

*Menichelli, Fernando Manuel; Pasquaré, Claudia Gabriela;  
Caló, Agustina*

## REFLEXIONES SOBRE LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA ENSEÑANZA DE ADMINISTRACIÓN EN LA CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL EN LA UNS.

XXVII Congreso Nacional de Adenag

*9 y 10 de junio de 2011*

*Menichelli, F.M., Pasquaré, C.G., Caló, A. (2011). Reflexiones sobre la práctica docente en la enseñanza de Administración en la Carrera de Ingeniería Industrial en la UNS. XXVII Congreso Nacional de Adenag. Santa Rosa, La Pampa. En RIDCA. Disponible en:  
<https://repositoriodigital.uns.edu.ar/xmlui/handle/123456789/5678>*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-Sin Derivados 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

## XXVII° Congreso Nacional de ADENAG

Santa Rosa (La Pampa), 09 y 10 de Junio de 2011

### Reflexiones sobre la práctica docente en la enseñanza de Administración en la Carrera de Ingeniería Industrial en la UNS

Área 2: Liderazgo y proceso administrativo.

- Autores:
  
- **Menichelli, Fernando Manuel.**
  - Profesor Adjunto. Gestión Humana en las Organizaciones. Departamento de Ciencias de la Administración. UNS.
  - Profesor Adjunto. Relaciones Industriales. Departamento de Ingeniería. UNS.
  - fmenichelli@uns.edu.ar
  
- **Pasquaré, Claudia Gabriela**
  - Profesora Asociada. Gestión Humana en las Organizaciones. Departamento de Ciencias de la Administración. UNS.
  - Ex - Profesora Adjunta. Relaciones Industriales. Departamento de Ingeniería. UNS.
  - pasquare@uns.edu.ar
  
- **Caló, Agustina.**
  - Ayudante de Docencia A. Psicología de las Organizaciones. Departamento de Ciencias de la Administración. UNS.
  - Ayudante de Docencia A. Relaciones Industriales. Departamento de Ingeniería. UNS.
  - acalo@uns.edu.ar

#### Abstract:

El presente trabajo tiene como objetivo mostrar el proceso a través del cual los alumnos de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional del Sur, mediante el cursado de la materia Relaciones Industriales, desarrollan competencias técnicas y de gestión, fundamentales dentro de la administración general, dado que aspectos de la misma se encuentran incluidos en las incumbencias de la Ingeniería Industrial.

#### Introducción

La capacitación y la educación forman parte de una combinación de ingredientes del desarrollo que forman, estabilizan y mantienen recursos humanos empleables y permiten el crecimiento de cualquier Nación. “Hoy la educación y el empleo son los dos factores de inclusión social por excelencia en la República Argentina” dijo el Ministro de Trabajo de la Nación Dr. Carlos Tomada en su conferencia brindada en el Acto Inaugural del V Congreso Nacional de Gestión Humana, organizado por la ADRHA llevado a cabo los días 07 y 08 de Mayo del año 2007. Este escenario no sólo nos enfrenta a una realidad palpable y a construir por todos los actores del sistema sino que, además, nos debe llevar a reflexionar sobre cuales son

las competencias que los jóvenes universitarios deben desarrollar impactando en las decisiones que se toman sobre currículas y prácticas docentes como mínimo.

Es por ello que, en un contexto de cambio constante que requiere cada día más competencias, la universidad debería mirar hacia afuera y actualizarse permanentemente en función de esas demandas y establecer acciones que permitan promover prácticas docentes que apunten al desarrollo de competencias, donde las asociadas al ejercicio de la administración son requeridas en cualquier profesión.

Esta necesidad fue percibida por las autoridades del Departamento de Ingeniería cuando en el año 2004 se produce la modificación de la currícula de la Carrera Ingeniería Industrial y se incorpora la Materia Relaciones Industriales en el Segundo Cuatrimestre del Quinto Año. Es por ello que el presente trabajo pretende mostrar el proceso a través del cual los alumnos de la carrera de Ingeniería Industrial de la UNS, mediante el cursado de la materia Relaciones Industriales, desarrollan competencias técnicas y de gestión, fundamentales dentro de la administración general.

### **Relaciones Industriales: Una educación basada en competencias**

Para la implementación del proyecto de dictado de la materia Relaciones Industriales en la carrera de Ingeniería Industrial de la UNS, se ha tenido en cuenta el aporte del proyecto Alfa Tuning Latinoamérica que ha permitido detectar competencias a desarrollar mediante el aprendizaje de los contenidos de la materia y destacar aquellas que son requeridas en el mercado de trabajo para quienes ocuparan cargos de dirección, en tanto la universidad hoy, es entendida como un actor clave para el desarrollo científico, humano y económico de la sociedad .

El Proyecto Tuning es un claro ejemplo de que el desarrollo del “saber hacer” es el eje de la formación superior. Este proyecto considera que la creación, elaboración, transmisión y difusión del conocimiento, así como las demás funciones tradicionales de las universidades de investigar, enseñar y difundir nuevos conocimientos, les ha otorgado un papel central en esta sociedad del conocimiento, reconociéndoles cada vez más su carácter de foco de desarrollo social y económico en muchos ámbitos, sobre todo en la formación de personal calificado.

Es decir para ocupar un lugar en la sociedad del conocimiento, la formación de recursos humanos es de fundamental importancia, y el ajuste de las carreras a las necesidades de las sociedades a nivel local y global es un elemento de relevancia innegable. Por eso, el esfuerzo sistematizado de pensar y de repensar el horizonte académico (reconocimiento por la comunidad académica) y profesional (reconocimiento por los colegios y por los grupos profesionales), es una de las líneas principales del proyecto Tuning. En definitiva: el mantenimiento de las universidades en diálogo constante con la sociedad resulta vital para que las mismas cumplan efectivamente su rol en función de los requerimientos de nuestros días.

## **Aportes del proyecto Alfa Tuning a la comprensión de las competencias a desarrollar en alumnos universitarios**

A partir del análisis realizado del proyecto Tuning-América Latina de competencias genéricas de alumnos universitarios, se comprende que nos encontramos en una etapa de internacionalización como la que estamos viviendo, la universidad, como actor social, se enfrenta a desafíos y a responsabilidades.

El proyecto Tuning define la competencia como: “una combinación dinámica de atributos, en relación a conocimientos, habilidades, actitudes y responsabilidades, que describen los resultados del aprendizaje de un programa educativo o lo que los alumnos son capaces de demostrar al final de un proceso educativo”. Este proyecto entiende las competencias y las destrezas como **conocer y comprender** (conocimiento teórico de un campo académico, la capacidad de conocer y comprender), **saber cómo actuar** (la aplicación práctica y operativa del conocimiento a ciertas situaciones) **saber cómo ser** (los valores como parte integrante de la forma de percibir a los otros y vivir en un contexto social). Considerando que las competencias representan una combinación de atributos (con respecto al conocimiento y sus aplicaciones, aptitudes, destrezas y responsabilidades) que describen el nivel o grado de suficiencia con que una persona es capaz de desempeñarlos.

En este contexto, el poseer una competencia o conjunto de competencias significa que una persona, al manifestar una cierta capacidad o destreza o al desempeñar una tarea, puede demostrar que la lleva a cabo de forma tal que permita evaluar el grado de realización de la misma. Como ya se señaló las competencias pueden ser verificadas y evaluadas, esto quiere decir que una persona corriente ni posee ni carece de una competencia en términos absolutos, pero la domina en cierto grado, de modo que las competencias pueden situarse en un continuo.

En el Proyecto Tuning se analizan dos conjuntos diferentes de competencias:

a) Las que denominaron competencias genéricas o transversales, son aquellas imprescindibles para el ejercicio profesional. Según se ha publicado en el Informe Final Proyecto Tuning América Latina (pg. 37): “...las competencias genéricas identifican los elementos compartidos, comunes a cualquier titulación...”

b) Las que llamaron competencias específicas, son aquellas relacionadas con un área de conocimiento en particular, es decir según el informe mencionado en el inciso anterior (pg 37) “... las competencias relacionadas con cada área de estudio, cruciales para cualquier título, y referidas a la especificidad propia de un campo de estudio.”...

## **Competencias Específicas identificadas en Tuning América Latina para la carrera Ingeniería Industrial**

El Proyecto Tuning no prevé en su análisis la identificación de competencias específicas para la carrera de Ingeniería Industrial y sólo tiene en cuenta a la carrera de Ingeniería Civil en las ramas de las Ingenierías. No obstante ello y a los efectos de realizar una aproximación conceptual se rescataran algunos aspectos planteados en dicho proyecto sobre esa carrera por pertenecer a la misma área de incumbencia.

Este Proyecto informa que la formación del Ingeniero/a Civil incluye los siguientes cuatro aspectos:

- *Formación en ciencias básicas* tales como matemática, física, química entre otros.
- *Formación profesional básica* cubriendo temas como mecánica, tanto general como de fluidos y suelos, resistencias y ciencias materiales, termodinámica, geomática, y otros más.
- *Formación profesional*, etapa en que se adquieren conocimientos y desarrollan las destrezas para el análisis y diseño de estructuras, la concepción y diseño de proyectos de aprovechamiento de recursos hidráulicos, sistema de abastecimiento de agua y saneamiento, gestión de equipos de construcción, dirección y control de proyectos y obras.
- *Formación socio-humanística y complementaria*, considera la formación integral del egresado, ética y en valores, así como aspectos de la gestión y administración y recursos humanos, materiales y financieros, ingeniería económica, emprendedorismo.

Como puede observarse, ya desde el nivel de formación profesional se incluyen competencias asociadas a la administración mostrándose clara y explícitamente en el área de formación socio-humanística.

### **Ingeniería Industrial**

El ingeniero industrial está capacitado para diseñar, mejorar y administrar los sistemas productivos u operativos integrados por recursos humanos; materiales, económicos, de información y de equipos, de unidades productivas tales como las industrias, las organizaciones comerciales y de servicios, y las instituciones públicas y privadas.

Para ello emplea sus conocimientos en las ciencias exactas (matemáticas, física, química), administrativas y sociales, y en los principios de diseño y análisis de ingeniería, a fin de establecer y mejorar la calidad, la productividad, el servicio, la flexibilidad y la rentabilidad que requiere toda organización para ser competitiva.

El Ingeniero Industrial adquiere la formación necesaria para tomar debidamente en cuenta el bienestar económico social de su entorno, la satisfacción de las necesidades de los clientes, inversionistas y el personal involucrados, y la preservación de los recursos naturales y el medio ambiente.

La Resolución N° 846/90 del Ministerio de Educación y Justicia de la Nación menciona las incumbencias del Ingeniero Industrial. A continuación se informan las relacionadas con la Administración General:

- Realizar estudios de factibilidad, proyectar, dirigir, implementar, operar y evaluar el proceso de producción de bienes industrializados y la administración de los recursos destinados a la producción de dichos bienes.
- Planificar y organizar plantas industriales y plantas de transformación de recursos naturales en bienes industrializados y servicios.
- Realizar la planificación, organización, conducción y control de gestión del conjunto de operaciones necesarias para la producción y distribución de bienes industrializados.
- Determinar la calidad y cantidad de los recursos humanos para la implementación y funcionamiento del conjunto de operaciones necesarias para la producción de bienes industrializados; evaluar su desempeño y establecer los requerimientos de capacitación.
- Efectuar la programación de los requerimientos financieros para la producción de bienes industrializados.
- Asesorar en lo relativo al proceso de producción de bienes industrializados y la administración de los recursos destinados a la producción de dichos bienes.

### **Relaciones Industriales. Universidad Nacional del Sur**

La materia Relaciones Industriales, se encuentra incluida en el quinto año del plan 2005, de la carrera Ingeniería Industrial, acreditada por la CONEAU mediante Resolución N° 134/11.

Es destacable que en relación al desarrollo de competencias técnicas relativas a la dirección de procesos inherentes a la administración de recursos humanos, en el presente plan, contamos con dos materias las cuales abordan dichas temáticas. Una de ellas, a modo introductoria, la materia Organización Industrial I, la cual se dicta en el segundo año de la carrera. Con posterioridad, en el quinto año, los alumnos cursan la materia Relaciones Industriales, como materia del plan, donde se busca tanto el desarrollo de competencias técnicas en relación a la gestión de personal, como así también se hace especial énfasis, a través de actividades teórico - prácticas, el desarrollo de competencias de gestión.

La administración de los recursos humanos se ha convertido en parte fundamental de la estrategia organizacional y del ejercicio de cualquier profesión. A través de ello se logra agregar valor, mejorar resultados, favoreciendo a los objetivos organizacionales y profesionales.

Frente al nuevo escenario, la Gestión de Recursos Humanos ha debido evolucionar, transformando la Oficina de Personal tradicional encargada de la liquidación de sueldos y control de licencias hasta llegar a la función descentralizada tanto en la línea como en los propios empleados.

Entendiendo que el futuro egresado de la carrera de Ingeniería Industrial hará un desarrollo de carrera profesional en el ámbito organizacional, con perspectivas de ocupar cargos de dirección, creemos conveniente que desarrolle ciertas habilidades que posibiliten el ejercicio de la función de liderazgo según los requerimientos de los contextos organizacionales actuales.

Por lo tanto la asignatura se propone como **objetivos**, que a partir de que el alumno haya transitado la experiencia pedagógica de cursar y aprobar la materia logre:

- Emplear los conceptos básicos de las ciencias sociales en el análisis y comprensión del fenómeno organizacional.
- Analizar y comprender la organización desde la óptica de la gestión del talento humano.
- Analizar y comprender el estudio de los recursos humanos en sus conductas individuales y comportamientos grupales, destacándose los aspectos psicológicos, grupales, organizacionales y sociales.
- Conocer las problemáticas planteadas, observar y comprender procesos organizacionales en casos reales.

Así mismo, se identifican algunas competencias, inherentes al ejercicio de la conducción, como necesarias a desarrollar en los alumnos de Ingeniería Industrial, para que de esta forma se produzca un adecuado ajuste del futuro egresado al mundo del trabajo y a los valores de las organizaciones en particular convirtiéndose en verdadero agentes del cambio y mejora organizacional.

Es importante destacar que todas ellas están incluidas en el pool de competencias genéricas del Proyecto Alfa Tuning para América Latina.

- **Liderazgo(Según Tuning Capacidad para motivar y conducir hacia metas comunes):**Capaz de influenciar y orientar a otros para que actúen de una determinada manera, capaz de dar ejemplos positivos para que otros lo sigan, capaz de utilizar su convicción y credibilidad personal para guiar a otros hacia un determinado objetivo, prefiere estar a cargo, toma el control de las cosas, le dice a otros que hacer, motiva y entusiasma a los demás.
- **Capacidad analítica y de resolución de problemas (Según Tuning Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas) :** Capaz de resolver problemas e interpretar información, utiliza los recursos disponibles para solucionar problemas, le gusta analizar información, le gusta trabajar con datos, indagar los hechos y resolver problema, evalúa atentamente la información, busca limitaciones potenciales.
- **Habilidades Interpersonales :** Se relaciona y comunica eficazmente con todo tipo de personas; respeta los sentimientos de los demás. Demuestra consideración cuando trata problemas de otros. Escucha, comprende y responde a las preocupaciones de los

demás. Capaz de entablar relaciones libres de conflicto con otros, demuestra empatía con los demás.

- **Capacidad de comunicación oral y escrita:** Es capaz de transmitir ideas en forma clara, escucha al interlocutor, utiliza la comunicación para despejar situaciones que le ofrecen dudas, se vale de la comunicación para el logro de objetivos.
- **Capacidad para el trabajo en equipo:** Cuando trabaja en grupo es una persona conciliadora y cooperadora. Tiende a establecer vínculos positivos con los demás. Con un rol predominantemente activo en las relaciones, logra comprender y tomar en cuenta a las necesidades del otro. Es capaz de establecer vínculos de cooperación e interdependencia comprometiéndose en un objetivo común, por lo que es capaz de realizar tareas en equipo. Frente a un opinión divergente tiende a ceder y conciliar para evitar la discordia, pero sin abandonar su posición y espera hasta encontrar el modo de contrastar opiniones.

### **Cursado de la Materia**

A continuación se detallan las estrategias metodológicas implementadas en la materia a fin de cumplir con los objetivos propuestos.

- **Test de autoconocimiento :** A través de ellos se logra identificar las fortalezas y debilidades en relación a las competencias a desarrollar. Los alumnos se auto administran pruebas de autoconocimiento en temas tales como: Liderazgo, estilo de liderazgo, delegación, motivación, barreras personales en la comunicación. Las técnicas de conocimiento personal son una herramienta poderosa para la posibilidad de ingreso al mercado de trabajo como así también para el propio desarrollo de carrera profesional.
- **Simulación:** Se utilizan situaciones irreales en las cuales se ponen a prueba las diferentes destrezas necesarias en la resolución de una problemática, Delegación, Motivación, comunicación Selección de personal.
- **Trabajos prácticos de articulación conceptual:** Todos los temas son abordados en una dimensión teórica y la resolución de un caso práctico, a partir de la historización de las temáticas planteadas la relación de los diferentes temas tratados desde una visión crítica e interdisciplinaria.
- **Trabajo en equipo:** El Grupo como metodología participativa es un instrumento excelente para operar en el proceso de enseñanza aprendizaje. Es un tiempo y un espacio para la vivencia, la reflexión y conceptualización, como síntesis del pensar, el sentir y el hacer, como el lugar para la participación y el aprendizaje. Los alumnos, a partir del trabajo en grupo se enfrentan con un nuevo estilo de encuentro, se abre el

camino al aprendizaje con el otro y la recuperación del potencial creativo individual que se potencia en lo grupal. Los grupos se utilizarán básicamente para capacitar al alumno en la aplicación de conceptos a realidades del mundo laboral y en el análisis de casos concretos de organizaciones.

- **Análisis de casos y estrategias de intervención:** Se busca que los estudiantes profundicen y ejerciten a través de casos reales conceptos y procedimientos provenientes de las teorías de la Administración de Recursos Humanos y su vinculación con la estrategia de la organización. Se pondrán en juego el desarrollo tangencial de habilidades que se instrumentan en la realización de una actividad organizada a través de equipos.

El proyecto se centra en capacitar al alumno brindándole instrumentos y técnicas inherentes al área de Administración de Recursos Humanos con el propósito de que adquiera estrategias de afrontamiento pudiendo desarrollar su potencial, tornándose un recurso activo y proactivo tendiente a ejecutar comportamientos asertivos en la realidad organizacional en la cual opere.

### **La voz de los alumnos**

A continuación se presentan resultados de las reflexiones obtenidas a partir de un mail enviado a los alumnos que han aprobado la materia en relación a la utilidad funcional que le atribuyen a las competencias adquiridas en la materia en cuanto a la conducción de personal.

Éstos destacan que los puestos que suelen asumir muchas veces requiere la capacidad de influir sobre el comportamiento de los empleados, alineándolos con las políticas desarrolladas por los administradores de la organización; otra de las competencias mencionadas por los alumnos es la de ser facilitadores de los procesos de comunicación fomentando el trabajo en equipo y potenciando los puntos fuertes de cada integrante de un equipo; el concepto que destacan y remarcan es que las organizaciones se encuentran conformadas por personas y que predominantemente las problemáticas no se dan necesariamente por aspectos técnicos, sino que el factor humano en las organizaciones puede ser un facilitador u obstaculizador de la administración.

Uno de los ingenieros comenta en su mail “siempre habrá personas y uno debe saber cómo tratarlas”, “creo que es el factor más importante que uno debe desarrollar para obtener buenos resultados para ambas partes (persona y empresa) con gente motivada y con ganas de hacer lo que está haciendo se pueden suplir otros defectos”.

Otro egresado destaca que la materia le habría permitido comprender que “ Para un mismo problema hay muchas respuestas correctas que son diferentes, a veces respuestas opuestas son soluciones igualmente satisfactorias”, “fundamentalmente cuando tratas con

personas las cosas no son tan lineales y la solución no es una sola”. Otro aspecto que destaca es que “si uno trata a la gente como una máquina o una materia prima o una cosa, se esta en problemas. No sólo se degrada a la persona en sí, sino que además desde un punto de vista económico se pierde plata. Mantener capacitada, orientada y motivada a la gente que trabaja para uno no sólo esta bien, sino que resulta en una productividad mucho mayor”.

Por ultimo, un ex – alumno de la materia plantea que “el personal es el capital más importante que tienen las organizaciones. Durante el transcurso de la materia Relaciones Industriales nos enfocamos en responder interrogantes tales como: ¿Cómo debe ser el gerente de una empresa hoy en día?, ¿Qué cualidades debe tener?, ¿Qué habilidades debe desarrollar para lograr un desempeño eficiente?, ¿Cómo debe ser la comunicación con sus empleados?, ¿Cómo y cuándo debe capacitar a sus empleados?. Las respuestas a estas preguntas pueden considerarse como un conjunto de herramientas de las políticas de recursos humanos que quien conduce en una organización debe conocer y manejar, para poder cumplir su misión en un mundo cada vez más competitivo y exigente”.

### **Conclusión**

A través del trabajo realizado, se advierte que la universidad y en este caso en particular la materia Relaciones Industriales, cumple un rol de relevancia en el desarrollo de competencias que posibiliten el ajuste del profesional a los requerimientos de los contextos laborales actuales.

Como cátedra entendemos que no se en el vacío, lo hacemos entendiendo a la Universidad como parte de un contexto más amplio que requiere ciertas habilidades particulares de los futuros egresados.

De este modo consideramos mediante el cursado de la materia Relaciones Industriales, que nuestros alumnos desarrollan competencias técnicas y de gestión, fundamentales dentro de la administración general, dado que aspectos de la misma se encuentran incluidos en las incumbencias de la Ingeniería Industrial.

En resumen el presente trabajo ha surgido de un profundo análisis y evaluación de posibilidades y recursos disponibles atravesados por las ideas que los autores tienen sobre las competencias y habilidades que un futuro Ingeniero Industrial debe poseer para hacer un ejercicio responsable de sus incumbencias profesionales y desde la profunda conciencia de que la función docente debe realizarse con un alto nivel de compromiso ya que el docente actúa como medio a través del cual el alumno se acerca a la disciplina y al mundo del trabajo, lo cual impactará a lo largo de su vida tanto profesional como personal y social.

- **Bibliografía**

- Alles, Marta. Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Editorial Granica 2002.
- Chiavenato Idalberto Administración de Recursos Humanos Ed. Mac. Graw Hill segunda Edición 2000
- González , J. y otros. América Latina: un proyecto de las universidades. Revista Iberoamericana de Educación. ISSN 1022 -6508. Número 35: Mayo-Agosto 2004 / Mayo-Agosto 2004.
- Stephen Robbins. México, Pretentice 1996 Comportamiento Organizacional Concepto Controversias y Aplicaciones.
- Informe Final del Proyecto Tuning América Latina: Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina. Universidad Deusto. 2007.