponente del existencialismo al filósofo Francés Jean-Paul Sartre, y su obra “*El existencialismo es un humanismo*” (1946)³¹, la cual es una transcripción taquigráfica de una conferencia, considerada como el manifiesto del existencialismo.

Sartre piensa que la existencia del hombre precede a su esencia, lo que en palabras del autor “*significa que el hombre empieza por existir, se encuentra, surge en el mundo, y que después se define*” (Sartre, 1946, p. 31). Es decir, que el hombre comienza por no ser nada y luego será tal como él se haya hecho. El foco se pone en la acción. El autor considera que el hombre es tal como él se concibe, como él se quiere, por lo que es también un proyecto de sí mismo. Por eso el autor afirma que “*el hombre no es otra cosa que lo que él se hace*” (Sartre, 1946, p. 31).

Por lo antedicho, Sartre afirma que “*el hombre es responsable de lo que es*” (Sartre, 1946, p. 33). Es responsable porque elige en libertad: “*el hombre está condenado a ser libre.*” Es libre de elegirse a sí mismo, de elegir su esencia, y es responsable por dicha elección. Eso a su vez, enuncia que cuando el hombre se elige, elige a todos los hombres. No alude únicamente a la individualidad, sino al perfil del hombre en su integridad: “*no hay ninguno de nuestros actos que, al crear al hombre que queremos ser, no cree al mismo tiempo una imagen del hombre tal como consideramos que debe ser*” (Sartre, 1946, p. 34).

Por ello, el hombre con sus acciones –sus elecciones- no sólo es responsable de sí mismo, sino que lo es de todos los hombres:

“*Elegir ser esto o aquello es afirmar al mismo tiempo el valor de lo que elegimos, porque nunca podemos elegir mal; lo que elegimos es siempre el bien, y nada puede ser bueno para nosotros sin serlo para todos.*” (Sartre, 1946, p. 34).

De este modo, el hombre sólo es realidad en su existencia, es decir, en su acción. Sartre afirma que el hombre no es más que el conjunto de sus actos, es su propio proyecto:

“*El hombre no es más que una serie de empresas, que es la suma, la organización, el conjunto de las relaciones que constituyen estas empresas*” (Sartre, 1946, p. 58-59).

³¹ Sartre, Jaen Paul (1945): El existencialismo en un humanismo. Fuente: <http://exordio.qfb.umich.mx/archivos%20pdf%20de%20trabajo%20umsh/Leer%20escribir%20PDF%202014/Sartre-existencialismoeshumanismo.pdf>.

Por esto, no se define por una acción sino por el conjunto de sus acciones. Se trata del *compromiso total*, de la elección libre, sin ayuda y sin excusas.

Resumiendo lo expuesto sobre esta postura, uno de sus mayores exponentes resulta ser el autor Viktor Emil Frankl, quien en su reconocida obra “*El Hombre en busca de Sentido*” se refiere a que “*el hombre es una realidad en permanente construcción*”, que nunca termina por hacerse; a la vez el hombre es responsable, ya que en cada elección y decisión se proyecta y se crea, siempre elige.

Considerado el padre de lo que daría en llamar Logo-Terapia³², Frankl afirma que el hombre es capaz de orientar su conducta, cuando se enfrenta al sentido de su propia vida. Este resume el estado de conciencia en dos palabras, libertad a la que nos referimos precedentemente y responsabilidad, a través de la cual, ante la descripción, que el hombre precede a la esencia, por lo tanto, el hombre empieza por existir y en esa existencia, *es libre* se construye a través de su relación con el mundo y los otros. (Frankl, 1991, p. 110).

Paralelamente al Existencialismo, la corriente del constructivismo asume que la realidad es en importante medida una construcción humana, punto en el que se encontraría un parecido. Sin embargo, la discrepancia existe a partir de la intervención humana donde concurre la realidad y la cimentación de significado. Este es propio o colectivo, la realidad como la sumatoria es una edificación humana y social, de la forma descrita anteriormente por Humberto Maturana y Francisco Varela:

“toda observación remite inevitablemente a las cualidades del observador y a las distintas interacciones comprometidas entre ellos”. Como afirman los autores “*Todo lo dicho es dicho por alguien. (...) Una explicación siempre es una proposición que reformula o recrea las observaciones de un fenómeno en un sistema de conceptos aceptables para un grupo de personas que comparten un criterio de validación.*”

Para esta corriente de pensamiento desde la mirada de la biología del conocimiento. “Lo que constituye la realidad no es la estructura ontológica de los objetos, sino la interacción entre los sujetos y esos objetos”.

De la misma forma que el existencialismo, a través del constructivismo existe una apelación a la responsabilidad de los seres humanos, de los cuales depende la integración social.

³² Autor: Frankl, Viktor E. Psicoanálisis y existencialismo. De la psicoterapia a la logoterapia. Fondo de Cultura Económica, México 1978.

La existencia de diversas contemplaciones sobre un mismo objeto u hecho podrá generar compromiso, mientras que si las personas construyen realidades cooperadas, podría asegurarse la estabilidad y el equilibrio entre lo social y lo individual. Asimismo encontrar un significado común responde a una ética del acuerdo, fundamentalmente asentado en la tolerancia.

Desde este análisis, la interacción entre coach y coachee se establece en el diálogo que está por encima de la imposición, donde a partir de la construcción de un acuerdo se realiza la conversación con un nivel de significado para los participantes, y dentro de las condiciones en que se han creado.

Fenomenología

Según el Diccionario Akal de Filosofía³³, la fenomenología consiste en el estudio de las esencias, pero también intenta situar a las esencias en la existencia. Es una filosofía trascendental interesada sólo en lo que “*queda detrás*” después de realizar una reducción fenomenológica, pero también considera que el mundo ya estaba allí antes de que empezara la reflexión.

Husserl, a partir de 1910, definió la fenomenología como el estudio de las estructuras de la conciencia que habilitan al conocimiento para referirse a los objetos fuera de sí misma. Este estudio requiere reflexión sobre los contenidos de la mente para excluir todo lo demás.

Husserl llamó a este tipo de reflexión “reducción fenomenológica”, ya que nuestra atención parece poder dirigirse tanto hacia lo no existente como hacia las cosas reales. Husserl advirtió que la reflexión fenomenológica no conjetura que algo exista con carácter de cosa; sino que es equivalente a “*poner en paréntesis la existencia*”, es decir, no tomar en cuenta el tema de la existencia real del objeto observado. Lo que Husserl evidenció mientras analizaba los elementos de la mente fue una serie de actos como el recordar, desear y percibir, e incluso el contenido inconcreto de esos actos, a los que llamó “significados”. Esos significados, según el autor, permitían a un acto dirigirse hacia un objeto bajo un aspecto concreto, y afirmó que la direccionalidad, que él llamaba “intencionalidad”, era la esencia del conocimiento.

³³ Robert Audi, editor (2004): Diccionario Akal de Filosofía. Universidad Autónoma de Madrid.

La fenomenología trascendental, según Husserl, era el estudio de los elementos esenciales sobre los significados que hacen posible la intencionalidad.³⁴

El método de la psicología humanista está expresado en esta fenomenología fundada por Husserl.

Por tanto, el método fenomenológico es un método descriptivo, pero no de realidades, sino de las vivencias de la conciencia pura. Justamente, la conciencia es lo que queda cuando se hace una reducción fenomenológica.

Carl Rogers, quien consolidó la psicología humanista, tomará estos presupuestos filosóficos de la fenomenología como método de la terapia no-directiva, o centrada en el cliente, propia de la psicología humanista más desarrollada.

Se puede decir que en las sesiones de coaching, se asume una postura semejante a la fenomenológica. Consiste en abstenerse de todo "juicio", para encontrarse con la conciencia pura de los clientes, y de esa manera llegar a la esencia de la conciencia pura que llevará al cliente a establecer por sí mismo un plan de acción positivo hacia el progreso (Ravier, 2005, p. 98).

Psicología Humanista

La importancia del factor humano dentro de las organizaciones y cuáles pueden ser los motores que los impulsen al logro de sus metas, han resultado ser temas de distintas escuelas de pensamiento del siglo XX. En este sentido, concurren distintas teorías que narran en mayor o menos medida de qué modo será beneficioso que las organizaciones se orienten hacia las tareas o hacia las personas. Considerando la teoría de Maslow, como exponente de la psicología humanista, el autor llegó a diversos desenlaces acerca de la condición humana, que incluye ideas tales como que:

La persona tiende de manera innata hacia niveles más altos de salud, autosatisfacción y creatividad.

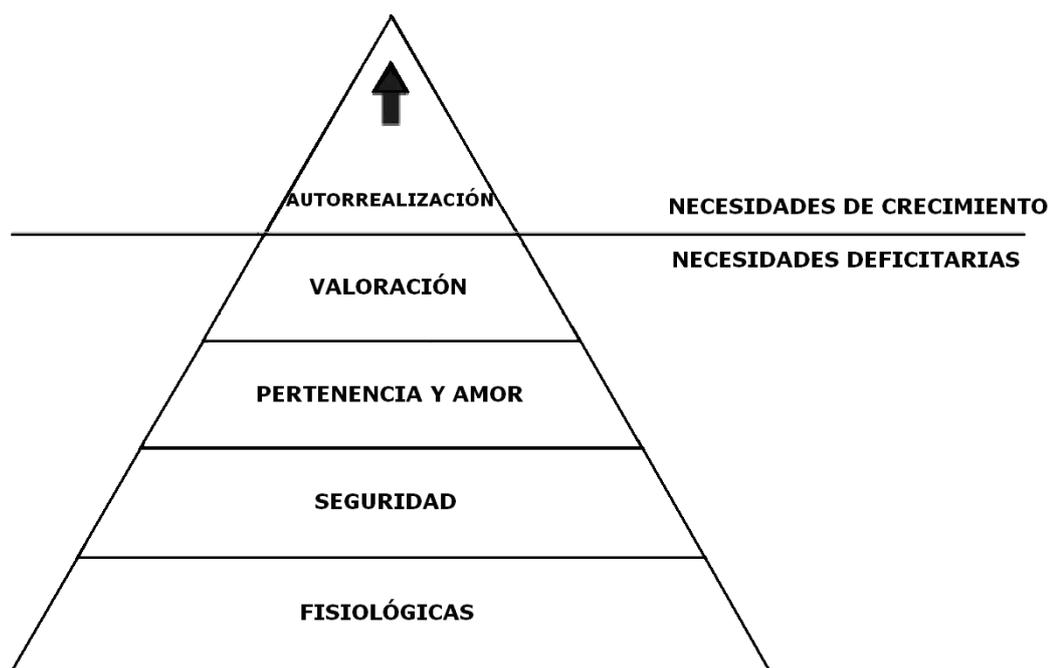
La neurosis aparece como una fuerza que se opone a la anterior meta de autorrealización.

La evolución de la sociedad como sistema complejo que exhibe propiedades emergentes es natural y de su esencia. En dicha sociedad todos los individuos estarían en situación de auto realizarse sin competir con otros.

³⁴ Fuente: <http://www.luventicus.org/articulos/02A027/husserl.html> 7. Fuente: <http://members.fortunecity.com/bucker4/fenomenolo.htm>

Virtud de trabajo y autorrealización no se oponen y la segunda implica mayor eficiencia de recursos (Ravier, 2005, p. 102).

Una de las teorías más conocidas y difundidas de Maslow es la "Pirámide de jerarquía de necesidades". Dicha teoría es aplicada frecuentemente y con gran éxito en ámbitos empresariales. Consiste en una escala ascendente desde las necesidades más básicas del hombre, a las que Maslow llama de carencia o deficitarias, hasta las necesidades de autorrealización designadas de crecimiento, tal como expresa el siguiente gráfico:



GRÁFICOS 1 ADAPTACIÓN (GILLI & TARTABINI, 2013. PÁG. 198)

Desde esta presentación y teniendo en cuenta los niveles expuestos, la motivación, como afirma Gilli y Tartabini, no es un concepto fácil de definir, ya que se asocia a aquello que impulsa a la persona actuar, que podría estar relacionado con el sistema cognitivo del individuo, que específicamente abarca una causa interna, motivada por un factor externo, un impulso propio y siempre se encuentra dirigido hacia un objetivo. Los autores resumen que la motivación es a la vez objetivo y motivación. (Gilli & Tartabini, 2013, p. 194-197).

Retomando el análisis hecho por Ravier, y vinculándolo a la pirámide de Maslow, el coaching podría enmarcarse dentro de las necesidades de crecimiento del ser humano, normalmente denominadas de "auto-superación" o "auto-realización" y al mismo tiempo podría decirse que estarían en juego en la persona tres factores

motivacionales, los extrínsecos, los intrínsecos y los que llevarían al coachee a trascender.

EDUCACIÓN SUPERIOR Y COACHING

Lárez cita a Bayley³⁵ cuando subraya que el pedagogo en las instituciones educativas podría utilizar el coaching como un instrumento más que resida en atravesar un proceso de enseñanza aprendizaje, para desplegar en el estudiante habilidades que necesita potenciar. En su artículo compara el rol del tutor, conductor o educador con el de un coach, advirtiendo que en el adiestramiento de sus competencias de cara a los estudiantes sus prácticas resultan similares.

De esta manera confronta la postura del coach, con la del docente tutor, aseverando que el coaching

“transporta a las personas de un lugar a otro, de donde están hoy hasta donde les gustaría estar mañana, siendo el coach un facilitador durante este proceso, no el protagonista” (Lárez, 2008, pág 224).

Haciendo la comparación entre este rol con el del docente, propone que para la aplicación del coaching en el ámbito educativo, el profesor en su papel de coach debería poseer una serie de valores, que enumera y que resultan centrales en ese proceso. Las características que destaca el autor, y que piensa que debe tener un coach/tutor, se sintetizan en las representadas por BOU, O'Connor y Lages, a quien cita y referencia, y extracta como:

“Saber escuchar y atender, ofrecer disponibilidad al alumno, motivar al alumno a trabajar, ser competente, el profesor coach debe contar con experiencia, tener una actitud positiva y proactiva, poseer una metodología de trabajo brindar opciones creativas y estrategias de acción para que el alumno tome sus propias decisiones” (Lárez, 2008, p. 227-228).

Para este autor, el coaching deriva en un medio al que los profesores pueden recurrir con los alumnos, pues su ecosistema ayuda al desarrollo integral del individuo, discutiendo sobre este medio como un proceso de acción-reflexión. (Lárez, 2008, p. 232).

³⁵ Lárez, J. H. (2008). El coaching Educativo como estrategia para potenciar el éxito durante la etapa de desarrollo. *Sapiens Revista Universitaria de Investigación* N°2, 221-234.

EL APRENDIZAJE COMO ESTILO DE LIDERAZGO

Según Chatterjee (2010), el liderazgo no es un proceso rápido y sencillo, ya que exige un profundo compromiso y una práctica disciplinada. Siguiendo su razonamiento, un líder destina tiempo para el encuentro consigo mismo, establece una relación holista con su mundo interior. Los líderes administran desde el corazón y sus seguidores son guiados desde el corazón. (Chatterjee, 2010, p. 83).

El fortalecimiento del liderazgo es un proceso sensato de creación de capacidades, es decir, de reconocer capacidades y desarrollarlas. Una de los instrumentos que el autor menciona es una rutina para practicar y cultivar el silencio; afirma que escuchar es sinónimo de aprendizaje para las tradiciones sagradas, diciendo que un líder que escucha y trae primero atención a sus impulsos, pone luz al murmullo de fondo de sus propias ideas.

Caracterizando al líder consciente, describe que este es aquel que tiene la capacidad de escuchar simultáneamente tres dimensiones del lenguaje: factual, intencional y transformacional. (Chatterjee, 2010, p. 144).

Los líderes conscientes escuchan con el corazón, viven en las preguntas y no en las respuestas. Para este autor el liderazgo no es una posición ni un rango, es fundamentalmente una relación de confianza entre líderes y seguidores (alumnos). Cuanto más honrar la confianza los líderes, mayor será su credibilidad entre los seguidores y más eficaz será su liderazgo. (Chatterjee, 2010, pp. 152-154).

El liderazgo se basa en las relaciones, el respeto dentro de las instituciones, en la coherencia de sus discursos, en sus acciones y en las ideas. En un contexto de liderazgo, el aprendizaje no puede separarse de él. En este contexto, el aprendizaje es capacidad de edificación para la acción. Así el saber es definido por el autor como un proceso de acopio de información. Desde la perspectiva en la que se observa el proceso del liderazgo, el aprendizaje es llevar el conocimiento más allá de un acontecimiento, es un proceso continuo, que activa en las consciencia de las personas una experiencia de descubrimiento, dando lugar a nuevos aprendizajes.

Para el autor existe una relación entre el concepto de aprendizaje y liderazgo, que no puede desvincularse. Desde su mirada, el aprendizaje es construir acciones, es lograr que de manera continua las personas adquieran experiencia y tomen conciencia de que nuevas acciones pueden realizar. Desde la concepción de liderazgo, el autor considera que los líderes son capaces de integrar tanto la información, el qué se hace, con el cómo llevar adelante esas acciones. Considera que el aprendizaje es un sinónimo

de la acción, y que en el caso de los líderes se pone en juego en sus acciones y en sus competencias o múltiples habilidades.

COMPETENCIAS GENÉRICAS, EDUCACIÓN SUPERIOR Y COACHING

Desde el acuerdo de Bolonia, las Universidades han tomado un rol protagónico en el desarrollo de los países. Particularmente en América Latina se ha profundizado en los distintos espacios académicos, los que se encuentran en el desafío constante de desarrollar habilidades, que les permitan a los profesionales dar múltiples respuestas.

Frente a la sociedad del conocimiento, no puede dejar de mencionarse la importancia que representa para la enseñanza en Educación Superior las referencias en cuanto al perfeccionamiento de competencias y habilidades, que se desprenden inicialmente de la Magna Charta Universitatum de Bolonia del año 1988.³⁶

Las Universidades constantemente se enfrentan a cambios de paradigmas. Estos no solo abarcan diversos aspectos de las personas, sino que desafían a las instituciones como creadores de los posibles trabajadores del conocimiento. Las Universidades hoy deben elaborar nuevos proyectos centrados en la idea de cooperación.

El Proyecto ALFA TUNING³⁷, por ejemplo, pretende rediseñar la metodología de la Educación Superior, adaptando el contenido y sus programas, consolidando los fines de las instituciones. En síntesis, adaptar a la Universidad para dar respuesta a los requerimientos del contexto actual. Dichas líneas fueron definidas en el período 2004 – 2006, tras una serie de encuestas que realizaron en Latinoamérica, con el objeto de identificar problemáticas en el área. La intención fue la de planificar una nueva gestión aplicable a las Universidades de la región.

Uno de los fundamentos del Proyecto es el de visualizar como necesaria la articulación entre las competencias específicas o particulares de cada área y las competencias personales, para que ambas incidan e impacten en la vida laboral o el ejercicio profesional.

Otra de las cuestiones que se pondera es la relación o interrelación entre el docente y el alumno, a partir de un discurso que permita participación, que relacione simplemente al observador con lo cotidiano.

En relación a los Planes de Estudio, Tuning desarrolló un modelo a partir de etapas que se debiesen cumplirse entre personas, entre sociedades e incluso entre países.

³⁶ Consultado en <http://www.bologna-bergen2005.no/> el 17 de agosto, 2007.

³⁷ Proyecto Tuning- América Latina 2004 – 2007; op. cit.; pp.329.

ETAPAS PROYECTO TUNING

• <i>Definición del perfil del egresado</i>
• <i>El cumplimiento de condiciones básicas a partir de dar respuesta a preguntas generadoras</i>
• <i>La descripción de los objetivos del programa y de los resultados de aprendizaje que deberán cumplirse</i>
• <i>El desarrollo de un sistema de evaluación concebido para incrementar de modo constante su calidad</i>
• <i>La identificación de las competencias genéricas y específicas de cada área a alcanzar en el programa</i>
• <i>El contenido y estructura del plan de estudios</i>
• <i>La definición de enfoques didácticos y de aprendizaje y de los métodos de evaluación</i>

ADAPTACIÓN ETAPAS – PROYECTO TUNING

El Proyecto, por otro lado, atribuye los resultados del aprendizaje a los docentes, a las habilidades que los alumnos logran en el proceso, y a los objetivos de enseñanza definidos anteriormente. La premisa sería que el alumno logre:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Las capacidades de abstracción, análisis y síntesis, la capacidad de investigación, la capacidad de aprender y actualizarse permanentemente, la capacidad crítica y autocrítica.</i> |
|---|

En relación a la magnitud del ALFA TUNING, este fue trabajado en conjunto por 19 países y 190 Universidades latinoamericanas, en donde se inicia el concepto de competencias genéricas en la vida académica.³⁸

Las competencias genéricas se definen, según el proyecto, como las “*capacidades que todo ser humano necesita para resolver, de manera eficaz y autónoma, las situaciones de vida. Se fundamentan en un saber profundo, no sólo saber qué y saber cómo, sino saber ser persona en un mundo complejo cambiante y competitivo.*”³⁹

Por otro lado, las competencias desde el proyecto Tuning son entendidas como la Combinación dinámica de conocimientos, comprensión, habilidades y capacidades. La promoción de estas competencias es el objeto de los programas educativos. Cobran forma en varias unidades de curso y son evaluadas en diferentes etapas. Pueden ser

³⁸EEES; “Comunicado de la Conferencia de Ministros Europeos responsables de Educación Superior – Alcanzando las metas”-; Bergen, Noruega, 19 – 20 de Mayo de 2005; pp.5 Consultado en <http://www.bologna-bergen2005.no/> el 17 de agosto, 2007.

³⁹Esta es la definición que se logró en la reunión de trabajo de Buenos Aires. Op. cit. pp. 35.

genéricas y específicas de cada área. Se desarrollan de manera progresiva; moldeadas en una serie de unidades o módulos en diferentes etapas del programa.

CAPÍTULO 3

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN (PERFIL Y FORMACIÓN DEL EGRESADO)

El profesor Rieznik, quien desarrolla un trabajo sobre el modelo del rol laboral, y lo vincula con las competencias de un administrador, desarrolla una descripción del mundo laboral. En el mismo, señala la evolución del rol de las personas, observando que el comportamiento de los trabajadores puede clasificarse teniendo en cuenta diferentes dimensiones y, en ese sentido, se encuentran representados por ciertas competencias, las que clasifica como competencias técnicas y como competencias genéricas.

En el desarrollo de su artículo expone que fue evolucionando el rol laboral de los trabajadores en las distintos tipos de organizaciones. A su vez, el autor analiza ese rol desde dos perspectivas, las que nomina en forma objetiva y subjetiva, señalando que en la primera *la tarea* es la que hay que hacer, y un segundo paso sería *como se hace* lo que hay que hacer. Este modelo hace un recorrido que incluye aquellas habilidades que han desarrollado las personas dentro del contexto del negocio.

Su enfoque se centra en tres dimensiones de la organización: una operativa, una estratégica y una organizativa social. A partir de este análisis el autor narra una serie de competencias que, teniendo en cuenta determinados contextos históricos, son las esperadas por las organizaciones en cuanto al desempeño de las personas contratadas para dicha labor.

Con el objeto de exponer las competencias descriptas por el modelo y mostrarlas análogamente a las que requiere actualmente un profesional de la Administración, se resume la propuesta del autor de la siguiente manera:

Competencias Técnicas: “reflejan los conocimientos y habilidades técnicas específicas que cada persona tiene dentro de su especialidad u oficio”. Para un profesional, implica típicamente el dominio de los contenidos asimilados en su formación universitaria.

Competencias Genéricas: “refleja las capacidades relacionadas con la gestión de la operación, de las relaciones y de sí mismo que tiene la persona. Por “gestión de la operación” se refiere a la atención de cuestiones operativas más allá del conocimiento estrictamente técnico -que correspondería a las Competencias Técnicas descriptas más arriba- abarcando también la flexibilidad y capacidad de adaptación frente a las dificultades inesperadas, la capacidad de innovar, la capacidad de organización, etc. Por

“*gestión de las relaciones*” hace hincapié en las capacidades de interacción con otras personas, de las que pueden derivar vínculos de diversa robustez, manifestados en el grado de respeto mutuo, solidaridad, colaboración e influencia (liderazgo) verificables. Por “*gestión de sí mismo*” enuncia la consciencia acerca de los propios valores, creencias, aspiraciones y emociones, y a las actitudes básicas que subyacen a los comportamientos. (Rieznik, 2013).

RELACIÓN DE LA TÉCNICA DE COACHING Y EL PERFIL DE LOS GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS

El Coaching aparece como una práctica emergente, una técnica que se ha conformado como una destreza o profesión a partir del reconocimiento de las insuficiencias que exhibe el rol del directivo o gerentes en las organizaciones. Existen diferentes formas en las cuales esta herramienta es utilizada actualmente para dar adecuada respuesta a las situaciones que enfrenta un líder de equipos y hasta un docente en el espacio de la educación, estableciéndose en una mirada que pretende probar que las acciones y el lenguaje fijan nuestros resultados.

Luego de haber analizado distintas corrientes de pensamiento en cuanto al Aprendizaje, la Educación Superior y el Coaching, podría decirse que, desde el campo disciplinar de la Administración, el Coaching recoge múltiples y diversas herramientas, las cuales podrían estar siendo aplicadas de manera informal en aquellas carreras donde resulte conveniente el desarrollo de habilidades a través de un proceso. Esto se debe a que los profesionales requieren de competencias genéricas y específicas que promuevan su conducta hacia el aprendizaje.

En este sentido, el coaching más allá de su utilización en procesos personales, podría ser uno más de los procesos de aprendizaje y transformación concerniente a las ciencias de la Administración, lo que contribuiría a facilitar la construcción de la actitud responsable, cooperativa, de trabajo interdisciplinario, compromiso ético y social que la práctica profesional requiere desde la definición de su perfil de Administrador.

La dinámica constante de la realidad no es ajena a las habilidades, competencias y destrezas que requieren poseer los estudiantes del ámbito de la Educación Superior Universitaria. Por lo que docentes responsables del proceso de enseñanza-aprendizaje deben llevar adelante la construcción de los futuros profesionales, y propiciar el entrenamiento necesario para dar respuestas a este tipo de contexto . Lo que requiere de las personas de competencias genéricas, amplias, flexibles, a oposición de las que

podría decirse que se brindó durante largo tiempo la Educación tradicional, particularmente orientado a las competencias específicas del ejercicio profesional, concretas, acotadas o técnicas (Echeverría, 2008).

La Educación Superior Universitaria también necesita orientarse al logro de habilidades, aptitudes, capacidades, destrezas o maestría a fin de lograr que los sistemas educativos puedan preparar ciudadanos que logren dar respuestas adecuadas a escenarios más complejos. (Monti, Suárez, Fernández, & Visciglia, 2011, p. 81)

Referido al proceso de enseñanza que permite *aprender a aprender*, relacionado con la reflexión práctica, actualmente exige de una preparación que desarrolle el ser, y permita la gestión o resolución de conflictos, facultando al sujeto a guiar sus emociones y a crear contextos propensos para la articulación con un otro. Las recetas o estrategias preestablecidas resultan improcedentes para dar respuestas a los sucesos actuales.

Desde el neologismo postulado por Kofman, en su Libro *Metamanagement*, el individuo, o en este caso el alumno, debiese aprender meta-habilidades o desarrollar habilidades generales que potencien las capacidades específicas, las que son propias a una carrera. (Kofman, 2001, p. 73).

A su vez, y en relación a las nuevas necesidades, Lidia Muradep afirma que los cambios del contexto demandan de personas que se hallen en el presente despiertos, abiertos y receptivos a construir espacios generativos, personas que puedan instituirse en líderes, que afecten a equipos que se abran no sólo al adelanto personal, si no que tengan la capacidad de aprender, que se preparen para asumir el cambio, que evolucionen logrando, que extiendan sus organizaciones y así también la sociedad en su conjunto. (Muradep, 2013, p. 33).

Liliana Medina realiza una análisis entre la Educación y el Coaching y afirma que hoy la educación se conserva alrededor de su modelo tradicional con sus reglas y herramientas⁴⁰, mientras que el coaching, sin escaparse de esta estructura, se halla además enfocado en resultados a partir del autoconocimiento y el desarrollo de autonomía y creatividad. (Medina L., 2008)

Si se hace referencia a las nuevas visiones del aprendizaje, el docente actuaría como Facilitador o Mediador entre el conocimiento y el estudiante, conllevando un proceso de retroalimentación (docente-conocimiento-estudiante) en el cual se requiere

40 Medina, Liliana G.; Perichon Ana M. (2008) "Coaching Educativo. Una Nueva Visión de la Orientación Vocacional", Ed. Bonum, Bs. As Argentina.

de habilidades, destrezas y valores puestas al servicio de ampliar las potencialidades. (Tutau A, 2011, p. 15).

El Coach como facilitador de procesos de aprendizaje podría permitir entonces desplegar de manera consciente dichas habilidades a través de la indagación apreciativa, la emancipación del talento, la reflexión en su acción, la búsqueda del cambio, el propósito de lograr resultados efectivos en el ámbito académico.

La técnica de Coaching supone que la capacidad de aprendizaje del alumno, o del graduado universitario, hoy estaría autolimitada a partir de antiguas experiencias, interpretaciones y creencias reconocibles en el propio lenguaje. Sin embargo, se concibe que a partir de la intervención del Facilitador o Coach, estas pudieran transformarse permitiéndole mejorar su rendimiento y efectividad académica.

Desde el ámbito académico, la actual “Maestría en Coaching y Cambio Organizacional”⁴¹ dictada por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad del Salvador, enuncia en su plan académico que:

*“brinda a los alumnos una formación profesional especializada y de excelencia, transfiriéndoles destrezas de Coaching Organizacional como herramienta principal en el desarrollo de procesos de cambio cultural, la gestión del conocimiento y el aprendizaje en el ámbito organizacional y social.”*⁴² (Cámpora, 2013).

Y teniendo en cuenta que el Coaching aparece como una práctica emergente, un oficio, a partir del reconocimiento de las insuficiencias que exhibe el rol del directivo en las organizaciones. Parecería que la técnica es capaz de dar una adecuada respuesta a distintas situaciones, constituyéndose en una mirada que pretende probar que nuestras acciones y nuestro lenguaje determinan nuestros resultados. Y que, sí al cambio permanente en nuestra conducta se lo define como aprendizaje; el coaching más allá de su utilización en procesos terapéuticos, podría estar siendo uno más de los procesos de aprendizaje y transformación concerniente a las Ciencias de la Administración al facilitar la construcción de la actitud responsable, cooperativa, de trabajo interdisciplinario, compromiso ético y social que la práctica profesional requiere, desde la definición de su perfil.

41Fuente en línea : <http://admi.usal.edu.ar/posgrado/maestria-coaching-cambio-organizacional>.

42 Cámpora, J. (Abril de 2013). Liderazgo y Coaching Organizacional. . Clase N° 1. Buenos Aires, Argentina: Maestría en Coaching y Cambio Organizacional. Universidad del Salvador.

MARCO METODOLÓGICO

MATERIALES Y MÉTODOS

Unidades de análisis y observación – 1

Se exploró como población el perfil profesional del graduado en Ciencias de la Administración a nivel de carrera de grado de Licenciatura, en un conjunto -o **muestra sesgada**- caracterizada por la disponibilidad de acceso de la autora.

Se intentó detectar en la formación pretendida características comunes del tipo de las que hacen a la formación que ofrece la técnica de coaching.

En ANEXO 1

- 1 Universidad Autónoma de Entre Ríos
- 2 Universidad de Buenos Aires
- 3 Universidad Nacional Arturo Jauretche
- 4 Universidad Nacional de Catamarca
- 5 Universidad Nacional de Cuyo
- 6 Universidad Nacional de Entre Ríos
- 7 Universidad Nacional de General San Martín
- 8 Universidad Nacional de La Matanza
- 9 Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco
- 10 Universidad Nacional de La Rioja
- 11 Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires
- 12 Universidad Nacional del Comahue
- 13 Universidad Nacional del Litoral
- 14 Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires
- 15 Universidad Nacional del Oeste
- 16 Universidad Nacional de Lomas de Zamora
- 17 Universidad Nacional de Mar del Plata
- 18 Universidad Nacional de Misiones
- 19 Universidad Nacional de Moreno
- 20 Universidad Nacional de Río Cuarto
- 21 Universidad Nacional de Río Negro
- 22 Universidad Nacional de San Juan
- 23 Universidad Nacional de San Luis
- 24 Universidad Nacional de Santiago del Estero
- 25 Universidad Nacional de Tucumán
- 26 Universidad Nacional de Villa María
- 27 Universidad Nacional de José C. Paz
- 28 Universidad Nacional de Córdoba
- 29 Universidad Nacional de Luján
- 30 Universidad Nacional de Tres de Febrero
- 31 Universidad Nacional de la Matanza
- 32 Universidad Nacional de Lomas de Zamora
- 33 Universidad nacional de Rosario
- 34 Universidad Nacional de San Martín
- 35 Universidad Nacional de Quilmes
- 36 Universidad nacional del Comahue
- 37 Universidad Nacional de Tucumán
- 38 Universidad Nacional del Litoral
- 39 Universidad Nacional de Mar del Plata
- 40 Universidad nacional de General Sarmiento
- 41 Universidad Nacional de Jujuy
- 42 Universidad Nacional de San Luis

- 43 Universidad Nacional de Tierra del Fuego
- 44 Universidad Nacional del Chaco Austral (UNCAUS)
- 45 Universidad Nacional de la Patagonia Austral

Se extrajeron párrafos en los que el análisis del discurso da indicios de capacidades a desarrollar:

2 Universidad de Buenos Aires

“liderazgo estratégico, táctico y operativo de las organizaciones”

3 Universidad Nacional Arturo Jauretche

“capacidades de liderazgo, flexibilidad y aptitud al cambio”

5 Universidad Nacional de Cuyo

“aptitudes de liderazgo, capaces de conducir grupos humanos hacia objetivos”

14 Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires

“Asesorar en la formación de líderes y equipos de trabajo. Liderar su funcionamiento”

18 Universidad Nacional de Misiones

“autonomía personal, abierta a los cambios, con sólida base científica, proclive a la investigación, con comportamientos creativos e innovadores que les permitan liderar estas transformaciones y poder manejarse con la incertidumbre”

21 Universidad Nacional de Río Negro

“Desarrollar acciones de liderazgo para conducir equipos de trabajo”

24 Universidad Nacional de Santiago del Estero

“liderazgo estratégico, táctico y operativo”

27 Universidad Nacional José C. Paz

“liderazgo, motivación, dirección y evaluación del desempeño de los recursos humanos”

28 Universidad Nacional de Córdoba

“diseñar, analizar, implementar y liderar estrategias de negocio, en un contexto competitivo y cambiante”

34 Universidad Nacional de San Martín

Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial... asignatura: Dirección Estratégica

“(…) Desarrollo de destrezas, aptitudes y actitudes del liderazgo para la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre (…)”

35 Universidad Nacional de Quilmes

“redefinición de estructuras orgánicas, liderazgo, motivación, dirección y evaluación del desempeño de los RRHH”

43 Universidad Nacional de Tierra del Fuego

“actitud emprendedora y competencia genérica para el desenvolvimiento profesional en un ámbito económico y de negocios(...) liderando en su campo de acción y sobre su campo de influencia (...) Objetivos (...) incentivar el espíritu emprendedor y el liderazgo”

45 Universidad Nacional de la Patagonia Austral

“Ejercer un liderazgo acorde con las características organizacionales”

De la lectura de los perfiles de Licenciatura en Administración puede advertirse tendencias a la formación instructiva clásica y de formación por competencias o combinaciones de las anteriores. **No se pretende exhibirlas como hecho** sino como indicio, particularmente sobre las características de liderazgo buscadas en algunas de ellas.

Una cuarta parte de los perfiles explorados hace alusión directa a la necesidad de desarrollar liderazgo (no es una competencia técnica). En otros perfiles puede advertirse la utilización de conceptos como *proactividad* o *capacidad de motivación*, las que aparecen como competencias *“de las relaciones”* y *“de sí mismo”*, a desarrollar en materias como *psicosociología de las organizaciones, administración de personal* y particularmente en la asignatura *Dirección General*.

En relación con la mencionada **asignatura Dirección General**:

Se observó, por ejemplo, en la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora la **utilización de bibliografía relacionada** con el coaching (aproximadamente 11 de 20).

Yukl, Gary, “Liderazgo en las Organizaciones”, Pearson, Prentice Hall, 6° ed, Madrid,España, 2008.

Senge, Peter, “La Quinta Disciplina”, Granica, 2°ed, Buenos Aires, 1992.

Levy, Alberto, Mayonesa, Granica, Buenos Aires, 2006.

Fichas y apuntes de la Cátedra.

Optativa.

Chan Kim W.; Mauborgne R., “La Estrategia del Océano Azul”, Norma, Ed. 2008.

Charam, R.; Bossidy L.: “El Arte de la Ejecución en los Negocios”, Aguilar, 1ª Ed. Buenos Aires, 2003.

- Covey S.: “Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva”, Paidós, 1ª Ed. Buenos Aires, 2005.**
- Dambra, Luis; Luchi Roberto, “Liderando la Innovación y la Creatividad, Ed. Temas, Bs. As. 1º edic, 2005.**
- Druker, P; La Gerencia de Empresas, Sudamericana, Buenos Aires, 1963.**
- Freire, A.: “Pasión por Emprender”, Aguilar, 1ª Ed., Buenos Aires, 2004.
- Fisher, R.; Ury, W.; Patton B.: “Si, de Acuerdo”, Norma, Ed. 2003.**
- Goleman, D.: “Inteligencia Emocional”, Zeta Editores, Buenos Aires, Ed. 2009.**
- Golmeman D.; Boyatzis R.; McKee A., “El Líder Resonante Crea Más”, Debolsillo, 1ªEd., Buenos Aires, 2008.**
- Hamel, G. – Prahalad, C.K.: “Competiendo por el Futuro”, Ariel, 1ª Ed. Barcelona, España, 1998.
- Hesselbeinf F.; Goldsmith M., “El Líder del Futuro”, Deusto, Ed. 2007.
- Kaplan,R.; Norton,D; Execution Premium,: Deusto, España, 2008.
- Kotler, P.; Trias De Bes, F. : “Marketing Lateral”,Ed. Pearson, Madrid, 2004.**
- Mintzberg H., “Directivos no MBAs”, Deusto, 1ª Ed. Barcelona, España, 2005.
- Ohmae K. “La mente del estratega”, McGraw-Hill, Ed. 2004.
- Ury, W., “Supere el no”, Norma, Ed. 2006.**
- Wolk L., “Coaching. El Arte de Soplar Brasas”, Gran Aldea, Ed. 2008.**

ILUSTRACIÓN 1 ANÁLISIS DE BIBLIOGRAFÍA

Por otra parte, se detectaron por lo menos 20 Universidades Nacionales que ofrecen **extracurricularmente** cursos de coaching en el ámbito de las carreras de Administración.

En las 20 ofertas, el término “liderazgo” se repite 76 veces.

El detalle en ANEXO 2

Tabla: “*oferta en Universidades de cursos sobre temas vinculados a Coaching, Liderazgo y Motivación*”.

Unidades de análisis y observación - 2

Se relevó la mirada de distintos participantes de la comunidad universitaria, particularmente a través de actores clave en el ámbito de la Educación Superior Universitaria a los que pudo acceder la autora, así como estudiantes y otros expertos del ámbito de Universidades Nacionales (UNLaM, UNLu) y USAL.

VARIABLES

Variables	Dimensiones	Técnicas	Instrumentos
La Técnica del Coaching como herramienta formal de aprendizaje	Identificación y reconocimiento de la Técnica del Coaching	Encuesta	Ficha (Choise)
		Entrevista	Entrevista Mixta
	Aplicación de la Técnica del Coaching en el desempeño Docente	Encuesta	Ficha (Choise)
		Entrevista	Entrevista Mixta
	Adecuación de la Técnica del Coaching en la Educación Superior Universitaria	Encuesta	Ficha (Choise)
		Entrevista	Entrevista Mixta
Carreras de Licenciatura en Administración en el Área de Ciencias Económicas de Universidades Nacionales	Implementación informal de la Técnica del Coaching en la Carrera de Licenciatura de Administración	Encuesta	Ficha (Choise)
		Entrevista	Entrevista Mixta

ILUSTRACIÓN 2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Se relevó acerca de las posibilidades de la técnica de coaching como técnica de aprendizaje en el ámbito de la Educación Superior Universitaria y de su utilización de manera formal/informal en la visión de diferentes actores.

PROCESO DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN

Se indagó en la población de integrantes de carrera de Licenciatura en Administración la visión o representaciones sobre la técnica de coaching y su posible presencia en el ambiente de grado, a través de una encuesta entre docentes, estudiantes, y funcionarios del ámbito superior universitario de carreras de Administración, contrastando el resultado obtenido con los principios contenidos en el marco teórico.

La muestra o muestras de la población señalada no se consideran representativas ya que fueron caracterizadas por la disponibilidad de recursos, (un investigador en un plazo de cuatro cuatrimestres con sus recursos financieros), y básicamente sus posibilidades de acceso a datos. Se utilizó un esquema de encuesta para el mayor número de personas, y que atiende al relevamiento de las variables de estudio.

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Tesis de Maestría Alba Ester Iribarne	<i>Seleccionar entre tres y marcar la que considere correcta</i>	
1) La técnica de Coaching	a) Es el primer contacto que tengo con ese tema.	
	b) Tengo algún conocimiento acerca de eso.	
	c) Es una disciplina que promueve la transformación personal.	
2) La aplicación de la técnica de Coaching	a) Es aplicable a educación como técnica educativa.	
	b) Es una terapia psicológica.	
	c) Es una técnica de uso informal social.	
3) Cursos realizados de coaching	a) No los he tomado.	
	b) Los tomé y aportaron a mi desarrollo profesional docente.	
	c) Los tomé aunque no los encuentro relacionados a mi práctica docente	
4) Aplicación de la técnica de Coaching al grado universitario	a) <u>No</u> la encuentro aplicable en materias universitarias <u>de grado</u> .	
	b) Es aplicable en la materia Dirección General como cercana al tema Liderazgo entre otros.	
	c) Es aplicable transversalmente en distintas materias <u>de grado</u> .	
5) El coaching en Educación Superior Universitaria <u>de grado</u>	a) Muchos la aplican pero no lo dicen formalmente.	
	b) Muchos usan bibliografía cercana al coaching, pero no utilizan ni enseñan la técnica.	
	c) No sé de nadie que la use	
6) ¿Por qué cree que <u>no</u> se la está incluyendo formalmente en la carrera de Administración?	a) Porque es conocimiento humano pero no conocimiento científico	
	b) Porque no se lo considera pertinente o relevante	
	c) Porque es un conocimiento reciente, que debe ser contrastado	

ILUSTRACIÓN 3 MODELO DE ENCUESTA

METODOLOGÍA

Se utilizó la metodología clásica en investigación⁴³ para realizar la recopilación, ordenamiento, revisión de documentación, marco legal, objetivos de carreras y asignaturas, agenda de grado, perfil del egresado, etc.

Se encuestó a autoridades, docentes, estudiantes de grado y graduados, complementando entrevistas con actores clave y encuestas.

Se utilizó la revisión de registros bibliográficos propios disponibles, los de la biblioteca Leopoldo Marechal-UNLaM, y el sistema de bibliotecas y repositorios digitales del Mincyt accesible desde UNLaM.

Se complementó mediante consultas y/o entrevistas a usuarios y expertos en temas de Educación Superior Universitaria y particularmente del ámbito de las Ciencias Económicas.

Para la visión de los usuarios se realizó entrevistas semi-estructuradas para recabar su opinión y/o experiencias.

Identificadas las variables relevantes al objeto de estudio, se las documentó y extendió como informe, antecediendo el arribo de reflexiones y conclusiones finales.

Se trató de un tipo de investigación caracterizada como mixta (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010) para establecer una indagación tanto cualitativa como cuantitativa, a fin de aportar conocimiento respecto de la inserción de *coaching*, sus temas, sus fundamentos que podrían estar siendo aplicados como herramienta de aprendizaje en la Educación Superior Universitaria.

Asimismo en este enfoque las etapas del proceso de investigación no se dieron de manera secuencial, sino que a la hora de definir la recolección y el análisis de los datos se incluyeron una variedad de conceptos del mundo social donde se descubre y analiza lo que ocurre, en este caso en particular, el ámbito académico universitario, el rol docente y los contenido curriculares.

Se utilizó técnica de recolección múltiple, con el fin de poder exponer tanto los resultados del proceso cuantitativo como cualitativo y proveer al marco de la investigación.

La perspectiva disciplinar desde la cual se aborda la presente investigación es la del proceso de enseñanza-aprendizaje y el enfoque de estudio es mixto.

⁴³ Bernal C, (2000) “Metodología de la investigación para administración y economía”. Prentice Hall, Bogotá.

El objetivo es que tenga relación con la comunidad educativa donde se encuentra inmersa la investigadora, que requiere que sus apreciaciones sean validadas por personas que a su criterio poseen conocimiento sobre el tema, con la finalidad de que los datos obtenidos sean de alguna utilidad para responder a su conjetura/hipótesis sobre la utilización de técnicas del coaching y su aplicabilidad en el campo disciplinar de las Ciencias de la Administración.

CONFIABILIDAD/VALIDEZ

La confiabilidad relacionada con el error de medición, y/o la distancia entre los valores observados y la realidad, seguramente se ha visto afectada por las condiciones de aplicación del instrumento de recolección (encuesta), toda vez que se dio en diversas situaciones y grupos humanos en muy diferentes espacios temporales.

Otro factor que afecta la confiabilidad es la interpretación de las preguntas por los encuestados. La autora intervino personalmente guiando su lectura en por lo menos dos tercios de la muestra, asistiendo la interpretación de las preguntas como una manera de mejorar la confiabilidad del relevamiento.

La validez del instrumento empleado podría ser cuestionada -como es común en Ciencias Sociales, donde las variables suelen encontrarse complejamente entrelazadas y sometidas a dinámica constante- y además difícilmente puedan ser repetidos sus resultados o establecer en qué medida representan los conceptos.

Por lo antedicho, y las condiciones de las muestras observadas, se entiende que la investigación es válida en la medida que representa un tramo de la realización de un trabajo de Tesis de Maestría, y con recursos acotados a esa situación. Por lo que la interpretación de sus conclusiones y datos estará siempre sujeta a interpretaciones subjetivas, y su utilización, o la utilización de sus resultados, debería ser hecha con cuidado.

CODIFICACIÓN DE LOS DATOS:

Nº de Encuesta/Código	1-430
1) Sobre el Coaching	a,b,c
2) Respecto al Coaching aplicado	a,b,c
3) Sobre cursos realizados de coaching	a,b,c
4) La técnica de coaching	a,b,c
5) Sobre el coaching en Educación Superior Universitaria de grado	a,b,c

- 6) ¿Por qué cree que no se la está incluyendo formalmente en la carrera de Administración? a,b,c
 8) Universidad U2;U1;U3
 9) Grado AO;AE;GE;GO;DE;DO
 10) Condición G1;G3
 11) No contesta NC

CODIFICACIÓN			
Universidad	UNLaM	U1	
	UNLU	U2	
	UNSal	U3	
Grado	Alumno de Grado	A	AE
	Alumno de Posgrado		AO
	Graduado	G	GE
			GO
	Docente	D	DE
	DO		
Condición	Grado	G1	
	Posgrado/Especialización	G2	
	Posgrado Maestría	G3	
	Doctorado	G4	
No Contesta		NC	

TABLA 1 CODIFICACIÓN DE DATOS

PROCESO DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN

El estudio se efectuó mediante la recolección de datos a través de distintos instrumentos.

Se indagó a través de entrevistas semi-estructuradas del tipo de las de la encuesta, entre docentes, estudiantes, y funcionarios del ámbito Superior Universitario, sobre el conocimiento que tienen sobre la aplicación de la técnica de coaching en el ámbito de las carreras de Ciencias de la Administración.

Se complementó la técnica mediante la técnica de revisión de registros para los perfiles de graduado en Administración de diferentes Universidades Nacionales, así como de su posible relación con cursos de coaching.

Unidades de análisis y observación -3

Se relevó un espacio muestral de 430 tomas de información, entre entrevistas estructuradas y encuestas, de las que se extrajo algunas que, a criterio de la autora, se presentaron como contradictorias o no confiables.

Y se expuso el resto mediante planilla de cálculo según la figura.

Nº de cuestal/Código	1) Sobre el Coaching	2) Respecto al Coaching aplicado	3) Sobre cursos realizados de coaching	4) La técnica de coaching	5) Sobre el coaching en Educación Superior Universitaria de grado	6) ¿Porqué cree que no se la está incluyendo formalmente en la carrera de Administración	Universidad	Grado	Condición
17	b	b	a	a	c	b	U1	AE	G1
28	b	b	a	b	a	b	U1	AO	G1
31	a	b	a	b	c	b	U1	AO	G1
39	a	b	a	b	a	c	U1	AO	G1
40	a	b	a	b	a	a	U1	AO	G1
43	a	b	a	b	c	c	U1	AO	G1
45	a	b	a	c	a	c	U1	AO	G1
79	c	b	a	a	a	c	U1	AE	G1
81	c	b	a	b	c	b	U1	AE	G1
91	b	b	a	a	c	b	U1	AE	G1
92	b	b	a	b	c	c	U1	AE	G1
95	a	b	a	b	a	a	U1	AE	G1
96	a	b	a	c	c	c	U1	AE	G1
99	a	b	a	c	c	c	U1	AE	G1
124	c	b	a	b	b	a	U1	GO	G1
129	b	b	a	c	c	c	U1	DE	G1
133	c	b	a	a	c	c	U1	DE	G1
140	b	b	a	NC	c	c	U1	DE	G1
158	a	b	a	NC	c	a	U1	AE	G1
176	b	b	a	a	a	a	U1	DE	G1
207	a	b	a	c	a	c	U1	DE	G1
215	c	b	a	c	c	c	U1	DO	G1
247	a	b	a	a	c	c	U1	AO	G1
248	a	b	a	c	a	c	U1	AO	G1
249	a	b	a	c	a	c	U1	AO	G1
265	b	b	a	c	c	c	U1	AE	G1
278	a	b	c	b	a	b	U1	AE	G1
315	b	b	a	c	c	b	U1	AE	G1
317	a	b	a	c	c	c	U1	AE	G1
320	b	b	a	b	c	c	U1	AE	G1
330	a	b	a	a	c	c	U1	DE	G1
339	a	b	a	a	c	c	U1	DE	G1
345	a	b	a	a	c	c	U1	DE	G1
353	a	b	a	a	c	c	U1	DE	G1
359	a	b	b	a	c	b	U1	AO	G1
367	b	b	b	a	c	a	U1	AO	G1
368	b	b	b	b	a	c	U1	AO	G1
373	a	b	a	a	a	b	U1	AE	G1
375	a	b	a	NC	c	NC	U1	AE	G1
379	a	b	a	NC	NC	b	U1	AE	G1
381	a	b	NC	NC	c	NC	U1	AE	G1
382	b	b	c	a	c	a	U1	AE	G1
385	a	b	a	a	a	b	U1	AE	G1
387	a	b	a	a	c	NC	U1	AE	G1
390	a	b	a	NC	NC	c	U1	AO	G1
393	a	b	NC	NC	NC	c	U1	AO	G1

ILUSTRACIÓN 4 PANTALLA DE CARGA DE DATOS

RESULTADOS

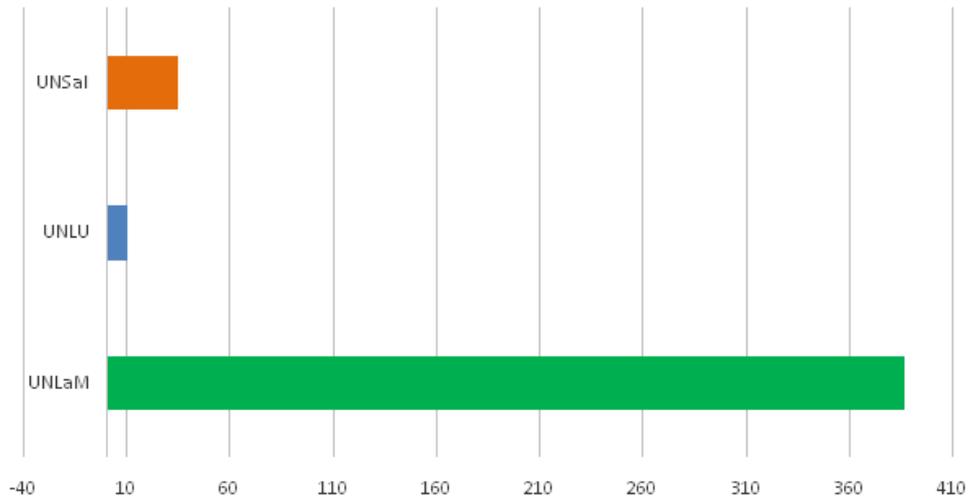
PREGUNTAS		Totales
N° 01	a)	145
	b)	148
	c)	135
	NC	2
N° 02	a)	238
	b)	48
	c)	122
	NC	22
N° 03	a)	335
	b)	68
	c)	14
	NC	13
N° 04	a)	53
	b)	140
	c)	204
	NC	33
N° 05	a)	133
	b)	71
	c)	201
	NC	25
N° 06	a)	72
	b)	91
	c)	233
	NC	34

Preguntas		Totales	
Universidad	UNLaM	386	
	UNLU	10	
	UNSal	34	
Grado	Alumno de Grado	279	165
	Alumno de Posgrado		114
	Graduado	18	4
	Docente	133	106
			27
Condición	Grado	398	
	Posgrado Maestría	32	
CANTIDAD DE ENCUESTAS		430	

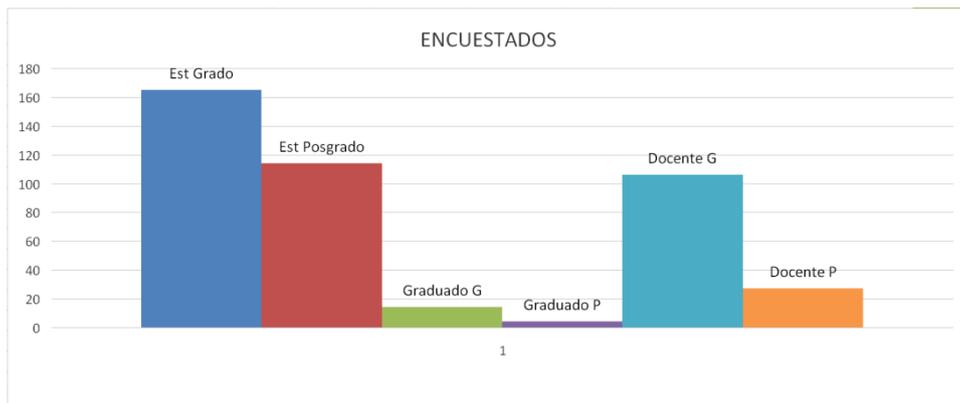
TABLA 2 RESULTADOS

ANÁLISIS DE LOS DATOS

UNIVERSIDADES

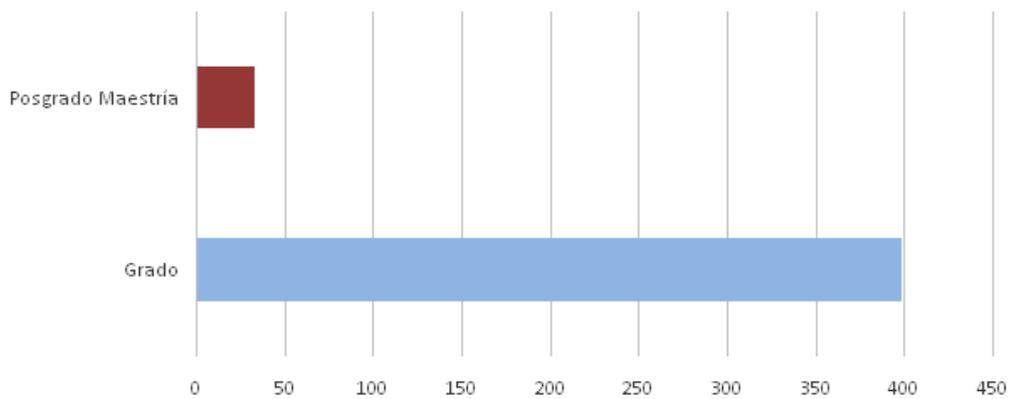


GRÁFICOS 2 UNIVERSIDADES ENCUESTADAS



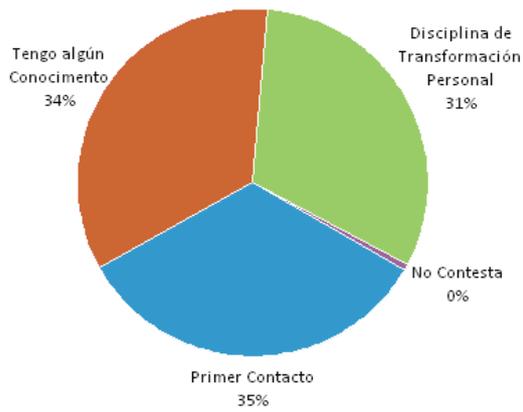
GRÁFICOS 3 ENCUESTADOS

Grado/ Posgrado

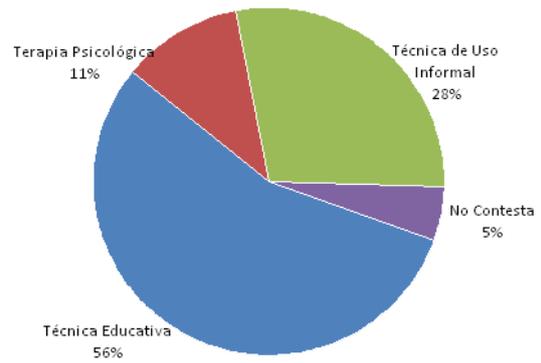


GRÁFICOS 4 CATEGORÍAS GRADO Y POSGRADO

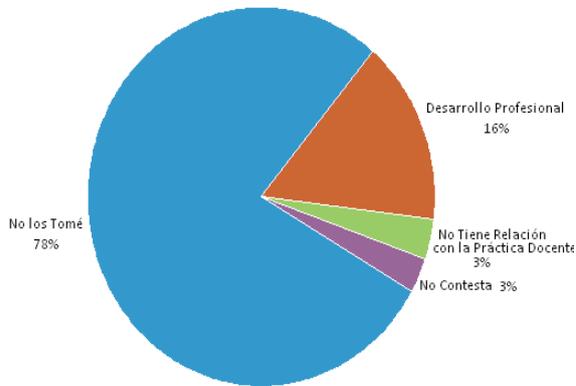
N° 01 - La técnica de Coaching



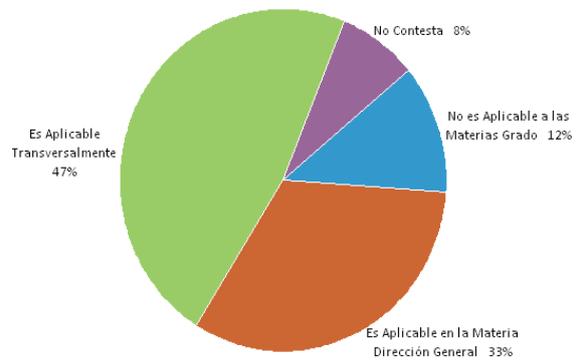
N° 02 - La aplicación de la técnica de Coaching



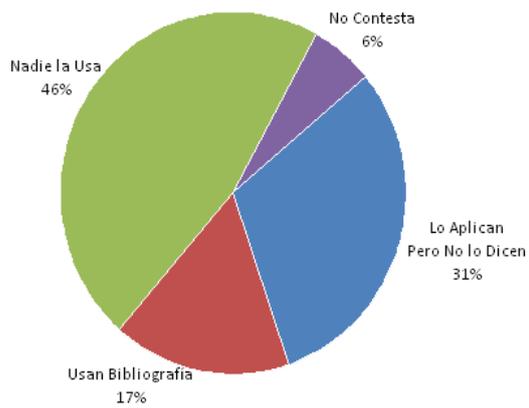
N° 03 - Curso de Coaching...



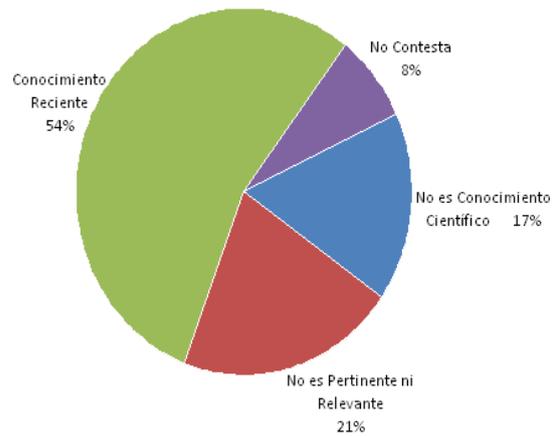
N° 04 - Técnica de Coaching...



N° 05 - Coaching en Educación Superior...



N° 06 - Coaching No Incluido Formalmente...



GRÁFICOS 5 SOBRE 430 ENCUESTAS TOTALES

Encuestados más de 400 en el ámbito de carreras de Administración.

Puede apreciarse que un 60% dice conocer la técnica de coaching.

De ellos, **el 35% (145) dice que es su primer contacto con el tema.**

Sin embargo, sólo 4 respuestas en ese 35% (145) no contesta varias de las subsiguientes.

Si se aceptan igualmente las respuestas, como de valor, se observan las tendencias:

- 56% supone que es una técnica educativa.
- 3% dice no encontrarle relación con la práctica docente.
- 80% la encuentra aplicable a la carrera de Administración.
- 48% de encuestados dice que se la aplica informalmente (en forma directa o a través de bibliografía relacionada) en la carrera de Administración.
- 46% que nadie la usa en la carrera de Administración.

Sobre las razones por las que no se la incluiría formalmente en la carrera de Administración:

- 38% dice no encontrarla pertinente, o cercana al conocimiento científico.
- 54% que no se la incluye formalmente por ser conocimiento reciente.

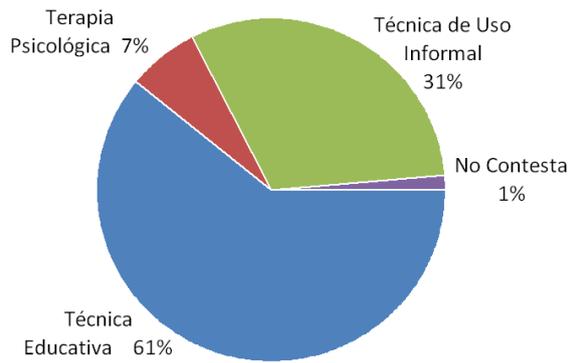
Si no se aceptan las respuestas como de valor, al **aceptar no conocer la técnica** en la primera respuesta, y se revisan los resultados **excluyendo los casos** de respuesta (a) en la pregunta 1 (Rta.: *Es el primer contacto que tengo con el tema*):

La muestra poblacional estudiada se reduce a 285 casos.

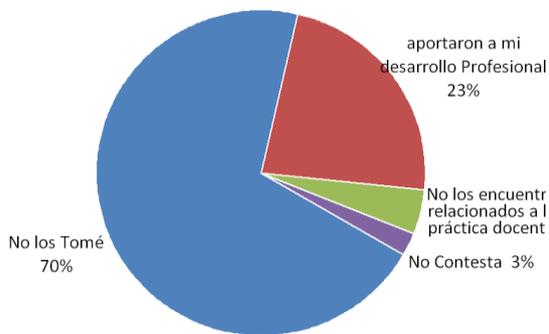
N° 01 - La técnica del Coaching...



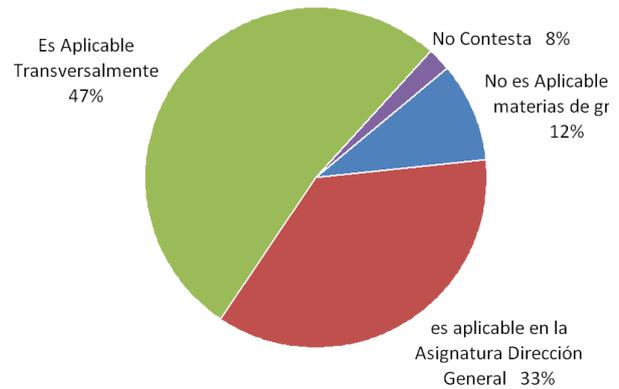
N° 02 - El coaching se aplica como...



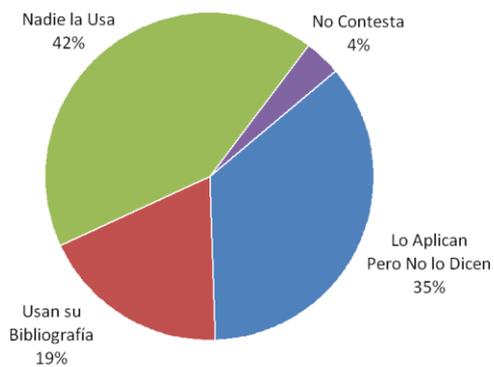
N° 03 - Cursos realizados de Coaching...



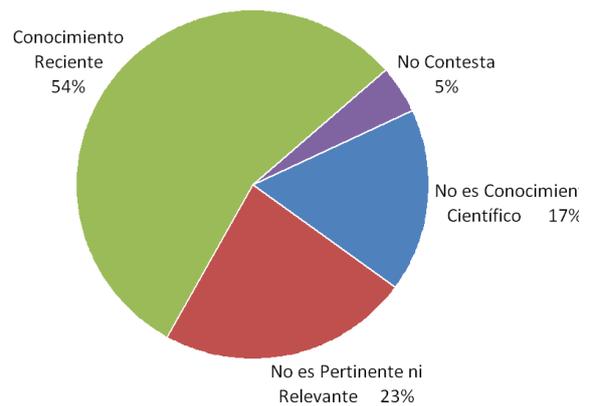
N° 04 - aplicación del Coaching al grado universitario (Administración)



N° 05 - presencia del Coaching en Educación Superior de grado (Administración)



N° 06 - Porqué no se lo Incluye formalmente en la carrera de Administración



GRÁFICOS 6 SOBRE 285 CASOS SELECCIONADOS

De los **285 casos** que dicen “*Tengo algún conocimiento acerca del tema de coaching*”

- 61% supone que es una técnica educativa.
- 3% dice no encontrarle relación con la práctica docente.
- 80% la encuentra aplicable a la carrera de Administración.
- 54% de encuestados dice que se la aplica informalmente (en forma directa o a través de bibliografía relacionada) en la carrera de Administración.
- 42% que nadie la usa en la carrera de Administración.

Sobre las razones por las que no se la incluiría formalmente en la carrera de Administración:

- 40% dice no encontrarla pertinente o cercana al conocimiento científico.
- 54% que no se la incluye formalmente por ser conocimiento reciente.

En relación a las dos maneras de leer los datos: genéricamente se mantienen las tendencias.

Si de la muestra anterior: **285 casos** que dicen “*Tengo algún conocimiento acerca del tema de coaching*”

... **solamente se procesan las encuestas de docentes y graduados, en el supuesto teórico que calificarían como más conocedores de la carrera de Administración.**

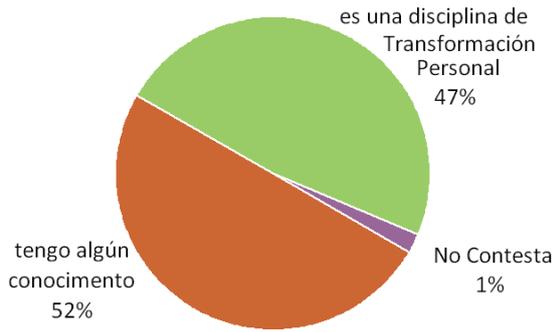
La muestra específica poblacional estudiada se reduce a 110 casos, donde:

- 58% supone que es una técnica educativa.
- 3% dice no encontrarle relación con la práctica docente.
- 80% la encuentra aplicable a la carrera de Administración.
- 49% de encuestados dice que se la aplica informalmente (en forma directa o a través de bibliografía relacionada) en la carrera de Administración.
- 46% que nadie la usa en la carrera de Administración.

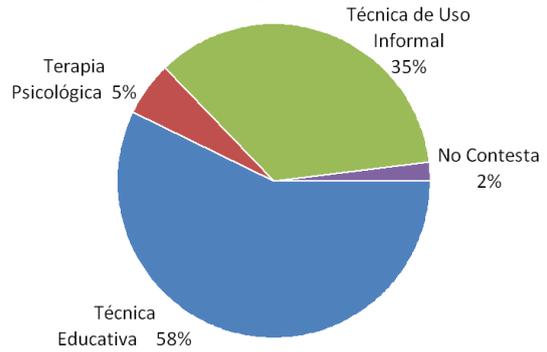
Sobre las razones por las que no se la incluiría formalmente en la carrera de Administración:

- 41% dice no encontrarla pertinente o cercana al conocimiento científico.
- 55% que no se la incluye formalmente por ser conocimiento reciente.

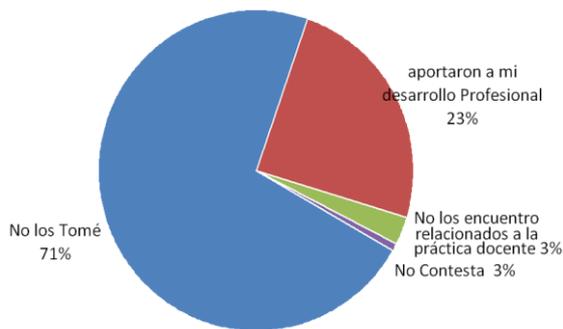
N° 01 - La técnica del Coaching...



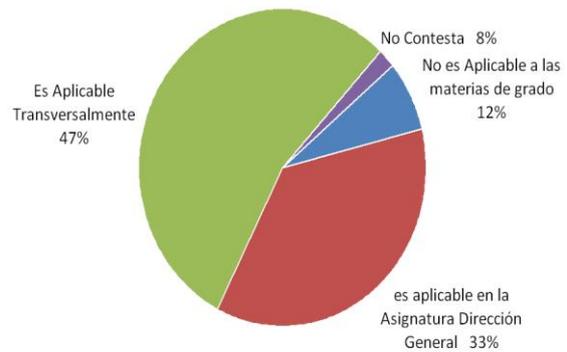
N° 02 - El coaching se aplica como...



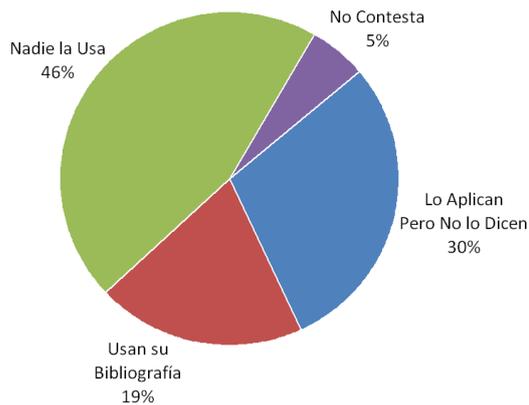
N° 03 - Cursos realizados de Coaching...



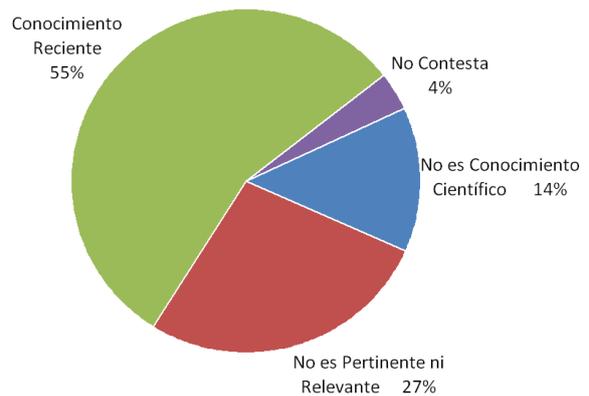
N° 04 - aplicación del Coaching al grado universitario (Administración)



N° 05 - Sobre la presencia del Coaching en Educación Superior de grado (Administración)



N° 06 - Porqué no se lo Incluye formalmente en la carrera de Administración



GRÁFICOS 7 SOBRE 110 CASOS ALUMNOS Y DOCENTES

DISCUSIÓN

La **exploración bibliográfica expuesta en el marco teórico** exhibió similitudes entre postulados de Ciencias Formales como las de la Educación y Psicología y los de la disciplina de coaching acerca de los procesos de enseñanza-aprendizaje para las condiciones que rodean la formación de un estudiante de Administración.

Disciplinas conductuales, y hasta posturas filosóficas -comunes en los trayectos académicos de grado-, aparecen como efectivas a la hora de explicar fenómenos y/o hasta de transmitirlos a sus estudiantes. Aun así, sigue siendo difícil explicar cómo se desarrollarán las habilidades personales y/o competencias, como la de liderazgo en el educando (objetivo declarado en el perfil del graduado); más allá de las reales posibilidades de la Educación Universitaria en Ciencias de la Administración para las competencias generales y técnicas.

Por otra parte, la disciplina de coaching aparece como integrando -o por lo menos utilizando- conocimientos de las mencionadas Ciencias Formales, pero como una disciplina aplicada -particularmente pragmática- en cuanto a las transformaciones que pretende. Sin embargo, es difícil poder explicar de qué manera el coach (entrenador) logrará esas habilidades cuando los coachee (entrenados) integran una cohorte, y la situación es de la complejidad áulica del nivel universitario y la temática del orden de la del liderazgo.

Afortunada e igualmente ambas propuestas educativas parecen complementarse, lo que **podría ser un indicio** acerca de porqué particularmente en Ciencias de la Administración -cuyo perfil requiere, por ejemplo, desarrollar habilidades personales como el liderazgo- es más común la cercanía de cursos de extensión o complemento extracurricular de coaching. Así como es más probable la presencia de bibliografía de ese género, en materias que abordan el tema liderazgo.

De la misma manera, la **exploración de perfiles profesionales** de Licenciatura en Administración -en más de cuarenta Carreras de Administración de Universidades Nacionales- exhibe como objetivos de formación que deben desarrollar en sus graduados: habilidades relacionales y competencias personales como el liderazgo y la pro actividad. Aunque sin que quede expuesto de qué manera podría lograrse, sin apelar a técnicas interpersonales -del pragmatismo de la práctica profesional supervisada, pero para aspectos no técnicos como lo es la transformación personal-, o sea técnicas como las que propone el coaching.

El número de **20 Universidades Nacionales** (Anexo 2) que **ofrecen cursos** sobre temas **vinculados al coaching, liderazgo** y motivación cercanos a las Ciencias de la Administración, hace pensar que **en las Instituciones se conoce la disciplina**, y que **se la acepta como complementaria extracurricularmente** en la formación de un Licenciado en Administración.

De los datos relevados, la tesista encuentra que **es por lo menos sugerente** que el **80%** de los encuestados crea que el coaching es un **contenido aplicable al trayecto de grado** en Ciencias de la Administración, **contra un 12 %** que opina lo contrario.

Que los que dicen que el **coaching está informalmente en aplicación**, o en uso su bibliografía, **sea del mismo orden (50%)** que los que suponen que **nadie la está aplicando/usando**, sólo es indicio acerca de la presencia informal -no extensa- de la técnica/disciplina en las carreras de Administración.

Respecto a las preguntas de investigación:

¿Es una técnica diferente de aprendizaje?

¿Es una técnica aplicable o utilizable en algunas disciplinas en particular?

Dado el actual diseño curricular de las carreras, ¿cuáles son los contenidos que complementaría o reemplazaría?

¿Se la está ya utilizando de manera informal en forma extensa?

Aparecen resueltas a partir de discusión anterior.

Respecto a si:

¿Es posible que la comunidad académica de grado resista su inclusión por alguna razón?

¿Deben las nuevas técnicas y teorías recorrer un camino empírico que les permita ser aceptadas formalmente?

¿Su actual cercanía a la Administración está vinculada a la evolución de esas Ciencias?

No parecen poder responderse a partir de la presente investigación, aunque pueda conjeturarse explicaciones a partir de los datos con la subjetividad de cada lector.

CONCLUSIONES

A partir de las argumentaciones desplegadas en los apartados anteriores, se concluye que:

La enseñanza de la Administración requiere del desarrollo de competencias profesionales en cuanto a “gestión de recursos y procesos”, así como de “gestión de las relaciones” y capacidad del profesional para gestionarse “a sí mismo”.

Y la técnica del coaching y las Ciencias Conductuales en Administración tienen visiones compartidas en cuanto a procesos de enseñanza-aprendizaje, aunque sesgadas en la forma en que estas competencias pueden ser desarrolladas.

Estas hipótesis parecen confirmarse a partir del diálogo entre los autores producido en el marco teórico y/ o discusión.

Sólo se detectaron indicios respecto a que la técnica de coaching se encuentra “informalmente” en aplicación, como material de cursada de asignaturas de grado de carreras de Ciencias Económicas, particularmente en Administración; y que puede asegurarse -que de estarlo- no lo hace en forma extensa.

Por otra parte, una comunidad académica como la de las Ciencias de la Administración parece suponer necesario para la formación de sus graduados, en cuanto a liderazgo y motivación, la aplicación de técnicas de coaching; a partir de que lo provee corrientemente en forma extracurricular como curso.

Y además, *motivación y/o liderazgo* son temas tratados en materias del currículo como Administración de Personal, Dirección General y o Psicología de las Organizaciones.

Las “razones” acerca del porqué -la comunidad académica mantiene un contenido que supone necesario fuera del currículo- sólo pueden conjeturarse a partir de las opiniones de graduados y docentes, aunque podrían no ser tales, o no existir razones.

Alba Ester Iribarne

ANEXO 1

Tabla De Perfil Del Licenciado En Administración Y Alcances En Universidades Nacionales

1 Universidad Autónoma de Entre Ríos
<p>Licenciado En Administración De Empresas/Publicas con un perfil profesional amplio que satisfaga los siguientes requerimientos:</p> <p>Posea una sólida formación en las disciplinas de su profesión (Contabilidad, Administración y Economía) y con apoyo en Derecho, Matemática y Humanidades, que le permita resolver los problemas profesionales básicos, más generales y frecuentes en todas las esferas de su actuación y desempeñarse con idoneidad en todos los campos de su ejercicio.</p> <p>Posea capacidad para investigar en el área de su especialidad.</p> <p>Posea capacidad para expresarse con claridad, tanto en la comunicación oral como escrita, en sus relaciones con terceros y en la emisión de sus informes.</p> <p>Posea capacidad para desarrollar criterios propios, en un medio de incertidumbre, basados en la investigación, la creatividad e innovación, que le permita participar activamente en las transformaciones de la sociedad.</p>
2 Universidad de Buenos Aires
<p>Licenciado en Administración tenderá a formar un graduado con conocimientos, aptitudes y habilidades para:</p> <p>Como consultor y directivo, diseñar y evaluar las funciones de planeamiento, conducción y coordinación en todo tipo de organizaciones;</p> <p>Intervenir en la definición de los objetivos y las políticas de las organizaciones;</p> <p>Intervenir en la evaluación del impacto social y ambiental de las decisiones administrativas de las empresas e informar a sus directivos sobre las medidas posibles para preservar la calidad de vida y el medio ambiente;</p> <p>Diseñar y asesorar en materia de estructuras, sistemas y procesos administrativos;</p> <p>Intervenir en tareas de consultoría y administración de personal, en tareas de búsqueda, evaluación y selección;</p> <p>Formular y administrar el presupuesto, la evaluación de proyectos de inversión y los estudios de factibilidad financiera en empresas públicas y privadas;</p> <p>Diseñar y conducir procesos de logística, producción, y comercialización de bienes aplicación y servicios;</p> <p>Asesorar y conducir proyectos de desarrollo de las actividades empresarias vinculadas con las finanzas y el comercio exterior;</p> <p>Realizar el diseño y puesta en marcha de estructuras orgánicas, la especificación de las plantas de personal y procedimientos administrativos y de control de organismos públicos y privados;</p> <p>Diseñar proyectos, programas y planes de negocios;</p> <p>Intervenir en la coordinación de esfuerzos de grupos sociales para la realización de proyectos comunitarios, brindando los recursos de gerenciamiento para su concreción;</p> <p>Evaluar la calidad de vida en organizaciones y la ética de las decisiones administrativas;</p> <p>Intervenir en equipo con enfoque interdisciplinario en proyectos que requieran la integración profesional de la administración con otras áreas del conocimiento;</p> <p>Intervenir en proyectos de investigación relacionados con el desarrollo del saber científico en el área de Administración;</p> <p>Fomentar el desarrollo y perfeccionamiento de la profesión;</p> <p>Ejecutar las tareas reservadas a su profesión de acuerdo con la legislación vigente.</p>
3 Universidad Nacional Arturo Jauretche
<p>La carrera de Licenciatura en Administración tiene como objetivos principales:</p> <p>Formar profesionales con conocimientos técnicos complejos y amplias capacidades organizativas.</p> <p>Formar profesionales innovadores con capacidades de liderazgo, flexibilidad y aptitud al cambio.</p> <p>Formar profesionales capaces de identificar las particularidades del Sistema Local en el que se encuentra y lograr una sinergia con el sistema global.</p> <p>Formar profesionales capaces de internalizar experiencias externas y adaptarlas al sistema local.</p> <p>Formar profesionales capaces de insertarse en la dinámica del Sistema Local, ya sea desde una empresa, una ONG o el sector público, comprendiendo y atendiendo las especificidades productivas, sociales e institucionales del sistema, al tiempo que mediante una interacción sinérgica logren el mejor desempeño de su organización.</p> <p>Formar profesionales comprometidos éticamente con su comunidad, preocupados por el interés público y la responsabilidad social, a fin de procurar su colaboración en el mejoramiento de la calidad de vida de sus conciudadanos.</p>

Perfil de los graduados

Los egresados de la Licenciatura y la Tecnicatura serán capaces de:

Analizar la realidad, con un buen manejo de la información.

Vincular el pensamiento con la acción y la acción con el pensamiento

Resolver problemas básicos, más generales y frecuentes en todas las esferas de su actuación y desempeñarse con idoneidad en todos los campos de su ejercicio.

Comprender e intervenir en la realidad socio-cultural con sentido ético, dando respuesta a las necesidades sociales y económicas de la comunidad en la que esté inserto.

Integrar equipos de trabajo uni y multidisciplinarios.

Analizar y evaluar con rigor los procesos y la diversidad de ideas en el devenir histórico y su vinculación con la realidad económica, social y política de nuestros días.

Colaborar en el diseño proyectos administrativos.

Ejecutar planes y controles a nivel operativo.

Elaborar y evaluar proyectos de inversión.

Intervenir en el ámbito judicial como liquidador de sociedades, perito o administrador.

Desarrollar investigaciones inherentes a su campo profesional, en forma individual o formando equipos interdisciplinarios. Asimismo, contara con conocimientos y capacidades para liderar equipos, coordinar trabajos y dirigir proyectos.

Conformar modelos estratégicos para la acción, seleccionando técnicas apropiadas.

Alcances del título

La formación que reciban los habilitará para ejercer la profesión, investigación y docencia estimulando el trabajo de extensión hacia la comunidad. Los profesionales serán también capaces de administrar tareas, en empresas comerciales, de servicios, agropecuarias o agroindustriales, pymes, organizaciones sin fines de lucro, administración local, etc. como auxiliar en actividades que podrán estar involucrados profesionales de diversas ramas de la ciencia, vinculadas al accionar de las entidades.

Incumbencias

Técnico Universitario en Administración

Técnico Universitario en Administración acredita los siguientes conocimientos y capacidades:

Conocimientos sólidos en las disciplinas de su incumbencia (Contabilidad, Administración y Economía) y con apoyo en Derecho, Matemática y Humanidades, que le permita resolver problemas básicos, más generales y frecuentes en todas las esferas de su actuación y desempeñarse con idoneidad en todos los campos de su ejercicio.

Capacidad para expresarse con claridad, tanto en la comunicación oral como escrita, en sus relaciones con terceros y en la emisión de sus informes.

Capacidad de comprender e intervenir en la realidad socio-cultural con sentido ético, dando respuesta a las necesidades sociales y económicas de la comunidad en la que esté inserto.

Capacidad y predisposición para integrar equipos de trabajo uni y multidisciplinarios.

Capacidad para apreciar las distintas manifestaciones del arte y la cultura, compartiendo el hecho cultural inclusive desde el ámbito de su disciplina específica.

Capacidad para colaborar en la formulación y ejecución de estrategias y políticas organizacionales, tanto en la gestión pública como en la privada.

Capacidad para colaborar en el diseño proyectos administrativos.

Desempeñarse en empresas comerciales, de servicios, agropecuarias o agroindustriales, pymes, organizaciones sin fines de lucro, administración local, etc. como auxiliar en actividades que podrán estar involucrados profesionales de diversas ramas de la ciencia, vinculadas al accionar de las entidades.

Colaboración en el asesoramiento y asistencia técnica a las funciones directivas en organizaciones de cualquier finalidad.

Colaboración en el diseño e implementación de estructuras de organización y de sus sistemas de información.

Prestar servicios de nivel técnico en agencias y organismos de desarrollo social y económico, público y privado.

Proyectar, organizar y gestionar su propio emprendimiento económico y laboral, en forma individual o asociada.

Licenciado en Administración

Desarrollar criterios propios, en un medio de incertidumbre, basados en la investigación, la creatividad e innovación, que le permita participar activamente en las transformaciones de la sociedad.

Desempeñarse en un contexto económico-social complejo, caracterizado por la aparición sucesiva de bloques regionales y sub-regionales, en un marco de creciente globalización.

Comprender e intervenir en la realidad socio-cultural con sentido ético, dando respuesta a las necesidades sociales y económicas de la comunidad en la que esté inserto.

<p>Mejorar su calidad de vida, desarrollando sus propias potencialidades, las de las organizaciones y las de su entorno.</p> <p>Asesorar técnica y científicamente a los estamentos directivos de las distintas organizaciones en las áreas de su competencia.</p> <p>Comprender y aplicar los conocimientos teóricos de la ciencia administrativa a las realidades concretas de los distintas organizaciones generando, a su vez, los mecanismos de información correspondientes.</p> <p>Diseñar y conducir proyectos, determinando las acciones a desarrollar inherentes a su campo profesional relacionados con los recursos humanos, la comercialización, la producción, las finanzas, el planeamiento y el control.</p> <p>Elaborar y evaluar proyectos de inversión.</p> <p>Acceder a estudios de postgrado a fin de especializarse en diversas ramas de su nivel de graduación y a actualizar y perfeccionar permanentemente sus conocimientos y habilidades, especialmente el acceso a las diversas herramientas tecnológicas.</p> <p>Diseñar y asesorar políticas de gestión que potencien las ventajas del desarrollo en el ámbito local, pero sin circunscribirse en él, sino logrando una política local, coherente con las políticas en niveles superiores.</p> <p>Intervenir en la definición de las misiones, de los objetivos y las políticas de las organizaciones.</p> <p>Diseñar y asesorar en materia de estructuras, sistemas y procesos administrativos.</p> <p>Planificar, dirigir y controlar la implantación de sistemas de información administrativa de las organizaciones.</p>
<p>4 Universidad Nacional de Catamarca</p>
<p>Licenciado en Administración</p> <p>Tiene la capacidad de manejar y dar solución a los problemas administrativos relativos a la promoción, funcionamiento y organización de la producción.</p> <p>Establece y mantiene una estructura administrativa que permita la manutención y el control eficaz de una empresa con el propósito específico de elevar el rendimiento.</p> <p>Está capacitado para la alta dirección, gerencia general y gerencia administrativa de una empresa, como así mismo en lo referente a sistemas de remuneración y de aspectos vinculados al factor humano de la empresa.</p> <p>Planifica, coordina, define e implementa estructuras, funciones y procedimientos de las distintas áreas de comercialización en empresas o instituciones públicas y privadas, organismos gubernamentales, centros de investigación y docencia universitaria</p> <p>Consultor en temas de organización administrativa de empresas públicas y privadas.</p> <p>Asesor de decisiones sobre nuevos emprendimientos (evaluación de proyectos de inversión) y redimensionamiento de empresas.</p> <p>Asesor de gerenciamiento de empresas.</p> <p>Asesor de empresas en temas de planeamiento estratégico, marketing, recursos humanos, producción, presupuestos, costos, manejo de inventarios y control de gestión.</p> <p>Docente investigador.</p>
<p>5 Universidad Nacional de Cuyo</p>
<p>Licenciado en Administración: Ámbito Laboral</p> <p>El Licenciado en Administración puede desempeñarse tanto en empresas privadas como en organismos públicos, en el ámbito directivo o como asesor. También puede actuar como investigador y como perito judicial.</p> <p>Los principales ámbitos de trabajo son:</p> <p>Gerencia: sus funciones son el planeamiento estratégico y táctico, la dirección y la gestión de entidades públicas o privadas.</p> <p>Asesoramiento: de modo interno o externo pueden realizarse estudios y análisis de proyectos, diversas actividades en forma de: consultas, dictámenes o seguimientos.</p> <p>Ambas funciones pueden abarcar ámbitos como comercialización, producción, personal y finanzas.</p> <p>Posibilidades laborales</p> <p>La supervivencia y el éxito de las organizaciones cada vez son más dependientes de la "calidad" de las decisiones que en ella se toman. En un mundo sistemáticamente más dinámico, complejo y competitivo es imprescindible tomar buenas decisiones, es decir minimizar el riesgo de equivocarse en el momento de elegir. Los errores normalmente se pagan caros. En un contexto con estas características, las posibilidades laborales del Licenciado en Administración son altamente promisorias si se tiene en cuenta que con su formación se pretende lograr profesionales hábiles en la toma de decisiones, con aptitudes de liderazgo, capaces de conducir grupos humanos hacia objetivos previamente determinados.</p>
<p>6 Universidad Nacional de Entre Ríos</p>
<p>El Licenciado en Ciencias de la Administración es un profesional cuya capacitación le permite realizar</p>

<p>diagnósticos, dirigir, desarrollar y coordinar funciones de planeamiento, organización y control de gestión de las actividades administrativas.</p>
<p>7 Universidad Nacional de General San Martín</p>
<p>Licenciatura en Administración Planeamiento, organización, dirección, ejecución, y control de las actividades de administración de recursos económicos y financieros de empresas y organizaciones. Desarrollo de estrategias de conducción y posicionamiento económico-financiero de empresas y/u organizaciones Utilización de las diversas herramientas contables y financieras y de sistemas de información gerencial como soporte de la gestión profesional para la toma de decisiones. Emprendimiento, Administración, Organización, Control y Dirección de la Gestión de los Negocios Empresariales, en grandes, medianas y pequeñas empresas. Preparación de Sistemas de Información Gerencial utilizando soporte informático. Análisis, formulación y evaluación de proyectos de inversión a nivel público y privado. Investigaciones de mercado. Preparación de informes sobre costos. Estudio de la Gestión en Negocios Internacionales y operativa del MERCOSUR. En materia judicial: funciones de liquidador de sociedad comercial o civil. Como perito en su materia en todos los fueros. Funciones directivas de análisis, planeamiento, organización, coordinación y control; elaboración e implantación de políticas, sistemas, métodos y procedimientos de administración, finanzas, comercialización, presupuestos, costos y administración del personal; Definición de la estructura y funciones de la organización; la aplicación e implantación de sistemas de procesamiento de datos y otros métodos en el proceso de información gerencial. Toda otra cuestión de dirección o administración en materia económico-financiera con referencia a las funciones que le son propias.</p>
<p>8 Universidad Nacional de La Matanza</p>
<p>Licenciado en Administración Perfil profesional Profesional capaz de aportar propuestas innovadoras y soluciones para el desarrollo armónico de empresas y organizaciones sociales participando en el planeamiento, gestión y control de su actividad. Conoce el sistema organizacional, sus componentes y procesos, así como los marcos teórico - conceptuales que permiten explicar y predecir el comportamiento de dicho sistema. Ello le posibilita proponer cursos de acción en lo referente a: implementación de estructuras organizativas y sistemas de información; administración financiera y de los recursos humanos; y administración de la producción y la comercialización de bienes y servicios. Es capaz de articular los conocimientos del campo económico-administrativo con las necesidades individuales y las relaciones informales en el ambiente de las organizaciones y de aplicar estos conocimientos en la formulación de políticas y modelos de organización y conducción que contemplen la dimensión humana de relaciones de trabajo. Conoce, además, los métodos y técnicas para analizar problemas puntuales en los distintos niveles de la organización, y es capaz de proponer soluciones creativas y de evaluar su aplicación. Tiene una actitud responsable y cooperativa que facilita su participación en el trabajo interdisciplinario y la asunción del compromiso ético y social de su práctica profesional.</p>
<p>9 Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco</p>
<p>Licenciado en Administración Campo Ocupacional: Esta Carrera prepara al profesional para prestar asesoramiento y asistencia técnica en las funciones directivas de organizaciones públicas o privadas. También lo habilita para participar en el estudio, planeamiento e implementación de las políticas de Administración en cuanto a las funciones de: Administración de Personal, Producción, Comercialización, Administración de Finanzas, Planeamiento, Gestión y Control. También prepara para la participación en la elaboración y evaluación de proyectos de inversión, liquidación de sociedades y asociaciones.</p>
<p>10 Universidad Nacional de La Rioja</p>
<p>El Licenciado en Administración, es el profesional capacitado a nivel académico para la alta dirección, gerencia general y gerencia administrativa de empresas del ámbito privado o público. El Licenciado en Administración puede desempeñarse tanto en la empresa privada como organismos públicos como asesor interno o externo. Tanto la gerencia como el asesoramiento puede realizarse en los siguientes ámbitos: a) comercialización, en los aspectos relacionados con los productos y sus mercados, publicidad y precios b) Producción, en las decisiones que afecten a los procesos productivos; c) Recursos Humanos, definiendo cargos, movilidad de personas, relaciones laborales, programas de entrenamiento y capacitación, regímenes de remuneraciones; d) Finanzas, relacionado con el manejo del dinero y de</p>

capital, inversiones, obtención de fondos y valuación de empresas y e) Judicial, como perito, liquidador de sociedades comerciales o civiles.

Alcances del Título

El establecido por Resolución N°1560/80 del Ministerio de Cultura y Educación de la Nación:

Asesoramiento y asistencia técnica para las funciones directivas en organismos hacendales de producción o erogación.

Participación en el diseño e implementación de estructuras de organización y de sus sistemas de información.

Participación en el estudio, definición, implementación y seguimiento de las distintas políticas de administración, en cuanto a las siguientes funciones básicas: Personal; Comercialización; Producción; Aprovechamiento; Finanzas; Planeamiento y Control.

Participación en la elaboración y evaluación de proyectos de inversión.

Actuación judicial: Administrador en intervenciones judiciales; Liquidador de sociedades y asociaciones; Perito en las demás incumbencias señaladas.

11 Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires

Licenciado en Administración

Apunta a formar personas que dispongan de conocimientos acerca de la dinámica histórica, política, social y económica; que cuenten con una formación lógico matemática razonable y sustentadora que se transformen en trabajadores del conocimiento y no solamente en operadores de tecnologías específicas.

Las grandes áreas de desenvolvimiento profesional en el management moderno son recursos humanos, operaciones, marketing, finanzas y tecnología informática como campos integrados que afectan a operaciones, procesos, tácticas en forma longitudinal y transversal.

Desde el punto de vista del desempeño profesional se apunta a un graduado de clase internacional, capaz de complementar los más exigentes estándares.

Deberá conocer los roles profesionales actuales, previsibles y deseables en diferentes escenarios estratégicos: sector público, empresas medianas y pequeñas, educación, salud, integración regional, creación de nuevos conocimientos científicos y técnicos.

Incumbencias Profesionales:

Se requerirá título de Licenciado en Administración

a) En materia económica y administrativa: cuando los informes, dictámenes o certificaciones estén destinados a ser presentados a autoridades judiciales o administrativas, o a su difusión pública, y sean consecuencia de:

La organización administrativa de todo tipo de entes.

Funciones de análisis, planeamiento, organización, coordinación y control.

Definición, análisis, diseño e implementación de sistemas de información y control.

Evaluación y estudios de factibilidad en aspectos administrativos y financieros de proyectos de inversión y radicación de capitales.

Estudios sobre comercialización internacional en las unidades económicas.

Estudios y análisis vinculados con el factor humano de la empresa.

Gestión financiera de las unidades económicas.

Estudios sobre problemas de producción, elaboración de planes y presupuesto, determinación de compra de lote óptimo, evaluación de alternativas, sistemas y procedimiento de compras, determinación de políticas de inventario.

Evaluación y control de la gestión de todo tipo de ente.

Arbitraje cuando se planteen cuestiones de su competencia.

Intervención en la constitución, transformación, escisión, resolución parcial, disolución, reconducción, liquidación y regularización de cualquier modalidad asociacional en todo lo relacionado con aspectos de carácter administrativo y financiero.

Realización de trámites ante la administración pública por cuenta de todo tipo de entes y tratándose de funciones que les son propias. Toda otra cuestión de administración en materia económica y/o financiera con referencia a las funciones que les son propias.

b) En materia judicial:

Como perito o árbitro en cuestiones de su competencia, en todos los fueros.

Como veedor, interventor, interventor colector, liquidador, coadministrador o administrador judicial en sociedades comerciales, civiles y demás modalidades asociacionales.

Como coadministrador de entes concursados o fallidos. Como consultor técnico a propuesta de parte, en su materia, en todos los fueros. En relación de dependencia, permanente o transitoria, en entidades públicas, privadas o mixtas, cualquiera fuera la naturaleza jurídica de las mismas, cuando se requiera la suscripción de informes científicos o técnicos, o en el caso de ocupación de cualquier cargo referido a las actividades que les son propias.

12 Universidad Nacional del Comahue
<p>La Licenciatura en Administración se plantea como una carrera de grado dirigida a que los estudiantes obtengan un completo y actualizado marco teórico, con criterios de universalidad, humanismo y sentido social.</p> <p>La creación de la Licenciatura en Administración en nuestra Facultad permite dar respuestas, por un lado, a las expectativas vocacionales de muchos estudiantes interesados en los aspectos vinculados a la gestión de organizaciones, y por otro, a las demandas de la sociedad, de un profesional capacitada y comprometido con el mejoramiento de la realidad socioeconómica regional y nacional.</p> <p>Qué se estudia: El diseño del perfil profesional del Licenciado en Administración, se concibe teniendo en cuenta las incumbencias profesionales determinadas en la Ley 20.488.</p> <p>La carrera busca que al finalizar sus estudios, los egresados posean las capacidades adecuadas para desempeñar las diversas funciones gerenciales que requieren las organizaciones, en áreas como dirección general, finanzas, comercialización, administración de recursos humanos, administración de la producción, entre ellas las vinculadas al asesoramiento, coordinación, diseño, implementación y evaluación de:</p> <p>Estructuras, sistemas y procesos administrativos I Sistemas de información operativos y gerenciales para la toma de decisiones I Presupuestos, proyectos de inversión y estudios de factibilidad financiera y económica I Proyectos, programas y planes de negocios I Procesos de logística, producción y comercialización de bienes y servicios I Proyectos de crecimiento y desarrollo regional I Grupos sociales para proyectos comunitarios I Proyectos de investigación y asistencia técnica relacionados con el desarrollo de las Ciencias de la Administración Campo laboral</p> <p>El título obtenido les posibilitará desempeñarse en diversos tipos de organizaciones existentes, o de emprender y dirigir nuevos proyectos. Podrán actuar en el sector público o privado, en entidades financieras, en organizaciones comerciales, de servicios o del tercer sector, cualquiera sea el tamaño o dimensión de las mismas.</p> <p>Elaborar dictámenes y desarrollar asesoramientos en: las funciones directivas de análisis, planeamiento, organización, coordinación y control. La elaboración e implantación de políticas, sistemas, métodos y procedimientos de administración, finanzas, comercialización, presupuestos, costos y administración de personal. La aplicación e implantación de sistemas de procesamiento de datos y otros métodos en el proceso de información gerencial. Lo referente a relaciones industriales, sistemas de remuneración y demás aspectos vinculados al factor humano en la empresa. Toda otra cuestión de dirección o administración en materia económica y financiera con referencia a las funciones que le son propias de acuerdo con el presente artículo. Desarrollar funciones de liquidador de sociedades comerciales o civiles en materia judicial. Actuar como perito en su materia en todos los fueros en materia judicial.</p> <p>Además podrá: Desarrollar actividades de investigación científica dentro de su área de competencia. Formar parte de cuerpos docentes, en los niveles terciario y universitario</p>
13 Universidad Nacional del Litoral
<p>El Licenciado en Administración es un profesional especializado en el estudio de las organizaciones tanto públicas como privadas para conducir las eficientemente hacia el logro de sus objetivos y metas. Está preparado para diseñar e implementar sus estructuras y sistemas de información, realizar diagnósticos de problemas y propuestas de solución y/o mejoramiento. Se encuentra capacitado para asesorar, elaborar políticas y estrategias y prestar asistencia técnica a organismos públicos y privados para conducir actividades referidas a la producción, comercialización, finanzas, control, planeamiento y personal. Asimismo, es competente para participar en la elaboración y evaluación de proyectos de inversión.</p>
14 Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires
<p>Licenciado en Administración Perfil Del Graduado</p> <p>El Licenciado en Administración es competente en la intervención en áreas diversas vinculadas con las organizaciones, su funcionamiento y problemáticas. Las áreas principales de acción (no excluyentes) son: finanzas, recursos humanos, comercial, planificación; en forma interna en las organizaciones o como consultores externos, tanto en el ámbito público, como privado, como del tercer sector.</p> <p>Alcances Del Título</p>

<p>El título de Licenciado en Administración acreditará para:</p> <p>Desempeñarse en carácter de consultor o directivo, en funciones de evaluación, planeamiento y gestión en todo tipo de organizaciones públicas, privadas o del tercer sector.</p> <p>Actuar en la definición de los objetivos estratégicos de las organizaciones y desarrollar los cursos de acción para lograr su consecución. Dirigir el proceso.</p> <p>Según Resolución CS 354/2010• Intervenir en el diseño de la estructura, los sistemas y los procesos de administración.</p> <p>Intervenir en las tareas relativas a la evaluación ambiental y determinar las medidas de preservación del medio ambiente.</p> <p>Actuar en los procesos de selección y evaluación de recursos humanos. Evaluar proyectos de inversión.</p> <p>Asesorar en la formación de líderes y equipos de trabajo. Liderar su funcionamiento.</p> <p>Elaborar presupuestos y desarrollar las tareas inherentes al control presupuestario.</p> <p>Administrar organizaciones.</p>
<p>15 Universidad Nacional del Oeste</p>
<p>Licenciado en Administración</p> <p>Forma profesionales que conozcan y comprendan los fundamentos teóricos y metodológicos específicos del campo profesional de la administración, y que sean capaces de intervenir con eficiencia y eficacia, que fomenten, dirijan o asesoren en la creación de organizaciones mediante la aplicación, adaptación e innovación de conceptos, métodos y técnicas de administración, que diseñen, implementen y evalúen organizaciones con su estructura, sistemas y recursos que la hagan viable.</p> <p>Estos profesionales podrán elaborar y evaluar proyectos de inversión y desarrollar una actitud emprendedora e innovadora para la generación de nuevas organizaciones que contribuyan al desarrollo económico y social de la región y el país.</p>
<p>16 Universidad Nacional de Lomas de Zamora</p>
<p>Licenciado en Administración</p> <p>Este Profesional está capacitado para el asesoramiento en lo referente a las funciones directivas de análisis, planeamiento y organización, coordinación y control.</p> <p>Su tarea es la elaboración e implantación de políticas, sistemas, métodos y procedimientos de administración de recursos humanos y materiales en estructuras económicas y/o sociales.</p> <p>El Graduado de esta Carrera realiza la definición y descripción de la estructura y funciones de la Organización y otros métodos en el proceso de información Gerencial.</p> <p>Desarrolla Sistemas de Información para áreas específicas y áreas de Dirección General. En materia Judicial puede actuar en los fueros correspondiente</p>
<p>17 Universidad Nacional de Mar del Plata</p>
<p>Licenciado en Administración</p> <p>Los egresados deberán poseer las actitudes, aptitudes y conocimientos que le permitan desempeñarse tanto en el ámbito público como privado. Que sea un profesional inserto en la realidad social en la que interviene, con espíritu crítico e innovador, sobre la base de valores éticos, solidarios y humanitarios. Con capacidad para comprender la problemática de la disciplina, generalista y con especial capacidad de actuar en las organizaciones de la economías regionales.</p> <p>Actividades:</p> <p>Participar en la definición de misiones, objetivos y políticas de las organizaciones siguiendo una metodología adecuada para la toma de decisiones e incorporando valores éticos y sociales al cumplimiento de sus responsabilidades hacia la comunidad.</p> <p>Crear, gestionar y desarrollar organizaciones, aplicando conocimientos y técnicas necesarias para hacer frente al ágil y siempre cambiante contexto nacional e internacional.</p> <p>Emprender y dirigir nuevos proyectos enfatizando el desarrollo de la iniciativa, la creatividad, la asunción de riesgos y la capacidad analítica.</p> <p>Intervenir en la constitución, fusión, escisión, disolución y liquidación de todo tipo de entes públicos y privados, fundamentalmente en los aspectos estructurales y administrativos.</p> <p>Realizar diagnósticos organizacionales y diseñar propuestas de desarrollo y optimización de sus procesos específicos, con adecuada visión contextual.</p> <p>Intervenir en las funciones de planeamiento, organización, gestión y control de los entes públicos y privados, con miras a su eficaz inserción contextual.</p> <p>Mejorar el proceso de toma de decisiones en situaciones de incertidumbre.</p> <p>Definir, diseñar e implementar sistemas de información interna que apunten a una eficaz toma de decisiones y posibiliten un adecuado control de gestión.</p> <p>Realizar la evaluación de proyectos de inversión, efectuando análisis de viabilidad y factibilidad con criterio estratégico.</p> <p>Realizar análisis vinculados al factor humano en las organizaciones, la fijación de políticas al respecto y</p>

el establecimiento de normas y procedimientos tendientes a mejorar el desempeño organizacional.
 Efectuar análisis sobre problemas puntuales de eficacia y eficiencia en áreas operativas de las organizaciones, proponiendo acciones correctivas.
 Realizar estudios y análisis contextuales destinados a orientar la eficaz inserción de las organizaciones en los mismos detectando sus oportunidades y neutralizando sus amenazas.
 Realizar estudios e investigaciones que perfeccionen el conocimiento y resolución de las problemáticas científicas en el terreno organizacional.
 Intervenir en estudios e investigaciones interdisciplinarias vinculadas con las organizaciones y su inserción contextual.
 Facilitar la articulación de las diferentes instituciones, en el marco de la resolución de la problemática social en su más amplio sentido.
 Actuar como perito, árbitro, interventor, interventor colector, consultor, veedor, administrador, coadministrador o liquidador en materia judicial y extrajudicial, en temas de su competencia.
 Actuar como coadministrador en entes concursados o fallidos.
 Definir, analizar, diseñar e implementar sistemas de información y control; evaluar su grado de eficiencia y seguridad, como así también de los medios de procesamiento de datos utilizados o a utilizar; emitir opinión técnica y realizar tramitaciones destinadas a la autorización de estos medios por parte del órgano de contralor.
 Realizar estudios sobre comercialización internacional de las unidades económicas, especialmente en la formación y gestión de consorcios de exportación y/o entidades de comercialización internacional; definir y optimizar estructuras, estudios de precios y costos de exportación de bienes y servicios destinados a la importación y/o exportación, transitorias o no; concretar dichos negocios en el exterior ante organismos competentes, sin perjuicio de la actuación conjunta con otros graduados en ciencias económicas en áreas de su competencia.

18 Universidad Nacional de Misiones

Perfil del Título

La Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM se propone formar un Licenciado en Administración de Empresas con un perfil profesional amplio que satisfaga los siguientes requerimientos:
 Sea capaz de desempeñarse en un contexto económico-social complejo, caracterizado por la aparición sucesiva de bloques regionales y sub-regionales, en un marco de creciente globalización.
 Posea una sólida formación en las disciplinas de su profesión (Contabilidad, Administración y Economía) y con apoyo en Derecho, Matemática y Humanidades, que le permita resolver los problemas profesionales básicos, más generales y frecuentes en todas las esferas de su actuación y desempeñarse con idoneidad en todos los campos de su ejercicio.
 Esté sólidamente capacitado y predispuesto para acceder a estudios de postgrado a fin de especializarse en las diversas ramas de su nivel de graduación y a actualizar y perfeccionar permanentemente sus conocimientos y habilidades, especialmente el acceso a las diversas herramientas tecnológicas.
 Posea capacidad para investigar en el área de su especialidad.
 Posea capacidad para expresarse con claridad, tanto en la comunicación oral como escrita, en sus relaciones con terceros y en la emisión de sus informes.
 Acredite una efectiva comprensión lectora en portugués e inglés.
 Posea capacidad para analizar y evaluar con rigor los procesos y la diversidad de ideas en el devenir histórico y su vinculación con la realidad económica, social y política de nuestros días.
 Posea capacidad para desarrollar criterios propios, en un medio de incertidumbre, basados en la investigación, la creatividad e innovación, que le permita participar activamente en las transformaciones de la sociedad.
 Conozca y comprenda las facetas básicas del comportamiento humano.
 Tenga capacidad y predisposición para integrar equipos de trabajo uni y multidisciplinarios.
 Sea capaz de apreciar las distintas manifestaciones del arte y la cultura, compartiendo el hecho cultural inclusive desde el ámbito de su disciplina específica.
 Asuma el compromiso ético de trabajar al servicio de la sociedad, respetando principios fundamentales como los de libertad, igualdad, solidaridad, la forma republicana de gobierno y las instituciones democráticas.
Alcances del título de Licenciado en Administración de Empresas
 Sobre la base del perfil del graduado antes definido, se espera que el egresado con el título de Licenciado en Administración de Empresas sea capaz de:
 Realizar funciones directivas de análisis, planeamiento, organización, coordinación y control.
 Actuar en el gerenciamiento de Empresas Públicas y Privadas en las áreas y funciones que le son propias
 Intervenir en la definición de las misiones, de los objetivos y las políticas de las organizaciones
 Diseñar y asesorar en materia de estructuras, sistemas y procesos administrativos.

Planificar, dirigir y controlar la implantación de sistemas de información administrativa de las organizaciones.

Intervenir en tareas de consultoría y administración de personal en áreas de selección, evaluación, capacitación, motivación y demás aspectos vinculados al factor humano en la empresa.

Formular y administrar el presupuesto, la evaluación de proyectos de inversión y los estudios de factibilidad económica - financiera en empresas privadas y públicas.

Elaborar e implantar políticas, sistemas, métodos de comercialización, diseñar y conducir estudios de mercados, procesos de logística, producción y comercialización de bienes y servicios

Asesorar y conducir proyectos de desarrollo de actividades empresariales vinculadas al comercio exterior.

Diseñar proyectos, programas y planes de negocios.

Diagnosticar la calidad de vida en las organizaciones y promover la observancia de las reglas éticas en las decisiones administrativas.

Asesorar en materia de responsabilidad social en las organizaciones, interviniendo en la evaluación de los impactos sociales y ambientales de las decisiones de las empresas e informar a sus directivos sobre las medidas posibles para preservar la calidad de vida y el medio ambiente.

Evaluar las funciones de planeamiento, conducción y coordinación, como consultor y directivo, en todo tipo de organizaciones.

Actuar en la justicia en las áreas que le compete en todos los fueros.

Intervenir en toda otra cuestión establecida en las normas que reglamentan el ejercicio profesional.

19 Universidad Nacional de Moreno

La UNM se propone formar un Licenciado en Administración que sea capaz de participar en los procesos de creación, desarrollo y gestión de organizaciones de todo tipo: privadas (tradicional, de la economía social, sindicatos, fundaciones, redes de cooperación, etc.), no solo orientadas a actividades con fines de lucro sino también a actividades institucionales, culturales, sociales, de cuidado del medio ambiente, así como en organizaciones del Estado en todos sus niveles, ya sea en tareas profesionales o en funciones directivas. Para esto, la formación de los Licenciados en Administración, en concordancia con los actuales escenarios altamente competitivos, globalizados y cambiantes, contemplará el pleno dominio de todos los paradigmas de la ciencia de la administración, que les permita crear, gestionar, asesorar o dirigir de manera eficiente y eficaz a las organizaciones en la era del conocimiento, así como también, coordinar al capital humano y manejar los recursos materiales y las nuevas tecnologías sobre la base de la necesidad de la permanente innovación en los procesos.

La carrera no se centrará exclusivamente en el ámbito empresarial privado sino que abrirá su campo de estudio al sector público, tratando de comprender su complejidad, particularidades y posibilidades de interacción con las organizaciones privadas (con y sin fines de lucro).

Se buscará formar profesionales compenetrados de las competencias estatales y que a su vez puedan generar estrategias de organización y gestión que den cuenta de la necesidad de responder, aplicando modernos conceptos de organización, a las complejas demandas que se presentan sobre el ámbito público en sus diversos niveles de intervención (nacional, provincial y local).

4 Perfil del egresado El Departamento de Economía y Administración de la UNM se propone formar un Licenciado en Administración, provisto de una sólida formación en las distintas áreas epistemológicas que componen el campo profesional de esta disciplina (Administración, Contabilidad, Economía, Derecho, Ciencias Sociales y Matemática principalmente), que le permita desempeñarse tanto en el ámbito público como privado; capaz de resolver los problemas profesionales más generales y frecuentes en todas las esferas de su actuación y desempeñarse con idoneidad en todos los campos de su ejercicio, y que satisfaga los siguientes requerimientos de conocimientos y habilidades:

Poseer una sólida formación en las disciplinas básicas de su profesión (Administración, Contabilidad y Economía) y con apoyo en Derecho, Matemática y Ciencias Sociales, que le permita resolver los problemas profesionales básicos, más generales y frecuentes en todas las esferas de su actuación y desempeñarse con idoneidad en todos los campos de su ejercicio.

Ser capaz de desempeñarse en un contexto económico-social complejo, caracterizado a nivel internacional por la aparición sucesiva de bloques regionales y sub-regionales, en un marco de creciente globalización.

Aplicar sus conocimientos en organizaciones tanto privadas como públicas o sociales, identificando las singularidades de cada tipo de organización y los diferentes tipos de valores y objetivos que se ponen en juego en cada una de ellas.

Desarrollar habilidades para desempeñarse en el ámbito local y zonal, identificando las características propias de la organización social y económica y generando estrategias de fortalecimiento de los actores específicos del área.

Adquirir aptitudes para desarrollar criterios propios, en un medio de incertidumbre, sobre la base de la

<p>investigación, la creatividad e innovación, haciendo posible su activa participación en las transformaciones de las organizaciones y la sociedad en general.</p> <p>Contar con los conocimientos necesarios para analizar y evaluar con rigor los procesos y la diversidad de ideas en el devenir histórico y su vinculación con la realidad económica, social y política de nuestros días.</p> <p>Asumir el compromiso ético de trabajar al servicio de la sociedad, respetando principios fundamentales como los de libertad, igualdad, solidaridad, la forma republicana de gobierno y las instituciones democráticas.</p> <p>Contar con la preparación y predisposición para acceder a estudios de postgrado a fin de especializarse en las diversas ramas de la disciplina y para actualizarse y perfeccionarse permanentemente en sus conocimientos y habilidades, y especialmente en el acceso a las diversas herramientas tecnológicas.</p> <p>Alcances del título Conforme la formación propuesta, de acuerdo al conjunto de conocimientos y habilidades que enmarcan el perfil definido para el Licenciado en Administración de la UNM y con arreglo a lo preceptuado por la Ley N° 20.488, se espera que el egresado sea capaz de:</p> <p>Ejecutar las tareas reservadas a su profesión de acuerdo con la legislación vigente.</p> <p>Actuar como consultor o responsable en el diseño, ejecución y/o evaluación de las funciones de planeamiento, organización conducción, coordinación y control en todo tipo de organizaciones.</p> <p>Entender y asesorar en materia de estructuras, sistemas y procesos administrativos, administración, evaluación y selección de personal, proyectos de inversión y factibilidad económica y financiera de las organizaciones.</p> <p>Diseñar, conducir, evaluar y/o asesorar en procesos de logística, producción y comercialización de bienes y servicios.</p> <p>Diseñar, conducir, evaluar y/o asesorar en materia de proyectos, programas y planes de negocios y comercio exterior.</p> <p>Intervenir en la definición de objetivos y políticas de las organizaciones, y en la evaluación del impacto económico, social y ambiental de sus decisiones.</p> <p>Intervenir en proyectos de investigación relacionados con el desarrollo del saber científico en el área de la administración.</p> <p>Comprender los fenómenos sociales, económicos y políticos que inciden en el desenvolvimiento de las organizaciones, para encontrar soluciones para los problemas e interrogantes que se plantean y contribuir a mejorar la calidad de vida en ellas y la ética en las decisiones administrativas.</p> <p>Actuar como perito, árbitro o consultor en la Justicia en temas de su especialidad.</p> <p>Intervenir en toda otra cuestión establecida en las normas que reglamentan el ejercicio profesional.</p>
<p>20 Universidad Nacional de Río Cuarto</p>
<p>El Licenciado en Administración posee una formación que le permite administrar entidades privadas o públicas mediante un enfoque global de sus problemas, con habilidades específicas de organización, dirección y evaluación de alternativas.</p>
<p>21 Universidad Nacional de Río Negro</p>
<p>Licenciado en Administración</p> <p>Desarrollar acciones de liderazgo para conducir equipos de trabajo.</p> <p>Desarrollar habilidades estratégicas para la toma de decisiones.</p> <p>Desarrollar estrategias de conducción y posicionamiento económico-financiero de empresas y organizaciones.</p> <p>Planificar metas y recursos de la organización a corto y largo plazo.</p> <p>Entender los roles funcionales y conducir los procesos críticos de las empresas.</p> <p>Administrar, organizar, controlar y dirigir la gestión de los negocios en grandes, medianas y pequeñas empresas.</p> <p>Preparar sistemas de información gerencial utilizando soportes informáticos. Analizar, formular y evaluar proyectos de inversión a nivel público y privado.</p> <p>Realizar investigaciones de mercado y de marketing estratégico.</p> <p>Capacitar a terceros para el desarrollo de planes orientados a la obtención de resultados.</p> <p>Implementar las mejores prácticas para lograr el éxito sustentable a largo plazo y asegurar la competitividad global.</p> <p>Realizar el control de gestión y evaluación sobre las acciones planificadas.</p> <p>Construir y cambiar la cultura organizacional y trabajar hacia una visión compartida.</p> <p>Formular una perspectiva de negocios integrada.</p> <p>Desempeñar funciones de liquidador de sociedades comerciales o civiles. Actuar como perito en su materia en todos los fueros.</p> <p>Desarrollar toda otra cuestión de dirección o administración en materia económico-financiera con</p>

referencia a las funciones que le son propias.

Alcances

Los graduados de la UNRN con el título de Técnico Universitario en Administración de Empresas estarán capacitados para los siguientes alcances:

Operar procesos administrativos en el ámbito de empresas productoras y comercializadoras de bienes y servicios.

Ejecutar y tramitar operaciones, principalmente en la gestión de empresas de servicios

Intervenir en tramitaciones de cuestiones administrativas empresariales

Asistir a los niveles gerenciales en incumbencias de gestión de empresas

Insertarse en las empresas y desarrollar una carrera ejecutiva

Participar en el desarrollo, elaboración e implantación de políticas, sistemas, métodos y procedimientos de administración, finanzas, comercialización, presupuestos, costos y administración de personal.

Los graduados de la UNRN con el título de Licenciado en Administración de Empresas estarán capacitados para los siguientes alcances:

Atender las funciones directivas de análisis, planeamiento, organización, coordinación y control de las empresas.

Desarrollar la elaboración e implantación de políticas, sistemas, métodos y procedimientos de administración, finanzas, comercialización, presupuestos, costos y administración de personal.

Proponer la definición y descripción de la estructura y funciones de la organización.

Llevar a cabo la aplicación e implantación de sistemas de procesamiento de datos y otros métodos en el proceso de información gerencial.

Entender en lo referente a relaciones industriales, sistemas de remuneración y demás aspectos vinculados al factor humano en la empresa.

Atender toda cuestión de dirección o administración en materia económica y financiera con referencia a las funciones que le son propias.

Insertarse en las empresas y desarrollar una carrera ejecutiva o crear y desarrollar su propio emprendimiento

Entender y responder a las necesidades administrativas de las distintas áreas funcionales de la empresa con una perspectiva integral.

Diseñar e implementar estrategias y planes de negocio que permitan a la empresa identificar oportunidades y crear ventajas competitivas sustentables.

Definir criterios que permitan evaluar proyectos, medir riesgos, y controlar de manera continua el desempeño de la empresa y el cumplimiento de objetivos.

22 Universidad Nacional de San Juan

Alcance del título:

El título de Licenciado en Administración del presente Plan habilita al egresado para desarrollar su actividad profesional en organizaciones públicas y privadas, sea en relación de dependencia o como consultor, y en la docencia e investigación, en temas de su exclusiva competencia o en equipos interdisciplinarios. Específicamente, el Licenciado en Administración puede:

Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las diferentes áreas administrativas de empresas y otras organizaciones.

Analizar, diseñar e implantar estructuras de organización y sistemas de operación e información.

Realizar diagnósticos de problemas y situaciones organizacionales y diseñar e implantar propuestas de solución y/o mejoramiento.

Elaborar e implantar políticas, estrategias, sistemas, métodos y procedimientos en las áreas de comercialización, producción, finanzas, personal e información y sus interfaces.

Asesorar y prestar asistencia técnica para las funciones directivas de organismos públicos y privados.

Elaborar y evaluar proyectos de inversión.

Participar en actuaciones judiciales en calidad de liquidador en sociedades comerciales o civiles, como administrador en intervenciones judiciales y como perito en su materia en todos los fueros.

Trasmitir sus conocimientos en la capacitación y aplicarlos en la investigación.

Cumplir acabadamente con las incumbencias profesionales establecidas por la Ley 20.488

Perfil Profesional:

El plan de estudios tiende a lograr un profesional con conocimientos, aptitudes y habilidades que le permitan:

Ser un futuro dirigente en instituciones públicas o empresas privadas grandes, me-dianas y pequeñas, como propietario o en niveles gerenciales. Poseer una formación de gran nivel, ajustada a la realidad nacional. Ambicionar la efectividad y la excelencia.

Tener una visión general profunda en el área administrativa.

Ser capaz de conducir procesos de cambio, innovadores o adaptativos al contexto vertiginoso del mundo

<p>actual. Orientarse a la acción, con el respaldo del pensamiento reflexivo y crítico. Ser capaz de trabajar en equipo. Comprender el entorno económico y social que deba actuar. Estar al servicio de la sociedad, procurando su progreso.</p>
<p>23 Universidad Nacional de San Luis</p>
<p>El título de Licenciado en Administración posee validez nacional y habilita para: En la actividad académico-científica: Integrar los cuadros docentes de la Enseñanza Superior. Integrar los cuadros de investigación básica, orientada y aplicada, en la Universidad y en establecimientos estatales o privados. En la actividad profesional: Ejercer como profesional independiente actuando como asesor. En relación de dependencia en todo tipo de organizaciones, públicas o privadas, ejerciendo en distintas áreas: Personal Finanzas Comercialización Producción Ventas Comercio exterior</p>
<p>24 Universidad Nacional de Santiago del Estero</p>
<p>La Licenciatura en Administración tiene una duración estimada de 5 años, con un ciclo básico de dos años que comparte con la carrera de CPN. Su currículo permite obtener un título intermedio de Técnico en Administración al finalizar 3° año. La formación que los graduados de esta carrera los habilita para ejercer la conducción de las organizaciones, que se expresa en el liderazgo estratégico, táctico y operativo de las mismas. Por la alta variedad de los conocimientos, el Licenciado en Administración puede actuar eficazmente en cualquier tipo de entidad pública o privada – con o sin fines de lucro. Incumbencias profesionales Conducir y evaluar los procesos administrativos en sus instancias de planificación, organización, dirección, coordinación y control de una organización institucional. Diseñar, implementar y evaluar estructuras de organización institucional o empresarias y realizar estudios destinados a mejorar su calidad y productividad. Diseñar e implementar técnicas y procedimientos administrativos para que las unidades de organización alcancen sus objetivos en forma eficiente. Realizar estudios e investigación de mercado, destinados a proporcionar informaciones válidas para las organizaciones a los fines de tomar decisiones en materia de comercialización de bienes y servicios para la atención de usuarios y consumidores. Realizar estudios e investigaciones sobre estructuras de organizaciones y sobre procedimientos y métodos de trabajo administrativo en cada nivel o función estudiada. Participar en acciones de planificación, organización, dirección y control del trabajo colectivo en entidades empresarias o institucionales. Realizar arbitrajes y peritajes en relación con la organización institucional y sobre las técnicas y procedimientos administrativos para el manejo de la información indagada.</p>
<p>25 Universidad Nacional de Tucumán</p>
<p>Perfil del Egresado La Licenciatura en Administración prepara académicamente al futuro profesional para que pueda desenvolverse laboralmente como directivo dentro de una organización (empresa, repartición pública, sindicato, hospital, etc.). Lo capacita para que dentro del ámbito laboral pueda tomar decisiones acertadas combinando los factores que gravitarán en el funcionamiento y resultado de las organizaciones. Se imparten en la carrera conocimientos que permiten al egresado evaluar el efecto de decisiones que se adopten en los campos de empleo de los recursos humanos, inversión de fondos, organización en la producción y características del mercado al cual se orienta la empresa. La natural especialización que surge del quehacer profesional, conllevará finalmente su orientación hacia áreas tales como finanzas, marketing, personal organización y métodos, etc. Incumbencias Profesionales La salida laboral es amplia, las áreas mencionadas pueden ejercerse profesionalmente a través del trabajo en organizaciones públicas y privadas. También existe un amplio campo dentro de las empresas consultoras, o sea las que asesoran a otras organizaciones en temas muy específicos. En el trabajo dentro de las organizaciones es frecuente la relación con profesionales de otras disciplinas, dependiendo ello de la orientación profesional que se elija.</p>
<p>26 Universidad Nacional de Villa María</p>
<p>Licenciatura en Administración Como Licenciado/a en Administración podrás: Asesorar y brindar asistencia técnica a las funciones directivas en organizaciones de cualquier finalidad.</p>

<p>Diseñar e implementar estructuras de organización y sus sistemas de información. Operar y supervisar sistemas contables de crédito, de stocks y sistemas informáticos de uso habitual en la administración organizacional pública o privada. Duración: 5 años. Como Técnico/a Universitario/a en Administración podrás: Colaborar en el diseño de proyectos administrativos, estrategias y políticas organizacionales. Operar y supervisar sistemas contables de crédito, de stocks y sistemas informáticos de uso habitual en la administración pública o privada. Duración: 3 años. Título intermedio: Tecnicatura Universitaria en Administración El Licenciado en Administración egresado de la UNVM puede asesorar y brindar asistencia técnica a las funciones directivas en organizaciones de cualquier finalidad, así como diseñar e implementar estructuras de organización y sus sistemas de información, operar y supervisar sistemas contables de crédito, de stocks y sistemas informáticos de uso habitual en la administración organizacional pública o privada.</p>
<p>27 Universidad Nacional José C. Paz</p>
<p>El Licenciado en Administración es un profesional universitario altamente capacitado para la gestión y conducción general de organizaciones estatales, organizaciones sociales sin fines de lucro y empresas de carácter público y privado. Objetivo: La UNPAZ se propone la formación profesionales con las capacidades necesarias para ejercer la conducción de organizaciones. Cuando utilizamos el término organizaciones, no sólo nos referimos a las organizaciones de tipo empresarial, sino que este término abarca desde las grandes sociedades de capitales, pasando por las organizaciones sin fines de lucro, las pequeñas empresas familiares, hasta el patrimonio personal. Perfil profesional: El Licenciado en Administración de la UNPAZ poseerá amplios conocimientos y habilidades, y será competente en todos los aspectos teórico-prácticos vinculados a la gestión empresarial, entre los que se destacan: Las principales teorías administrativas, sus enfoques epistemológicos, conceptuales y metodológicos. Los principales procesos de dirección, organización, planificación y control de las organizaciones modernas. Las técnicas modernas de gerenciamiento de organizaciones privadas, públicas y no gubernamentales. La definición y redefinición de estructuras orgánicas, liderazgo, motivación, dirección y evaluación del desempeño de los recursos humanos, metodología de investigación vinculada a la creación de conocimientos en el área de administración. Campo laboral: La Licenciatura en Administración prepara al egresado para desarrollar su actividad profesional en organizaciones privadas, públicas y no gubernamentales, además de poder desempeñarse en la actividad académica dentro del ámbito de la docencia, investigación, extensión y transferencia.</p>
<p>28 Universidad Nacional de Córdoba</p>
<p>El plan de estudios pretende formar al futuro Licenciado en Administración en competencias para conducir, de manera eficaz y eficiente, las organizaciones hacia sus objetivos, atendiendo a los desafíos, necesidades y problemáticas del contexto económico y social en el que actúen. Las responsabilidades y funciones que debe asumir para esa conducción, se sustentarán en los conocimientos, principios y herramientas fundamentales de cada disciplina, en el desarrollo de habilidades gerencial es que le permitan diseñar, analizar, implementar y liderar estrategias de negocio, en un contexto competitivo y cambiante, optimizando la utilización de los recursos y las capacidades de la organización para el cumplimiento de sus objetivos. Su actuación profesional estará orientada por principios éticos y criterios de responsabilidad social.</p>
<p>29 Universidad Nacional de Luján</p>
<p>Incumbencias del Licenciado en Administración: El Asesoramiento y asistencia técnica para las funciones directivas en organismos de producción o erogación. Participación en el diseño e implementación de estructuras de organización y de sus sistemas de información. Participación en el estudio, definición, implementación y seguimiento de las distintas políticas de administración, en cuanto a las siguientes funciones básicas. Personal. Comercialización. Producción. Aprovechamiento. Finanzas. Planeamiento y control. Participación en la elaboración y evaluación de proyectos de inversión. Actuación Judicial. Administrador en intervenciones judiciales. Liquidador de sociedades y asociaciones. Perito en las demás incumbencias señaladas.</p>

30 Universidad Nacional de Tres de Febrero
<p>El Licenciado en Administración dispone de competencias profesionales que le permiten tener una observación, comprensión y reflexión estratégica direccionadas a cambios organizacionales contando con saberes que lo habilitan para:</p> <p>Planificar, organizar, conducir, evaluar organizaciones y emprendimientos y realizar el control de procesos con vistas a la mejora continua de su efectividad.</p> <p>Diseñar, implementar, evaluar programas y proyectos de reestructuración y reconversión de empresas u otras organizaciones.</p> <p>Diseñar y evaluar estructuras, sistemas y procesos administrativos.</p> <p>Realizar la evaluación económico-financiera de proyectos de inversión pública y privada en organizaciones y emprendimientos.</p> <p>Asesorar en la formulación de políticas y estrategias de desarrollo y/o reconversión tecnológica en organizaciones y emprendimientos evaluando sus resultados.</p> <p>Seleccionar personas con arreglo a diferentes perfiles de formación y evaluar su desempeño y formular programas y proyectos de capacitación en empresas y organizaciones.</p> <p>Contribuir con actitud interdisciplinaria en la promoción, negociación y comercialización de bienes y servicios en el ámbito de empresas u otras organizaciones.</p> <p>Asesorar en lo concerniente a la optimización de organizaciones y emprendimientos, su estructura y dinámica, así como a los métodos y técnicas de diseño, planeamiento, conducción, evaluación y control de sus resultados.</p> <p>Realizar estudios e investigaciones elaborando sus correspondientes informes y documentaciones relativas a las innovaciones y mejoras requeridas por las organizaciones y emprendimientos de la cual se siente proactivo y profesional colaborador.</p> <p>Efectuar arbitrajes y peritajes relacionados a organizaciones y emprendimientos, su estructura y dinámica y a los métodos y técnicas de diseño, planeamiento, conducción, evaluación y control de sus resultados.</p>
31 Universidad Nacional de la Matanza
<p>El Licenciado en Administración de la UNLaM es un “Profesional capaz de aportar propuestas innovadoras y soluciones para el desarrollo armónico de empresas y organizaciones sociales participando en el planeamiento, gestión y control de su actividad. Conoce el sistema organizacional, sus componentes y procesos, así como los marcos teóricos conceptuales que permiten explicar y predecir el comportamiento de dicho sistema. Ello le posibilita proponer cursos de acción en lo referente a: implementación de estructuras organizativas y sistemas de información; administración financiera y de los recursos humanos; y administración de la producción y la comercialización de bienes y servicios. Es capaz de articular los conocimientos del campo económico-administrativo con las necesidades individuales y las relaciones informales en el ambiente de las organizaciones y de aplicar estos conocimientos en la formulación de políticas y modelos de organización y conducción que contemplen la dimensión humana de relaciones de trabajo. Conoce, además, los métodos y técnicas para analizar problemas puntuales en los distintos niveles de la organización, y es capaz de proponer soluciones creativas y de evaluar su aplicación. Tiene una actitud responsable y cooperativa que facilita su participación en el trabajo interdisciplinario y la asunción del compromiso ético y social de su práctica profesional</p>
32 Universidad Nacional de Lomas de Zamora
<p>Licenciatura En Administración</p> <p>Este Profesional está capacitado para el asesoramiento en lo referente a las funciones directivas de análisis, planeamiento y organización, coordinación y control.</p> <p>Su tarea es la elaboración e implantación de políticas, sistemas, métodos y procedimientos de administración de recursos humanos y materiales en estructuras económicas y/o sociales.</p> <p>El Graduado de esta Carrera realiza la definición y descripción de la estructura y funciones de la Organización y otros métodos en el proceso de información Gerencial.</p> <p>Desarrolla Sistemas de Información para áreas específicas y áreas de Dirección General.</p> <p>En materia Judicial puede actuar en los fueros correspondientes.</p> <p>Ámbito Profesional:</p> <p>El Licenciado en Administración se desempeña profesionalmente en: Empresas Privadas Organismos Públicos Organismos No Gubernamentales Pericias Judiciales Docencia Universitaria</p>
33 Universidad nacional de Rosario
<p>Perfil del graduado:</p> <p>El Licenciado en Administración es un profesional con capacidad para crear, gestionar y desarrollar organizaciones empresariales y no empresariales. Cuenta con los conocimientos y técnicas necesarias para hacer frente al ágil y siempre cambiante contexto nacional e internacional.</p>

Es por ello que, enfoques tales como el planeamiento estratégico, la necesidad de formalizar las estructuras de las organizaciones, el manejo y administración de las finanzas, el análisis del comportamiento de los mercados, el desarrollo de los recursos humanos, las implicancias legales y éticas de las decisiones tanto políticas como administrativas, la generación de información para la toma de decisiones y la inserción de las organizaciones en un mundo globalizado, son componentes esenciales de la carrera.

Por lo tanto, la carrera de Licenciatura en Administración prepara profesionales para desempeñarse, entre otras, en las áreas de Dirección General, Planeamiento y Control de Gestión, Finanzas, Comercialización, Recursos Humanos, Logística y Operaciones. Estas funciones pueden ser desempeñadas en los niveles gerenciales de las organizaciones, desarrollando nuevos emprendimientos o en consultorías y asesoramientos externos.

La carrera está orientada a formar personas capaces de manejar recursos escasos y de emprender y dirigir nuevos proyectos. Se enfatiza el desarrollo de la iniciativa, la creatividad, la asunción de riesgos y la capacidad analítica. En síntesis, capacitarlos para mejorar el proceso de toma de decisiones en situaciones de incertidumbre

34 Universidad Nacional de San Martín

Licenciado en Administración y Gestión Empresarial

Materia Dirección Estratégica

....Desarrollo de destrezas, aptitudes y actitudes del liderazgo para la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre....

Objetivos de carrera es procurar una formación avanzada en la administración, organización, gestión y control de negocios, en el planeamiento y marketing estratégico y en el contexto de la micro y macroeconomía contemporánea, capacitando al futuro egresado para trabajar en equipo y cumplir diversas funciones tanto en áreas públicas como privadas. Se pone énfasis en desarrollar la creatividad y la capacidad de comprensión del alumno como así también incentivar su adaptación flexible a nuevas exigencias.

El egresado recibe capacitación en gestión y dirección general a través de una introducción a los temas contemporáneos y a los negocios internacionales, brindándole así la posibilidad de colaborar, formular y evaluar proyectos de inversión. De este modo la formación propende, al mismo tiempo, al entendimiento de las variables económicas de corto y largo plazo para un planeamiento estratégico y una comprensión global y coyuntural de la economía y finanzas de la empresa.

Para la conducción de empresas, la dirección general y la creación de nuevos emprendimientos, se brinda capacitación integral en la problemática del “management” y la dirección de empresas con entrenamiento por el método de estudios de casos de todas las áreas específicas de las organizaciones. El perfil académico de la carrera permite flexibilidad y adaptación al cambio, que posibilitan al graduado trabajar concretamente en el sector público o privado o en sus distintas áreas: comercial, financiera, planeamiento y control, administrativo, recursos humanos, entre otras.

La Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial de la UNSAM desarrolla los conocimientos de las siguientes áreas y disciplinas:

- Las Ciencias de la Administración que brindan el marco teórico y práctico especialmente relacionado con la administración y gestión de empresas
- Los saberes técnicos y profesionales en el área específica de la Administración y Gestión Empresarial, Dirección Estratégica, la Planificación y Organización, el Marketing Estratégico, el Management, y la conducción de recursos humanos, entre otros.
- Las estructuras instrumentales de Contabilidad y Costos, que le permitan el uso de herramientas y procedimientos apropiados para la gestión contable, presupuestaria y de costos.
- Las plataformas conceptuales de Matemática, Estadística y Metodología de la Investigación como sustento para la potenciación de las capacidades analíticas y de cálculo para la resolución de problemas, y el empleo de los métodos estadísticos descriptivos e inferenciales utilizados en el manejo de información e investigación operativa en el ámbito empresarial e industrial.
- Los aportes de la Economía para la interpretación del contexto microeconómico y macroeconómico en el cual se encuentra inserta la organización empresarial.
- El marco teórico y herramental de las Finanzas y el análisis financiero, como base para el desarrollo e implementación de métodos cuantitativos aplicables al diseño de las estrategias contables, financieras y de inversión de la empresa en el contexto de los mercados financiero, bursátil y cambiario y la valuación de las operaciones financieras de empresas y organizaciones.
- Los fundamentos del Derecho, que incluyendo un adecuado conocimiento de las ramas de la legislación general y aplicada a las actividades empresariales permitan interpretar cabalmente y aplicar las normas jurídicas, éticas y morales que el adecuado desempeño

35 Universidad Nacional de Quilmes
<p>Objetivos Formar un profesional universitario con sólida formación en administración general, que posea conocimientos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las teorías administrativas a partir de sus enfoques epistemológicos, conceptuales y metodológicos • Los principales procesos de dirección, organización, planificación y control empresarial, • Las técnicas modernas de gerenciamiento de organizaciones privadas, públicas y no gubernamentales, • La definición y redefinición de estructuras orgánicas, liderazgo, motivación, dirección y evaluación del desempeño de los RRHH • La metodología de investigación vinculada a la creación de conocimientos en el área de administración. <p>La Licenciatura en Administración se orienta a la formación de un profesional universitario con sólidos conocimientos en Administración general y el campo profesional de las Ciencias Económicas. Está preparado tanto para administrar organizaciones privadas, públicas y no gubernamentales, como para desempeñarse en la actividad académica en actividades de docencia, investigación, extensión y transferencia. Además puede ocupar cargos de conducción, aplicando un enfoque global y moderno tendiente a la solución de problemas y con habilidades específicas en organización, dirección, planificación y control.</p> <p>El egresado adquiere habilidades y capacidades referidas al gerenciamiento organizacional y las teorías que rigen los procesos de gestión. En ese contexto, sabe diseñar e implementar estrategias de organización, dirección, planificación y control, guiado en el desempeño profesional por principios éticos que le permiten desenvolverse con idoneidad en los exigentes ámbitos laborales regionales, nacionales e internacionales.</p>
36 Universidad nacional del Comahue
<p>Carrera: Licenciatura en Administración Incumbencias</p> <p>La carrera busca que los egresados posean capacidades adecuadas para desempeñar diversas funciones gerenciales que requieren las organizaciones en áreas como Dirección General, Finanzas, Comercialización, Administración de Recursos Humanos, Administración de la Producción, entre ellas las vinculadas al asesoramiento, coordinación, diseño, implementación y evaluación de:</p> <p>Estructuras, sistemas y procesos administrativos; Sistemas de información operativos y gerenciales para la toma de decisiones; Presupuestos, proyectos de inversión y estudios de factibilidad financiera y económica; Proyectos de crecimiento y desarrollo regional y; Proyectos de investigación y asistencia técnica relacionadas con el desarrollo de las Ciencias de la Administración.</p> <p>Campo Laboral El futuro egresado puede:</p> <p>Desarrollar su actividad en diversos ámbitos oficiales o privada, en entidades financieras, en organizaciones comerciales, industriales, de servicios o del tercer sector. Desarrollar funciones de liquidador de sociedades comerciales o civiles en materia judicial. Desarrollar actividades de investigación científica dentro del área de su competencia.</p> <p>Los Licenciados en Administración podrán elaborar dictámenes y desarrollar asesoramientos:</p> <p>En las funciones directivas de análisis, planeamiento, organización y coordinación y control; En la elaboración e implementación de políticas, sistemas, métodos y procedimientos de administración, finanzas, comercialización, presupuestos, costos y administración de personal; En la definición y descripción de la estructura y funciones de la organización; En la aplicación e implementación de sistemas de procesamientos de datos y otros métodos en el proceso de información gerencial y; En lo referente a las relaciones industriales, sistemas de remuneración y demás aspectos vinculados al factor humano de la empresa.</p>
37 Universidad Nacional de Tucumán
<p>Perfil profesional y campo laboral: El licenciado en administración de la UNT tiene una orientación generalista, con competencias para un desempeño en funciones gerenciales, en roles técnico-funcionales, tareas de consultoría o impulsor de emprendimientos.</p> <p>Puede desempeñarse en relación de dependencia, ocupando cargos jerárquicos y de asesoramiento en la alta dirección y a nivel gerencial en todo tipo de organizaciones, ya sean privadas, públicas, estatales, con o sin fines de lucro.</p> <p>También, como profesional independiente, puede realizar análisis y elaboración de estrategias de</p>

<p>comercialización, asesoramiento financiero, elaboración de planes de producción, formulación y evaluación de proyectos de inversión, asesoramiento e impulso de emprendimientos, diseño e implementación de sistemas de procesamiento de datos e información y gestión de recursos humanos. La Licenciatura en Administración prepara académicamente al futuro profesional para que pueda desenvolverse laboralmente como directivo dentro de una organización (empresa, repartición pública, sindicato, hospital, etc.). Lo capacita para que dentro del ámbito laboral pueda tomar decisiones acertadas combinando los factores que gravitarán en el funcionamiento y resultado de las organizaciones.</p> <p>Se imparten en la carrera conocimientos que permiten al egresado evaluar el efecto de decisiones que se adopten en los campos de empleo de los recursos humanos, inversión de fondos, organización en la producción y características del mercado al cual se orienta la empresa.</p> <p>La natural especialización que surge del quehacer profesional, conllevará finalmente su orientación hacia áreas tales como finanzas, marketing, personal organización y métodos, etc.</p> <p>Incumbencias Profesionales</p> <p>La salida laboral es amplia, las áreas mencionadas pueden ejercerse profesionalmente a través del trabajo en organizaciones públicas y privadas.</p> <p>También existe un amplio campo dentro de las empresas consultoras, o sea las que asesoran a otras organizaciones en temas muy específicos.</p> <p>En el trabajo dentro de las organizaciones es frecuente la relación con profesionales de otras disciplinas, dependiendo ello de la orientación profesional que se elija.</p>
<p>38 Universidad Nacional del Litoral</p>
<p>El Licenciado en Administración que la FCE será un profesional que podrá conciliar las exigencias instrumentales de la racionalidad técnica, necesaria para disponer de una base informativa sólida, con un ejercicio cotidiano de pensamiento activo y flexible, orientado a la soluciones alternativas de problemas y para clarificar situaciones de incertidumbre, singularidad y conflicto y una visión constructivista de la realidad.</p> <p>Las actuales organizaciones, tanto públicas como privadas, requieren profesionales con conocimientos y habilidades que les permitan: planificar adecuadamente sus actividades, diseñar las estructuras que mejor se adecuen a sus objetivos, tamaños y posibilidades, proyectar los sistemas de información más eficientes y ejercer eficazmente las funciones propias de la administración, procurando optimizar su desempeño sin perder de vista la función social que estas organizaciones deben cumplir.</p>
<p>39 Universidad Nacional de Mar del Plata</p>
<p>Licenciado/a en Administración</p> <p>Participa en la definición de misiones, objetivos y políticas de las organizaciones para la toma de decisiones.</p> <p>Crea, gestiona y desarrolla organizaciones, aplicando conocimientos y técnicas necesarias para hacer frente al contexto nacional e internacional.</p> <p>Realiza evaluación de proyectos de inversión, efectúa análisis de viabilidad y factibilidad, análisis vinculados al factor humano en las organizaciones, fijación de políticas y establecimiento de normas y procedimientos para el desempeño organizacional.</p> <p>Define, analiza, diseña e implementa sistemas de información y control; evalúa su grado de eficiencia y seguridad, como así también de los medios de procesamiento de datos utilizados o a utilizar; emite opinión técnica y autoriza el uso de estos medios.</p> <p>Los egresados deberán poseer las actitudes, aptitudes y conocimientos que le permitan desempeñarse tanto en el ámbito público como privado. Que sea un profesional inserto en la realidad social en la que interviene, con espíritu crítico e innovador, sobre la base de valores éticos, solidarios y humanitarios. Con capacidad para comprender la problemática de la disciplina, generalista y con especial capacidad de actuar en las organizaciones de la economías regionales.</p>
<p>40 Universidad nacional de General sarmiento</p>
<p>Licenciatura en Administración de Empresas</p> <p>A pesar de su título clásico, la Licenciatura en Administración de Empresas cuenta con un perfil innovador, el de un profesional con sólida formación interdisciplinaria especializado en las problemáticas de las empresas, entendidas en un sentido amplio como organizaciones productoras de bienes y servicios, entre las que se incluyen las empresas con fines de lucro, las de la economía social y las del sector público.</p> <p>“Se entiende a la organización como un espacio colectivo atravesado por múltiples intereses y procesos culturales, comunicacionales y políticos y de esta forma, como una construcción social y no solamente económica”, se detalla en el proyecto de creación de la carrera.</p>
<p>41 Universidad Nacional de Jujuy</p>
<p>LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN</p>

Incumbencias Profesional

Además de la formación cultural impartida a los analistas, el egresado con título de Licenciado en Administración estará capacitado para desarrollar con toda destreza profesional las siguientes tareas:

- 1.-Planeamiento, organización, dirección, ejecución y control de la actividad empresarial en su conjunto
- 2.-Organización y ejecución de planes y políticas empresarias
- 3.-Organización de sistemas de información empresarial y el manejo y aplicación de métodos cibernéticos a la administración y gestión empresarial.
- 4.-Análisis y evaluación de leyes, decretos, y resoluciones gubernamentales relativas a la gestión y administración empresarial.
- 5.-Conducción de gestión empresarial en todas sus etapas: constitución, fusión, escisión, y disolución de entidades de todo tipo.
- 6.-Actuación en la administración gubernamental, en los diferentes niveles de conducción, interpretando las disposiciones que conciernen a la gestión de las entidades gubernamentales.
- 7.-Actuación en puestos de dirección y conducción de unidades operativas o administrativas o de dirección general en funciones de línea o de asesoramiento en materia de gestión empresarial.
- 8.-Analizar la información estadística y económica para efectuar diagnósticos y el diseño de políticas y estrategias empresariales y gubernamentales.
- 9.-Realizar estudios e investigaciones para la formulación y evaluación de proyectos de inversión, pequeños, medianos y grandes, tanto de naturaleza pública como privada.
- 10.-Realizar el seguimiento y control de la ejecución de los proyectos de inversión
- 11.-Analizar la influencia de los procesos administrativos en la rentabilidad de las empresas y procesos de inversión de capital
- 12.-Actuar en todos los aspectos como agente de promoción del Desarrollo Económico.
- 13.-Realizar investigaciones científicas y tecnológicas en el campo de las ciencias de la administración.

42 Universidad nacional de San Luis

Licenciatura en Administración

Objetivos administración

La Licenciatura en Administración te brinda una formación para la autonomía, crecimiento, desarrollo personal y versatilidad para una mejor inserción en el mundo laboral.

Atravesados por una realidad dinámica y compleja, las organizaciones requieren de un profesional con formación científico- técnica y conciencia de los temas culturales, ambientales y sociales.

Esto implica para la Universidad una mayor responsabilidad en el trabajo académico que, sobre la base de las necesidades actuales, intensifiquen el desarrollo del conocimiento como capital transferible al futuro profesional.

El Licenciado en Administración está capacitado para:

Ejercer como consultor en diversas problemáticas de gestión en organizaciones públicas o privadas, en funciones de planeamiento, dirección, organización y control. Particularmente, estas funciones se ejercen en áreas tales como: recursos humanos, finanzas de la empresa, comercialización y ventas, producción, comercio exterior y administración pública, etc.

43 Universidad Nacional de Tierra del Fuego

Licenciatura en Gestión Empresarial

La carrera busca formar y capacitar profesionales que dispongan de una sólida formación teórica y una clara capacidad para crear, gestionar, orientar, innovar, analizar, asesorar y dirigir empresas. La carrera busca desarrollar en los estudiantes una actitud emprendedora y competencia genérica para el desenvolvimiento profesional en un ámbito económico y de negocios.... liderando en su campo de acción y sobre su campo de influencia...

Objetivos... incentivar el espíritu emprendedor y el liderazgo, como motor para guiar a un grupo y lograr que alcancen las metas propuestas....

44 Universidad Nacional del Chaco Austral (UNCAUS)

Carrera de Licenciatura en Administración

El Administrador es un profesional que organiza el trabajo en forma racional y eficiente. Los comerciantes de Sumeria y los antiguos constructores de pirámides en Egipto ya tenían encargados de administrar los recursos humanos y materiales para llevar con éxito sus empresas a largo plazo. Sin embargo, recién a principios del S. XX aparecen los primeros teóricos de la Administración de Empresas. Frederick Taylor hizo un estudio con el objetivo de eliminar los movimientos inútiles y establecer por medio de cronómetros el tiempo necesario para realizar cada tarea específica. A este método se lo llamó organización científica del trabajo. Luego, la administración fue evolucionando en la medida en que las organizaciones se hicieron más complejas y ciencias como la ingeniería, la sociología, la psicología, la antropología y la teoría de sistemas se incorporaron a su saber, además de la contabilidad, las finanzas, el marketing y la conducción.

La administración es la base de todo en una empresa para lograr los resultados deseados. Un administrador puede preparar un presupuesto de gastos, una previsión de ventas, construir un organigrama, interpretar un balance, elaborar una planificación o controlar la producción, entre otras múltiples incumbencias. Algunas especialidades son: Administración Gubernamental, Salud, Secretariado Ejecutivo, Cooperativas, Pequeñas y Medianas Empresas, etc.

45 Universidad Nacional de la Patagonia Austral

El Licenciado en Administración egresado de la Universidad Nacional de la Patagonia Austral debe tener un comportamiento en la práctica profesional basado en principios éticos y propender al desarrollo sustentable, sensible a la preservación del medio ambiente.

En cuanto a capacidades se espera que el egresado logre:

- a) Identificar oportunidades de negocio y emprender las actividades que permitan explotarlas,
- b) Fomentar, dirigir o asesorar en la creación de organizaciones mediante la aplicación, adaptación e innovación de conceptos, métodos y técnicas de administración,
- c) Diseñar, implementar y evaluar organizaciones con su estructura, sistemas y recursos que la hagan viable,
- d) Participar en el estudio, definición, conducción y evaluación de estructuras y políticas en cuanto a producción, comercialización, finanzas, recursos humanos, planeamiento y control,
- e) Elaborar y evaluar proyectos de inversión,
- f) Integrar, dirigir o coordinar equipos de trabajo interdisciplinario,
- g) Optimizar los resultados y recursos de las organizaciones mediante la utilización de las ciencias económicas y de la administración,
- h) Investigar con conocimientos y metodologías adecuadas en su campo profesional.

En cuanto a las habilidades y actitudes se espera que el egresado logre:

- a) Asumir un compromiso activo con la sociedad y con el medio ambiente en el cual está inserta la organización,
- b) Desempeñarse en la vida profesional con profundo sentido ético,
- c) Desarrollar una actitud emprendedora e innovadora para la generación de nuevas organizaciones que contribuyan al desarrollo económico y social de la región y el país,
- d) Ejercer un liderazgo acorde con las características organizacionales,
- e) Prevenir, manejar y solucionar problemas y conflictos organizacionales, con actitud proactiva y negociadora, reconociendo la existencia e interacción de diversos factores en una problemática,
- f) Disposición a la actualización y capacitación permanente y la reflexión crítica sobre su práctica profesional,
- g) Tener un pensamiento crítico, reflexivo e innovador para ajustar su práctica a la realidad socio histórica económica y a la vez ser un agente transformador en el medio en que actúa,
- h) Tener visión prospectiva para la formulación de escenarios futuros, en contextos de permanente transformación,
- i) Valorar positivamente la preservación del medio ambiente, haciendo sustentable la actividad económica.

Los ámbitos previstos del desempeño profesional son los siguientes:

- a) Empresas grandes, medianas o pequeñas de cualquier sector económico,
- b) Organizaciones del tercer sector,
- c) Administración pública de cualquier nivel,
- d) Redes organizacionales,
- e) Centros de Investigación,
- f) Instituciones educativas de nivel superior.

Perfil del Profesional

Se espera que el Licenciado en Administración logre:

Conocimiento de los saberes disciplinarios y contextuales requeridos por los diferentes ámbitos de trabajo en que debe actuar.

Conocimiento de conceptos, metodología, técnicas, dimensiones y variables que intervienen en el proceso organizacional.

Conocimiento de las metodologías de investigación de los procesos en las organizaciones.

Conocimiento de las funciones de producción, comercialización, finanzas, recursos humanos, planeamiento y control de las organizaciones.

Capacidad y aptitud para definir, organizar, planificar, implementar y evaluar organizaciones.

Capacidad y aptitud para la elaboración y evaluación de proyectos de inversión.

Competencias para participar en distintas instancias de planificación de las funciones en las organizaciones.

Valoración de la diversidad y complejidad del proceso organizacional y de la intervención de los

distintos actores en el mismo.
 Capacidad y disposición para la actualización y capacitación permanente y para reflexionar críticamente sobre su práctica profesional.
 Pensamiento flexible y crítico para ajustar su práctica a la realidad socio-histórica-económica, a la vez que para ser agente transformador del medio en el que actúa.
 Compromiso para el análisis crítico de la realidad socio-económica de la Región y el país desde la perspectiva global.
 Capacidad para desempeñarse en la vida profesional, con profundo sentido ético.

ANEXO 2

Tabla 3 oferta en Universidades de cursos sobre temas vinculados a Coaching, Liderazgo y Motivación.

1-Universidad de Buenos Aires
<p>INTRODUCCIÓN AL COACHING PROFESIONAL Y A LA GESTIÓN DE LIDERAZGO. (F. Ciencias Económicas) Cada integrante recibirá una formación introductoria y evaluación en las áreas de las competencias esenciales para un exitoso desenvolvimiento como Coach o Líder. Entre estas competencias se encuentran: Establecimiento de los Fundamentos del Coaching. Exploración de las raíces filosóficas, psicológicas y sociológicas del coaching, en la que se tomará contacto con la filosofía antigua y moderna, con distintas escuelas de psicología, y con el aporte de las sociologías. Teoría de los actos del habla. Se presentarán las distinciones lingüísticas que exploran el poder generativo del lenguaje y que constituyen los elementos básicos de cada conversación humana. Co-creación de la Relación Coach – Cliente. Entre los temas de esta área se encuentran el establecimiento de confianza e intimidad con el cliente, la manera de estar presente del Coach, y las conversaciones para la generación del acuerdo de Coaching. Se explorará el tema de las pautas éticas y los estándares profesionales. Comunicación Creativa Eficaz. Se estudiará la escucha activa, el uso poderoso de la pregunta (la mayeutica en acción), la columna izquierda, y la escalera de inferencias. Se analizará el lugar de las emociones y la corporalidad en la comunicación humana. Facilitación de Aprendizaje y de los Resultados Deseados. Los temas de esta área incluyen la ampliación del espectro de conciencia, el aprendizaje de primer y segundo orden, el diseño de acciones, la planificación y el establecimiento de metas, la administración del progreso y la responsabilidad.</p> <p>COACHING CONVERSACIONAL. HERRAMIENTAS PARA LA COORDINACIÓN DE ACCIONES EFECTIVAS. MBTI (F. Ciencias Económicas) Programa Ejecutivo de Liderazgo (f. Ciencias económicas)</p> <p>INTRODUCCIÓN Teniendo en cuenta las complejidades actuales y futuras es innegable la importancia que ha adquirido el Liderazgo en todos los ámbitos de la vida. El presente Programa Ejecutivo parte de esta premisa, teniendo como objetivo primordial profundizar sobre el Liderazgo y su importancia en el contexto empresarial y social, para poder ampliar la capacidad de respuesta, visión del rol y el alcance de gestión para liderar desde una visión renovada y actualizada.</p> <p>OBJETIVOS DEL CURSO El programa de Liderazgo tiene como objetivos: Comprender y aplicar con efectividad los aspectos básicos del comportamiento humano (pensar - sentir - actuar) - Desarrollar la consciencia, que se verá reflejada en un cambio en la percepción del mundo, nuevas creencias y nuevos resultados. - Desarrollar el pensamiento integrador, inclusivo, abierto, flexible, adaptable y creativo. - Desarrollar el auto-conocimiento (fortalezas – debilidades – talentos – estilos - modelos) - Acceder a una nueva perspectiva de vida basada en encontrar motivaciones profundas y sentido al trabajo - Potenciar el rol del líder como facilitador de la transición en procesos de cambio - Potenciar el diagnostico de contextos para la elaboración de estrategias habilitadoras.</p>

CONTENIDO DEL CURSO

Durante el curso se verán los siguientes temas:

Liderazgo personal

Este módulo sienta las bases para trabajar en el Liderazgo integral, ya que todo comienza con nuestro propio Liderazgo. Este es un módulo donde los objetivos principales son el auto conocimiento, y la toma de consciencia sobre nuestros propios modelos mentales y paradigmas culturales.

Multi mirada y Percepción

Impacto de los Modelos mentales en nuestras vidas

Paradigmas culturales limitantes y posibilitantes

Nivel de Conciencia Reactivo

Modelo mental de la Víctima

Modelo de logros de resultados

Nivel de Conciencia Proactivo

Modelo mental del Protagonista

Modelo de logros de resultados

Nivel de Conciencia Creativo

El modelo mental del Líder

El líder creativo

Modelo Integrador

De la efectividad a la Grandeza

Transferencia a nuestra realidad.

Liderazgo de personas

En este módulo trabajaremos las competencias necesarias para poder liderar Personas de una manera más consciente y humana. Los seres humanos somos seres emocionales. Aprendiendo sobre nuestra propia capacidad emocional, lograremos potenciar nuestra capacidad empática y así lograr conectar con nuestros colaboradores de manera equilibrada.

Conciencia Emocional

Emociones – Estados de Ánimo

Niveles de Conciencia y sus emocionalidad

Estrategias Emocionales

Alquimia Emocional

Expansión del ser - Inteligencia Emocional –

El líder que declara

Tres declaraciones del Líder: Perdón, Gracias y Reconocimiento

Valores personales.

Liderazgo más allá del cargo.

Aceptación generacional

La convivencia de cuatro generaciones

Aceptación y consciencia: la única repuesta

Liderazgo de equipos

En este módulo trabajaremos sobre las competencias necesarias para liderar equipo de trabajo en los nuevos contextos organizacionales. Cómo lograr unificar los resultados individuales de los integrantes en pos de conseguir los mejores resultados para nuestro equipo.

Confianza

Confianza – confiabilidad ¿Qué es la confianza? ¿Cómo somos confiando?

Comunicación Lenguaje como acción Conciencia sobre nuestros dominios como Observador

Actos Lingüísticos Básicos

Escuchar

Modalidades del Habla

Compromisos Conversacionales

Compromiso

Estilos de comportamiento

Compromiso vs obligación

La importancia del feedback como herramienta de desarrollo

Management

En este módulo trabajaremos sobre aquellos aspectos del Liderazgo que nos ayudan a movilizar a una organización en su totalidad. Cómo nos relacionamos con los distintos contextos organizaciones y cómo materializar los cambios de realidades que venimos desarrollando.

De la visión a la realidad

El líder como visionario, estrategia y facilitador del cambio.

El poder de la Visión como rumbo estratégico.
Definición de Visión y Misión.
Contextos organizacionales
Diagnóstico de contextos para la elaboración de estrategias habilitadoras. Evaluación de escenarios posibles.
Definición de metas y objetivos que habiliten la situación deseada. Estrategias de acción y planificación.
Movilización política
Identificación de colaboradores y aliados para el logro de los resultados.
Generación de alianzas estratégicas.
El líder como facilitador de la transición hacia la situación deseada. Monitoreo de avance. Evaluación de resultados planteados. Revisión de la estrategia. Aprendizaje y redefinición de rumbo.
Curso de Liderar y Trabajar en Equipos de Alto Rendimiento (c. Económicas)
CONTENIDOS
El Liderazgo personal como base para liderar y trabajar en equipos
Las tres C del jugador de equipo. Compromiso, Comunicación y Confianza
Compromiso
Estilos de comportamiento
Paradigmas limitantes y posibilitantes
Comunicación
Lenguaje como acción
Consciencia sobre nuestros dominios como Observador
Actos Lingüísticos Básicos
Escuchar
Modalidades del Habla
Compromisos Conversacionales
Confianza
Confianza – confiabilidad
¿Cómo somos confiando?
¿Qué es la confianza?
Curso de Coaching y Trabajo en Equipo (f. Ciencias Económicas)
CONTENIDO
GRUPOS & EQUIPOS
Síntesis: En este módulo nos proponemos un recorrido por la evolución del concepto de grupo, analizando los diversos aportes que provienen de múltiples disciplinas. Intentaremos hacer una distinción entre grupos y equipos, y analizar los denominados equipos de alto rendimiento, intentando establecer similitudes y diferencias.
Contenidos Temáticos: Evolución histórica de los Grupos. Aportes al estudio y las Dinámicas grupales. Grupos y Equipos. La denominada Tercer Oleada.
EQUIPOS
Síntesis: Profundizaremos en aspectos claves de los equipos, tipos, formación, roles. Analizaremos aspectos intrínsecos y extrínsecos de los equipos, y en particular, entenderemos las posibles intervenciones del líder coach y el abordaje de cada equipo.
Contenidos Temáticos: Definición de Equipos. Tipos y Formación. Funcionalidades y Disfuncionalidades. Comunicaciones grupales. Etapas en los Equipos. Coach y Equipo.
COACHING Y EQUIPOS
En este módulo abordaremos las características de los procesos que se dan en los equipos, en el acontecer individual, pero privilegiando la funcionalidad colectiva, sobre todo pensando en el rol del Líder Coach, como modelo, e interventor. Además del proceso de aprendizaje que en ellos se dan en las diferentes etapas por las que atraviesa.
Contenidos Temáticos: El Proceso de Aprendizaje en los Equipos. Autoeficiencia. Implicaciones: Optimismo, Voluntad. Coaching de Apoyo y Dirección. El Líder Coach.
LIDERAZGO DE EQUIPOS
Síntesis: Finalmente consideraremos los aspectos del perfil de los equipos y de los equipos de alto rendimiento, además reflexionaremos acerca de las múltiples variables funcionales en los equipos.
Contenidos Temáticos: Conversaciones, Etapas de Desarrollo, Roles, Comunicación en los equipos.
Curso de Coaching: Calidad de relaciones vs. calidad de conversaciones
CONTENIDOS
Clase 1: ESCUCHA
Condicionantes de la escucha
Escucha 200%

Responsabilidad de la escucha
Clase 2: CLASIFICACIONES CONVERSACIONALES
Conversaciones vs. Relaciones
Conversaciones posibilitantes
Conversaciones limitantes
Clase 3: DISPOSICIONES CONVERSACIONALES
Explorar y Exponer
Entrevista
Conferencia
Superficial
De indagación
Clase 4: COORDINACION EFECTIVA DE ACCIONES
Pedidos
Propuestas
Promesas
Respuestas posibles
Liderazgo Personal. Ser efectivos: Generar un estilo de Liderazgo propio
CONTENIDOS DEL CURSO
Efectividad – ¿Lo somos?
Multimirada y Percepción
Impacto de los Modelos mentales en nuestras vidas
Paradigmas culturales limitantes y posibilitantes
Nivel de Conciencia Reactivo
Interpretaciones no generativas
Marco de referencia reactivo
Modelo mental de la Víctima
Modelo de logros de resultados
Nivel de Conciencia Proactivo
Interpretaciones generativas
Marco de referencia proactivo
Modelo mental del Protagonista
Modelo de logros de resultados
Nivel de Conciencia Creativo
Un nuevo paradigma.
Marco de referencia Creativo
El modelo mental del Líder
El líder creativo
Modelo Integrador
De la efectividad a la Grandeza
Transferencia a nuestra realidad.
Diseño de acciones
¿Y ahora qué?
Curso de Coaching: Desafiando las barreras personales
CONTENIDOS
Clase 1: JUICIO
Hechos e interpretaciones
Distinguir hechos de interpretaciones en situación
Preguntas por hechos
Clase 2: FUNDAMENTACIÓN DE JUICIOS
Distinguirnos de afirmaciones
Ejercicio
Preguntas para la fundamentación
Transformar los Resultados en acciones
Clase 3: ESTADOS EMOCIONALES
Emociones y estados de ánimos
Emociones básicas
Clase 4: LOS CUATRO PILARES DE LA CONFIANZA
Confianza como juicio
Los cuatro juicios que conforman la confianza
Restauración de confianza

Curso de Coaching: Desafiando viejos paradigmas (F. C. Económicas)
CONTENIDOS
Clase 1: PERCEPCIÓN VS REALIDAD
Modelo Par
Concepto de distinguir
Interpretaciones generativas y limitantes
Modelo Ría
Clase 2: CUERPO, EMOCIÓN Y LENGUAJE COMO CONDICIONANTES DE LOS RESULTADOS
Coherencia CELAM
Explorando la CELAM en el logro de resultados
Condicionantes de la CELAM para el logro de resultados
CLASE 3: TENDENCIAS
Tendencias posibilitantes
Tendencias limitantes
Tendencias en el rol
Clase 4: DEFINICIÓN DE BRECHAS DE APRENDIZAJE
Lo que sé / lo que no sé
Ignorancia – ceguera
Aprendizaje, compromiso, autoridad
Toma de posición
Programa de Herramientas Básicas para el Logro de Resultados. Práctica de Coaching efectivo. (f. Ciencias Económicas)
MÓDULO 1: Coaching. Desafiando viejos paradigmas
CONTENIDOS
Clase 1: PERCEPCIÓN VS REALIDAD
Modelo Par
Concepto de distinguir
Interpretaciones generativas y limitantes
Modelo Ría
Clase 2: CUERPO, EMOCIÓN Y LENGUAJE COMO CONDICIONANTES DE LOS RESULTADOS
Coherencia CELAM
Explorando la CELAM en el logro de resultados
Condicionantes de la CELAM para el logro de resultados
CLASE 3: TENDENCIAS
Tendencias posibilitantes
Tendencias limitantes
Tendencias en el rol
Clase 4: DEFINICIÓN DE BRECHAS DE APRENDIZAJE
Lo que sé / lo que no sé
Ignorancia – ceguera
Aprendizaje, compromiso, autoridad
Toma de posición
Módulo 2: Coaching. Calidad de relaciones vs. calidad de conversaciones
CONTENIDOS
Clase 5: ESCUCHA
Condicionantes de la escucha
Escucha 200%
Responsabilidad de la escucha
Clase 6: CLASIFICACIONES CONVERSACIONALES
Conversaciones vs. Relaciones
Conversaciones posibilitantes
Conversaciones limitantes
Clase 7: DISPOSICIONES CONVERSACIONALES
Explorar y Exponer
Entrevista
Conferencia
Superficial
De indagación
Clase 8: COORDINACION EFECTIVA DE ACCIONES
Pedidos

<p>Propuestas Promesas Respuestas posibles Módulo 3: Coaching. Desafiando las barreras personales CONTENIDOS Clase 9: JUICIO Hechos e interpretaciones Distinguir hechos de interpretaciones en situación Preguntas por hechos Clase 10: FUNDAMENTACIÓN DE JUICIOS Distinguimos de afirmaciones Ejercicio Preguntas para la fundamentación Transformar los Resultados en acciones Clase 11: ESTADOS EMOCIONALES Emociones y estados de ánimos Emociones básicas Clase : LOS CUATRO PILARES DE LA CONFIANZA Confianza como juicio Los cuatro juicios que conforman la confianza Restauración de confianza Programa de Formación en Coaching (F. De Agronomía) El Programa de Introducción a la Formación en Coaching (PIFC) surge de la alianza estratégica entre tres organizaciones líderes en sus áreas de desempeño. Contactos Latinoamérica®, el Programa de Agro negocios y Alimentos de la FAUBA, y el Grupo Romagnoli® aportan sus conocimientos y experiencias reuniéndolas en el PIFC. Las partes se unen para llevar a cabo esta iniciativa a partir de la experiencia en la capacitación de Alta Dirección, una sólida trayectoria en la temática del coaching y Liderazgo, y la aplicación practica del concepto en el día a día de una prestigiosa empresa, con el fin de facilitar el camino para todas aquellas personas y organizaciones que buscan ampliar sus competencias rumbo al éxito.</p> <p>MÓDULO I: AUTOCONOCIMIENTO Y REINVENCIÓN PERSONAL MÓDULO II: EL COACHING, SUS APLICACIONES Y UN MERCADO EN EXPANSIÓN MÓDULO III METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS MÓDULO IV: LABORATORIO DE EXPERIENCIA Hacer Coaching con un cliente particular, indicado por el propio alumno y aprobado por el equipo de profesores. Aplicar la metodología y herramientas ofrecidas en este curso. Entregar los respectivos informes preliminares durante el laboratorio y el Final de Curso.</p>
<p>2-Universidad Nacional de Córdoba</p>
<p>PROPUESTA DOCENTE CURSO: Gestión de las personas DOCENTE: Lic. Josefina Villagra DIRIGIDO A: Personal No docente UNC con personal a cargo ó en vías de desarrollo. DURACIÓN: 7 clases de 2 hs. cada una. CARGA HORARIA: 14 hs. INICIO: 25 de julio de 2012 DIA, HORA, LUGAR: Miércoles 10hs. a 12hs. Aula SPyGI. Artigas 160. 1er. Piso. OBJETIVOS 1. Comprender el impacto de los modelos personales y organizacionales en la calidad de la conducción y gestión de personas y equipos de la institución universitaria. 2. Identificar habilidades claves para afrontar los desafíos y problemas más significativos de la función de conducción ante los escenarios actuales de la gestión de las personas en la Universidad. 3. Incorporar herramientas para la gestión del compromiso, el desarrollo y el aprovechamiento del factor humano en la organización. CONTENIDO TEMATICO _ Paradigmas en Liderazgo y gestión de las personas. _ La lógica de responsabilidad por resultados. _ Estilos de dirección. Condiciones y método de la delegación efectiva. _ Inteligencia emocional y Liderazgo. Competencias emocionales del Liderazgo. _ Comunicación interpersonal y Liderazgo. Competencias comunicacionales para la gestión efectiva de personas.</p>

_ Estructura y abordaje de problemas.
METODOLOGÍA
 Se propondrá una dinámica activa y participativa individual y grupal, a través del planteo de ejercicios grupales como análisis de casos y análisis de experiencias reales.
 Se propiciará la articulación de la conceptualización teórica con la experiencia y la reflexión conjunta.
MODALIDAD EVALUACIÓN 80% Asistencia.
 Aprobación de un trabajo final que articule los contenidos con una la experiencia laboral cotidiana
BIBLIOGRAFÍA
 Rafael Echeverría. Ontología del Lenguaje. Fredy Kofman. Cap. Problemas, explicaciones y soluciones.
 2
FUNDAMENTACIÓN
 Las personas que se desempeñan en roles de conducción y gestión, enfrentan permanentemente problemas y decisiones de diversa complejidad, que pueden estar asociados a objetivos no logrados, problemas emergentes, fallos en la realización de las tareas, o a las permanentes exigencias y desafíos que presenta la institución universitaria. Detrás de los incidentes emergentes, de los problemas, de los conflictos instalados, de las situaciones de desborde y tensión, e incluso de los temas sobre los que resulta difícil hablar, se encuentran obstáculos y también oportunidades de mejora asociados con frecuencia al modelo personal de conducción puesto en juego en los intentos de resolución.
 En el curso se propondrá facilitar a los participantes elementos y herramientas que promuevan la auto observación y reflexión sobre el propio modelo de conducción y el desarrollo de habilidades para la mejora de la tarea y las relaciones en sus equipos de trabajo, mediante el aprendizaje reflexivo focalizado en las propias experiencias en la gestión y el diálogo e intercambio entre pares.

3-Universidad Nacional de Cuyo

Programa de Habilidades Directivas
Objetivos
 Incrementar la efectividad en el rol gerencial, fortaleciendo las habilidades de Liderazgo, desarrollando sistemas de comunicación eficaces resultando modelos para el resto de la organización.
 Desarrollar técnicas adecuadas para potenciar la capacidad de gestión, toma de decisiones y negociación.
 Entrenar al directivo en recursos y estrategias que faciliten el trabajo en equipo optimizando el rendimiento hacia la consecución de los objetivos de la organización.
 Desarrollar habilidades personales clave para potenciar el propio desempeño de manera eficaz.
Contenido
 Roles Gerenciales. - Motivación, Liderazgo y poder. - Liderazgo situacional. Delegación eficaz. - Estilo personal de Liderazgo. - Habilidades de Inteligencia Emocional. - Competencias de comunicación efectiva y feedback. - Influencia Interpersonal. - Resolución de conflictos. - Negociación. - RP/TD. - Liderazgo en trabajo en equipo. - Gestión del Talento. - Administración del Tiempo.
 Taller de “coaching”: organizan Filosofía y Letras y Fundación Superarse
LA UNIVERSIDAD | PUBLICADA EL 05 DE JULIO 2010, 13:57
 La Secretaría de Extensión de la Facultad de Filosofía y Letras de la UNCuyo y la Fundación Superarse organizan un Taller de “Coaching”, que tendrá lugar en el Hotel Aconcagua de Capital, el próximo jueves 8 de julio, a partir de las 16, con una carga horaria de 5 horas.
 Dirigirán las actividades los profesionales Mónica Monetti y Guido Samelnik, quienes abordarán entre otros contenidos:
 Cómo afectan los estados de ánimo en las relaciones, la tarea y los resultados.
 Proceso de la Inteligencia Emocional Aplicada.
 Comunicación responsable.
 Energías necesarias para la coordinación efectiva de acciones.
 Responsabilidad incondicional, como modo de vida.
 Ciclo de Seminarios de “Coaching” Profesional en Filosofía y Letras
FACULTADES | PUBLICADA EL 19 DE JULIO 2011, 12:53
 La Secretaría de Extensión de la Facultad de Filosofía y Letras de la UNCuyo ofrecerá un Ciclo de Seminarios – Taller orientado a la certificación profesional en Coaching, con el aval de la Asociación Argentina de Profesionales de “Coaching” (AAPC).
 El jueves 28 de julio, en Filosofía y Letras, habrá una charla gratuita para los interesados
 El programa internacional tiene una duración de dos años, y está destinado a administradores que se desempeñen tanto en organizaciones públicas como privadas; empresarios; ejecutivos; directores, gerentes y jefes de empresas como también directores y jefes de Recursos Humanos; profesionales en ejercicio de funciones directivas; trabajadores y gestores de PYME; estudiantes y graduados universitarios o terciarios.
 Al finalizar el curso, se entregarán certificados emitidos por la Facultad de Filosofía y Letras de la

<p>UNCuyo. Los cupos son limitados. El próximo jueves 28 de julio, a las 17, habrá una charla gratuita introductoria abierta a quienes estén interesados, a cargo de Guido Samelnik, para la cual es requisito confirmar asistencia.</p>
<p>4-Universidad Nacional de La Matanza</p>
<p>Asociación de Graduados (AGUNLAM) CAPACITACION PROFESIONAL:COACHING DE CAMPO (FIELD COACHING) PARA EQUIPOS COMPETITIVOS Informamos que la AGUNLaM junto con la Dirección de Graduados de la UNLaM, han iniciado la preinscripción para los cursos de Capacitación a realizarse en la Sede de la Universidad Nacional de La Matanza, a los que puede inscribirse directamente a través de nuestro sitio de Internet. Dada la demanda de los mismos y a fin de optimizar la administración de los cupos, solicitamos que las inscripciones se realicen lo antes posible. COACHING DE CAMPO PARA EQUIPOS COMPETITIVOS Objetivos: Valorar la importancia de tener una visión sistémica de la organización y de su propia gestión. Reconocer al proceso de Coaching como la clave para desarrollar sus equipos motivados y orientados a los objetivos. Que los asistentes puedan trabajar la dinámica del Field Coaching, como una metodología diferenciada, diseñada para equipos de alto rendimiento. Que al finalizar el taller, tengan las herramientas para administrar procesos de Coaching de Campo, desarrollando Equipos exitosos. Contenidos: El rol de conducir un equipo de trabajo La importancia de tener una visión sistémica Modelo integral de roles de conducción El desafío de liderar hacia la calidad – El Proceso de Field Coaching Momentos de verdad El ciclo de servicio El triángulo de servicio Definición del concepto de calidad de servicio Los atributos y los pecados capitales del servicio interno El jefe: el verdadero coach de sus colaboradores Acuerdo de expectativas y delegación de tareas. Definición de la tarea Comunicación de la tarea y obtención de compromiso Revisión del desempeño Funciones de monitoreo Técnicas de monitoreo Atención de consultas Retroalimentación sobre el desempeño Pautas y formas de dar reconocimiento Herramientas de análisis de problemas de desempeño Lograr el compromiso de la gente Plan de acción personal</p>
<p>5-Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco</p>
<p>Capacitación con inclusión para el personal del Ministerio de Trabajo de la Nación <u>UNPA Secretaría de Extensión Universitaria</u> En el marco del convenio existente entre la Universidad Nacional de la Patagonia Austral y el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, se desarrolló días atrás una capacitación sobre 'Coaching Ontológico, atención al ciudadano, comunicación organizacional, trabajo en equipo y Liderazgo', destinada al personal de las delegaciones Río Gallegos y Río Grande del organismo. La capacitación estuvo a cargo de Arturo Cipri y Teresa Rulfi, de la Consultora CreSer (Crecimiento del Ser) y se desarrolló a lo largo de dos jornadas en el Campus Universitario de la Unidad Académica Río Gallegos. Dado que una de las participantes de la Delegación Tierra del Fuego del MTEySS presentaba problemas auditivos, la UNPA realizó gestiones ante la Asociación Argentina de Traductores e Intérpretes para la contratación de un intérprete público de lenguaje de señas.</p>

La responsabilidad recayó en la intérprete Miriam Innozenci, quién durante las dos jornadas realizó la traducción en simultáneo de la capacitación.
 Dado que Innozenci es la responsable de un curso de Lengua de Señas que comenzó a dictarse este año a través de la Secretaría de Extensión de la Unidad Académica Río Gallegos, el trabajo de interpretación posibilitó que algunos de los alumnos que se están formando como auxiliares de intérprete realizaran observaciones y prácticas durante la capacitación del personal del Ministerio de Trabajo.
 Cabe destacar que en el marco del convenio UNPA- MTEySS se desarrolló también los días 9 y 10 de septiembre en Caleta Olivia el taller ‘Motivación, comunicación eficaz y negociación’, a cargo de la licenciada Mariana Eslava.
 Dicha capacitación estuvo dirigida al personal de las delegaciones Caleta Olivia y Comodoro Rivadavia del organismo nacional

6-Universidad Nacional de La Plata

XII edición del Curso de Alta Gerencia

El programa está dividido en diferentes módulos, entre los que se cuentan: Gerencia Pública Municipal; Análisis de Políticas Públicas; Planeamiento estratégico; Liderazgo efectivo; Política Social; Gestión Ambiental; Finanzas Públicas; Taller sobre normativa legal; Política de Empleo y Desarrollo local; Gestión de Administración; Comunicación Social; Diseño Político Institucional; Comunicación Institucional.

7-Universidad Nacional de La Rioja

Comienza el XI Congreso Argentino de Estudiantes de Ingeniería Industrial y Carreras Afines por alumnos de la UNLaR

Bajo el lema “Concreta tus sueños... Evolucionar hacia nuevos desafíos” comenzó el XI Congreso Argentino de Estudiantes de Ingeniería Industrial y Carreras Afines (CAEII).

El Congreso está organizado por la Asociación Argentina de Estudiantes de Ingeniería Industrial y Carreras Afines – AArEII – y la Universidad Nacional de La Rioja. El mismo tiene como misión proponer un entorno académico y social que propicie el intercambio de ideas, como así también impulsar las aptitudes y actitudes que le posibiliten al asistente un mejor desempeño en el mercado laboral.

La propuesta académica incluye conferencias magistrales, profesionales y estudiantiles, visitas técnicas, talleres, indoors y outdoors, donde los primeros permitirán profundizar sobre las temáticas tratadas durante los días que dure el Congreso y los segundos permitirán a cada asistente poner de manifiesto sus aptitudes para actuar en condiciones adversas.

En esta oportunidad se llevará a cabo durante el Congreso una feria de empresas que no solo permitirá que las empresas regionales, nacionales y multinacionales expongan y muestren sus productos, sino que también le van a brindar al asistente la posibilidad de acceder a diversas propuestas laborales.

La Secretaria Académica, Científica y de Extensión Prof. Ing. Julieta Calderón explicó que están previstas una serie de conferencias magistrales a saber:

Conferencia “Cambiano Paradigmas” a cargo del Dr. Andrés Jaliff – Egresado de la Universidad Nacional de Tucumán. Cuenta con una Licenciatura y Doctorado en Filosofía por la Universidad de Navarra. Actualmente es profesor titular de Antropología Filosófica, Negociación y Comportamiento Humano en la Universidad Austral y en la Universidad de Montevideo. Se desempeña como capacitador y consultor en Negociación y Liderazgo. Es consultor en Acuerdo Negociado

www.acuerdonegociado.com.ar . Forma parte de Folino Learning www.folinolearning.com donde desarrolla el método Herrmann de dominancia cerebral. Entre sus variadas actividades es profesor part time del IAE Business School, en el área de Negociación. En el año 2012 abrió una TED talk en Tucumán, la misma está especializada en Solución de Conflictos por Modelos Mentales.

Conferencia “Tecnología hacia un mundo más sustentable” dictada por el Ing. Rodrigo Herrera Vegas – es Ingeniero Industrial y fundador de Sustentador, un emprendimiento que brinda soluciones pragmáticas y medibles en el camino hacia la sustentabilidad. Cuenta con una columna semanal sobre tecnologías sustentables en el diario La Nación. Actualmente es miembro del Consejo Asesor de la Agencia de Protección Ambiental de la Ciudad de Buenos Aires y asesor en medio ambiente del Ministerio de Ambiente y Espacio Público de la mencionada ciudad.

Conferencia “Marketing y Management, enfrentando las nuevas realidades” a cargo de Tomas Leslie Wise – a fines de la década del ’70 fundó junto a Santiago Lazzati la consultora Arthur Andersen & Co (hoy Ernst & Young) en Argentina, ocupó también la Gerencia General del Centro de Desarrollo Gerencial de la mencionada compañía. En 1988 introdujo el concepto de Calidad del Servicio en Argentina y otros países de la Región. En la actualidad preside su propia consultora denominada Tom Wise & Asociados.

Conferencia “4 Pilares del éxito: Bien Ser, Bien Hacer, Bien Estar, Bien Tener”, dictada por C.P. Carlos Kasuga Osaka – cuenta con el título universitario de Contador Público. Fue presidente de la Asociación Mexicana Japonesa del Liceo Mexicano Japonés de la Federación Panamericana de la Leche. También es

ex – presidente y Presidente Honorario de la Asociación Panamericana Nikkei (APN). En la actualidad preside el Consejo Directivo de Yakult México y dirige K Line, firma de transporte marítimo y como parte de sus actividades socio – culturales preside el Consejo de la Fundación Grupo Alimentaria.

8-Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires

16° Jornadas Universitarias Nacional de la Empresa Argentina (JUNEA)

Durante los días 5 y 6 de abril se llevó a cabo en el Centro Cultural Universitario la 16ta edición de la JUNEA (Jornada Universitaria Nacional de la Empresa Argentina), que desde el año 1996 organiza en forma casi ininterrumpida el Centro de Estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNICEN.

Este año, como los anteriores, contó con la presencia de importantes disertantes de reconocido prestigio a nivel nacional y más de 300 alumnos asistentes de ambas carreras.

En el inicio de la Jornada, el Dr. Alfredo Rébora, decano de la Facultad, destacó la continuidad que ha tenido este evento, organizado por estudiantes y donde se debaten temas profesionales y empresariales, “algo llamativo en sí mismo y motivo de orgullo para la facultad” destacó. En otro párrafo de su discurso dirigido especialmente a los estudiantes más jóvenes puntualizó que “es muy bueno que puedan percibir que el camino de la innovación en general y de la innovación incremental, en particular exigen: libertad, estudio, responsabilidad, dedicación, compromiso, creatividad y esfuerzo”, enfatizó.

A su tiempo se dirigió a los asistentes la presidente del Centro de Estudiantes Srta. Sofía Giannetti, quien destacó el apoyo recibido por parte de sus compañeros no solo en la organización sino como asistentes, destacando que “sin ustedes esto no sería posible”. Invitó a los participantes a disfrutar de los dos días de trabajo y a aprovechar la oportunidad de tomar contacto con los importantes disertantes que llegaron a Tandil para este encuentro.

Entre los temas tratados en esta oportunidad, se realizaron disertaciones sobre cooperativas, impuestos, recursos humanos, calidad, finanzas, auditoría, incumbencias profesionales y desarrollo profesional, redes sociales, coaching, comunicación, inteligencia emocional, entre otros.

9-Universidad Nacional del Chaco Austral

LIDERAZGO EN AGROINDUSTRIAS

Curso práctico a cargo de prestigioso profesional de nivel internacional

El Liderazgo ha sido definido como la "actividad de influenciar (no coercionar) a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo". Por grupo debe entenderse un grupo pequeño, un sector de la organización, una organización, etc.

De tal definición surgen los dos campos fundamentales de Liderazgo: El proceso intelectual de concebir los objetivos de la organización.

El factor humano, esto es, influenciar a la gente para que voluntariamente se empeñe en el logro de los objetivos. John P. Kotter, en su excelente obra "The leadership factor" (1988), dice que el Liderazgo se caracteriza por lo siguiente: Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.

Lograr un "network" cooperativo de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.

Puede concluirse que Liderazgo y motivación son dos caras de una misma moneda, en donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores; por lo tanto, también podemos afirmar que liderar es provocar motivación.

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, ha cobrado fuerza el estudio del Liderazgo como una función dentro de las organizaciones. Esta perspectiva enfatiza "las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos". Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo.

La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

En síntesis, " el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica."

En este marco la Facultad de Agroindustrias, a través de la Secretaría de Extensión Universitaria, organiza el Curso Práctico sobre Liderazgo cuyo objetivo es brindar a los participantes una amplia visión vivencial de las prácticas de Liderazgo, analizadas desde diferentes perspectivas. Este curso se detiene en varios casos paradigmáticos desempeñados por grandes líderes, como Winston Churchill, John F. Kennedy o Napoleón Bonaparte, destacando en cada uno de ellos sus rasgos más remarcables.

Apoyados en ejemplos puntuales, se desarrollan y analizan casos exitosos y no exitosos de Liderazgo,

<p>tanto en pequeñas como en grandes organizaciones. Desde Carly Fiorina hasta el fenómeno Pritty, pasando por las claves del auto-management de Peter Drucker, el curso realiza un recorrido práctico de indudable valor testimonial.</p> <p>Se trabajarán y desarrollarán en este curso las siguientes competencias:</p> <p>Habilidades directivas, orientadas al Liderazgo de equipos y personas, a la visión estratégica y a la motivación de equipos, con especial enfoque en el proceso de toma de decisiones.</p> <p>Habilidades interpersonales, orientadas a la capacidad de comunicación</p> <p>Habilidades operativas, orientadas a la auto-organización, a la comunicación oral y escrita y al nivel de productividad. Habilidades personales de desarrollo, orientadas a la capacidad de análisis, la innovación y la creatividad, la orientación al logro y la toma de decisiones.</p> <p>Este Curso está destinado a personas que ya hayan asistidos a otros cursos de Liderazgo y que ahora están particularmente interesado en conocer y experimentar múltiples modelos de Liderazgo, para proyectarlos a su tarea diaria de conducción, potenciación y seguimiento de grupos humanos, así como también a quienes tienen a su cargo a personas que dependen de sus instrucciones e iniciativas, cualquiera sea su ubicación en el organigrama de su organización y para aquellos que se desempeñan dentro de organización donde su propio éxito se halla asociado al eficiente y eficaz trabajo en equipo del grupo humano.</p> <p>El curso estará a cargo del Dr. Alfredo Perez Alfaro, Doctor en Ciencias Económicas, Licenciado en Economía y Contador Público Nacional de una amplia y reconocida trayectoria académica dentro de Universidades públicas y privadas, tanto de la Argentina como de Latinoamérica y exitosos desempeños en el sector privado.</p> <p>Para más información e inscripción se podrán dirigir a la Secretaria de Extensión Universitaria de la FAI, comunicándose con el correo electrónico: extensión@fai.unne.edu.ar o llamando al TE: 03732-420137/424580 int 103</p>
<p>10-Universidad Nacional del Comahue</p>
<p>Curso “Liderazgo y administración gerencial” en crub</p> <p>Se invita a la comunidad al participar de la realización de la capacitación Gratuita denominada: CURSO: “Liderazgo y administración gerencial” dictado por el Dr. Atilio Feudal bajo resolución CRUB N° 207/13 durante los días 14, 21, 28 de Agosto y 04 y 18 de septiembre de 2013 a realizarse en el CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO BARILOCHE de la UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE en la ciudad de San Carlos de Bariloche, Río Negro, Argentina.</p> <p>Fecha de inicio: 18 de Agosto de 2013. Lugar a designar.</p> <p>Carga horaria: 12 horas.</p> <p>Modalidad: 4 módulos de 2 hs. semanales.</p> <p>Está dirigido a profesionales de Ciencias Económicas, alumnos avanzados de carreras de grado y empleados o personas que se dedican a dirigir grupos de trabajo (Hotelería, gastronomía, Industria de la construcción, bancarios, ONG, etc.)</p>
<p>11-Universidad Nacional del Litoral</p>
<p>Jornadas de Inserción Laboral</p> <p>Universidad Del Litoral</p> <p>El objetivo de este Ciclo de Jornadas es el desarrollo de actividades orientadas a optimizar la inserción laboral de los graduados recientes y estudiantes universitarios próximos a egresar de las diferentes carreras que se dictan en la UNL. Generación de instancias de sensibilización y capacitación sobre las posibilidades de desarrollo profesional existentes en la región destinadas a la población universitaria.</p> <p>Destinatarios</p> <p>Estudiantes avanzados y recientes graduados</p> <p>Temáticas</p> <p>Entre las temáticas desarrolladas durante las jornadas 2012 cabe destacar: competencias laborales, Liderazgo, inserción laboral, emprender, entre otros</p>
<p>12-Universidad Nacional del Nordeste</p>
<p>Taller de Capacitación en Liderazgo y Gestión” destinado al Personal No Docente de la UNNE</p> <p>Que el objetivo general del Taller es propiciar una mayor motivación y participación en los procesos de gestión institucional, capacitando para favorecer el protagonismo creativo y Liderazgo responsable del personal de la UNNE</p>
<p>13-Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires</p>

<p>Programa Anual de Actualización Profesional Dirigido a: Asistentes ejecutivos, secretarías y recepcionistas Personal administrativo y de atención al público, Personal de la administración pública y de organismos descentralizados, Personal de gestión administrativa y pública del ámbito docente Otros Fundamentación: La Secretaría de Extensión Universitaria de la UNNOBA propone a través de este programa un ciclo de formación integral de las personas que desempeñan funciones en todos los ámbitos del quehacer público y privado de la región mediante la transmisión de conocimientos actualizados para la gestión profesional y el desarrollo de competencias personales. Objetivo general: Actualizar los conocimientos y desarrollar competencias personales para el mejor desempeño profesional de quienes ocupan cargos vinculados con la gestión administrativa y de relaciones públicas a fin de jerarquizar su desempeño en el contexto actual de las relaciones profesionales y aumentar su empleabilidad. Duración: El programa se desarrollará entre marzo y noviembre de 2009 durante dos viernes y sábados alternados de cada mes, con un período de receso en invierno. El calendario de clases se informará en el momento de la inscripción, garantizándose 14 clases, que nos permitirían incluir 4 temas (8 horas cada uno). Contenidos: Inteligencia Emocional Habilidades de Comunicación (Oratoria) Habilidades de Comunicación (Comunicación escrita) Negociación efectiva Etiqueta de Negocios Actividades de Relaciones Públicas Liderazgo</p>
<p>14-Universidad Nacional de Moreno</p>
<p>Maestría en Administración de Negocios (MBA) Modalidad: Estructurada - Presencial: versión tradicional (cursado 2 días en la semana), versión Ejecutiva (cursado 1 vez al mes). Director: Mgter. Lic. María Verónica LINARES Aprobación Consejo Superior: N° 032/05 - Consejo Superior Acreditación CONEAU: Dictamen Favorable CONEAU - Res. Ministerial Nro. 160/09 Requisitos: Título de grado correspondiente a una carrera de grado de cuatro años o de más duración. Dos años de experiencia laboral. Carta de Presentación. Carta de Recomendación. Plan de Estudios: Curso de Nivelación: Para egresados de carreras no relacionadas con las ciencias económicas. Modulo I: Orientación al Desarrollo Estratégico. Planificación Estratégica. Análisis de Coyuntura y Escenarios. Responsabilidad Social Empresaria. Comunicación y Trabajo en Equipo. Internacionalización. Dirección Estratégica. Modulo II: Desarrollo de Proyectos de Inversión. Proyectos. Costos. Investigación de Mercado. Finanzas y Control. Derecho Empresarial. Tributación. Modulo III: La Organización. Dirección de la Producción. Análisis Organizacional. Calidad. Desarrollo de Nuevos Productos. Marketing. Modulo IV: Herramientas para la Dirección. Econometría para la Dirección. Liderazgo y Coaching. Logística Global. Informática de Gestión. Simulación de Negocios. Gerencia Emprendedora. Creatividad e Innovación. Cursado y duración: 2 años. Eugenia Moreno: emoreno@fce.uncu.edu.ar info@mba-posgrado.com.ar Tel: 54-261-4494207 Fax: 54-261-4256543 Notas: Cursado: Viernes de 17:30 a 21:30 hs. y Sábados de 8:30 a 13:30 hs.</p>
<p>15-Universidad Nacional de Río Cuarto</p>
<p>Liderazgo y equipos de trabajo marzo 20, 2013 El sábado 13 de abril (de 15:30hs. a 19:30hs) y el domingo 14 de abril (de 9 a 13hs.) en la sede de Bomberos Voluntarios de Río Cuarto, la prof. Graciela Mignaco brindará un seminario-taller sobre "Liderazgo y equipos de trabajo". Esta formación se destina específicamente a miembros de la Escuela Regional nro. 5 del Depto. Río Cuarto de Bomberos Voluntarios, personal, bomberos en general, jefatura, comisión directiva, personal de administración y personas relacionadas con la tarea de bomberos de 9 cuarteles y 3 destacamentos. Entre sus objetivos, este seminario, propone entrenar a los participantes para obtener una visión general del grupo y su dinámica en la organización como, también, transferir una clara y precisa definición y características en equipos de trabajo, logrando su comprensión y retención por medio de una actividad dinámica. La propuesta se abordará bajo tres temáticas "Los grupos de trabajo", "Los equipos de trabajo" y "Liderazgo". En la primera se verá el fundamento del comportamiento del grupo-definición y clasificación de los grupos; la naturaleza de los grupos y sus etapas del desarrollo, la explicación del comportamiento del grupo de trabajo, la estructura del grupo, sus procesos y actividades y las condiciones de la organización para el trabajo en grupo. En la segunda se analizarán los tipos de equipos, las etapas</p>

<p>del desarrollo del equipo, el comportamiento de grupo y equipo, el cómo desarrollar y dirigir equipos eficaces y los equipos y su consolidación. En la última temática se concentrará sobre la naturaleza del Liderazgo, las teorías del Liderazgo, el comportamiento del líder, los estilos de Liderazgo, las fuentes de poder de un líder y el líder como conductor de grupos de trabajo. Se entregarán certificados.</p>
<p>16-Universidad Nacional de Río Negro</p>
<p>CURSO: “Liderazgo y administración gerencial” dictado por el Dr. Atilio Feudal bajo resolución CRUB N° 207/13 durante los días 14, 21, 28 de Agosto y 04 y 18 de septiembre de 2013 a realizarse en el CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO BARILOCHE de la UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE en la ciudad de San Carlos de Bariloche, Río Negro, Argentina. Fecha de inicio: 18 de agosto de 2013. Lugar a designar. Carga horaria: 12 horas. Modalidad: 4 módulos de 2 hs. semanales. Está dirigido a profesionales de Ciencias Económicas, alumnos avanzados de carreras de grado y empleados o personas que se dedican a dirigir grupos de trabajo (Hotelería, gastronomía, Industria de la construcción, bancarios, ONG, etc.)</p>
<p>17-Universidad Nacional de Rosario</p>
<p>CURSO DE POSGRADO El Liderazgo como Elemento Estructural de las Organizaciones El Liderazgo como Elemento Estructural de las Organizaciones PROFESOR: Rodolfo Escalada DESTINATARIOS: Alumnos de posgrado. Recursos Humanos. OBJETIVOS: Identificar el rol estratégico y operativo del área de RRHH en las organizaciones. Utilizar herramientas que permitan reconocer y aprovechar las capacidades propias y de las personas de la organización de la que forman parte. Experimentar los valores del trabajo en equipo y trasladar sus ventajas al grupo de trabajo. CONTENIDOS: Gestión y Liderazgo. Diferentes estilos. Liderazgo situacional. Liderazgo visionario. La motivación y el desarrollo individual - La comunicación profesional y la confianza.</p>
<p>18-Universidad Nacional de San Juan</p>
<p>CURSO DE PERFECCIONAMIENTO DE POSGRADO EN COACHING Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS MODALIDAD Curso teórico práctico FECHA DE REALIZACIÓN Y HORARIOS El curso de posgrado se dictará en su totalidad en la sede de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de San Juan, Del 2 de agosto al 9 de noviembre de 2013 (ver cronograma adjunto). Encuentros quincenales, excepto durante el mes de noviembre. Horarios: viernes y sábado de 9:00 a 18:00 DURACIÓN EN HORAS REALES DICTADAS Cantidad total de horas: 136 horas Cantidad de horas teóricas: 100 horas Cantidad de horas prácticas: 36 horas RESPONSABLES Coordinadoras y Docentes Responsables: Mgter. María Eugenia Salinas Mgter. María Alejandra Rigo Corresponsable por el Departamento de Ciencias Jurídicas de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de San Juan: Abogada Alejandra Bazán DESTINATARIOS Graduados de las disciplinas que deseen profundizar sus conocimientos sobre el comportamiento organizacional y la conducción de recursos humanos. Graduados que desempeñen cargos de gestión en Universidades, facultades e instituciones educativas. Titulados universitarios que desempeñen cargos de conducción de personal en los ámbitos público y privado. Egresados de nivel superior universitario y no universitario que deseen especializarse en herramientas de Coaching y de gestión de Recursos Humanos. Docentes y Facilitadores de Procesos de Aprendizaje y Transformación, a fin de poder asistir a personas y equipos en sus logros personales y profesionales. Directores de instituciones públicas y/o privadas. Gerentes, Supervisores, Jefes de Área, Líderes de Proyectos, Coordinadores, Entrenadores, Educadores, Comunicadores Sociales, Líderes de Empresas Network Marketing. Personas que lideren equipos de trabajo y/o estudio y deseen desarrollar competencias profesionales de Coaching para mejorar sus habilidades de Liderazgo y crear relaciones altamente eficaces con sus alumnos / asociados /empleados / equipos / pacientes, etc. Dueños de empresas que deseen desarrollar competencias profesionales de Coaching para mejorar sus habilidades de Liderazgo y crear equipos de alta performance en sus empresas. Público en general, que desee desarrollar las competencias profesionales del Coaching para mejorar su</p>

propia performance, tanto a nivel personal como profesional, logrando una mejor calidad de vida.

FUNDAMENTOS

En la actualidad se hace imposible pensar en las organizaciones sin pensar en el Liderazgo que ejercen las personas que las conforman.

Ya sea que se trate de organizaciones públicas como privadas, el grado de consciencia y la expansión de la consciencia de sus líderes es lo que les permite a las mismas llevar a cabo sus cometidos respetando la integridad humana y cumpliendo con los principios de la sustentabilidad.

La única forma de crear niveles de consciencia es formando a las personas en todas las aristas de su ser, no sólo desde lo cognitivo conceptual sino también desde sus aptitudes y emociones, llegando a desarrollar una proyección integral de sus competencias.

Es en este sentido que formaciones como esta, que se proponen incrementar las habilidades humanas, de Liderazgo, de comunicación, de gestión integral, etc., estimulando ambientes laborales armónicos y productivos, se hacen imprescindibles en el mundo académico.

Siendo que las temáticas que se proponen en la presente formación no se desarrollan en forma integral en el grado universitario, es necesario brindarlas a través de actividades de posgrado y/o extensión universitaria.

OBJETIVOS DEL CURSO GENERAL:

Entrenar y capacitar a personas para que sean capaces de liderar procesos de aprendizaje y transformación y de diseñar culturas organizacionales basadas en el coaching ontológico e integral.

ESPECÍFICOS: Al finalizar el curso, se espera que el alumno:

Haya analizado los distintos aspectos de la administración de Recursos Humanos.

Aplice modelos de Liderazgo efectivo para la conducción de equipos de trabajo.

Aplice herramientas para una comunicación fluida y eficaz, capaz de establecer un nexo profundo con el entorno laboral y personal.

Elabore programas para el desarrollo y consolidación de equipos de trabajo eficaces.

Desarrolle competencias para la generación de reuniones, efectivas y para la administración del tiempo, propio y de los equipos de trabajo. Entrenar y capacitar a personas, equipos y organizaciones.

Liderar procesos de aprendizaje y transformación.

Diseñar culturas organizacionales basadas en el coaching ontológico e integral.

19-Universidad Nacional de Santiago del Estero

El futuro de las organizaciones: creatividad y Liderazgo - Se trata de una esta actividad académica que tiene entre sus objetivos que los asistentes reconozcan la existencia de conflictos en cualquier tipo de organizaciones y los procesos de negociación que permiten superarlos.

Por informes e inscripción dirigirse a la Coordinación Carrera de Lic. en Administración (Lic. Sergio Zamora) Sede Anexa- Av. Belgrano (s) 2180 - 1º Piso - Teléfono: 4226385. También se podrá realizar inscripción el día de la Jornada.

20-Universidad Nacional de Tucumán

Talleres del Centro de Capacitación

Centro Capacitación Programas

“Relaciones Humanas en el Contexto Organizacional”: Se abordan las temáticas de Comunicación, Trabajo en Equipo, Liderazgo, Administración del Cambio, Clima Laboral y Negociación. Para consolidar los diferentes equipos de trabajo de la organización, incentivar la motivación y sentido de pertenencia. Comenzar a pensar en forma holo-sistémica y elaborar nuevos mapas mentales a partir de este tipo de pensamiento. Se desarrolla en 6 a 8 encuentros una vez por semana.

“Inteligencia Emocional”: La Inteligencia Emocional contesta a un deseo general de conocer las complejidades de la interacción humana. Este taller permite comprender la importancia de la Inteligencia Emocional para el Liderazgo de equipos de trabajo, identificar las Inteligencias Múltiples de los diferentes integrantes del equipo, y reconocer los individuos creativos dentro de los equipos y lograr que estos expresen sus potencialidades, estimulándolos y valorizándolos. Se desarrolla en 3 a 5 encuentros una vez por semana.

“Curso de Liderazgo y Formación de Grupos de Trabajo”

Nuestro disertante será el Ing. Manuel Eduardo Budeguer, el cual tendrá una duración de 10 horas cátedra y solo habrá un cupo limitado, así que apúrense.

Las Preinscripciones son en el Box de la IEEE – 4º Piso del Block Docencia de Lunes a Viernes de 10 a 12 hs. Por e-mail a sb.tucuman@ieee.org o Via Facebook

El mismo se llevará a cabo los días 27, 28 y 30 de Agosto.

Se otorgarán certificados avalados por el IEEE y la FACET

ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS E ILUSTRACIONES

Índice Tablas

TABLA 1 CODIFICACIÓN DE DATOS.....	61
TABLA 2 RESULTADOS.....	63

Índice de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1 ANÁLISIS DE BIBLIOGRAFÍA.....	56
ILUSTRACIÓN 2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	57
ILUSTRACIÓN 3 MODELO DE ENCUESTA.....	58
ILUSTRACIÓN 4 PANTALLA DE CARGA DE DATOS.....	62

Índice de Gráficos

GRÁFICOS 1 ADAPTACIÓN (GILLI & TARTABINI, 2013. PÁG. 198).....	43
GRÁFICOS 2 UNIVERSIDADES ENCUESTADAS.....	64
GRÁFICOS 3 ENCUESTADOS.....	64
GRÁFICOS 4 CATEGORÍAS GRADO Y POSGRADO.....	64
GRÁFICOS 5 SOBRE 430 ENCUESTAS TOTALES.....	65
GRÁFICOS 6 SOBRE 285 CASOS SELECCIONADOS.....	67
GRÁFICOS 7 SOBRE 110 CASOS ALUMNOS Y DOCENTES.....	69

BIBLIOGRAFÍA

- Anzorena, Oscar (2006) “Maestría Personal - El Camino del Liderazgo, Un modelo para la práctica del coaching y la facilitación del Desarrollo Personal y Organizacional” Colecc. Emprended. Vol 7 Ed. LEA, Bs As.
- Bixio Cecilia / Material: Curso de Perfeccionamiento Docente Universidad Nacional de La Matanza. (Mayo 2006). Texto Enseñar a aprender / Editorial: Homo Sapiens. Serie Educación.
- Bernal C, (2000) “Metodología de la investigación para administración y economía”. Prentice Hall, Bogotá.
- Carlos Marcelo García en su libro Didáctica Universitaria – ED La Muralla, Madrid – Cap__ Ed. 2001(García 2001. p. 72). El proyecto docente: una ocasión para aprender...
- Chatterjee, D. (2010). El Liderazgo Consciente. (Granica, Ed.) Buenos Aires, Argentina, España.
- Cámpora, J. (Abril de 2013). Liderazgo y Coaching Organizacional. . Clase N° 1. Buenos Aires, Argentina : Maestría en Coaching y Cambio Organizacional. Universidad del Salvador.
- Coronado Villgrán, M. (Octubre de 2004). Propuesta Metodología de Coaching como Estrategía Organizacional. (49), *Universidad Francisco Marroquin Departamento de Psicología* . Guatemala.
- Covey S. (2005) “Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva”, Paidós, 1ª Ed. Buenos Aires.
- Dirección de Pedagogía Universitaria, 2006. Pág 59
- Dirección de Pedagogía Universitaria, U. (2005). Programa de Capacitación y Actualización Docente para Graduados. *Módulo*. Argentina.
- Echeverría, R. (2008). *Ontología del Lenguaje*. Buenos Aires: Granica .
- Echeverría, R. (2008). *Actos del Lenguaje. Volumen I: La Escucha*. Santiago de Chile: Granica.
- Echeverría, Rafael (1998) “Ontología del Lenguaje” Editorial Dolmen /Granica Santiago de Chile
- Ferrater Mora, Jose (1965): Diccionario De Filosofía. Tomo II. Buenos Aires: Editorial Sudamericana
- Frankl, V. (1991). El hombre en busca de sentido. *Duodécima*, 133. Provenza, España: Herder SA.
- Frankl, Viktor E. Psicoanálisis y existencialismo. De la psicoterapia ala logoterapia. Fondo de Cultura Económica, México 1978.

- Gallwey, W. Timothy (1974). "The Inner Game of Tennis" (1st ed.) Random House, New York
- Gilli, J., & Tartabini, A. (2013). *Organización y Administración De Empresas*. (U. N. Quilmes, Ed.) Quilmes, Buenos Aires: Ediciones del Centro Cultural de cooperación Floreal Gorini. .
- Goldvarg, D., & Perel de Goldvarg, N. (2014). *Competencias de Coaching Aplicadas* . Buenos Aires Argentina : Granica .
- Goleman, D. (2011). *Liderazgo: El poder de la Inteligencia Emocional*. 162. Barcelona, España: B.S.A.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *El Líder Resonante Crea Más*. (2°). (D. González Raga, & F. Mora, Trads.) Buenos Aires, Barcelona: Debolsillo.
- Gross, R. (1998). *Psicología: la ciencia de la mente y la conducta*. M Moderno.
- Gvirtz, S. y. (2000). *El ABC de la tarea docente: curriculum y enseñanza*. Buenos Aires: Aique.
- Hashuel, P. (2010). *El Coaching llega a la Educación* .Buenos Aires, Argentina : Triskel Press.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación (Quinta edición)*. Perú: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores .
- Kofman, F. (2001). *Metamanagement*. Buenos Aires, Argentina : Grito Sagrado.
- Kotter, J. (2007). *Al frente del cambio*. Barcelona: Ediciones Urano SA.
- Lárez, J. H. (2008). *El coaching educativo como estrategia para potenciar el éxito durante la etapade desarrollo y culminación del trabajo especial de grado*. Sapiens Revista Universitaria de Investigación N°2, (221- 234). Caracas, Venezuela.
- "Le Grand Livre de la PNL", éd. Eyrolles, 2012; p. 35
- Martinez, D. (2013). *Gestión en la Universidad Pública: aportes del mundo departamental basado en la descentralización académica con centralización administrativa*. (172). San Justo, Buenos Aires, Argentina : Editorial UNLaM.
- Masson Vv .Aa (1995) "Strategor: Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad, Política General de Empresa" Ed MASSON Barcelona
- Maturana Romesín, H., & Pörksen, B. (s.f.). *Del Ser al Hacer Los Origenes de la biología del conocer*. Chile: J. c. Saenz editor.
- Maturana, H. (1991). *El Sentido de lo humano* (315 ed.). Santiago, Chile : Dolmen .
- Maturana, H., & Varela, F. (1990). *El Arbol del conocimiento* . Madrid, España.
- Mayoral, L. (2013). *Tu Tesis En Administración: el "cómo", el "que" y el "para qué"*. (1° ed.). Buenos Aires, Argentina : Biblos.

- Medina, Liliana G. ; Perichon Ana M. (2008) “Coaching Educacional. Una Nueva Visión de la Orientación Vocacional”, Ed. Bonum, Bs. As Argentina
- Melamed, Alejandro (2012). “*Empresas mas Humanas*” Editorial Planeta. Argentina
- Mintzberg, Henry (1994) “The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners” Ed. Free Press - Mintzberg, Henry (2004) “Managers, not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development” Ed. Berrett-Koehler
- Mintzberg, Henry (1994) “The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners” Ed. Free Press - Mintzberg, Henry (2004) “Managers, not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development” Ed. Berrett-Koehler
- Monti, J., Suárez, G., Fernández, L., & Visciglia, P. (2011). Estrategias para favorecer el aprendizaje. San Justo, Buenos Aires, Argentina.
- Muradep, L. (2013). *Coaching para la Transformación Personal*. Buenos Aires, Argentina : Granica.
- Neisser, U. (1967) “Cognitive Psychology” Ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs NJ
- Peter F Drucker - Management: Tasks, Responsibilities and Practices (1973). Automanagement, “Desafíos de la gerencia en el siglo XXI (1999)”
- Programa de Capacitación y Actualización Docente para Graduados” (Módulos 2 y 3) Jorge Apel, Evaluar e Informar – En el proceso de enseñanza-aprendizaje (250)
- Proyecto Tuning- América Latina 2004 – 2007
- Ravier, Leonardo (2005): Arte y ciencia del Coaching. Buenos Aires: Editorial Dunken
- Rieznik. H. (2012). “*El Rol Laboral Hoy. Evolución del Rol Laboral*”. Buenos Aires
- Rogers, Carl R. (1961). “El proceso de convertirse en persona” Ed. Paidós, Buenos Aires
- Rogers, Carl R. (1980) “El poder de la persona” Ed. El Manual Moderno, México
- Santillán “Métodos de enseñanza” apuntes de la clase de la Maestría en Educación Superior Universitaria. 2009
- Tutau, A. R. (2011). Estilos de Aprendizaje de Estudiantes Universitarios, y su relación con su situación Laboral. 67. San Justo, Buenos Aires, Argentina .
- Whitmore, John (2006) “Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas” Ed. Paidós Bs. As.
- Wolk, L. (2003). *Coaching El Arte de Soplar Brasas*. (G. A. Editores, Ed.) Buenos Aires, Argentina.
- Wolk, L. (2013). *Coaching para Coaches. Teoría y Práctica de la Supervisión*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.

BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA

- Consulta en línea de la página [http:// www.coneau.edu.ar](http://www.coneau.edu.ar). Última actualización de datos fecha 18 de enero de 2014.
- EEES; “Comunicado de la Conferencia de Ministros Europeos responsables de Educación Superior – Alcanzando las metas”-; Bergen, Noruega, 19 – 20 de Mayo de 2005; pp.5 Esta es la definición que se logró en la reunión de trabajo de Buenos Aires. Op.cit. pp. 35. Consultado en <http://www.bologna-bergen2005.no/> el 17 de agosto, 2007.
- Sartre, Jen Paul (1945): El existencialismo en un humanismo. Fuente: <http://exordio.qfb.umich.mx/archivos%20pdf%20de%20trabajo%20umsh/Leer%20escribir%20PDF%202014/Sartre-existencialismoeshumanismo.pdf>
- UNLaM- Licenciatura en Administración – Perfil profesional disponible en <http://www.unlam.edu.ar/index.php?seccion=3&idArticulo=43>
- UNLaM- Licenciatura en Administración – Perfil profesional disponible en <http://www.unlam.edu.ar/index.php?seccion=3&idArticulo=43> fecha de última actualización 14 de diciembre de 2014.
- <http://admi.usal.edu.ar/posgrado/maestria-coaching-cambio-organizacional>
- http://www.php.udesar.edu.ar/cee/programas_abiertos_management_coaching.php