



UDEM®

UNIVERSIDAD DE MONTERREY

*Valoración de las Habilidades y Conocimientos de un egresado en
Dirección Estratégica del Capital Humano de la Universidad de
Monterrey*

Asesor: Juan José Pachur Parás

Lourdes Susana Garza Ramírez 339845

José Virgilio Orozco Panting 364171

Regina María Páez Chapa 528847

Natalia Leos Suárez 320991

San Pedro Garza García, N.L., a 27 de noviembre del 2019

Dedicatoria

Regina Páez Chapa

A mis padres, por ser mi mayor soporte. A la vida, por sus hermosas coincidencias con personas como Eduardo Ayala Saldaña y Catalina Garibay Guzmán. A la cafeína y el azúcar, por su apoyo incondicional y mantenerme viva en este proceso. Principalmente dedicado para mí, resultado de esfuerzo constante y por darme la oportunidad de crecer a través de la investigación.

Natalia Leos Suárez

A mis padres, quienes son mi mayor ejemplo de esfuerzo y perseverancia. Los quiero mucho y agradezco infinitamente el amor y formación que siembran a diario en nuestra familia.

A mi equipo y a mi persona, porque juntos hicimos posible lo que parecía "imposible".
¡Gracias por tanto!

Lourdes Garza Ramírez

A mi equipo, a mi familia de corazón y segunda familia, a mi esposo, porque cada uno de ustedes me daba razones para seguir adelante y motivos para no rendirme. Pero sobre todo, a mí misma.

José Virgilio Orozco

A todo aquel ser humano que en algún momento de vida identificó que necesitaba emprender algún cambio, enfrentar algún miedo o superarse a sí mismo. A aquellos que se vieron al espejo para poder conocerse mejor, buscar iniciativas de cambio, haciendo que las experiencias que se tengan en cualquier ámbito vivirlas al máximo.

Agradecimiento

Regina Páez Chapa

Agradezco a mi padre Fernando Páez Jiménez por ser el mejor ejemplo a seguir en mi vida y a mi madre Hilda Chapa de Páez por darme el amor incondicional y valores que día a día me construyen como persona. Nada de esto fuera posible si no fuera por ustedes. Gracias por su apoyo en todo momento, por ustedes soy quien soy el día de hoy.

Agradezco a mi persona incondicional Eduardo Ayala Saldaña, por aguantar cada desvelada, siempre y en todo momento apoyándome. Gracias por enseñarme que con esfuerzo y dedicación todo sale adelante. Por motivarme a ser la gran mujer que soy y que seré.

A Juan José Pachur, por haber creído en nuestra tesis y apoyarnos en todo momento. Adicionalmente a Jorge Salcedo y Alfonso Benito por su tiempo y esfuerzo invertido en nosotros.

A la profesora San Juana Leticia Castro, gracias por apoyarnos en la revisión y retroalimentación de la tesis.

Gracias a las empresas que fueron amables y nos permitieron conocer las habilidades y conocimientos que buscan.

Finalmente, agradezco por la hermosa coincidencia de haber cruzado camino con mi equipo de tesis, Lourdes Garza, Natalia Leos y Virgilio Orozco. El proceso de vivir y elaborar una investigación en equipo con ustedes ha sido una experiencia inolvidable. Aprendí mucho de cada uno de ustedes y de sus increíbles personalidades. Gracias por tanto, gracias por existir.

Natalia Leos Suárez

Tras la realización de este trabajo, quiero agradecer profundamente a mis padres, familia, novio y amistades cercanas, que siempre han estado presentes, motivándome a crecer y perseverar ante cualquier reto personal o profesional; sin duda sus porras y palabras de aliento han sido parte importante de esta gran etapa. De la misma manera, agradezco enormemente a mi equipo de tesis por cada esfuerzo, tiempo y dedicación que aportaron a esta investigación; me siento muy agradecida y feliz de haber coincidido con ustedes. Gracias por su amistad, por cada experiencia, risas, estrés, angustias, alegrías y demás emociones compartidas a lo largo de este año. Sin duda les deseo el mejor de los éxitos y a seguir creciendo en nuestras aspiraciones personales y profesionales. Del mismo modo, agradezco a nuestro equipo de sinodales, Jorge Salcedo, Alfonso Benito y también a nuestro asesor de tesis, Juan José Pachur, por haber aceptado ser parte de este gran equipo. Gracias por cada enseñanza, tiempo, escucha, retroalimentación y reto aportado a esta investigación; sobre todo por siempre motivarnos a crecer y ser mejores personas. Finalmente, pero no menos importante, gracias a Dios por cada oportunidad y experiencia de vida que me ha permitido compartir a lo largo de mi carrera universitaria. Agradecida por la oportunidad de estudiar, de poder terminar una carrera, por la salud y energías para seguir contando con aspiraciones y nuevos sueños por cumplir. ¡Simplemente GRACIAS!

Lourdes Garza Ramírez

A mi equipo, Regina Páez, Natalia Leos y Virgilio Orozco, que hicimos el *match* perfecto trabajando juntos. Gracias por tantos días de convivencia, risas y algunos otros de llantos. Sin su apoyo no hubiera sido lo mismo, me motivaban cada día a dar lo mejor de mí y me recordaban de lo mucho que soy capaz. Espero de todo corazón verlos triunfar y compartir más logros a lo largo de los días.

A nuestro asesor Juan José Pachur, por tu paciencia y tiempo dedicado a este proyecto junto con nosotros. Después de cada junta contigo, tus consejos y enseñanzas nos motivaban a seguirle, no rendirnos y a buscar más allá de lo que estaba en nuestras manos.

A mi esposo, mi guapo, Daniel Martínez, que estuvo conmigo en cada desvelada, cada momento de nervios y cada momento de éxito, en las buenas y en las no tan buenas. Por tu apoyo incondicional y tus consejos que me ayudaban a calmarme y a seguir adelante dando lo mejor de mí. Por esperarme siempre con brazos abiertos después de cada junta, escucharme y alentarme a acabar con este proyecto tan importante.

A mi familia de corazón, a mis papás, Daniel y Luly, por creer en mí y acompañarme cada día de mi vida. Gracias a ustedes tuve la oportunidad de estudiar y tener un título universitario, por los sacrificios que hicieron para que no me faltara nada nunca y que todos los días me recordaban que soy capaz de salir adelante en todo lo que me proponga gracias a mis habilidades y esfuerzos. A mi hermano Humberto, Vero y mi hermana Po, por comprenderme y no dudar de mí, por estar siempre presentes cuando más los necesito y dispuestos a apoyarme.

A mi segunda familia, mis suegros, Tío Lalo y Tía Ketta y mis cuñados, Mali, Lalo y Pau, que estuvieron siempre al pendiente de mis avances y con disposición de escucharme. Por creer en mí y acompañarme en este camino.

A Dios, por tantas bendiciones a lo largo del camino y por poner a estas personas en mi vida, por darme la energía y la fuerza de seguir todos los días.

A mis amigas, que estuvieron al pendiente de mí y del equipo, dispuestas a ayudar en cualquier momento.

A la UDEM por darnos la facilidad de encontrar información en sus bases de datos y colaboradores. A nuestros sinodales, Alfonso Benito y Jorge Salcedo por darnos su tiempo y retroalimentación para mejorar este proyecto.

De todo corazón, gracias.

- Luly

José Virgilio Orozco

A mi familia, mi mamá Mónica Panting ejemplo para mí de fortaleza, espíritu y poner el corazón en todo lo que hago. A mi papá Carlos Orozco, por enseñarme a tomar lo mejor de cada situación. A mis hermano mayor Carlos, por ser mi reflejo en las cosas que realmente quiero y que nadie más me puede quitar mi esencia. A Mónica mi hermana, por su ejemplo de esfuerzo y resiliencia para hacer lo que amas. A Mauricio, mi hermano menor, por demostrarme que puedo perderle el miedo a hacer cosas y que reír es parte importante de nuestra vida.

A Salud Alessio, Ángel Poot e Iván Maldonado, como parte de otra familia que me enseñó sobre lucha, dedicación y que me acompañaron a lo largo de estos cuatro años y medio. A mis amigos, desde secundaria, preparatoria y universidad, Gerardo, Kike, David, Ana Lucía, Mónica, Jorge, Montse, Laura, Melissa, Mafer, por acompañarme a veces cerca y a veces lejos en esta gran etapa. Un particular agradecimiento a Abigail y Alejandra, que estuvieron presentes en un paréntesis en mi vida que me marcó de por vida; gracias lo que me enseñaron. Y al equipo de animación de la UDEM, que me generó grandes experiencias en un deporte en el me sentí yo mismo.

A Neoma, que fue un lugar en el que instantáneamente conectó con mi esencia y en el que pude comprender mucho de aquello que realmente me apasiona.

A mi equipo de tesis; Luly, Regina y Natalia, gracias por estas últimas experiencias en la universidad, de verdad creo que tuvimos muy buena conexión entre nosotros.

A Juan José Pachur, por retornos con grandes ideas, sus enseñanzas, consejos y reflexiones. Gracias por hacernos dudar para ser mejores.

Finalmente y especialmente a mí mismo, por tratar de no dejarme caer cuando no podía más, por esforzarme al máximo, por ese compromiso que tengo conmigo, por pensar y sentirme diferente. Por aceptarme tal cual soy y de lo que soy capaz de lograr y creer en mi grandeza.

Índice

Dedicatoria	1
Regina Páez Chapa	1
Natalia Leos Suárez	1
Lourdes Garza Ramírez	1
José Virgilio Orozco	2
Agradecimiento	3
Regina Páez Chapa	3
Natalia Leos Suárez	4
Lourdes Garza Ramírez	5
José Virgilio Orozco	7
Índice	9
Resumen	11
Relevancia del Estudio	12
Epígrafe	13
Introducción	14
Marco Teórico	18
Metodología	29
Resultados	31
Resultados: Habilidades	33
Resultados: Conocimientos	35
Empresas que contestaron de INEGI	39
Empresas adicionales	39
Conclusiones	40
<i>Hard Skills</i> (Competencias necesarias para administrar)	42
<i>Soft Skills</i> (Personalidad / Estilo cognitivo)	42
<i>Hard Skills</i> (Competencias necesarias para administrar)	43
<i>Soft Skills</i> (Personalidad / Estilo cognitivo)	43
Aprendizaje individual	46
Regina Páez Chapa	46

Natalia Leos Suárez	47
Lourdes Garza Ramírez	48
José Virgilio Orozco	49
Aprendizaje colectivo	50
Recomendaciones	51
Eliminar	51
Fortalecer	51
Añadir	52
Prácticas adicionales en áreas específicas de Capital Humano	52
Propuestas	55
Incorporar la habilidad de adaptación	55
Creación de materia: “Inteligencia Emocional y Diversidad en las Organizaciones”	55
Referencias Bibliográficas	56
Apéndices y anexos	64
Anexo 1: Encuestas	64
Anexo 2: Entrevistas: Cemex y Grupo Via Inmuebles	75
CEMEX	75
GRUPO VIA INMUEBLES	80

Resumen

Esta investigación tuvo como finalidad identificar las habilidades y conocimientos que ofrece el perfil de egreso de la Licenciatura de Dirección Estratégica del Capital Humano (LDC), plan de estudios 2015, de la Universidad de Monterrey (UDEM). A través de la aplicación de encuestas a empresas ubicadas en los municipios de San Pedro Garza García, Santa Catarina y Monterrey del estado de Nuevo León, se buscó reconocer las fortalezas y áreas de oportunidad de un egresado de LDC. Los resultados obtenidos reflejan aquellas habilidades y conocimientos que son de mayor importancia para las organizaciones, siendo consistentes con un perfil adecuado para un profesional en Capital Humano. Con lo anterior, se hizo una serie de propuestas que brinden una mejor preparación académica para un profesional de LDC en futuras generaciones.

Relevancia del Estudio

Hoy en día vivimos en un mundo donde las habilidades y conocimientos de un recién egresado son clave para desarrollarse de manera efectiva en un entorno profesional. El objetivo de nuestra investigación es identificar las fortalezas y áreas de oportunidad del plan de estudios de LDC 2015, para así proporcionar a la academia las habilidades y conocimientos de mayor importancia que las empresas de los municipios de San Pedro Garza García, Santa Catarina y Monterrey del estado de Nuevo León buscan hoy en día. Finalmente, generar una propuesta que mejore el plan de estudios para futuras generaciones de LDC logrando ser profesionistas de la UDEM altamente preparados y calificados para ingresar a la vida laboral.

Epígrafe

“La inteligencia es la capacidad de adaptarse al cambio.”

Stephen Hawking

Introducción

Las universidades son entidades que la sociedad requiere principalmente para proporcionar de ciertas capacidades intelectuales y actitudes socialmente deseables en los estudiantes, antes de que éstos asuman responsabilidades en el trabajo (*Reséndiz, 1998*). En ese contexto, *Arias y Aristizábal (2011)* definen a la universidad como el actor social que lidera la creación del conocimiento, a la cual la sociedad además de asignarle la responsabilidad de la enseñanza y la investigación, le solicita alternativas a sus problemas.

Es importante mencionar que gracias a que las universidades tienen un papel activo en la sociedad, tiene como consecuencia implicaciones en la forma en que entablan sus relaciones con diferentes instituciones. *Abreu, Grinevich, Hughes, Kitson y Ternouth (2008)*, consideran a las universidades como las principales fuentes generadoras de conocimiento en nuestra sociedad. Por lo contrario, *Stevens y Bagby (2008)*, refutan que no existió un acuerdo con relación a que las universidades fueran las encargadas de generar conocimiento, sin embargo se le ha cedido tal responsabilidad.

Según investigaciones realizadas por *Fernández, Castro, Conesa y Gutiérrez (2000)*, la relación de las universidades con el entorno socioeconómico genera un impacto según el lugar geográfico en el que se encuentra. El prestigio que la sociedad otorga a una universidad, depende en gran medida del grado de influencia que posee de acuerdo con la capacidad demostrada por los miembros de la comunidad académica.

Gallart (1996), identificó la escasez de vínculos entre los centros educativos y las empresas, esto siendo una causa de una actual problemática de la formación profesional. Es

indispensable revisar los procesos, interacción y vínculo entre la universidad y empresa. Observar qué funciona y qué es necesario mejorar para que exista un éxito en la profesión, creando una relación con más diálogo y colaboración. Asimismo, existe evidencia de que las empresas valoran las amplias perspectivas aportadas por los académicos (*Abreu et al. 2008*). Es necesario preguntarse qué tipo de conocimiento ya está incorporado en la práctica de la competencia (*Schön, 1995*).

De acuerdo a la falta de interacción y fallas en la relación universidad y empresa, *Ulrich (1995)* expone la capacitación basada en competencias. El autor explica que en la medida en que un individuo sepa aplicar sus conocimientos y habilidades, impacta en cómo pueda desempeñarse de manera adecuada. El efecto de la capacitación basada en competencias del profesional de Recursos Humanos rara vez ocurre (*Ulrich, et al, 1995*). *El-Tannir (2002)*, hace mención del concepto de universidad corporativa como un modelo emergente para la formación continua en el mundo corporativo, dando respuesta a la falta de formación de profesionales.

Las prácticas de recursos humanos están centradas en la creación y mantenimiento de la capacidad organizacional (*Ulrich, 1995*). Así mismo, *Schön (1995)* explica el concepto de *know-how*, el cual sostiene que el grado de aplicación de una habilidad no consiste sólo en la práctica, sino también en relación con la teoría. Por lo tanto, sería correcto decir que el conocimiento está en la acción en la vida profesional, cuando un individuo practica sus juicios, conocimientos, habilidades y patrones de conocimiento tácito en la acción (*Schön, 1995*).

De acuerdo con *Prihatin, Winstinindah y Warmiyati (2016)*, las competencias se pueden dividir en habilidades duras (*hard skills*) y habilidades blandas (*soft skills*). Las competencias empresariales de habilidades duras son competencias necesarias para administrar negocios.

Mientras tanto, las competencias de habilidades blandas son competencias relacionadas con aspectos de la personalidad y el estilo cognitivo.

Para fines de esta investigación nos enfocaremos en el conocimiento tácito y explícito, que de acuerdo con *Pérez y Dressler (2007)*, “se deriva que la problemática de la generación de conocimiento organizacional reside principalmente, en cómo extender el conocimiento individual al resto de la organización y que este mismo conocimiento compartido vuelva a generar nuevos conocimientos individuales y colectivos.”

Con relación a los planes de estudios de las universidades, éstos incluyen Misión y Visión. Según *Thompson (2006)*, “la misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa porque define lo que pretende cumplir en su entorno, lo que pretende hacer y el para quién lo va a hacer.” Por otro lado, “la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir.”

Por otro lado, según *Montoya y Boyero (2016)* el capital humano es el factor vital para la ventaja competitiva y por lo tanto éste constituye un elemento importante para cualquier tipo de institución. *Ulrich (1995)*, declara que para poder añadir valor a una organización es necesaria la formación en competencias. Para sumar valor se requiere del dominio de tres áreas de importancia: conocimiento del negocio, el valor que brinda Recursos Humanos y administración de los procesos de cambio.

En otra idea, la responsabilidad se ha otorgado por años a las universidades existiendo una escasez de vínculos entre las instituciones educativas y las empresas, sin embargo, las empresas valoran los conocimientos aportados por los académicos. Las empresas por su parte, observan que no hay evidencia acorde qué tipo de conocimiento se está incorporando en las

prácticas del conocimiento universitario y en las áreas de Recursos Humanos. Asimismo, la capacitación basada en competencias y educación profesional rara vez ocurre, por lo que se han visto en la necesidad de crear modelos emergentes como el concepto de Universidad Corporativa.

Basándonos en lo anterior, nace la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las habilidades y conocimientos de la Licenciatura de Dirección Estratégica del Capital Humano (LDC) de la Universidad de Monterrey (UDEM), que son de mayor importancia para el desarrollo de los departamentos de Capital Humano o afines, en corporativos ubicados en los municipios de San Pedro Garza García, Santa Catarina y Monterrey del estado de Nuevo León?

Para contestar esta pregunta seleccionamos el Plan de Estudios 2015 de la Licenciatura de Dirección Estratégica del Capital Humano (LDC). De igual manera, en esta investigación se realizó un muestreo por conveniencia enfocada en corporativos en los municipios de San Pedro Garza García, Santa Catarina y Monterrey del estado de Nuevo León, los cuales según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2019) existe un total de 76 corporativos; no obstante, de acuerdo con las razones sociales que aparecen en la lista, fue necesario modificar la muestra para efectos de una investigación más significativa, eliminando las empresas repetidas resultando una muestra real de 63 corporativos.

Marco Teórico

De acuerdo con *Portillo (2017)*, una habilidad se identifica como un conocimiento práctico o técnico que genera la capacidad de aplicar conocimientos teóricos en un contexto práctico. Adicionalmente, *Zorrilla (1997)* define que el conocimiento es la combinación de información, contextos y experiencias.

Una de las facetas poco tratadas es el resultado de la universidad como institución involucrada en el desarrollo personal que atraviesa el alumnado, y el proceso por el cual enlaza la formación a los valores que rigen sus comportamientos (*Vilar, Cerveró, Cifuentes, Grimaldo, Martí, Soto y Lopera, 2011*). La creación de conocimiento es el reto más importante para las universidades. El problema no es ya la cantidad de información, sino su calidad: la capacidad para comprenderla, procesarla, seleccionarla, estructurarla y convertirla en conocimiento (*De Pablos, 2010*).

Las universidades perseguían principalmente conocimientos básicos, instituciones gubernamentales centradas en la investigación aplicada para crear bienes "públicos" (salud, educación, defensa, etc.), y los negocios en general enfatizaron la investigación comercialmente viable. Hoy en día, las universidades se han convertido en un nexo crítico para definir quién posee, paga y se beneficia de la transferencia de conocimiento comercial (*Stevens y Bagby, 2008*).

El papel de la universidad es proporcionar un espacio intelectual, temporal, físico y político, para permitir que las personas, piensen lo impensable, empujen los límites de lo posible, reflexionen y vuelvan a evaluar (*Brennan, King, Lebeau, 2004*). Hay dos retos que afrontan los

sistemas educativos: por un lado, el completo desarrollo de las capacidades de cada individuo; por otro, la formación de sujetos independientes, capaces de tomar decisiones sobre su propia vida y de formar parte en la vida profesional y social de manera autónoma (*De Pablos, 2010*).

La universidad ha jugado un papel importante en ayudar a construir nuevas instituciones de la sociedad civil, en alentar y facilitar nuevos valores culturales, y en capacitar y socializar a miembros de nuevas élites sociales (*Brennan, King, Lebeau, 2004*). Por tal razón, las instituciones de educación superior actuales reconocen el valor de su capital intelectual (*Laal, 2010*).

En otra idea, la formación del capital humano, la evolución de conocimiento y la contribución a la equidad y al desarrollo regional, son considerados como un conjunto de roles esenciales para que las universidades respondan a la necesidad de la sociedad, fortaleciendo la competitividad del país y las alternativas laborales de las personas (*Ponce, 2009*). Es por eso que las sociedades requieren de personas con una constante formación, capacidad de adaptación, buenas prácticas de trabajo y nuevas formas de interactuar al interior de las organizaciones (*Ponce, 2009*).

Según *Abreu, Grinevich, Hughes, Kitson y Ternouth (2008)*, las relaciones más valoradas de las universidades se derivan de las contribuciones de conocimiento y experiencia, así como la capacidad de los académicos para tener una visión más impactante y significativa.

De acuerdo con la *UNESCO (1998)*, sostiene que la universidad necesita “formar a personas para ser profesionales altamente cualificados para su desempeño laboral...brindando a los estudiantes la posibilidad de desarrollar plenamente sus propias capacidades”.

Por su parte, en el ámbito empresarial hay elementos que facilitan o dificultan su capacidad para innovar y cooperar con otros actores, entre ellos las universidades, no todas las organizaciones están igualmente preparadas para mantener una activa colaboración con las universidades ni dispuestas a hacerlo (*Fernández, Castro, Conesa y Gutiérrez, 2000*). Asimismo, *Fuentes (2006)* menciona la escasez en la formación de los graduados universitarios para desempeñarse en el ámbito empresarial, en las que se derivan fundamentalmente, de la vaga relación universidad – empresa que pueda cumplir con eficiencia y eficacia de esta misión. La principal causa del problema radica en que esta relación no está sustentada en supuestos teóricos.

En otra idea, el conocimiento se ha convertido en un factor esencial en las relaciones universidad - empresa, no obstante, éstas no han podido lograr un vínculo para la creación de un proceso efectivo (*Vega, Manjarres, Castro-Martínez y Fernández, 2011*).

Según *Briseño y Bernal (2010)*, “el conocimiento explícito es el que puede ser codificado, es formal y sistemático y generalmente se encuentra en libros, archivos de información de las organizaciones, bases de datos y programas de computador; mientras que el conocimiento tácito es más personal, es difícil articularlo y sus raíces primarias están en las experiencias contextuales”.

Asimismo, *Nonaka (2007)* coincide que el conocimiento explícito se puede compartir y comunicar fácilmente; mientras que el conocimiento tácito consiste en creencias y perspectivas, por lo tanto, es difícil de comunicar a otros.

Ciprés y Llusar (2004), definen al conocimiento como un activo intangible que se puede someter a diferentes actividades de gestión, siendo posible su movilidad (dentro y fuera de la organización), la posibilidad de ser transformado (mediante procesos de codificación),

almacenado y aplicado, pudiéndose convertir en un activo estratégico de la organización. De acuerdo con *Nonaka (2007)*, el crear conocimiento depende del aprovechamiento de ideas e intuiciones de los empleados, poniéndolas a disposición de la empresa en general para que ésta las pruebe y las utilice. Del mismo modo *Canal (2013)*, menciona que es importante entender el conocimiento no sólo como algo que nos permite interpretar o saber, sino como algo que tiene que darnos la posibilidad de actuar, y esto es lo que quieren las empresas cuando se dedican a la gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento se ha convertido en uno de los principales temas de investigación en el paradigma de gestión por excelencia, en el campo de la organización y gestión de instituciones empresariales (*Rodríguez, 2006*). La gestión del conocimiento implica:

- El descubrimiento y la captura del conocimiento
 - El filtrado y la disposición de este conocimiento
 - El valor derivado de compartir y usar este conocimiento en toda la organización
- (*Kumar, 2015*).

De acuerdo con los contextos donde una organización se desarrolla, los conocimientos que los empleados dicen saber, están sujetos a las prácticas y estructuras de la organización en la que se encuentran (*Schön, 1995*). Por lo tanto, en el papel de la transferencia de conocimiento a las empresas, las universidades se han convertido en proveedores primordiales de recursos esenciales (*Stevens y Bagby, 2008*). Tal que, el estudiante eventualmente se desarrolla hacia una autonomía superior en el proceso de formación profesional (*González y González, 2007*).

Tanto la universidad como la empresa tienen fines particulares: una empresa busca elaborar productos y servicios maximizando los beneficios al menor costo posible. Por su parte,

una universidad brinda la mejor formación educativa, generando conocimiento y utilizando las nuevas tecnologías. Para lograr estos objetivos, la universidad y la empresa son interdependientes, tanto para cumplir sus objetivos a corto plazo como para desarrollarse (*Fuentes, 2006*). De acuerdo con *Vega, Manjarres, Castro-Martínez y Fernández (2011)*, recientemente se ha percibido un cambio en la actitud general de los académicos a favor de este tipo de vinculación.

Con base a lo anterior, la Universidad Corporativa surge de necesidades insatisfechas provenientes de un sistema educativo que se muestra lento en dar respuestas a requerimientos más específicos en la capacitación en negocios, que mejoren las habilidades específicas de cada individuo (*Viltard, 2013*). Tradicionalmente, el propósito de una Universidad Corporativa ha sido determinado por la necesidad de capacitar a los empleados y desarrollar sus habilidades generales, que se consideran indispensables para la empresa (*El-Tannir, 2002*).

Por otro lado, *Galván (2008)* sostiene que un tipo de conocimiento esencial para la industria es el *know-how*, es decir, la parte operativa del conocimiento aplicado. El saber por qué también resulta relevante cuando se necesita comprender los procesos cuando éstos son abstractos, para los cuales se buscan aplicaciones para la industria y comercialización.

Según *Prihatin, Winstinindah y Warmiyati (2016)*, la competencia de habilidad dura (*hard skill*) es la relacionada con la competencia técnica; tales como: los procesos de producción, marketing y administración del Recurso Humano. Por lo contrario, la competencia de habilidad blanda (*soft skill*) de la personalidad es una característica de comportamiento; tales como: iniciativa, perseverancia, desempeño, compromiso y confianza en sí mismo; mientras que las habilidades blandas (*soft skill*) de cognitiva son características de una persona cuando se enfrenta

a un problema; tales como: buscar información, eficiencia, planificación sistemática, resolución de problemas, habilidades persuasivas y asertividad.

Cada perfil de egreso en la Universidad de Monterrey (UDEM) cuenta con una Misión y Visión de acuerdo con su plan de estudios. En este caso, la Misión de LDC es: “A través de una formación integral, el programa de Licenciado en Dirección Estratégica del Capital Humano (LDC) busca desarrollar líderes capaces de gestionar las dinámicas organizacionales convirtiéndose así en un aliado estratégico para el negocio.” (*Universidad de Monterrey, 2019*). La Visión de LDC es: “Ser un programa reconocido a nivel nacional por la excelencia académica de sus profesores, estudiantes y egresados distinguiéndose por un liderazgo ético en la gestión estratégica del talento humano.” (*Universidad de Monterrey, 2019*).

De acuerdo con la *Universidad de Monterrey (2019)*, un profesional de LDC “es un profesional emprendedor capaz de dirigir las relaciones laborales en una organización, especializado en el capital humano y en el desarrollo del talento en las organizaciones, teniendo como base la administración organizacional, la psicología humana y la justicia laboral, en un entorno de cambios continuos y altas exigencias. Desempeñándose como: Director de Recursos Humanos, Jefe de Reclutamiento y Selección, Coordinador de Capacitación y Desarrollo, Ejecutivo de Compensaciones, Responsable de Evaluación del Recurso Humano, Responsable de las Relaciones Obrero-Patronales, Responsable de Programas de Liderazgo y Cambio Organizacional, Consultor en Recursos Humanos, Creador de Negocio Propio, Otros.”

El objetivo primordial de la carrera de LDC de la *Universidad de Monterrey (2019)*, es “formar profesionales que sean líderes emprendedores, competitivos y enfocados a desarrollar al capital humano de las organizaciones, bajo un esquema de éxito personal y compromiso al logro

de los objetivos de la organización en la que se desempeñan, bajo un entorno de cambios continuos y altas exigencias.”

De acuerdo con *Universidad de Monterrey (2019)* el perfil de egreso que sostiene la UDEM de un egresado en LDC obtiene los siguientes conocimientos:

- Administración de Empresas
- Estructura Organizacional
- Comportamiento de la Persona en las Organizaciones
- Psicología
- Derecho Laboral
- Finanzas y Evaluación de Proyectos
- Sistemas de Información y Herramientas Tecnológicas
- Operación y Calidad
- Economía y Globalización

Por otro lado, habilidades del egresado en LDC son:

- Toma de Decisiones
- Análisis de Problemas Complejos
- Trabajo Interdisciplinario
- Trabajo en Equipo
- Comunicación Oral y Escrita
- Negociación

(Universidad de Monterrey, 2019)

Los cursos de estudios profesionales que cursa un egresado de LDC son los siguientes:

- Fundamentos Administrativos
- Introducción a la Dirección y Administración de Empresas
- Introducción a la Dirección del Capital Humano
- Información Financiera en los Negocios
- Macroeconomía
- Administración del Capital Humano
- Estadística
- Costos para la Toma de Decisiones
- Microeconomía
- Derecho Laboral Individual
- Sistemas Informáticos de Administración de Personal
- Psicología General
- Análisis Financiero
- Mercadotecnia
- Sostenibilidad, Ética y Responsabilidad Social en los Negocios
- Atracción del Capital Humano
- Emprendimiento Social
- Finanzas para Negocios
- Investigación de Mercados
- Estructura Organizacional
- Plan de Negocios

- Desarrollo del Capital Humano
- Seguridad Social
- Derecho Laboral Colectivo
- Dirección y Comportamiento Organizacional
- Estrategia de Retención del Capital Humano
- Evaluación del Recurso Humano
- Ambiente de Negocios Internacionales
- Administración de la Compensación I
- Administración de Proyectos
- Psicología Aplicada a la Solución de Conflictos
- Sistemas de Información para la Administración de Empresas
- Liderazgo y Cambio Organizacional
- Bienestar y Rentabilidad en las Empresas
- Tecnologías de Información para Negocios
- Implicaciones Financieras del Capital Humano
- Metodología de la Investigación para Negocios
- Administración de la Compensación II
- Planeación Estratégica del Capital Humano
- Consultoría de Negocios

(Universidad de Monterrey, 2019)

La transmisión de la práctica de Recursos Humanos, se verá reflejada cuando un profesional comparta el conocimiento y prácticas organizacionales a sus miembros de la

organización (*Ulrich, et al, 1995*). Por esta razón, el saber a nivel conceptual sólo constituye una pequeña parte de lo que representa la real práctica de un conocimiento (*Schön, 1995*). Es importante que el proceso de construcción, no sea sólo de conocimientos sino también centrado en el desarrollo de habilidades y valores asociados a un desempeño profesional eficiente (*González y González, 2007*).

Cabe mencionar que la sola posesión del conocimiento, por muy valioso que sea, no asegura la generación de ventajas en el mercado. Asimismo, es necesario establecer una correcta administración del conocimiento, lo que implica el desarrollo de distintas actividades que promuevan su adquisición, asimilación y transformación (*Fontalvo, Quejada y Puello, 2011*).

De acuerdo con *Ulrich (1995)*, investigó sobre las habilidades, conocimientos y prácticas que un profesional en Recursos Humanos necesita para ser competente. Las cuales agrupó en las tres áreas de importancia mencionadas anteriormente las cuales son:

Conocimiento del Negocio:

- Prácticas de Recursos Humanos
- Administración Financiera
- Estructura Organizacional
- Relación con el Consumidor
- Análisis de la Competencia
- Globalización

Valor que brinda Recursos Humanos:

- Atracción y Selección de Personal
- Desarrollo de Personal

- Recompensa
- Comunicación
- Diseño Organizacional

Administración del Cambio:

- Establecer confianza y credibilidad en la relación con otros
- Comunicación verbal efectiva
- Visionario
- Rol proactivo con relación
- Fomenta la creatividad en otros
- Construye relaciones de apoyo
- Comunicación escrita efectiva
- Razonamiento para influenciar en otros
- Articular los resultados del cambio
- Se compromete con el cliente a la constructiva relación de problemas
- Clarifica las metas del negocio
- Pone problemas específicos en contexto de un panorama más amplio
- Clarifica los roles y responsabilidades

Con todo esto, decidimos hacer un análisis comparativo entre lo que la Universidad de Monterrey oferta como perfil de egreso de un profesional en la Licenciatura en Dirección Estratégica del Capital Humano y los resultados que, según la opinión de Analistas, Coordinadores, Gerentes / Jefaturas y Subdirectores / Directores de Capital Humano de empresas

en San Pedro Garza García, Santa Catarina y Monterrey del estado de Nuevo León declaran como necesidades actuales.

Metodología

Para el desarrollo de la metodología se realizó una encuesta por internet ([Ver Anexo 1](#)) ya que hoy en día, la aplicación de encuesta por este medio se considera un método rápido para obtener información, de bajo costo y respuestas más certeras (*Díaz, 2012*). Ahora bien, la realización de la encuesta se preparó con base en el perfil de egreso de la Licenciatura de Dirección Estratégica del Capital Humano (LDC) de la Universidad de Monterrey (UDEM) para conocer la percepción y si es realmente lo que las empresas necesitan de un recién graduado en Capital Humano.

Para la elaboración de la encuesta se utilizó la herramienta *Google Forms* ([Ver Anexo 1](#)), la cual fue compartida vía correo electrónico. Consecuentemente, fue respondida por 17 corporativos que de acuerdo con INEGI están ubicados en los municipios de San Pedro Garza García, Santa Catarina y Monterrey. Sucesivamente, se encuestó a 18 empresas adicionales de igual presencia en Nuevo León en los municipios previamente mencionados, con el fin de enriquecer la investigación.

Con base a las habilidades y conocimientos anteriormente mencionados, se realizó una encuesta ([Ver Anexo 1](#)), la cual fue enviada a Analistas, Coordinadores, Gerentes / Jefaturas y Subdirectores / Directores de Capital Humano o afines en las organizaciones, y evaluaron cuáles de estos conocimientos y habilidades debe de tener un egresado de LDC. Se utilizó la escala *Likert* la cual es una técnica de escala no comparativa y de naturaleza unidimensional (miden un solo rasgo). Se busca obtener las preferencias del participante o el grado de acuerdo con una declaración o conjunto de declaraciones (*Bertram, 2007*).

Por otro lado, se realizó una entrevista ([Ver anexo 2](#)) a las empresas en donde actualmente están laborando los alumnos egresados del semestre Otoño 2018 para conocer a fondo el progreso de su carrera profesional a partir del momento en el que egresaron. Asimismo, se realizó una validación de las habilidades y conocimientos que poseen tales alumnos, analizando en qué medida cumplen con las necesidades de organización que se encuentran.

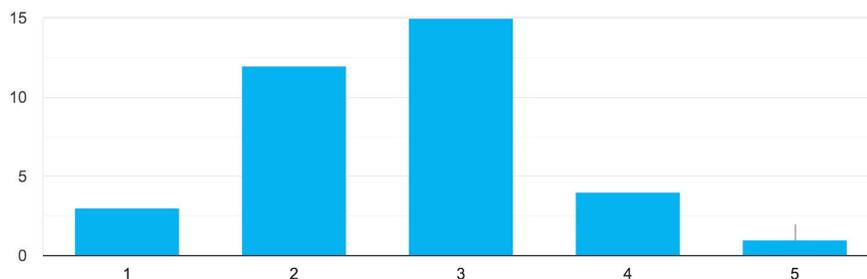
Resultados

Los resultados obtenidos se presentan a continuación, tanto en las encuestas como en las entrevistas realizadas a las organizaciones. De acuerdo con la muestra real total de 63 empresas, 17 fueron respuestas del listado del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) la cual representa un 27% de respuesta de la muestra real total. Por otro lado, se obtuvieron 18 respuestas de un listado de empresas que cumplen con las mismas características de la población en los municipios encuestados, sin embargo, no aparecían en el listado de INEGI, esto con el fin de enriquecer esta investigación. Finalmente, se muestra el resultado de dos entrevistas a las empresas de los estudiantes egresados en el periodo de Otoño 2018 de la carrera LDC.

Ahora bien, se presentarán a continuación los resultados generales en cuanto al egreso de los estudiantes de LDC con relación a las organizaciones encuestadas:

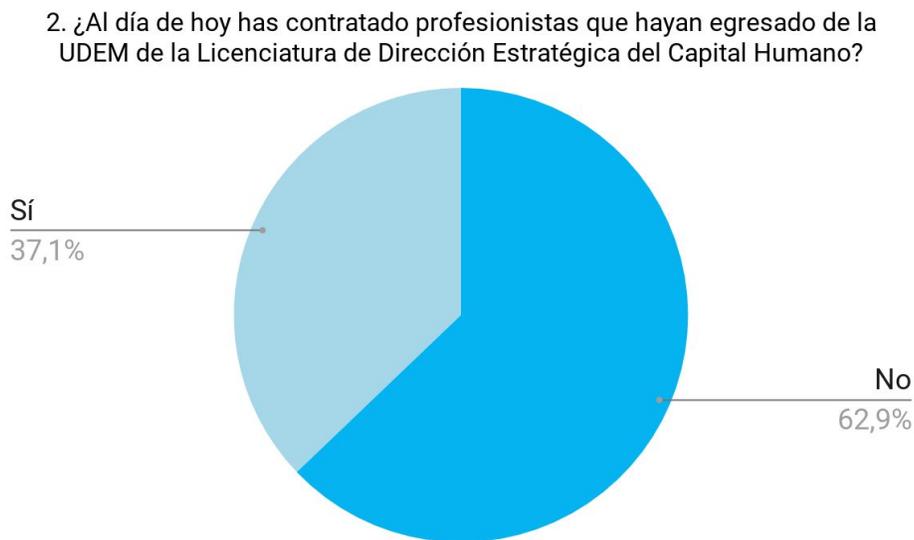
1. ¿Con cuánta frecuencia tu organización busca egresados de la UDEM de la Licenciatura de Dirección Estratégica del Capital Humano?

35 respuestas



Gráfica 1. Frecuencia de búsqueda de un LDC. Elaboración propia

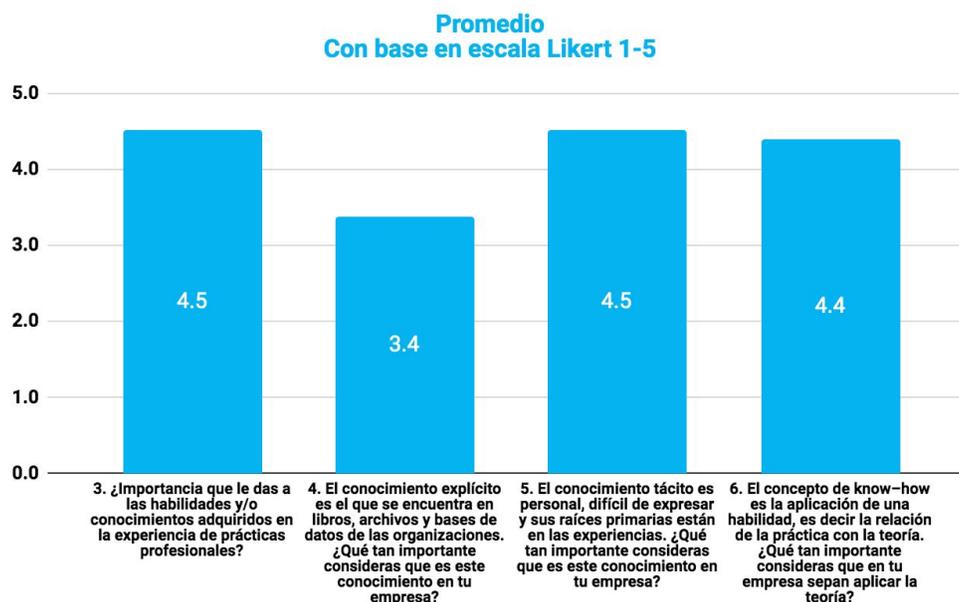
Con esta primera gráfica (Gráfica 1) es posible concluir que la mayoría de las respuestas califican mayormente en poca frecuencia de búsqueda, por lo que pocas empresas tienen contacto frecuente para adquirir egresados de LDC.



Gráfica 2. Contratación de un LDC. Elaboración propia

La gráfica 2 representa el porcentaje de organizaciones que al día de hoy tienen contratados algún egresado de la carrera de LDC, por lo tanto, es posible inferir la necesidad actual de la profesión, además de que la cobertura de demanda es baja.

Posteriormente la gráfica 3 nos muestra la importancia de las prácticas profesionales para las organizaciones y el *know-how* en los egresados, reflejando un promedio de 4.5 y 4.4 respectivamente. Por otro lado, donde existe una diferencia observable, es entre el conocimiento tácito y explícito, lo cual refleja que existe una mayor importancia hacia el conocimiento tácito en comparación con el explícito.



Gráfica 3. Conocimientos y habilidades de egresados. Elaboración propia

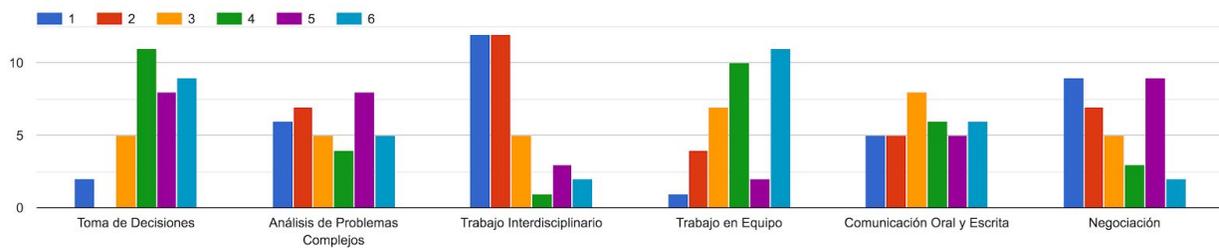
Resultados: Habilidades

Posteriormente se presentan los resultados obtenidos de las preguntas con relación a las habilidades del perfil de egreso de las encuestas con una breve descripción de los mismos, en los cuales se hizo un promedio de las respuestas individuales, agrupando los resultados por cada una de las preguntas.

Al comenzar con la sección de habilidades, se les pidió a los encuestados, ordenar la lista de habilidades del perfil de egreso de LDC en orden de importancia según la opinión individual de cada empresa (Ver gráfica 4). Por lo tanto, las tres habilidades más relevantes, es decir, aquellas seleccionadas más veces con el número seis, fueron: primero la habilidad de trabajar en equipo, continuando con la habilidad para tomar decisiones, finalmente la habilidad de comunicarse de forma oral y escrita.

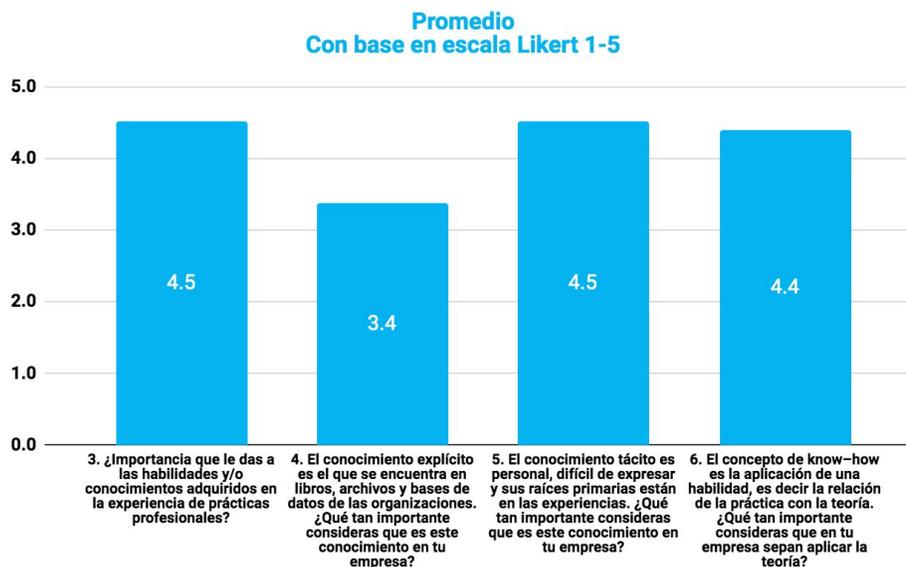
Por el contrario, los resultados de aquellas habilidades que son menos relevantes para las organizaciones, es decir, aquellas seleccionadas más veces con el número uno, fueron; primero, la habilidad de realizar trabajos de forma interdisciplinaria, segundo, la habilidad para negociar, tercero, el análisis de problemas complejos.

7. Ordene los números del 1 al 6 (siendo 1 el menos importante y 6 el más importante), las HABILIDADES que debe tener un profesionista de Capital Humano.



Gráfica 4. Habilidades de un LDC. Elaboración propia

De acuerdo con los resultados de la gráfica 5 es posible comentar que la toma de decisiones es la habilidad de mayor importancia para las empresas encuestadas. Por otro lado, el trabajo interdisciplinario según estas organizaciones refleja la menor importancia.



Gráfica 5. Habilidades de un LDC. Elaboración propia

Resultados: Conocimientos

Posteriormente se presentan los resultados obtenidos de las preguntas con relación a los conocimientos del perfil de egreso de las encuestas con una breve descripción del resultado, en los cuales se hizo un promedio de las respuestas individuales, agrupando los resultados por cada una de las preguntas.

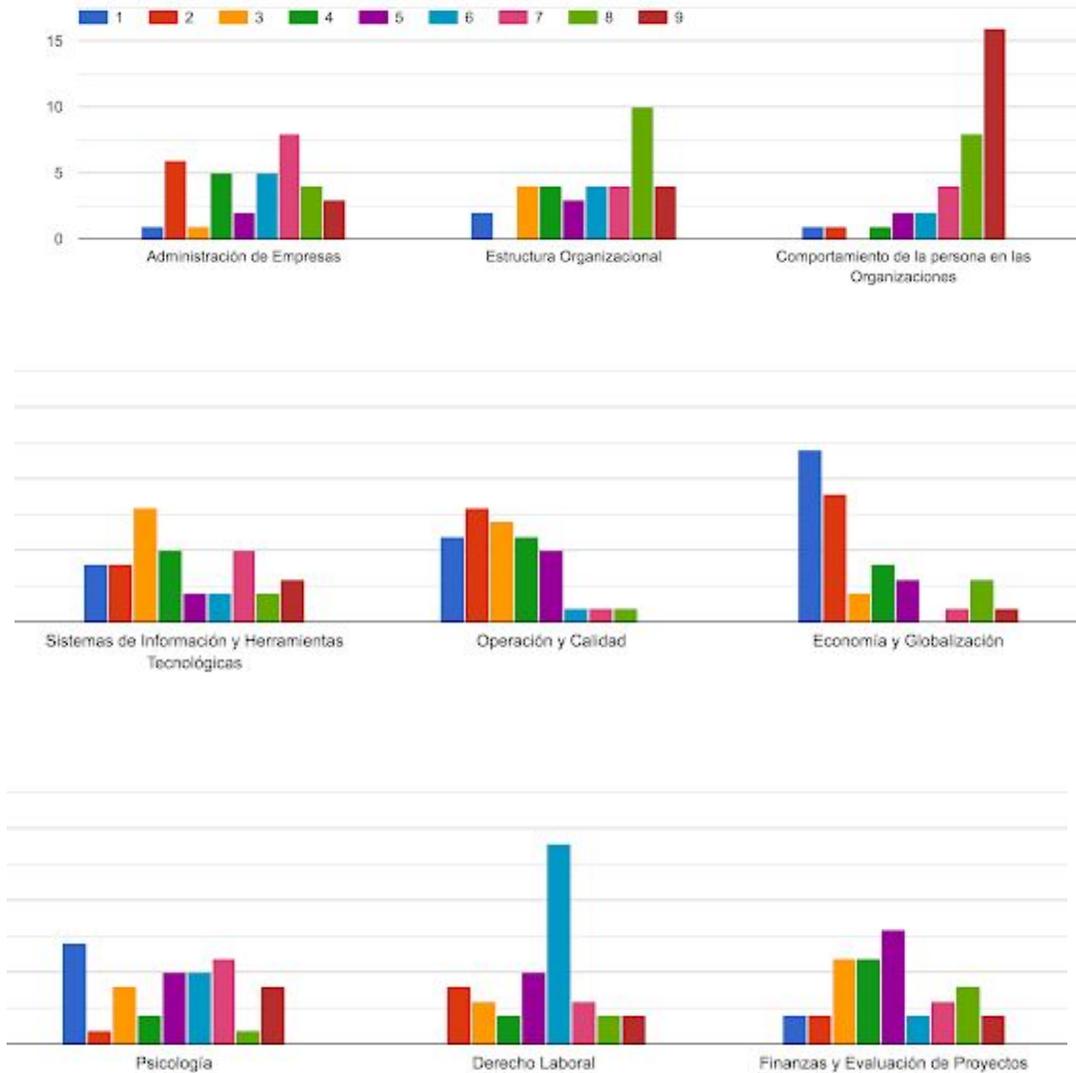
Ahora bien, al comenzar la sección de valoración de conocimientos, los encuestados realizaron un orden según la importancia para su organización acerca de los conocimientos del perfil de egreso (Ver gráfica 6).

Así mismo, los resultados de los conocimientos más relevantes para las organizaciones, es decir, las que más seleccionaron con el número nueve, fueron: en primer lugar, conocer sobre el comportamiento de la persona en las organizaciones, en segundo lugar, un empate de

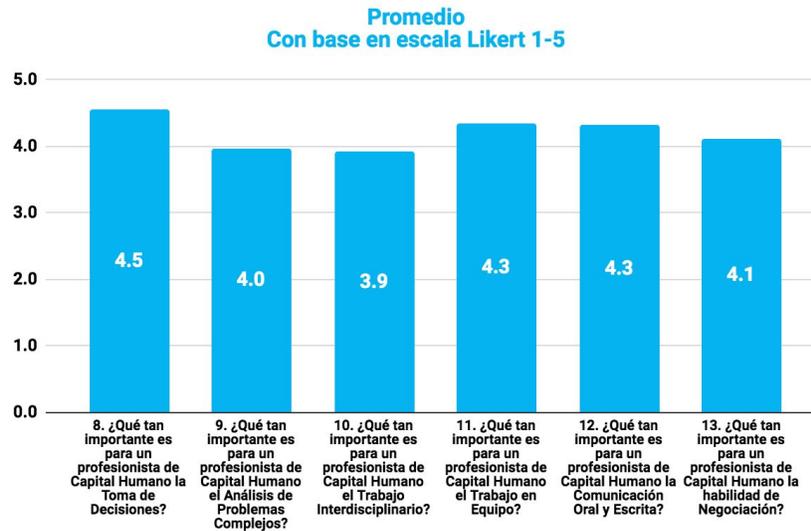
conocimientos sobre psicología y la estructura de la organización, por último, un empate de los conocimientos sobre la administración de empresas y sobre sistemas de información y herramientas de tecnología.

Por el contrario, los conocimientos menos valorados por las organizaciones, es decir, aquellos seleccionados más veces con el número uno fueron; conocer sobre la economía y globalización, luego, conocer sobre psicología, finalmente, tener conocimientos de operación y calidad (continuación página 37).

14. Ordene los números del 1 al 9 (siendo 1 el menos importante y 9 el más importante), los CONOCIMIENTOS que debe tener un profesionalista de Capital Humano.

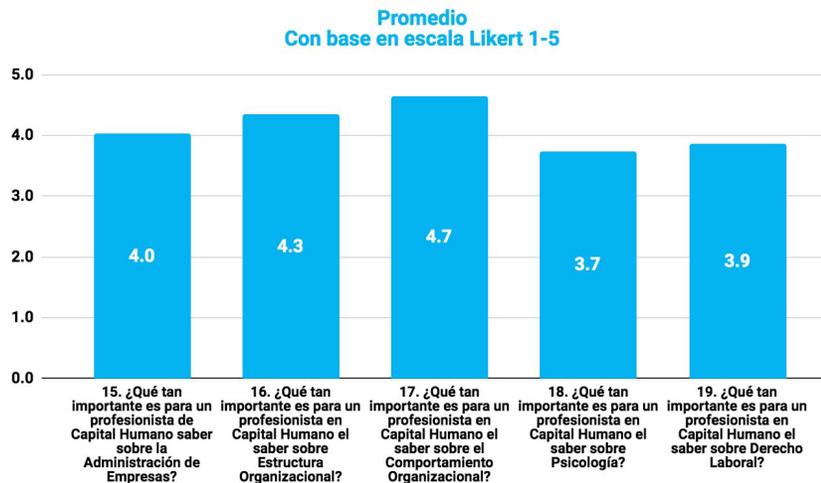


Gráfica 6. Conocimientos de un LDC. Elaboración propia



Gráfica 7. Conocimientos de un LDC. Elaboración propia

En la gráfica 7 y 8, se presentan resultados de la encuesta según el nivel de importancia de los conocimientos de un LDC, el de mayor importancia es sobre el comportamiento organizacional. Por otro lado, el de menor importancia es sobre operación y calidad, así como economía y globalización.



Gráfica 8. Conocimientos de un LDC. Elaboración propia.

Empresas que contestaron de INEGI

- Adient
- Alfa
- Anhix
- Arca Continental
- Autlán
- Banorte
- Banregio
- Cydsa Corporativo
- FEMSA Corporativo
- Grupo Alen
- John Deere
- Madisa
- Principal Financial Group
- Proeza
- Quimmco
- Soriana
- Xignux

Empresas adicionales

- Banco Base
- British American Tobacco
- CEMEX
- Deacero
- General Electric
- Grupo 4s
- Grupo Cinco
- Heineken
- Logrand Entertainment Group
- Oxxo Gas
- Palmex Alimentos
- PepsiCo
- Punto Valle
- Siemens
- Softtek
- Softys
- Steelcase
- The Home Depot

Conclusiones

De acuerdo con los resultados previamente presentados, es posible concluir que poco menos de la mitad de las organizaciones, es decir, un 42.9% de las empresas encuestadas en este estudio, solicitan a estudiantes egresados de la UDEM. Por lo que existe una gran necesidad de campo laboral para los profesionales egresados de LDC. Además de que un 62.9% de las empresas, no ha tenido contacto alguno con esa carrera de la universidad. Por lo tanto, aún existen un gran número de empresas que aún no contratan estudiantes de la UDEM dentro de municipios cercanos a la universidad.

Ahora bien, de acuerdo con el estudio de *Ulrich (1995)*, en donde formula una lista de conocimientos y habilidades necesarias para un profesional de Capital Humano y los resultados de acuerdo con habilidades y conocimientos del perfil de egreso de LDC, aquellos que resultaron compatibles fueron:

Del bloque de conocimientos:

- Estructura Organizacional
- Comportamiento de la Persona en las Organizaciones
- Finanzas y Evaluación de Proyectos
- Economía y Globalización

Del bloque de habilidades:

- Análisis de Problemas Complejos
- Trabajo Interdisciplinario
- Trabajo en Equipo

— Comunicación Oral y Escrita

Además, es posible concluir que de la lista total de los conocimientos del perfil de egreso (en total 9) cuatro mantienen una similitud con lo propuesto por *Ulrich*. Por otro lado, de la lista de habilidades del perfil de egreso (en total 6) cuatro mantienen la similitud con *Ulrich*. Por lo tanto, es posible decir que desde la propuesta de esta lista en 1995 a la fecha, se ha mantenido una base en el perfil que refleja consistencia en la manera de actuar o pensar por parte de un profesional de Capital Humano, que se ve reflejado en la mayoría del perfil de egreso de un LDC actual de la Universidad de Monterrey (UDEM). Así mismo, los conocimientos y las habilidades que son más valoradas por las organizaciones encuestadas y que además son compatibles con aquellas dentro del perfil de egreso y con la propuesta de *Ulrich* son:

- Habilidades: Trabajo en Equipo, Comunicación Oral y Escrita
- Conocimientos: Comportamiento de la Persona en las Organizaciones y Estructura Organizacional.

Con lo cual es importante comentar, que estas habilidades y conocimientos mencionados anteriormente, son los que finalmente son de mayor importancia de acuerdo a los resultados de las encuestas, por lo que es necesario formular una serie de acciones que destaquen de otra forma, el resto de las habilidades y conocimientos del resto del perfil de egreso.

Tras recopilar los comentarios destacados relacionados con los conocimientos y habilidades que las empresas consideran que le falta a un egresado de Capital Humano, se hizo una clasificación de *Hard Skills* y *Soft Skills*. A continuación mostramos la lista:

Hard Skills (Competencias necesarias para administrar)

- Administración de Proyectos
- Administración del Cambio
- Estructura Organizacional
- Excel
- Orientación a Resultados
- Pensamientos Analíticos / Crítico
- Big data analytics, Business Intelligence
- Compensaciones, LFT, IMSS
- Norma 035, SAT
- Cadena de valor (cómo impacta y cómo RH puede aportar)
- Financieros
- Conocimiento sobre el negocio

Soft Skills (Personalidad / Estilo cognitivo)

- Inteligencia emocional*
- Comunicación asertiva
- Liderazgo
- Inclusión de personas con discapacidades
- Compromiso y responsabilidad

* Habilidad más popular en los comentarios, con dos respuestas

- Resiliencia y Adaptabilidad
- Mindfulness
- Pensamiento estratégico orientado a la función de Recursos Humanos
- Proyección según su desarrollo y Plan de carrera

Se concluye que de la lista de 21 habilidades identificadas anteriormente, es importante destacar que el plan LDC cuenta con 12 de ellas, las cuales son:

Hard Skills (Competencias necesarias para administrar)

- Administración de Proyectos
- Estructura Organizacional
- Excel
- Big data analytics, Business Intelligence
- Compensaciones, LFT, IMSS
- Cadena de valor (cómo impacta y cómo RH puede aportar)
- Financieros
- Conocimiento sobre el negocio

Soft Skills (Personalidad / Estilo cognitivo)

- Liderazgo
- Compromiso y Responsabilidad

- Inclusión de personas con discapacidades
- Pensamiento estratégico orientado a RH

A continuación, tras la comparación del conocimiento tácito y explícito, los resultados de las encuestas reflejaron que las empresas dan mayor importancia a los conocimientos tácitos que explícitos.

En 1996, *Gallart* menciona la escasez de vínculos universidad-empresa; sucesivamente en el 2013, *Viltard* menciona que la creación de universidades corporativas surge con base en necesidades insatisfechas en las empresas por parte de las universidades. Por lo tanto, desde la creación del plan LDC en el año 2015 y hasta la fecha, residen ciertas carencias en la formación de profesionales, es decir, aún existe una insuficiencia actual para el enriquecimiento de conocimientos y habilidades del egresado de LDC.

Por lo anterior, se considera que las universidades deben incluir prácticas que promuevan la aplicación de conocimientos a través de experiencias contextuales, más que solamente brindar el material de manera formal y sistemática. Así mismo, tomando en cuenta que las universidades aportan el conocimiento explícito y las empresas el conocimiento tácito, se considera que ambos son conocimientos interdependientes. Por consiguiente, descubrimos la necesidad de fortalecer la vinculación entre el plan de estudios de la universidad con las empresas que la rodean. De tal forma que los estudiantes puedan obtener una ampliación de habilidades y conocimientos y sean egresados preparados para laborar en un ámbito profesional.

Finalmente, de acuerdo con los hallazgos de las entrevistas realizadas a empresas donde actualmente laboran egresados del plan LDC, existe una gran valoración para la capacidad de

analizar problemas, que incluye la priorización y organización, generando un buen trabajo con equipos. Otra habilidad destacada en la entrevista fue la negociación, haciendo énfasis en aquellas que resultan de la obtención de beneficio mutuo. Además, se mencionó que existe una carencia en la habilidad para el diseño de entrevistas por competencias y diseño de capacitaciones. Por otro lado, los conocimientos que se encontraron relevantes en las entrevistas son: evaluación de proyectos, su impacto en resultados y viabilidad para la organización; así como leyes laborales en materia de pensionados e Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), cabe recalcar que la experiencia se considera como un factor que aporta al aprendizaje de éstos. Adicionalmente, se identificó que ciertas actitudes y valores como la proactividad, ganas de aprender y honestidad son de importancia para el perfil de egreso.

Aprendizaje individual

Regina Páez Chapa

La única constante es el cambio y las universidades necesitan actualizarse continuamente con base a estos cambios y nuevas tendencias que el mundo laboral exige. El sistema educativo está en urgencia de implementar experiencias vivenciales para enriquecer las habilidades y conocimientos de sus estudiantes. El perfil de egreso LDC de la UDEM, es muy humano que ninguna otra universidad ofrece. Sin embargo, hay mucho más que implementar y mejorar para aportar a la sociedad, en especial a las empresas. La vida universitaria es única e inigualable y mucha responsabilidad recae en lo que se vivió y aprendió durante esta época. La investigación me permitió confirmar que los conocimientos por sí solos no aportan mucho si no sabemos cómo aplicarlos. Finalmente, la aplicación de nuestras habilidades y conocimientos nos permiten alcanzar nuestro máximo potencial y poder alcanzar todas las metas y objetivos que nos proponemos en un ámbito personal y profesional.

Natalia Leos Suárez

La vinculación universidad - empresa, es una relación que ha existido durante años en la sociedad, no obstante, es un tema que hoy en día sigue teniendo áreas de oportunidad, en la falta alineación de los planes de estudio de las universidades y el conocimiento práctico que las empresas demandan. Por lo anterior, tomando en cuenta que el desarrollo de habilidades en los estudiantes, va de la mano con las experiencias académicas - laborales que éstos viven a lo largo de su carrera universitaria, creo relevante el mantenimiento de la implementación de retos y proyectos académicos, que enriquezcan las habilidades y conocimientos de los futuros egresados en Dirección Estratégica de Capital Humano (LDC), así como estrategias de aprendizaje enfocadas en el *know-how* de las diferentes áreas de Recursos Humanos, aportados por los administradores del plan LDC 2015.

Lourdes Garza Ramírez

Las universidades ya no son las principales generadoras de conocimiento que te preparan para el mundo laboral, dado esto, se crearon las universidades corporativas, ya que se identificó la escasez del vínculo entre universidad y empresa; esto resulta como una falla en la formación de los estudiantes para la vida laboral. Los métodos que las universidades actualmente usan para enseñar pueden llegar a ser anticuados para lo rápido que las empresas, el mundo y la tecnología está cambiando, por lo que la preparación ya no contiene suficientes conocimientos que las empresas esperan o desean de un recién egresado.

José Virgilio Orozco

La universidad tiene un gran impacto en la preparación de estudiantes para el desempeño futuro del profesional, que si bien no es posible cubrir todas las necesidades que las organizaciones desean, el perfil ha tenido un impacto clave en las organizaciones y entre mayor sea el desconocimiento de lo que se necesita, siendo un perfil que tiene años de haberse creado.

En la actualidad el perfil tiene necesidades fundamentalmente similares de las propuestas en los años 90's, implica cambios en habilidades y conocimientos reformados, pero claves para el desarrollo de la mejora del perfil. Es claro que cada uno de estos agentes, tanto las universidades como empresas tienen intereses particulares, sin embargo, según literatura encontrada, la forma en que convergen la reflexión y la acción, se llega a una mejor comprensión de la finalidad que tiene la universidad en la preparación de estudiantes.

Aprendizaje colectivo

Como equipo los aprendizajes obtenidos de la investigación fueron; las universidades se encuentran en procesos de adaptación de nuevas herramientas y métodos, en los que de acuerdo a la literatura dotan a estudiantes de conocimientos y habilidades necesarios, que si bien tendrán que mantenerse en constante cambio, debido a actualizaciones de la demanda de organizaciones, es posible mantener planes que mantengan a los estudiantes preparados para aquellas necesidades más actuales. Por lo tanto, en la medida en que se mantengan en comunicación la universidad y la empresa, es como se puede conocer tanto el aprovechamiento académico por parte de la universidad, así como del desempeño profesional una vez terminada la carrera.

Por otro lado, desde el año 2015, en la renovación del plan de estudios, han surgido necesidades y cambios en diferentes temáticas que afectan a la organización, por lo que es relevante que esta clase de consultas sean de forma más constante con las empresas, la utilización de nuevas herramientas e incluso el desarrollo de nuevas aplicaciones del conocimiento desde la universidad, siendo así un área de mejora para futuro de los profesionales y de las organizaciones.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, el perfil de egreso de LDC no es el *Top of Mind* de las organizaciones, lo cual se pudiera considerar un área de oportunidad para la Universidad de Monterrey con el fin de darse más a conocer. Al realizar un análisis sobre el desaprovechamiento de los conocimientos y habilidades vistos en una materia del plan de estudios LDC de la UDEM equivale aproximadamente a \$ 17, 940.00 pesos mexicanos,

impactando no solamente en el desempeño de los egresados, sino también en la inversión que se hace en la educación de los futuros profesionistas.

Recomendaciones

De acuerdo con los hallazgos, fortalezas y áreas de mejora de esta investigación, entrevistas y encuestas, se plantean una serie de propuestas que ayuden al perfil de egreso LDC de futuras generaciones a obtener una mejor preparación al momento de finalizar con la vida estudiantil e ingresar a una vida laboral.

Por lo anterior, segmentamos con base a diferentes áreas de Recursos Humanos y presentamos recomendaciones para enriquecer el aprendizaje y conocimiento de los estudiantes.

Con base a los resultados de la investigación, se recomienda que la Universidad de Monterrey tome las siguientes acciones en base al perfil de egreso de LDC:

Eliminar

- Del bloque de conocimientos: Operación y Calidad.
- Del bloque de habilidades: Trabajo Interdisciplinario.

Fortalecer

- Conocimientos en Excel enfocados a prácticas específicas de Recursos Humanos.
- Conocimientos de la Psicología que se relacionan con el comportamiento en las organizaciones.

- Actualizar uso de herramientas de pruebas psicométricas en la materia de Evaluación del Recurso Humano.
- Conocimientos en Economía y Globalización, y sus implicaciones en las organizaciones.
- Materias como Seguridad Social, Derecho Laboral Colectivo y Derecho Laboral Individual, revisando métodos y herramientas efectivos para las Relaciones Laborales.
- En la materia de Psicología Aplicada a la Resolución de Conflictos, cambiar el enfoque de la clase para que se preste al análisis de problemas, con aplicación de casos reales de las organizaciones.

Añadir

- En la materia de Atracción de Capital Humano, hacer las sesiones de clase presenciales e incluir prácticas en desarrollo de entrevistas por competencias.
- En materias como Compensaciones I y Compensaciones II, además del conocimiento teórico, agregar herramientas y métodos que utilizan las empresas para hacer sus cálculos.

Prácticas adicionales en áreas específicas de Capital Humano

Para el desarrollo de esta iniciativa, se busca fortalecer habilidades específicas que ayuden a relacionar los conocimientos del perfil LDC, de manera que sea reconocible su aplicación por medio de prácticas con las que se buscará una empresa que requiera el desarrollo

o aplicación de determinado proyecto. La duración de las prácticas podría ser desde seis meses a un año en las que los estudiantes permanecerán en determinada empresa; de acuerdo al semestre y materia que se encuentren. Las áreas de conocimientos y habilidades en las que se recomienda implementar estas prácticas adicionales son las siguientes:

Compensaciones

- Realizar una propuesta de mejora a una de las compensaciones actuales de una empresa con el fin de hacerla más atractiva y competitiva en el mercado.

Reclutamiento y Selección

- Vivir el proceso de reclutamiento y selección a través de diferentes herramientas y plataformas de búsqueda de candidatos.
- Realizar las entrevistas necesarias que filtren a los candidatos.
- Utilizar alguna plataforma o herramienta para la aplicación de la psicometría e identificar al candidato ideal para el puesto.

Capacitaciones

- Realizar la planeación y ejecución de una capacitación que cubra la adaptación del personal para el ejercicio de ciertas funciones o retos específicos y así alcanzar los objetivos de corto y largo plazo de la organización.

Relaciones Laborales

- Analizar casos de sindicatos actuales en empresas donde los estudiantes se encuentran haciendo prácticas profesionales.

Gestión de Talento

- Elaborar proyecto de plan de sucesión, utilizando alguna herramienta para identificar a los colaboradores con alto potencial, en el que puedan tener la oportunidad de desarrollar el talento en diferentes puestos de la organización.

Gestión del Cambio

- Realizar un proyecto de mejora enfocado en aspectos de cambio que beneficie a los colaboradores y la organización en general.

Cultura Organizacional

- Realizar un proyecto que fortalezca el *engagement* de los colaboradores para mejorar la cultura de la organización.
- Materia de Atracción de Capital Humano, que sea presencial e incluir prácticas en desarrollo de entrevistas por competencias.
- En materias como Compensaciones I y Compensaciones II, además del conocimiento teórico, agregar herramientas y métodos que utilizan las empresas para hacer sus cálculos.

Propuestas

1. Incorporar la habilidad de adaptación

Dentro de las habilidades del perfil de egreso de un LDC, se recomienda que se agregue la habilidad de adaptación para que el estudiante pueda salir a la vida laboral con la práctica de hacer uso de nuevas herramientas y la continua utilización de distintas formas de aprendizaje. Lo anterior con la intención de que los conocimientos no terminen siendo obsoletos ya que en la actualidad los cambios constantes nos obligan a adaptarnos y ser rápidos para adoptar nuevas herramientas y tendencias.

2. Creación de materia: “Inteligencia Emocional y Diversidad en las Organizaciones”

Debido a hallazgos en los comentarios de las organizaciones encuestadas con relación a necesidades adicionales de un profesional de Capital Humano, se busca proponer la creación de una materia en la que exista la aplicación del manejo de emociones a nivel intrapersonal e interpersonal. Además, de cómo esto afecta en las organizaciones, el desarrollo de equipos y manejo de situaciones bajo estrés. Del mismo modo, la gestión de la diversidad, los factores que lo involucran e implicaciones en la organización, con base en la verdad.

Esta serie de propuestas tienen como finalidad que la UDEM pueda enriquecer el perfil de egreso de los estudiantes de LDC, el cual satisfaga necesidades actuales de las organizaciones, buscando que en el largo plazo tengan un mejor desempeño posterior a los estudios, obteniendo una carrera profesional más estable.

Referencias Bibliográficas

- Abreu, M., Grinevich, V., Hughes, A., Kitson, M. y Ternouth, P. (2008). *Universities, Business and Knowledge Exchange*. Council for Industry and Higher Education. Centre for Business Research. Recuperado de:
<https://eprints.soton.ac.uk/357118/1/Universities%252C%2520Business%2520and%2520Knowledge%2520Exchange%2520Report.pdf>
- Agrawal, A. (2001). *University-to-industry knowledge transfer: Literature review and unanswered questions*. *International Journal of management reviews*, 3(4), 285-302.
Recuperado de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1468-2370.00069>
- Arias, J. y Aristizábal, C. (2011). Transferencia de conocimiento orientada a la innovación social en la relación ciencia - tecnología y sociedad. *Pensamiento y Gestión*, (31). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/html/646/64620759008/>
- Bertram, D. (2007). *Likert Scales*. Researchgate.net. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/profile/Farhad_Waseel/post/How_can_one_help_people_create_simple_scales_from_Likert-scored_items/attachment/5c9e2e9acfe4a7299499df34/AS%3A741800755068929%401553870490367/download/topic-dane-likert.pdf
- Brennan, J., King, R. y Lebeau, Y. (2004). *The role of universities in the transformation of societies*. Synthesis Report. Centre for Higher Education Research and Information. Association of Commonwealth Universities, UK.
Recuperado de:
<https://pdfs.semanticscholar.org/e42f/ab64590cb909b3112696f1b98c0c36bb202>

8.pdf

Briseño, M. y Bernal, C. (2010). Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado. *Universidad ICESI*. Vol.26., pp. 173 -193. Recuperado de:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592310701406>

Canals, A. (2013). La gestión del conocimiento. *Universitat Oberta de Catalunya*.

Recuperado de <https://www.uoc.edu/dt/20251/20251.pdf>

Ciprés, M. y Llusar, J. (2004). Concepto, tipos y dimensiones del conocimiento:

configuración del conocimiento estratégico. *Revista de economía y empresa*. Recuperado de:

[http://ezproxy.UDEM.edu.mx:2103/openurl?sid=google&auinit=MS&aulast=Cipr%
c3%a9s&atitle=Concepto%2c+tipos+y+dimensiones+del+conocimiento%3a+configuraci%
c3%b3n+del+conocimiento+estrat%
c3%a9gico&title=Revista+de+economa+y+empresa&volumen=22&issue=52&date=2004&spage=175&issn=0213-2834&site=ftf-live](http://ezproxy.UDEM.edu.mx:2103/openurl?sid=google&auinit=MS&aulast=Cipr%c3%a9s&atitle=Concepto%2c+tipos+y+dimensiones+del+conocimiento%3a+configuraci%3%b3n+del+conocimiento+estrat%c3%a9gico&title=Revista+de+economa+y+empresa&volumen=22&issue=52&date=2004&spage=175&issn=0213-2834&site=ftf-live)

De Pablos, J. (2010). Universidad y sociedad del conocimiento. Las

competencias informacionales y digitales. *RUSC. Universities and Knowledge Society Journal*, 7(2),. Universitat Oberta de Catalunya, University of New England. Recuperado de: <https://www.learntechlib.org/p/149475/>.

Díaz, Vidal. (2012) Ventajas e inconvenientes de la encuesta por Internet. *Papers:*

revista de sociología. Vol. 97, Núm. 1 , p. 193-223. Recuperado de:

<https://www.raco.cat/index.php/Papers/article/view/248512/332636>

- El-Tannir, A. (2002). *The corporate university model for continuous learning, training and development*. *Education + Training*, Vol. 44 Issue: 2, pp.76-81. Recuperado de: <https://ezproxy.UDEM.edu.mx:2069/doi/full/10.1108/00400910210419973>
- Fernández, I., Castro, E., Conesa, F. y Gutiérrez, A. (2000). Las relaciones universidad-empresa: entre la transferencia de resultados y el aprendizaje regional. *Espacios*. Vol. 21 (2). Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/27294430_Las_Relaciones_Universidad-Empresas_Entre_la_Transferencia_de_Resultados_y_el_Aprendizaje_Regional
- Fontalvo, J., Quejada, R. y Puello, G. (2011). La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento. Vol. 9. (1).pp.80-87. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3797779>
- Fuentes, J. (2006). El vínculo universidad–empresa en la formación de los profesionales universitarios. *Actualidades Investigativas en Educación*, 6(2). Recuperado de: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/9208>
- Gallart, M.(1996). Escuela-empresa: un vínculo difícil y necesario. *Boletín Educación y Trabajo*. Año 7 - N°1.Buenos Aires. Recuperado de: <http://www.empresaesuela.org/links/dificil.pdf>
- Galván, R. (2008). Análisis teórico de la transferencia de conocimientos universidad - empresa mediante la colaboración. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/etp/n29/n29a3.pdf> 14
- García-Peñalvo, F. (2016). La tercera misión. *Education In The Knowledge Society (EKS)*, 17(1), 7-18. Recuperado de: <https://doi:10.14201/eks2016171718>

- González, R. y González, V. (2007) Diagnóstico de necesidades y estrategias de formación docente en las universidades. *Revista Iberoamericana de Educación*. Recuperado de:
https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:rprg78tNViIJ:scholar.google.com/+universidad+responsable+del+conocimiento&hl=en&as_sdt=0,5
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denuel/>
- Kumar, R. (2015). *Knowledge Management in Higher Educational Institutions in India: A Conceptual Framework*. *International Journal of Business Management and Scientific Research*. Recuperado de: <http://eminencejournal.com/images/pdf/Sept2.pdf>
- Laal, M. (2010). *Knowledge management in higher education*. Elsevier. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/82562028.pdf>
- Montoya, C., y Boyero, M. (2016). El Recurso Humano Como Elemento Fundamental Para La Gestión De Calidad y La Competitividad Organizacional. *Visión de Futuro*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Nonaka, I. (2007). La empresa creadora de conocimiento. *Harvard Business Review América Latina*, 1-9. Recuperado de:
https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35652193/Nonaka.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLaempresacreadorade_conocimiento.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190826%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=2019082

6T211457Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=d
e358c5b381c73ffe6a6227b679f72b7fa865e5c06462926532d513adfa0d46c

Pérez, D. y Dressler, M. (2007). Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento. Vol. 3- pp. 31-59. Recuperado de:
<https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/4081/Perez,%20D.?sequence=1>

Ponce, E. (2009). El Rol de las universidades en la sociedad del conocimiento y en la era de la globalización: Evidencia desde Chile. *Interciencia*. Recuperado de:
https://ezproxy.UDEM.edu.mx:2119/citedreferences/MSTAR_210132732/942EE80D94BA4F98PQ/1?accountid=17236

Portillo, M. (2017). Educación por habilidades: Perspectivas y retos para el sistema educativo. *Revista Educación*, vol. 41, 2. Recuperado de:
<https://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v41n2/2215-2644-edu-41-02-00118.pdf>

Prihatin, B., Winstinindah C. y Warmiyati S. (2016). *Soft Skill Competencies, Hard Skill Competencies, and Intention to Become Entrepreneur of Vocational Graduates*. International Research Journal of Business Studies. Recuperado de:
<http://www.irjbs.com/index.php/jurnalirjbs/article/view/1161/pdf>

Reséndiz, D. (1998). La vinculación de universidades y empresas: un asunto de interés público y privado. *Este País* 88. Recuperado de:
http://archivo.estepais.com/inicio/historicos/88/1_propuesta_la%20vinculacion_resendiz.pdf

- Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *EDUCAR*. Vol. 37. pp. 25-39. Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3421/342130826003.pdf>
- Schön, D.(1995). *Knowing-in-action: The new scholarship requires a new epistemology*. Change: The Magazine of Higher Learning, 27(6), 27-34. Recuperado de: <http://bonnernetnetwork.pbworks.com/w/file/fetch/59896448/Schoen%2520Scholarship%2520New%2520Epistemology.pdf>
- Stevens, J. y Bagby, J. (2008). *Knowledge Transfer from Universities to Business: Returns for all Stakeholders?*. SAGE Publications. Volume 8, ppp-pp169-168. Recuperado de : <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.566.2739&rep=rep1&type=pdf>
- Thompson, I. (2006). Misión y Visión. *Promonegocios.net*. Recuperado de: <https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- Universidad de Monterrey. (2019). Licenciado en Dirección Estratégica del Capital Humano. Perfil de Egreso. *UDEM*. Recuperado de: <http://www.UDEM.edu.mx/Esp/Carreras/Negocios/Licenciado-en-Direccion-Estrategica-del-Capital-Humano/Pages/perfil-de-ingreso.aspx>
- Universidad de Monterrey. (2019). Licenciado en Dirección Estratégica del Capital Humano. Misión y Visión. *UDEM*. Recuperado de: <http://UDEM.edu.mx/Esp/Carreras/Negocios/Licenciado-en-Direccion-Estrategica-del-Capital-Humano/Pages/mision-y-vision.aspx>

- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A., y Lake, D. (1995). *Human resource competencies: An empirical assessment*. *Human resource management*, 34(4), 473-495.
Recuperado de: <http://www.ijerd.com/paper/vol13-issue8/F1383745.pdf>
- UNESCO. (1998). Conferencia mundial sobre la educación Superior La Educación Superior para el siglo XXI: Visión y Acción. *Madrid: Ediciones Unesco*.
Recuperado de: http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm
- Vega, J., Manjarres, L. , Castro-Martínez, E., y Fernández, I. (2011). Las relaciones universidad-empresa: tendencias y desafíos en el marco del Espacio Iberoamericano del Conocimiento. *Revista Iberoamericana de Educación*, (57), 109-124. Recuperado de:
<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/28868/2011%20Vega%20Manjarres%20Castro%20FLucio%20RIE%2057.pdf?sequence=1>
- Viltard, L. (2013). Universidad Corporativa (UC) Una explicación de su existencia. *Palermo Business Review*, 13 (10), 73-100. Recuperado de:
https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/rece10/BR10_04.pdf
- Vilar, M., Cerveró, A., Cifuentes, D., Grimaldo, M., Martí, J., Soto, M. y Lopera, P. (2011). Responsabilidad Social Universitaria: Estudio iberoamericano sobre influencia de la educación en la formación de profesionales responsables con la sociedad. *Técnica administrativa*, 10(47), 3-1. Recuperado de:
<http://www.cyta.com.ar/ta1003/v10n3a1.htm>

Zorrilla, H. (1997). La Gerencia del Conocimiento y la Gestión Tecnológica. *Ecopetrol*.

Recuperado de:

<https://humanizarglobal.org/wp-content/uploads/2019/05/Gerencia-del-Conocimiento.-Zorrilla.pdf>

Apéndices y anexos

Anexo 1: Encuestas

Habilidades y Conocimientos Prácticos Capital Humano - UDEM

Buen día,

El objetivo de esta investigación es conocer la preparación que ofrece la Licenciatura de Dirección Estratégica del Capital Humano de la Universidad de Monterrey (UDEM) y si es realmente lo que las empresas necesitan.

Pedimos de tu apoyo para que puedas contestar esta encuesta con total honestidad, tus respuestas podrían ayudar a valorar el plan de estudios de la UDEM y así mejorar el programa académico. Para tu tranquilidad, te informamos que los datos proporcionados son confidenciales.

Agradecemos de antemano el tiempo que tomaste para contestar esta encuesta:

***Obligatorio**

Empresa *

Tu respuesta

Puesto *

Tu respuesta

1. ¿Con cuánta frecuencia tu organización busca egresados de la UDEM de la Licenciatura de Dirección Estratégica del Capital Humano? *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Muy frecuentemente				

2. ¿Al día de hoy has contratado profesionistas que hayan egresado de la UDEM de la Licenciatura de Dirección Estratégica del Capital Humano? *

- Sí
- No

3. ¿Importancia que le das a las habilidades y/o conocimientos adquiridos en la experiencia de prácticas profesionales? *

	1	2	3	4	5	
Nada de importancia	<input type="radio"/>	Mucha importancia				

4. El conocimiento explícito es el que se encuentra en libros, archivos y bases de datos de las organizaciones. ¿Qué tan importante consideras que es este conocimiento en tu empresa? *

	1	2	3	4	5	
Nada de importancia	<input type="radio"/>	Mucha importancia				

5. El conocimiento tácito es personal, difícil de expresar y sus raíces primarias están en las experiencias. ¿Qué tan importante consideras que es este conocimiento en tu empresa? *

	1	2	3	4	5	
Nada de importancia	<input type="radio"/>	Mucha importancia				

6. El concepto de know-how es la aplicación de una habilidad, es decir la relación de la práctica con la teoría. ¿Qué tan importante consideras que en tu empresa sepan aplicar la teoría? *

	1	2	3	4	5	
Nada de importancia	<input type="radio"/>	Mucha importancia				

Valoración del Plan de Estudios en un egresado de Capital Humano

HABILIDADES

La habilidad se identifica como conocimiento práctico o técnico, la capacidad de aplicar conocimiento teórico en un contexto práctico.

7. Ordene los números del 1 al 6 (siendo 1 el menos importante y 6 el más importante), las HABILIDADES que debe tener un profesionalista de Capital Humano. *

	1	2	3	4	5	6
Toma de Decisiones	<input type="radio"/>					
Análisis de Problemas Complejos	<input type="radio"/>					
Trabajo Interdisciplinario	<input type="radio"/>					
Trabajo en Equipo	<input type="radio"/>					
Comunicación Oral y Escrita	<input type="radio"/>					
Negociación	<input type="radio"/>					

8. ¿Qué tan importante es para un profesionalista de Capital Humano la Toma de Decisiones? *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	Muy importante				

9. ¿Qué tan importante es para un profesionalista de Capital Humano el Análisis de Problemas Complejos? *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	Muy importante				

10. ¿Qué tan importante es para un profesionalista de Capital Humano el Trabajo Interdisciplinario? *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	Muy importante				

11. ¿Qué tan importante es para un profesionalista de Capital Humano el Trabajo en Equipo? *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	Muy importante				

12. ¿Qué tan importante es para un profesionalista de Capital Humano la Comunicación Oral y Escrita? *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	Muy importante				

13. ¿Qué tan importante es para un profesionalista de Capital Humano la habilidad de Negociación? *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	Muy importante				

CONOCIMIENTOS

El conocimiento es la combinación de información, contexto y experiencia.

14. Ordene los números del 1 al 9 (siendo 1 el menos importante y 9 el más importante), los CONOCIMIENTOS que debe tener un profesionalista de Capital Humano. *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Administración de Empresas	<input type="radio"/>								
Estructura Organizacional	<input type="radio"/>								
Comportamiento de la persona en las Organizaciones	<input type="radio"/>								
Psicología	<input type="radio"/>								
Derecho Laboral	<input type="radio"/>								
Finanzas y Evaluación de Proyectos	<input type="radio"/>								
Sistemas de Información y Herramientas Tecnológicas	<input type="radio"/>								
Operación y Calidad	<input type="radio"/>								
Economía y Globalización	<input type="radio"/>								

15. ¿Qué tan importante es para un profesionalista de Capital Humano saber sobre la Administración de Empresas? *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	Muy importante				

16. ¿Qué tan importante es para un profesionalista en Capital Humano el saber sobre Estructura Organizacional? *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	Muy importante				

17. ¿Qué tan importante es para un profesionalista en Capital Humano el saber sobre el Comportamiento Organizacional? *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	Muy importante				

18. ¿Qué tan importante es para un profesionalista en Capital Humano el saber sobre Psicología? *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	Muy importante				

19. ¿Qué tan importante es para un profesionalista en Capital Humano el saber sobre Derecho Laboral? *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	Muy importante				

20. ¿Qué tan importante es para un profesionalista en Capital Humano el saber sobre Finanzas y Evaluación de Proyectos? *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	Muy importante				

21. ¿Qué tan importante es para un profesionalista en Capital Humano el saber sobre Sistemas de Información y Herramientas Tecnológicas? *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	Muy importante				

22. ¿Qué tan importante es para un profesionalista en Capital Humano el saber sobre Operación y Calidad? *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	Muy importante				

23. ¿Qué tan importante es para un profesionalista en Capital Humano el saber sobre Economía y Globalización? *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	Muy importante				

Comentarios opcionales

1. ¿Consideras que algún conocimiento, habilidad o práctica le falta a un egresado de Capital Humano?

Tu respuesta

2. ¿Te gustaría comentar algo adicional relacionado con este tema?

Tu respuesta

Anexo 2: Entrevistas: Cemex y Grupo Via Inmuebles

CEMEX

Gerente RH Staff

1. ¿Con cuánta frecuencia tu organización busca egresados de la UDEM de la Licenciatura de Dirección Estratégica del Capital Humano?

- 4. Fue una carrera que identificamos, no teníamos el conocimiento de que existía. A raíz de que tenemos a Gloria y a Giovanna le dimos foco a esa carrera y sabemos que la UDEM la tiene ya muy bien estructurada.

2. ¿Importancia que le das a las habilidades y/o conocimientos adquiridos de Gloria en la experiencia de prácticas profesionales?

- 4. Se conjuga varias cosas: uno es el aprendizaje que tienes en aula, pero en gran medida también las competencias que ya tienes como persona.

8. ¿Qué tan importante es que Gloria tenga la habilidad de Toma de Decisiones en tu empresa?

- 5. Es muy relevante porque en empresas grandes como ésta, que mucha gente interactuando y pasando muchas cosas al mismo tiempo, es muy importante tomar la decisión correcta bajo un marco de referencia ya consensuado y hacer las cosas de manera independiente, es muy clave. Sobretudo que tengan ese arrojo que vayan y pregunten y averigüen, que insistan.

9. ¿Qué tan importante es que Gloria tenga la habilidad de Análisis de Problemas Complejos?

- 5. Vuelvo a lo mismo, hay muchas cosas sucediendo al mismo tiempo y tienes que tener esa habilidad de ver a cuál le das prioridad y cómo identificarlas y cómo hacer que las cosas ocurran y trabajar a través de otros también.

10. ¿Qué tan importante es que Gloria tenga la habilidad de Trabajo Interdisciplinario?

- 5. Es muy relevante.

11. ¿Qué tan importante es que Gloria tenga la habilidad de Trabajo en Equipo?

- 5. Esa es la parte más crítica para mí por varias razones: una porque para empezar, te facilitan más las cosas cuando trabajas en un buen ambiente, con equipos de alto desempeño las cosas fluyen más rápido y llegas a ciertos acuerdos con quienes interactúas, como el “tú me ayudas, yo te ayudo” y eso es como un arte. Cómo obtienes resultados a través de alguien más por trabajo en equipo y además el ambiente de trabajo, porque si hay mucha presión al menos las cosas fluyan bien.

12. ¿Qué tan importante es que Gloria tenga la habilidad de Comunicación Oral y Escrita?

- Creo que aquí es cuestión de etapas, la etapa en la que ella (Gloria) está ahorita que la acaban de entregar su diploma, un 3. Pero llega un punto en que vas avanzando en la organización y vas interactuando con otras audiencias a lo mejor de más jerarquía, ahí es donde se hace más relevante.

13. ¿Qué tan importante es que Gloria tenga la habilidad de Negociación?

- 4. No lo es todo, pero si es bien importante el negociar. Vuelvo a lo que decía, cómo a través de otras personas negoció, “oye tú me das esto, yo te doy esto”, cómo vendes tus

proyectos, y se lo tienes que vender alguien más para que también te lo compre y te ayude y los dos tengan un beneficio, eso es negociar.

15. ¿Qué tan importante es que Gloria tenga conocimiento de la Administración de Empresas?

- Es importante, pero no lo es todo, o sea no nada más administración de empresas. Yo digo que un 3, pero hay otras cosas que debes aprender no solamente el tema administrativo, sino el tema analítico, el tema de manejo de información, otras cosas como temas de planeación estratégica de negocios.

16. ¿Qué tan importante es que Gloria tenga conocimiento de la Estructura Organizacional?

- Para lo que hacemos un 4. De hecho nosotros gestionamos esa estructura organizacional entonces tenemos que conocerla bien y entre más la conozcas eres mucho más rápido y más efectivo. Y aparte te ayuda en la toma de decisiones.

17. ¿Qué tan importante es que Gloria tenga conocimiento del Comportamiento Organizacional?

- 4. Porque también atendemos muchos temas, obviamente como su nombre lo dice a Recursos Humanos, también vemos temas que tienen que ver con la persona y cómo interactúa y cómo se comporta en la organización. Entonces por eso hay que tener un buen marco que referencia para poder atender esos temas.

18. ¿Qué tan importante es que Gloria tenga conocimiento de la Psicología?

- 3. Es parecida a la administración, cómo que es un poco de todo o mucho de todo. Pero hay otras cosas que yo creo es más relevante.

19. ¿Qué tan importante es que Gloria tenga conocimiento del Derecho Laboral?

- En la posición en la que está (Gloria), es un 3. Porque si es importante pero no está en una zona operativa, en una audiencia operativa donde haya más dinamismo que a lo

mejor ve sindicatos y ya el tema laboral legislativo si es muy crítico, aquí la verdad no lo es tanto es puro personal administrativo.

20. ¿Qué tan importante es que Gloria tenga conocimiento de Finanzas y Evaluación de Proyectos?

- 3. Para la posición en la que está todavía (Gloria), pero en la medida que tú vas avanzando en una organización, aparte de las audiencias estas que te comentaba, también ves temas o proyectos estratégicos que tienes que tener un análisis financiero de que lo que vas a proponer si tiene retorno o no, si es viable o no financieramente, y a qué va a contribuir pero ahorita no lo necesita pero lo va a llegar a ocupar.

21. ¿Qué tan importante es que Gloria tenga conocimiento de Sistemas de Información y Herramientas Tecnológicas?

- 5. Ahí si en cualquier nivel en el que estés, yo creo que el manejo de información y más con las nuevas tendencias ahora digitales y nuevas herramientas que están saliendo yo creo que es muy crítico.

22. ¿Qué tan importante es que Gloria tenga conocimiento de Operación y Calidad?

- 2

23. ¿Qué tan importante es que Gloria tenga conocimiento de Economía y Globalización?

- 3

1. ¿Consideras que algún conocimiento, habilidad o práctica le falta a Gloria como egresada de Capital Humano?

- Yo creo que sí, no sé qué tan importante o relevante sea, por ejemplo ella (Gloria) trae ahorita el programa de pensionados. Ahí hay un tema muy técnico que tiene que ver con

temas del IMSS, que si la anualidad 40, que si la anualidad 33, que si el Salario Diario Integrado entonces esa parte cuando se la empezamos a pasar si noté como que no lo tenía muy dominado. Y eso es un tema muy básico que, igual con lo laboral así cómo te enseñan que hay tiempo extra, pueden ser 9 horas a la semana y se paga doble o triple, lo mismo es con los temas del IMSS. Pero es algo a lo que ella (Gloria) se está enfrentando ahorita pero no es crítico tampoco, pero si me di cuenta que a lo mejor en la escuela les faltó un poquito de esa parte pero bueno aquí también lo vas aprendiendo.

2. ¿Te gustaría comentar algo adicional relacionado con este tema?

- A mí me gusta mucho el perfil de los egresados de la UDEM. Yo he tenido muchos en mi equipo de la UDEM y la verdad es que se trabaja muy padre y muy agusto con ellos. Cumplen con estas necesidades de trabajar en equipo, de ser proactivos, tener ganas de aprender, son muy honestos, muy vulnerables, tienen ese chip que les dan ahí en la UDEM y entonces a mí me gusta mucho. Me siento muy agusto trabajando con ellos y esta carrera también igual, los poquitos que he tenido en mi equipo como Giovanna y Gloria con muy buenas bases y las veo como personas que van a seguir creciendo en la organización sin problema. Tienen mucha proyección con sus jefes, sus clientes. Yo creo que la carrera tiene muy buenas bases, a mí me gusta.

GRUPO VIA INMUEBLES

Coordinadora de RH

1. ¿Con cuánta frecuencia tu organización busca egresados de la UDEM de la Licenciatura de Dirección Estratégica del Capital Humano?

— Cómo depende mucho la rotación, pondría un 3.

2. ¿Importancia que tu le das a las habilidades y/o conocimientos adquiridos en tu experiencia de prácticas profesionales?

— Mucho, 5

8. ¿Qué tan importante es que en tu empresa tengan la habilidad de Toma de Decisiones?

— 4

9. ¿Qué tan importante es para ti que tu tengas una habilidad de Análisis de Problemas Complejos?

— Por el tipo de trabajo un 3, depende mucho de las funciones.

10. ¿Qué tan importante es para ti que una persona tenga la habilidad de Trabajo Interdisciplinario?

— 5

11. ¿Qué tan importante es para ti que una persona tenga la habilidad de Trabajo en Equipo?

— 4

12. ¿Qué tan importante es para ti que una persona tenga la habilidad de Comunicación Oral y Escrita?

— 4

13. ¿Qué tan importante es para ti que una persona tenga la habilidad de Negociación?
- 5
15. ¿Qué tan importante es para ti que una persona tenga conocimiento de la Administración de Empresas?
- 5
16. ¿Qué tan importante es para ti que una persona tenga conocimiento de la Estructura Organizacional?
- 4
17. ¿Qué tan importante es para ti que una persona tenga conocimiento del Comportamiento Organizacional?
- 5
18. ¿Qué tan importante es para ti que una persona tenga conocimiento de la Psicología?
- 4
19. ¿Qué tan importante es para ti que una persona tenga conocimiento del Derecho Laboral?
- 5
20. ¿Qué tan importante es para ti que una persona tenga conocimiento de Finanzas y Evaluación de Proyectos?
- 3
21. ¿Qué tan importante es para ti que una persona tenga conocimiento de Sistemas de Información y Herramientas Tecnológicas?
- 4
22. ¿Qué tan importante es para ti que una persona tenga conocimiento de Operación y Calidad?

— 2

23. ¿Qué tan importante es para ti que una persona tenga conocimiento de Economía y Globalización?

— 3

Crees que con esos conocimientos y habilidades es suficiente, por ejemplo tú (Bárbara) te graduaste en diciembre de 2018, tengo entendido que ya habías hecho prácticas y luego ingresaste a empresa, cómo fue esta transición, te capacitaron o tú ya contabas con estos conocimientos y habilidades?

— Cuando yo (Bárbara) hice prácticas, yo tomé un curso durante el verano de entrevista por competencias que me sirvió bastante. De hecho me ayudó demasiado para poder desarrollar el área, entonces en octubre, hace un año mi jefa se va y me delega todas sus responsabilidades. Yo nada más la apoyaba en cosas un poquito más superficiales, la apoyaba con llamadas telefónicas, administración de cierta información y cuestiones de encuestas organizacionales. Entonces cuando mi jefa se va, pues yo me encargo de prácticamente todo: tener que filtrar telefónicamente, tener que citar y llevar a cabo las entrevistas, hacer segundos filtros con gerentes, hacer los contratos y que los firmaran, administrar toda la información del personal en la base el CRM, administrar cumpleaños, administrar altas y bajas, llevar también una información analítica de cuántas bajas hubo, cuántas altas hubo, cuánta rotación hubo por gerencia, mucha información. Entonces yo creo que me sirvió más, en lo que corresponde reclutamiento y selección, yo creo que cosas más importantes que nos falta como carrera, como área de oportunidad, yo creo que todo lo que está en medio de la cadena de RH, la capacitación y desarrollo yo creo que es

algo sumamente importante que si le falta a la carrera mucho de eso. Yo creo que de compensaciones y nómina salimos bastante bien en ese sentido, pero como mi puesto en sí no requiere mucho lo que es compensaciones y nómina realmente no lo sé, pero también creo que hay cursos que ofrece la UDEM que yo creo que nosotros ya los deberíamos de tener por *default* como RH, como el de entrevista por competencias, porque aunque la maestra Maritza nos enseñó, no tenía idea de cómo era la entrevista. Era la punta del *iceberg* y ya cuando tomé el curso, dije que esto es un chorro de información que es súper valiosa porque a mí me sirvió para crear una definición de competencias en dónde yo trabajaba porque no había noción de eso, y eso no existía entonces yo pude definir. Bueno entonces, un vendedor necesita estas competencias, tuve que desglosar y crear preguntas, tienes que aprender a formularlas, como ejecutarlas y verificar cómo te están contestando para completar la información y calificar candidatos en base a sus preguntas con una tabla de puntuaciones y hasta tener un consenso con el gerente para ver si sí o si no, se le da el acceso al candidato así como la psicometría, en la psicometría yo creía que estábamos muy bien pero yo creo que sí es cierto detalles que se pueden mejorar.

Por ejemplo, actualmente yo (Natalia) cuento con 2 años de práctica profesionales, entonces ciertos conocimientos que me estás diciendo yo ya los conozco por la empresa, pero por ejemplo tú (Bárbara) que ya egresaste y estas más de 10 actividades que me dijiste, leíste o investigaste nuevamente o cómo le hiciste, por ejemplo tú me dices que lo haces sola o me imagino que tienes un equipo que te apoye, pero cómo le hiciste para saber que estaba bien?

- Por ejemplo cuando yo tomé el curso todavía estaba con mi jefa, pero mi jefa no tenía mucho conocimiento del área de Recursos Humanos porque ella es comunicóloga. Entonces la gran ventaja que yo tuve durante el curso, es que me dieron un set de competencias definidas para vendedores, entonces para mí fue mucho más fácil ya adaptar las preguntas de acuerdo a esas competencias y ya nada más llevar a cabo todo el procedimiento que nos habían enseñado en el curso. Y yo creo que si agregas eso de la psicometría que yo ya la había llevado también antes en Evaluación del Recurso Humano creo que eso ya me dio una sensación más completa de cómo ejecutar Reclutamiento y Selección.

(Conversación entre Natalia y Bárbara)

Como el nombre de la carrera lo dice, es parte de la estrategia de la organización y para mí, (Natalia) esa estrategia es para crear valor y cómo creo valor?, por las competencias, como creo competencias?, evalúa con la misma capacitación y cómo hago la capacitación?, como hago los indicadores?, con las evaluaciones de desempeño. Son áreas de oportunidad súper factible que se pueden aprovechar. Que nos digan (Bárbara) cómo se hace una evaluación por competencias, porque aunque llevemos materias como: Estrategias de Retención para el Capital Humano, Dirección y Comportamiento Organizacional, o sea si tenemos materias que están muy teóricas, pero el chiste es saber ejecutarlas, lo que realmente están usando el día de hoy en las empresa. Y yo creo (Bárbara) que en derecho laboral estamos bien, los contratos no es mucho problema porque es por comisión, es una especie de honorarios, pero por ejemplo ya con contratos laborales formales si sirve porque hay muchas cosas que a lo mejor la gente no sabe o huecos que puede haber y obviamente no somos abogados, pero sí saber lo básico: aguinaldo, prima

vacacional, vacaciones, todo eso que sea por tiempo indeterminado, las indemnizaciones. Algo que me (Bárbara) queda claro es cuando te gradúes, la forma en que se lleva a cabo la ley es muy distinta porque una cosa es lo que viene en la ley federal y otra cosa es el cómo se hace en la vida real.