

Aplicación de prácticas innovadoras en los procesos de gestión en las universidades privadas

Application of innovative practices in management processes in private universities

Oscar Telmo Navós¹..

Resumen

El presente artículo *Aplicación de prácticas innovadoras en los procesos de gestión en las universidades privadas*, hace referencia al análisis de caso de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Abierta Interamericana – Sede Regional Rosario, en la cual se implementaron varios mecanismos innovadores, diseñados teniendo en cuenta las características distintivas de las nuevas generaciones. En primera instancia el artículo hace un recorrido teórico acerca de la innovación en las Universidades y se adentra en las características de las nuevas generaciones. En segunda instancia se plantea la metodología y luego se describen los distintos procesos innovadores implementados. Finalmente, se realiza a modo de conclusión una reflexión sobre los procesos implementados y sus resultados.

Palabras claves: Innovación; Gestión; Universidades

Abstract

The present article refers to the case analysis of the Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Abierta Interamericana – Sede Regional Rosario, in which several innovative mechanisms were implemented, designed taking into account the distinctive characteristics of the new generations. In the first instance, the article takes a theoretical course about innovation in universities and delves into the characteristics of the new generations. In the second instance, the methodology is presented and then the different innovative processes implemented are described. Finally, a reflection on the implemented processes and their results is carried out as a conclusion

Keyword: Innovation; Management; Universities

Recibido: 10 agosto de 2020. **Aceptado:** 15 octubre de 2020.

1 Autor, *speaker* y consultor (www.solucionesON.com) – gestor académico. Contador Público, Licenciado en Administración, Posgraduado en Carrera Docente, Especialista y Doctorando en Política y Gestión de la Educación Superior, Magister en Dirección de Empresas y Doctorando en Administración. Ex Rector del Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios – EAN. Actual Director de la maestría en administración de negocios UTN SAN NICOLAS + Director de la Carrera de Contador Público EAN CABA + Investigador UAI ROSARIO.

INTRODUCCIÓN

La innovación en las Universidades

Dado que los paradigmas de los modelos de negocios del futuro están cambiando, uno de los desafíos más relevantes de las Instituciones de Educación Superior será colaborar con empresarios y emprendedores con aportes innovadores a través de la enseñanza y la investigación. Para ello se requerirá fomentar el pensamiento crítico, cuestionador y racional desde dichas instituciones académicas, no solo en lo teórico, sino en la aplicación práctica a situaciones reales.

Siguiendo a Gutiérrez (2010) para Peter Drucker, la innovación no es espontánea, nace del trabajo diario y debería ser manejada como otra de las funciones organizacionales por parte de Empresas e Instituciones. Pero eso no quiere decir que es igual a cualquier otra actividad. La innovación está más del lado del “saber” que del “hacer”. Las ideas más innovadoras provienen de metodologías sistematizadas y por eso, lo más importante para que las empresas comiencen a crear nuevos productos y servicios es que establezcan un sistema de gestión de la innovación que permita ordenar en etapas los procesos y los roles para lograrla. La administración de aquella es un proceso de mejora permanente en donde la organización se compromete a trabajar continuamente en la eficacia de dicho sistema.

También deberá cambiar el liderazgo. Si en las empresas y en los ámbitos de creación del conocimiento existe sólo un pensamiento único, sin divergencia de opiniones, difícilmente surja una idea creativa. Se deberá conformar en consecuencia un ambiente que estimule a

los creadores y definir también una cultura de tolerancia al fracaso. En términos de Brunner:

Estamos viviendo la tercera revolución en el acceso al conocimiento. La primera fue la aparición de la imprenta; la segunda la masificación de los libros y de los periódicos. La tercera revolución es la de internet y la web. Esto plantea nuevos contextos y desafíos para la educación y la universidad: el conocimiento ha dejado de ser lento, escaso y estable. Frente a esta situación surge la necesidad de replantearse los procesos de formación continua y permanente en el marco de la sociedad del conocimiento; deberían modificarse los criterios de pertinencia académica y las competencias que la educación y la universidad proponen para la formación; considerando que las competencias requeridas actualmente, posiblemente dejarán de ser necesarias dentro de una o dos décadas (Fernández Lamarra, 2010).

Agrega el autor mencionado: el conocimiento, su gestión y las nuevas modalidades para el aprendizaje se constituyen en ejes centrales de las políticas de educación superior. Estas políticas del conocimiento requieren un pensamiento interactivo, complejo e interdisciplinario. La universidad debería constituirse en el ámbito principal de creatividad e innovación para sí misma y para la sociedad en su conjunto.

En línea con lo expuesto por el mencionado autor, habría que re-enfocar la Universidad hacia la innovación, orientándola en consecuencia hacia la creación y el cambio. Vuelve a mencionar Fernández Lamarra (2010):

Las características de la sociedad del

conocimiento y de la tecnología, así como los desafíos actuales que se presentan a las instituciones de educación superior, deberán llevar a replantear el rol de la universidad en cuanto a la creación, gestión y difusión de los nuevos conocimientos, por lo que las funciones de investigación y de extensión-transferencia y de gestión deberán articularse fuertemente con la docencia, enriqueciéndose mutuamente. Sólo de esa manera la universidad podrá cumplir con el lugar y los desafíos que la nueva relación educación superior-sociedad requiere.

El cambio se produce en forma vertiginosa y a una velocidad superior a la que en muchos casos puede asimilarse. Esto determina que la adaptación natural que debería suceder a todo cambio resulte de difícil consecución, debiendo hacerse un especial esfuerzo para facilitar y acompañar dicho proceso.

Las universidades deberán ejercer un rol protagónico adicional en ese objetivo, por su doble condición de nuclear a los integrantes de las nuevas generaciones y ser la encargada de definir los contenidos con los cuales las preparará para el futuro.

Se deberá educar o capacitar para la innovación. Será menester realizarlo desde el ejemplo, esto exige que las entidades de educación superior sean las primeras en implementar y adoptar los mecanismos que luego trasladará a sus alumnos. De este modo, deberán mantenerse a la vanguardia en métodos de educación, deberán ser flexibles para adaptarse al cambio y tendrán que diseñar e implementar una estructura ágil que les permita la rápida instauración de los nuevos mecanismos y conocimientos en sus programas de formación y actividades de extensión y transferencia a la Comunidad.

El mundo empresarial está muy cercano a un verdadero cambio de época. Deberá vincularse cada vez más y con adecuados interlocutores a la denominada Sociedad del Conocimiento, entre ellos, a las entidades privadas de educación superior.

Las instituciones universitarias se enfrentan en consecuencia a un singular desafío: innovar en su gestión.

En el concepto de innovación se interrelacionan permanentemente diversos elementos como la necesidad de cambio, el requerimiento de realizar mejoras en los procesos y la intención de realizarlas. Una innovación es algo nuevo que produce mejora, deberá ser duradera, tener alto índice de utilización y estar relacionada con algo sustancial. Lo que hace que un cambio sea una innovación es que el cambio se produzca con intencionalidad. En síntesis, tendría que ser un cambio orientado y justificado en pos de objetivos superiores.

Fernández Lamarra y Aiello (2016) hacen referencia a que los procesos de innovación en las universidades deberán ser comprendidos mediante un nuevo enfoque. No son suficientes los análisis organizacionales o pedagógicos si falta el estudio de los procesos del conocimiento. Habrá que ocuparse no sólo de los factores funcionales y organizacionales sino del modo en que se producen, se transmiten y se aplican los conocimientos a través de la Universidad.

La innovación en las universidades ha sido referida de diversos modos. Un concepto paralelo que se encuentra estrechamente vinculado al de innovación es el de transformación y de proceso, que deberá ser orientado por diversos agentes internos y externos y que tendrá diver-

esos niveles de profundidad y de permanencia en el tiempo.

Existirían tres categorías de innovaciones según Fernández Lamarra y Aiello (2016) el origen de dicha intencionalidad:

- Generada o emergente, cuando surge como respuesta propia de la institución.
- Adoptada, cuando es “importada” desde otras organizaciones, o de otros ámbitos de la misma institución y adaptada a las necesidades propias.
- Impuesta, cuando es obligatoriamente implantada en la organización a partir de agencias externas o por la administración estatal.

Por otro lado, otros autores como Hannan y Silver, categorizan las innovaciones según dónde se centra la atención en la innovación dirigida. Estas pueden ser:

- Individuales y de grupo si responden a las necesidades de los estudiantes y a los asuntos profesionales.
- Disciplinares, si están promovidas por asociaciones y grupos profesionales.
- Curriculares, si responden a cambios de contenido de los campos de estudio y de los desarrollos interdisciplinarios.
- Institucionales, que incluyen las decisiones de normativas diferentes y los procesos de desarrollo profesional.
- Sistémicas, si contemplan la creación de un gobierno en las universidades o

comités diferenciados y adaptados a cada institución.

- Derivados sistémicos, si emergen dentro de las Universidades como resultado de la normativa y la praxis en todo el sistema.

Por otra parte, Tipoldi (2017) sostiene que en el marco de la gestión de las entidades de educación superior, podrían coexistir diversos tipos de innovaciones. Entre ellas:

- Pedagógicas.
- En cuanto al rol del docente.
- En relación con la planificación.
- Referidas al aprendizaje.
- Vinculadas al uso de tecnologías.
- Las evaluaciones.
- De procesos de gestión.
- De alternativas de monetización.

MARCO TEÓRICO

Características de las nuevas generaciones

Adolescencia extendida

Una de las tendencias demográficas más notables en las últimas dos décadas ha sido la demora en el ingreso a la adultez por parte de dichos jóvenes (Steinberg, 2014). A cada generación sucesiva le toma más tiempo cumplir con algunos objetivos: terminar los estudios, establecer una independencia económica, casarse y tener hijos, entre otros.

Actualmente los que jóvenes de 25 años, comparados con la generación de sus padres a la misma edad, tienen el doble de probabilidades de ser todavía estudiantes, sólo la mitad de probabilidades de haberse casado y un 50 por ciento tiene más probabilidades de seguir recibiendo ayuda económica de sus padres.

La adolescencia extendida permitiría agregar años a la época de mayor plasticidad del ser humano, en donde el cerebro está influenciado más por las experiencias recibidas. Por eso los jóvenes deberían estar sujetos a experiencias de estimulación permanentes y a nuevos desafíos, tanto en los ámbitos de aprendizaje como en los laborales, para aprovechar mejor la característica mencionada.

Equilibrio vida – trabajo

Las nuevas generaciones le otorgan relevante importancia al concepto denominado “equilibrio vida-trabajo”. Se considera que la separación entre trabajo, tiempo libre y vacaciones ya es un concepto arcaico, especialmente para los que trabajan en forma independiente o con la modalidad por objetivos o por proyectos. Sólo sería necesario persuadirse una y otra vez que los ideales del trabajo y de vida propios armonizarán en un futuro entre sí.

Para ello las expectativas sobre ambos (trabajo y vacaciones) deberían ser similares. El análisis de dichas coincidencias, incluiría:

- Expectativas sobre el trabajo: entorno saludable, un buen equilibrio entre el trabajo y la vida, escapar del estrés familiar, desafíos y progresos en la carrera profesional y quizás también buenos recuerdos sobre rendimientos anteriores.

- Expectativas sobre el tiempo libre: salud, descanso, escape, aumento de vivencias y nostalgia.

Sacheri (2014) en dicha línea, menciona que las anteriores generaciones vivían en un mundo donde abundaban las certezas y donde las identidades eran mucho más sólidas. Las ideologías les marcaban caminos de felicidad probada e inminente.

Las profesiones y los oficios duraban toda la vida y el trabajo era un camino sólido y previsible a través del cual los hombres luchaban para dejar la prosperidad de su familia unos escalones más arriba de donde sus propios padres la habían conducido. La educación era un valor tangible, y buena parte del esfuerzo familiar estaba dirigido a consolidar el nivel de instrucción de los más jóvenes.

En la actualidad los padres y sus hijos no pueden inscribir sus mandatos y sus conductas en modelos probados, compartidos y generalizados. Los jóvenes están dispuestos a pensar y ejercer determinados valores, discutirlos, ponerlos en duda, sopesarlos y criticarlos con hondura y naturalidad. Pero siempre van a necesitar moverse como cualquier otra generación dentro de un universo de posibilidades y prohibiciones, esperanzas y temores que les serán dados por el entorno adulto.

Masco (2012) realiza una comparación de aspectos sociológicos entre las generaciones que conviven en la actualidad en los diversos ámbitos familiares, educativos, laborales y sociales con sus diferencias de contexto, características, símbolos, códigos, aspiraciones y miradas.

Tabla 1. Cuadro comparativo de las tres generaciones

| | BABY BOOMERS | GEN. X | GEN. Y |
|----------------------------------|-------------------------------------|--|-------------------------------|
| ¿Cómo son en el trabajo? | Formales | Más informales | Creativos |
| | Jerárquicos | Adaptables al entorno del trabajo | Preocupados por la ecología |
| | Organizados | Aceptan diversidad | Informales |
| | Planificadores | Competitivos e individualistas | Exigentes |
| | | | Balance vida personal/trabajo |
| Habilidades sociales | Protocolares | Estilo doble: formal-informal | <i>Networking</i> |
| | Respetuosos con las jerarquías | | Comunicación directa |
| | Distantes | | |
| | Etiqueta social | | |
| Habilidades desarrolladas | Pacientes | Adaptabilidad al cambio | Multitarea |
| | Analíticos | Emprendedor | Experto en tecnología |
| | Comprometidos | Competitividad | Orientado a resultados |
| | Estructurados | | Espontáneos |
| Habilidades a desarrollar | Creatividad | Balance entre la vida laboral y personal | Capacidad de síntesis |
| | Adaptabilidad al cambio tecnológico | Creatividad | Concentración |
| | Flexibilidad | | Paciencia |
| | Espontaneidad | | |

Fuente: Masco, A. (2012). Entre generaciones. No te quedes afuera del futuro. Buenos Aires: Ed. Temas. Pp. 151-163.

Tabla 2. Principales características de las tres generaciones que habitan el mundo laboral y el de la educación superior

| | BABY BOOMERS | GEN. X | GEN. Y |
|-------------------------------|------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| Influyentes | Basados en las evidencias | Pragmáticos | Basados en la experiencia |
| | Expertos | Practicantes | Colegas |
| | Datos técnicos | Práctico | Historias emocionales |
| Foco de capacitación | Evidencias | Casos de estudio | Participativo |
| | | Aplicaciones | |
| Formato de aprendizaje | Formal | Relajado | Espontaneo |
| | Estructurado | Interactivo | Multisensorial |
| Entorno de aprendizaje | Estilo de aula de clase | Estilo mesa redonda | Estilo café |
| | Atmosfera tranquila | Ambiente relajado | Música y multi-modal |
| Ventas y marketing | Medios tradicionales/masivos | Directo/medios objetivo | Viral/medios electrónicos |
| | Publicidad sobre la línea | Publicidad bajo la línea | A través de sus amigos |
| Influencias de compra | Leales a la marca | Cambian constantemente de marca | Sin lealtad a ninguna marca |
| | Autoridades | Expertos | Amigos |

| | | | |
|-----------------------------|---------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Ideas preponderantes | Orden y control | Coordinación y cooperación | Consenso y colaboración |
| | Los que piensan | Los que hacen | Los que sienten |
| Valores financieros | Necesidades a largo plazo | Metas a mediano plazo | Deseos a corto plazo |
| | Efectivo y créditos | Expertos en créditos | Dependientes del crédito |

Fuente: Masco, A. (2012). Entre generaciones. No te quedes afuera del futuro. Buenos Aires: Ed. Temas. Pp. 151-163.

Tabla 3. Análisis Sociológico¹.

| | BABY BOOMERS | GEN. X | GEN. Y GEN. Z |
|--|--|--|--|
| | LO VENDEN | LO CUESTIONAN | LO PROTESTAN |
| Cómo aprenden | Formalmente a través del monologo | Programadamente a través del dialogo | Interactivamente A través de lo multimodal |
| Qué los seduce | Racional | Exposición rebelde | Espontáneo |
| | Fáctico | | Multisensorial |
| | Datos técnicos | | Participativo |
| | Evidencias | | |
| Cómo se ejecutaron o se ejecutan los mensajes | Comparación de productos | Anti-avisos | <i>Marketing experiencial</i> |
| | Demostración | Ejemplos visuales | Comunidades web con contenidos generados por los mismos usuarios (<i>Youtube, Myspace</i>) |
| | | Referencia de la cultura pop | |
| Medios utilizados para llegar a ellos | Televisión | Televisión | Internet |
| | Prensa impresa | Prensa impresa | SMS |
| | Ventas directas | | |
| Cómo se relacionan con la tecnología | Inmigrantes digitales | Adaptados digitales | Nativos digitales |
| Cómo ven la marcas | Antes: un sello de confianza | Una filosofía | Una comunidad |
| | Ahora: cada vez menos lealtad | | |
| | <i>Volkswagen:</i> | <i>Nike:</i> | <i>Youtube:</i> |
| Slogan de su época | "Nunca se modifica un <i>Volkswagen</i> para que luzca diferente sino solamente para que funcione mejor" | "No insulten nuestra inteligencia. Díganos lo que es, cuéntenos lo que hace, y no canten el himno nacional mientras tanto" | "Exprésate" |
| | | "Yo no soy un mercado objetivo, soy un atleta" | |

Fuente: Masco, A. (2012). Entre generaciones. No te quedes afuera del futuro. Buenos Aires: Ed. Temas. Pp. 168-169.

Influencia de las nuevas tecnologías

La fuerte vinculación de las nuevas generaciones con la tecnología podría estar provocando cambios en ellas. De Masi (2014) menciona que un *runner* sabe cuánto corrió y cómo trabajó su corazón gracias a las zapatillas que almacenan datos, el perfil de *Facebook* se ocupa de retener fechas, nombres y antecedentes, el celular conserva números y fotos y el *GPS* calcula las mejores rutas y evita perderse (p.36).

Carr (2015) afirma: que cuando las personas abordan una tarea con la ayuda de ordenadores, son víctimas muchas veces de un par de afecciones cognitivas: la complacencia automatizada y el sesgo por la automatización. Ambas revelan las trampas que nos esperan cuando realizamos operaciones importantes sin pensar en ellas. La complacencia automatizada tiene lugar cuando un ordenador nos atonta en una falsa sensación de seguridad. El sesgo por la automatización está relacionado. Aparece cuando las personas dan un peso excesivo a la información que aparece en sus monitores. La creen incluso cuando la información es errónea o engañosa (p.48).

En principio, hace más inteligentes a las personas la capacidad para dar un sentido a las cosas, de entretener el conocimiento que se extrae de la observación y la experiencia. Es esta cualidad flexible de la mente, que abarca la cognición consciente e inconsciente, la razón y la inspiración, la que permite a los seres humanos pensar conceptualmente, críticamente, metafóricamente, especulativamente e ingeniosamente

Asimismo, se menciona que Internet no estaría cambiando rotundamente la manera en

qué se piensa, sino que estaría exacerbando el problema de la “gestión de la atención” ya que dicha capacidad de estar focalizado es finita y limitada. El cambio para algunos no se daría en el pensamiento sino sólo en determinadas operaciones como la comunicación, la memoria y los procesos de aprendizaje.

A partir de lo indicado en el párrafo precedente, empieza a considerarse con más detenimiento el concepto de “*mindfulness*”, es decir, la atención plena. La sobrecarga mental a la que se puede estar sometido, y que impide la concentración sobre lo que se hace. El bombardeo de estímulos, las constantes interrupciones o la creciente presión por hacer más con menos fomentan la dispersión mental y las conductas reactivas. El resultado es mayor ansiedad y estrés, lo que se traduce en menor productividad en general (Mosqueira, 2014).

También puede presentarse otra característica denominada alto nivel de excitabilidad exploratoria (búsqueda constante de la novedad) y también un alto grado de impulsividad denotando un bajo control de las respuestas y poca predisposición a la reflexión. Todo esto se vincula asimismo con la ansiedad de poner el foco en los resultados, llegar rápido a la meta sin pensar mucho en el camino a transitar.

La capacidad de concentración en la lectura ininterrumpida es una característica que hoy se vería seriamente amenazada por el ritmo de vida cotidiano que parece no dejar energía disponible para desarrollar conductas que tienden a favorecer la frecuencia del tiempo lento. El mismo riesgo puede tener otras acciones como la reflexión, la imaginación y la creación. En el tiempo rápido en el que se vive, se privilegia la velocidad, lo nuevo y el contacto fugaz (Etcheverry, 2014).

El ambiente en que se desarrollan hoy los jóvenes favorece que absorban la superficialidad que caracteriza la época. El desarrollo de la paciencia y la concentración que estimula la lectura profunda resultaría crucial. El conocimiento causal resulta del esfuerzo continuado y del mantenimiento de la atención, conductas que son, precisamente las que estimulan la lectura.

Menciona Schneir (2014), “las nuevas generaciones están acostumbradas a hacer varias tareas a la vez desde distintos dispositivos y plataformas. Lo hacen administrando una atención menos profunda pero más distribuida (*multitasking o task switcher*)”. (p.27)

Las personas en realidad no hacen varias tareas a la vez, lo que hacen es cambiar velozmente de una a otra, ya que el cerebro humano es secuencial, es decir, hace una cosa detrás de otra.

Lo que se llama entonces “*multitasking*” en realidad es alternancia rápida de tareas que está relacionada con otras capacidades cognitivas, como la memoria operativa o la atención ligadas a la región prefrontal del cerebro. Ser “*multitasking*” no necesariamente implicaría dejar de ser concentrado y detallista.

Nuevos referentes en la web

Las costumbres y el uso de tiempo libre también cambian para esta generación. Hoy muchos adolescentes pasan horas y horas por día, escuchando, viendo, disfrutando a los denominados “*youtubers*” (estrellas de *Youtube*) que graban y comentan las sesiones de los videojuegos favoritos de dichas generaciones. Estas divulgaciones atraen niños y adolescentes y dieron origen también a un nuevo nego-

cio que disputan los colosos del internet como, *Google* o *Amazon* (Castrillón, 2014).

Los podemos dividir en *gamers* (los que graban comentando juegos) y *bloggers* (qué sólo suben videos hablando a la cámara de cualquier otro tema).

El objetivo es ver cómo juegan otros para entretenerse mientras aprenden además diversos trucos y nuevas aplicaciones de los videojuegos. En muchos casos, estos personajes abandonan la temática de los videojuegos y también pasan a ser estrellas del *stand up*.

La comunicación en estos nuevos ámbitos es más importante que el juego en sí mismo. Son nuevos espacios de sociabilización.

Comenta Hatum (2015), la habilidad de los *youtubers* está en poder satisfacer la necesidad de bienestar instantáneo de una nueva generación que requiere rapidez, inmediatez y mucha sensorialidad. Este trabajo lo han hecho mejor que las productoras de medios masivos, muchas de las cuales aún están pensando cómo segmentar el mercado de jóvenes. (p.22)

Vocación y elección de carrera

Si se le pregunta a las nuevas generaciones por qué razón eligen una carrera universitaria, la respuesta predominante sería la vocación. Pero si alguien ya eligió una carrera antes, seguramente su prioridad pasaría a ser la “salida laboral”.

Esta distancia entre el deseo vocacional y la realidad del mercado de trabajo es la que aparece al comparar distintos relevamientos sobre carreras y profesiones desarrollados en 2014, por el Instituto de Ciencias Sociales de la

UADE y la Facultad de Ciencias Empresariales UAI (Buenos Aires) con el grupo Rhuo (Same-la, 2014).

Los motivos a la hora de elegir las carreras son complejos y variados. Influiría el nivel socioeconómico, cultural y las referencias cercanas, es decir, de aquellos que provienen del entorno más confiable al potencial alumno (padres, amigos). También pueden aparecer “modas” en la elección de las carreras.

Por otra parte, se menciona que podría haber ciertas carreras que no estarían actualizadas en relación con los conocimientos y aptitudes que se requieren actualmente en los trabajos y se observa un desfase entre teoría y práctica como la mayor dificultad de incorporación al primer empleo.

Según Maison (2015), las nuevas generaciones elaboran el concepto vocación de una manera muy diferente. Los jóvenes ya no están tan influenciados por sus padres ni por la tradición de continuar con una carrera determinada. El trabajo para estas generaciones es una dimensión importante de la vida, pero quizás no la principal. (p.15)

Con las nuevas generaciones, se modifica el sentido del éxito y las prioridades por lo menos en las épocas tempranas de la vida adulta. Lo profesional en este caso abarcaría lo personal unido a un sistema de valores y de motivaciones individuales relacionados con otros ejes como: la familia, los amigos, las redes sociales, el tiempo libre, las experiencias y las posibilidades de viajar, entre otros.

Es en este contexto que emerge un nuevo paradigma con respecto a la vocación. Ya no sería innata sino que se construye a través del

autoconocimiento, de identificar cuáles son las pasiones y cuáles son las prioridades. También sería relevante que los jóvenes puedan terminar de conformar dicha vocación a través de un conocimiento del mercado y del contexto económico actual y futuro.

Ante estas circunstancias sería aconsejable realizar un trabajo conjunto entre los ámbitos laborales y el universitario para redirigir las vocaciones hacia las necesidades de una localidad o un país y ayudar a construirlas desde el punto de vista individual o grupal.

En línea con lo mencionado, las instituciones educativas tienen por misión preparar al individuo para el mundo futuro que le tocará vivir (Fernández, 2009). Sin embargo, la correspondencia entre lo que se enseña y ese mundo está siendo cuestionada. Por eso la necesidad de los cambios.

METODOLOGÍA

La metodología que se propuso utilizar para llevar a cabo la investigación consistió en el estudio de casos. Para ello se definió como unidad de análisis a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Abierta Interamericana – Sede Regional Rosario.

El principal objetivo de la investigación fue identificar los procesos innovadores de gestión que brindaron respuestas a los requerimientos de los alumnos de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Abierta Interamericana – Sede Regional Rosario en el periodo bajo análisis (2010-2015). A efectos de detectar cuáles fueron algunas de las prácticas innovadoras que se utilizaron para neutralizar dichas problemáticas y cuáles fueron los resultados obtenidos.

IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS INNOVADORES

Luego de un período de conocimiento, análisis y diagnóstico inicial (2007-2009), desde la Dirección de Carreras se resolvió la implementación a partir de 2010 de:

- un renovado proceso de comunicación con el alumnado,
- un valorado programa de apoyo a la inserción laboral,

En relación con el **proceso de comunicación con el alumno**, se detallan los mecanismos implementados:

Al ingresar a la Facultad, se llevaron a cabo reuniones con todos los alumnos ingresantes en donde se definían las pautas de convivencia y los mecanismos de comunicación entre las autoridades, docentes y alumnos.

En dicha reunión y en los posteriores contactos individuales y grupales con los alumnos se recalca la necesidad de que dichos usuarios directos de la Facultad, transmitan en forma instantánea cada una de sus inquietudes, informen las situaciones incómodas que se le presenten o eleven su opinión sobre aspectos a mejorar que vayan observando en cada contacto o “momento de verdad” con la institución.

A posteriori se ejecutaban las siguientes acciones de comunicación con el alumnado activo, egresados y graduados:

La comunicación habitual y formal de la Facultad sería a través de *mail*. Se efectúan respuestas a consultas y se intercambian opiniones utilizando las direcciones corporativas

de la universidad. Se contestan los *mails* en la mayoría de los casos en forma casi instantáneamente. Caso contrario el alumno sabe que tendrá respuesta inmediata en el transcurso del mismo día en el horario de 8 a 18. Es decir, un *mail* enviado en ese rango horario recibe respuesta en el día. Un *mail* enviado entre las 18 y las 8 del otro día recibiría la respuesta a la mañana siguiente en horas tempranas. Caso contrario: significa que el *mail* no llegó. El alumno deberá volver a enviarlo.

Utilización de **Facebook** por grupo o cohorte de carrera y turno para comunicar novedades diarias y mantener un diálogo permanente. El perfil de Facebook se utiliza para alumnos activos y egresados/graduados. Se arman grupos para alumnos activos: si son diversas carreras, se separarían por carrera y por año unificando turnos (mañana y noche). Se utilizan de manera unificada para todos cuando la información es general para comunicar por ejemplo eventos y cursos. Por otra parte, la página de Facebook se utilizaría para interesados y futuros ingresantes, se publicaría información sobre la universidad, fechas de interés, información sobre carreras y se atienden dudas por privado.

Envío de cronogramas de actividades complementarias (visitas a empresas, jornadas y congresos) y avisos semanales de demanda laboral a través de **Twitter**.

Comunicación con ex alumnos, egresados y graduados a través de **LinkedIn**. De esta manera se mantiene un vínculo actualizado sobre el recorrido laboral de egresados y graduados.

Envío de **boletines semanales** de demanda laboral por *mail* con la mención de búsqueda

das laborales especiales solicitadas por empresas e instituciones de la facultad.

Envío de **boletines cuatrimestrales** por *mail* con la diagramación de la planificación y la indicación de novedades y noticias.

Atención personalizada en las oficinas de la facultad para consultas breves (sin aviso previo) y atención primaria del alumno en el horario de 8 a 20 de lunes a jueves y los viernes de 9 a 13.

Concertación por *mail* de **entrevistas personalizadas** con las autoridades. En el término de 48 horas como máximo se debería concretar la reunión a los efectos de tratar individualmente temas específicos.

Visitas por parte de la Dirección de Carreras a cada curso (todas las carreras, turnos y localizaciones) a los efectos de prevenir situaciones y evitar la aparición de problemas inesperados.

Colocación en **You Tube** de testimonios de alumnos o graduados sobre las carreras o los distintos servicios complementarios que brinda la facultad. Analizar la posibilidad de contar cada Facultad con un canal propio de emisión de información.

Envío de una **revista mensual** en papel con novedades de la universidad.

Utilización de **mensajes (SMS)** para casos especiales de seguimiento de alumnos.

Uso de **Skype** o videoconferencias para casos especiales (previa concertación de fecha y hora por *mail*).

Dichas formas de comunicación fueron acompañadas con otros procesos que intentaron anticipar patrones de conducta de los alumnos, visualizar las consultas más frecuentes y los requerimientos o situaciones que más se repetían a los efectos de establecer respuestas predeterminadas e informarlas adecuadamente, otorgando mayor certidumbre al recorrido académico del estudiante en la facultad.

EN SÍNTESIS

Respuestas inmediatas por los canales de comunicación y los medios tecnológicos que utilizaba estas generaciones de alumnos.

Detección temprana de inquietudes y actitud de anticipación a los problemas.

Retroalimentación permanente del circuito de atención al alumno con la incorporación de nuevas rutinas o procesos de acompañamiento.

Como se menciona en los puntos anteriores, los miembros de las nuevas generaciones requerirán comunicación casi instantánea a los efectos de atender y entender sus requerimientos.

Son las instituciones educativas las que deberán adaptarse a las herramientas comunicacionales y medios tecnológicos que dichos usuarios utilizan con habitualidad en los modos, formas y periodicidades que sean necesarios.

De esta manera se lograría hablar el mismo idioma y se tendería a trabajar en tiempo real con el alumno logrando como consecuencia: el evitar malos entendidos sobre diversas situaciones y sucesos, disminuir la conflictividad y bajar la cantidad de problemas en la gestión cotidiana.

Llegar a tales objetivos no es tarea sencilla y requiere de un esfuerzo permanente de adaptación de las instituciones y sus miembros (personal directivo y cuerpo docente) ya que los requerimientos son cada día más y van cambiando cada vez más rápidamente.

El desafío es mayúsculo y habrá que afron-

tarlo cada día con más, nuevas y originales respuestas, ¡caso contrario las sorpresas podrán ser muchas!

En el cuadro siguiente se identifican otros ejemplos de rutinas de contacto implementados para los alumnos a lo largo de su recorrido en las aulas de la Facultad.

Tabla 4: Recorrido de contactos

| | |
|--|---|
| <p>1er AÑO</p> <p>Objetivo: Consolidación como alumno de nivel universitario</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Tutorías de seguimiento • Acompañamiento personalizado • Servicio Comunitario Institucional • TIOs (tramos iniciales de orientación) • Comisión de Alumnos Ad hoc. |
| <p>2do y 3ro AÑO</p> <p>Objetivo: Iniciación en su vinculación con el mundo real</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Programa Permanente de Prácticas Profesionales (PPPP) • Actividades de Servicio Aprendizaje • Jornada Sobre RSE • Feria de Empresas • Semana Internacional en otro país. |
| <p>4to AÑO</p> <p>Objetivo: Acompañamiento hasta su inserción laboral</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Tutorías trabajos finales • Pasantías • Práctica no rentadas • Talleres de Inserción Laboral • “Cursos a medida” • Vínculo con el Consejo Profesional • Programa de vinculación con el mundo empresario • Entrega de premios a los mejores promedios |

Fuente: elaboración propia.

En relación a la puesta en marcha de un **Programa de Apoyo a la Inserción Laboral**, incluyó la implementación de diversos mecanismos:

El boletín semanal de demanda laboral:

Enviado por Facebook a alumnos, ex alumnos, egresados y graduados. Incluye la identificación, el análisis y la clasificación de avisos de búsquedas laborales obtenidos por diversos medios (páginas web, suplementos de diarios, *linkedin*, entre otros).

El cual incluye un acápite especial denominado “búsquedas especiales” con los pedidos de empresas, instituciones y consultoras con los cuales tendría vinculación permanente la Facultad. Complementariamente estas búsquedas especiales se enviarían anticipadamente por el *Twitter* de la Facultad.

Dichos mecanismos son considerados como un insumo relevante para los alumnos ya que les permite además de ayudarlos en la búsqueda de su primer empleo o mejora del actual, a conocer y analizar en forma permanente los requerimientos de la demanda laboral de su Comunidad.

Talleres mensuales

Uno denominado “Taller de inserción laboral” en donde se trabajan las competencias generales y específicas que son necesarias para acceder al primer empleo, se identifican los aspectos a través de los cuales se podrían destacar los postulantes y se establece un primer recorrido de acceso al trabajo.

En el otro denominado “Cómo hacer un currículum vitae” se trabaja en forma práctica la

elaboración y presentación de dichos CVs y su adaptación a cada búsqueda laboral.

Entrevistas de seguimiento

Luego de pasar por los talleres antes mencionados, se acompaña al alumno hasta su primera incorporación laboral a través de reuniones individuales o grupales de seguimiento, en donde se trabaja específicamente la brecha individual de empleabilidad y las acciones de corto y mediano plazo que deberían ejecutarse para disminuirla.

Bolsa de trabajo

Todas las personas que reciben el boletín antes indicado participan de un mecanismo de vinculación exclusivo que incluye la recepción de pedidos de búsquedas laborales y la preselección de postulantes con el ofrecimiento permanente de empleos en relación de dependencia y pasantías.

Este servicio se complementa y actúa en forma articulada con la página web laboral de la Universidad en donde alumnos y empresas se vinculan directamente.

Programa permanente de prácticas pre profesionales

Se trata de un primer contacto con el mundo laboral encuadrado académicamente en el marco de los seminarios de práctica profesional (o materias relacionadas) de las distintas carreras de la Facultad.

En dichas prácticas el alumno lleva a cabo tareas iniciales relacionadas con su carrera y se definen actividades que permiten “simular” el recorrido de acceso al trabajo (presentación

de CVs, preselección, entrevistas) y las vivencias del primer empleo dentro de una empresa u organización.

Los alumnos, finalizadas dichas prácticas en empresas o instituciones, presentan al profesor a cargo de dicha asignatura, a la Dirección Académica y a la Empresa o Institución un informe con el cumplimiento de determinadas consignas que se definen en cada caso.

Los alumnos que cumplen satisfactoriamente con dicha práctica tienen luego prioridad en los posteriores procesos de preselección que lleva a cabo la Facultad para la asignación a pasantías o puestos efectivos en relación de dependencia en empresas e instituciones de la región.

Taller intensivo de práctica profesional

Se trata de un proceso de inmersión intensivo (dos días) en el ámbito geográfico de otra ciudad. El objetivo es permitirle al alumno avanzado “vivenciar” en forma directa el proceso empresarial, tener contacto con dueños y gerentes de empresas e identificar los requerimientos profesionales de las empresas en la actualidad.

Este programa incluye diversas actividades. Entre ellas:

- i. Visitas a plantas industriales y otras empresas del lugar para conocer sus prácticas empresarias y el contexto socio económico de la región.
- ii. Charlas con empresarios en su lugar de trabajo a los efectos de identificar los actuales requerimientos de servi-

cios profesionales de nuestras disciplinas.

- iii. Conferencias y Charlas con funcionarios municipales locales, empresarios y especialistas invitados en temas de interés de nuestros alumnos.

Emisión y entrega de documentos técnicos vinculados

Con la información surgida de los boletines antes mencionados y otros relevamientos y análisis que se realizan permanentemente sobre el mercado laboral regional, la Facultad lleva a cabo diversos proyectos de Investigación. Como consecuencia de los mismos, se emiten papers técnicos, se elevan análisis a las distintas empresas o instituciones que así lo solicitan y en donde participa habitualmente la Universidad.

La Facultad ha focalizado su accionar en la inserción laboral de alumnos y graduados poniendo a disposición herramientas profesionales de apoyo de última generación en el área de empleo. El mercado requiere profesionales diferentes que sepan adaptarse a los nuevos requerimientos de empresas e instituciones, donde a las competencias técnicas adquiridas se le debrán adicionar otras de carácter general, de gestión o actitudinales.

Las nuevas generaciones no tendrán como objetivo su estabilidad a largo plazo en un solo empleo, sino la consolidación de su empleabilidad. Buscan una formación que los convierta en profesionales capacitados para adaptarse a los puestos de trabajo actuales y futuros. La Universidad tendrá que ayudarlos en el cumplimiento de esa meta.

CONCLUSIONES

Según estadísticas recabadas en la unidad académica bajo estudio a principios de 2007 y su comparación con mediciones llevadas a cabo en 2017 su población de alumnos activos se incrementó en un 65%.

En casi una década de gestión se cumplieron además otros objetivos cuantitativos y cualitativos y se incrementó notablemente la satisfacción de los alumnos con respecto a la gestión de la Facultad.

Los mecanismos antes descritos constituyeron propuestas innovadoras en respuesta a las características y requerimientos de las nuevas generaciones de estudiantes. Dichas instrumentaciones se han fortalecido en el caso

descrito con la puesta en marcha de otras acciones complementarias y constituyeron el primer paso hacia la aplicación de conceptos superadores en la gestión de universidades: definir como objetivo institucional la mejora permanente de la experiencia del alumno.

Se intentó generar un “clima educativo confortable y agradable” para todas los actores participantes y que las personas se sintieran parte de la comunidad universitaria que esta unidad académica construyó.

Se debería finalmente llegar a los siguientes objetivos en la percepción de los estudiantes tomando en cuenta DOS miradas complementarias e interrelacionadas:

Tabla 5: dos miradas

| | |
|--|--|
| <p>LO RACIONAL</p> <p>Siempre me siento seguro y siempre puedo contar con la UNIVERSIDAD</p> <p>PRESTIGIO</p> <p>Servicio. Eficiencia. Cumplimiento. Profesionalismo. Agilidad. Solidez. Organización.</p> | <p>LO EMOCIONAL</p> <p>Siempre me tratan bien y siempre es agradable vincularme con la UNIVERSIDAD</p> <p>CONFIANZA</p> <p>Cordialidad. Contención. Respeto. Ayuda. Pertenencia. Tolerancia. Compromiso.</p> |
|--|--|

Fuente: elaboración propia

Complementariamente debería monitorearse en forma permanente la secuencia de experiencias de los usuarios de la Facultad o Universidad, como asimismo medir el servicio educativo casi en forma instantánea, corregir y mejorar el mismo constantemente, premiar a los mejores colaboradores y fomentar un ambiente de capacitación permanente de los recursos humanos de cada Institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Carr, N. (2015). *Atrapados. Cómo las máquinas se apoderan de nuestras vidas*. Montevideo: Taurus.

Castrillón, M. (12 de octubre de 2014). *Ver jugar a otros. El nuevo consumo cultural entre los chicos que ya es éxito de audiencia*. La Nación.

- De Masi, V. (5 de octubre de 2014). *La memoria, el sueño y hasta la caligrafía cambian por las nuevas tecnologías*. Clarín.
- Etcheverry, G. (12 de octubre de 2014). *Tiempo lento en la vida cotidiana*. La Nación.
- Fernández Lamarra N & Aiello, M. (2016). "La innovación en las Universidades Públicas Argentinas". En: Almuiñas, J. (compilador). *Gestión institucional y académica en las Instituciones de Educación Superior de América Latina. Problemas y desafíos*. Managua: Red DEES
- Fernández Lamarra N. (2010). *Hacia una nueva agenda de la educación superior en América Latina: situación y perspectivas*. Pp. 4. México: ANUIES.
- Fernández, L. (27 de abril de 2009) *¿Cómo educar a la "Generación Y" en las escuelas?* Revista en.red.ando.
- Gutierrez, M. (2010). *La gestión de la innovación y el emprendedorismo: Conductores de la competitividad sostenible en los negocios*. (119) pp 1-3. CEGESTI Éxito Empresarial.
- Hatum, A. (2 de agosto de 2015). *Generación Youtube: el negocio de producir bienestar instantáneo*. La Nación.
- Maison, P. (marzo de 2015). *¿Cómo retener talentos ante un cambio de paradigma vocacional?* Revista Management Herald.
- Masco, A. (2012). *Entre generaciones. No te quedes afuera del futuro*. pp. 151-163. Buenos Aires: Ed. Temas.
- Mosqueira, J. (12 de octubre de 2014). *Mindfulness o concentrarse en el momento presente*. La Nación.
- Sacheri, E. (12 de agosto de 2014). *Nuestros hijos no quieren vivir sin prohibiciones*. Clarín.
- Samela, G. (2015). *El graduado ideal, según un experto en educación de Harvard*. Clarín.
- Schneir, S. (11 de mayo de 2014). *Multitasking, la distribución de la atención en la generación Y*. La Nación.
- Steinberg, L. (26 de octubre de 2014). *Ventajas de seguir siendo un adolescente*. Clarín
- Tipoldi, J. (2017). *Prácticas innovadoras en la Universidad*. En Primer Ateneo Binacional (UCU). Salto. Uruguay.

Este documento se encuentra disponible en línea para su descarga en: <http://ppct.caicyt.gov.ar/rain/article/view/v6n2a09>

ISSN 2422-7609 eISSN 2422-5282 – Escuela Argentina de Negocios. Este es un artículo de Acceso Abierto bajo la licencia CC BY-NC-SA (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)



