

Trabajo Final de Maestría



“Relevancia de las competencias directivas en la gestión de MiPEs en Argentina para su sustentabilidad y desarrollo en entornos de crisis”.

Carrera: Maestría en Administración de Empresas.

Alumno: Gustavo Alfredo Blanch.

Director: Mg. Oscar Navós

Año: 2021.

Índice de contenido

Índice de contenido	2
<i>Resumen</i>	5
Abstract	6
Capítulo 1. Planteamiento del problema.	7
1.1 <i>Introducción y Antecedentes</i>	7
1.2 <i>Planteamiento y formulación del problema</i>	13
1.3.1 <i>Objetivo General</i>	15
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	15
1.4 <i>Justificación</i>	16
Capítulo 2. Marco Teórico	18
2.1.2 <i>Crisis 2018</i>	18
2.1.2 <i>Crisis 2019</i>	20
2.3.1 <i>Antecedentes de la terminología</i>	28
2.3.2 <i>Enfoques</i>	29
2.3.3 <i>El saber hacer como competencia</i>	32
2.3.4 <i>Tipos de competencias y su clasificación</i>	32
<i>Competencias básicas</i>	34
<i>Competencias genéricas o transversales</i>	34
<i>Competencias específicas</i>	35
a. <i>Inteligencia Emocional</i>	38
b. <i>Comunicación Efectiva</i>	40
c. <i>Planeamiento Estratégico y uso del Sistema de Información para la toma de decisiones</i>	42
d. <i>Filosofía de Trabajo en Equipo</i>	44
e. <i>Flexibilidad y Resiliencia</i>	45
f. <i>Creatividad e Innovación</i>	47
g. <i>Negociación y manejo de conflictos</i>	50
Capítulo 3. Metodología	54
3.1 <i>Tipo de investigación</i>	54
3.2 <i>Procedimientos de recolección de datos</i>	54
3.2.1 <i>Muestreo</i>	54
3.2.2 <i>Características de los participantes</i>	55
3.2.3 <i>Método de recolección de datos</i>	57
3.2.4 <i>Instrumento de recolección de datos</i>	59

Capítulo 4. Análisis de resultados	61
4.1 Descripción de la muestra	61
4.1.1 Cargos desempeñados en la empresa	61
4.1.2 Rubros y subrubros de empresas	62
4.1.3 Rango etario de la muestra.....	63
4.1.4 Experiencia y Nivel educativo alcanzado.....	64
4.1.5 Formación en competencias genéricas transversales	66
4.2 Gestión de la crisis en el periodo 2018, 2019 y 2020	68
4.3 Influencia de la formación en competencias genéricas para la gestión en contextos de crisis	70
4.3.1 Filosofía de Trabajo en Equipo	70
4.3.2 Planeamiento Estratégico y uso del Sistema de Información para la toma de decisiones.....	70
4.3.3 Negociación y resolución de conflictos	73
4.3.4 Creatividad e Innovación	75
4.3.5 Competencias genéricas que utilizadas y su ponderación ante la situación de crisis.....	77
CAPÍTULO 5. Conclusiones	81
Anexo I	85
Modelo de Guía de entrevista directivos.....	85
Bibliografía	88

Índice de Figuras:

Figura 1. Mapa de ideas (Fuente: https://www.lifeder.com/mapas-mentales/).....	49
Figura 2. Rubros (Datos recabados por el autor).....	62
Figura 3. Subrubros (Datos recabados por el autor).....	63
Figura 4. Edad (Datos recabados por el autor).....	63
Figura 5. Tiempo de actividad (Datos recabados por el autor).....	64
Figura 6. Nivel educativo de los entrevistados (datos recabados por el autor).....	65
Figura 7. Tipo de título alcanzado (datos recabados por el autor)	66
Figura 8. Realizó o participó de cursos, talleres, workshops o coaching de formación específica en competencias directivas (datos recabados por el autor)	67
Figura 9. Tipo de formación en competencias específicas (Datos recabados por el autor)	67
Figura 10. Desempeño de la empresa en el contexto de crisis (Datos recabados por el autor).....	68
Figura 11. Relación entre la formación en competencias y el desarrollo de la empresa (Datos recabados por el autor).....	69

<i>Figura 12. Endeudamiento de la empresa con entes recaudadores durante la crisis (Datos recabados por el autor).....</i>	<i>69</i>
<i>Figura 13. Existencia de un equipo dentro de la empresa con autonomía de decisión durante el período de crisis (Datos recabados por el autor)</i>	<i>70</i>
<i>Figura 14. Utilización de sistemas de información para la toma de decisiones (Datos recabados por el autor)</i>	<i>71</i>
<i>Figura 15. Sistemas de información utilizados (Datos recabados por el autor).....</i>	<i>71</i>
<i>Figura 16. Relación entre formación en competencias y utilización de sistemas de información (Datos recabados por el autor).....</i>	<i>72</i>
<i>Figura 17. En qué se basó para el diseño y toma de decisiones (Dato recabados por el autor).....</i>	<i>73</i>
<i>Figura 18. Negociaciones/resolución de conflictos durante el período de crisis (Datos recabados por el autor)</i>	<i>74</i>
<i>Figura 19. Métodos utilizados para la negociación/resolución (Datos recabados por el autor).....</i>	<i>74</i>
<i>Figura 20. Inclusión de innovaciones o incorporación de tecnologías durante la crisis (Datos recabados por el autor).....</i>	<i>75</i>
<i>Figura 21. Innovaciones/incorporaciones realizadas (Datos recabados por el autor)....</i>	<i>76</i>
<i>Figura 22. Innovaciones/incorporaciones realizadas por quienes se formaron en competencias (Datos recabados por el autor).....</i>	<i>76</i>
<i>Figura 23. Competencias puestas en juego para enfrentar la situación de crisis (Datos recabados por el autor)</i>	<i>77</i>
<i>Figura 24. Competencias consideradas preponderantes para la gestión de la crisis (Datos recabados por el autor).....</i>	<i>78</i>
<i>Figura 25. Considera que algunas instancias de formación le otorgaron dichas competencias (Datos recabados por el autor).....</i>	<i>79</i>
<i>Figura 26. Qué instancias de formación (Datos recabados por el autor)</i>	<i>79</i>
<i>Figura 27. Competencias que deberían integrarse a las instancias de formación académica según los entrevistados (Datos recabados por el autor).....</i>	<i>80</i>

Resumen

El segmento de las MyPEs en Argentina, representa un importante sector de la economía tanto en su participación en el PBI como en el empleo privado que, despejado del término general de inclusión PyME, nos puede presentar una oportunidad de investigar con mayor precisión y profundidad sus características y problemáticas particulares.

Este trabajo, que constituye la tesis final de la carrera de Maestría en Administración de Empresas, pone foco en ello y trata de aportar una mirada objetiva a un flagelo, muchas veces invisibilizado e incompreso, del bajo nivel de competencia en la dirección/conducción de ese particular tipo de empresa, contribuyendo a la búsqueda de alternativas que puedan atemperar los daños económicos y sociales que provocan los cierres continuos de las empresas de menor porte.

Pretende además brindar una perspectiva interpretativa acerca del aporte de las competencias puestas en práctica por directivos de MyPEs, para gestionar de forma inteligente sus recursos ante las crisis de Argentina de los años 2018/2019 y 2020, logrando sustentabilidad y desarrollo considerando a la vez, cuáles fueron las competencias claves puestas en juego y las alternativas de capacitación y formación que tuvieron dichos directivos.

A través de un método descriptivo correlacional, usando una técnica de muestreo por conveniencia y entrevistas como herramientas, se intentó establecer la influencia/relación de las competencias de los directivos MyPEs, con la sustentabilidad y desarrollo de las mismas ante la situación de crisis planteadas.

Abstract

The MyPE segment in Argentina represents a major area of the economy in terms of its participation in the GNP as well as in private employment which, cleared from the general concept of PyME, can give us an opportunity to investigate its characteristics and particularities in a more accurate and profound way.

This work, which is the final thesis for the Master's Degree on Business Management, focuses on that and tries to contribute to an objective view of a much invisibilized and misunderstood scourge, the low level of competence in the management/conduction of that particular type of business, contributing to the search of alternatives that may mitigate the social and economic damages that comes from the continuous closure of smaller business. It pretends to bring an interpretative perspective about the contribution of competences put in practice by MyPEs managers to manage its resources wisely, ahead of the Argentine crisis of 2018/2019 and 2020, achieving sustainability and development considering, at the same time, which were the key competences put in practice and the alternatives of capacity and training of those managers.

Through a correlational descriptive method, using a technique of convenience sample and interviews as tools, it was attempted to establish the influence/relation of MyPEs manager's competences with their sustainability and development ahead of the crisis aforementioned.

Capítulo 1. Planteamiento del problema.

1.1 Introducción y Antecedentes

Estudios realizados en muchos países coinciden en afirmar la importancia que tienen las Micro, Pequeñas y Medianas empresas para el desarrollo económico y movilidad social de un país. Un documento elaborado por la CEPAL (Comisión Económica para América Latina [CEPAL], 2013) lo refleja al considerar que en los países de la Unión Europea, América Latina y el Caribe las PyMEs representan el 99% del total de empresas y generan el 67% del empleo.

Varios modelos de desarrollo productivo de países que hoy figuran entre las principales economías mundiales como la Unión Europea (UE), los Estados Unidos y Japón, por citar algunos ejemplos exitosos, se han basado en fuertes políticas de fortalecimiento y promoción del crecimiento de sus empresas de menor porte relativo.

En Argentina los fundamentos de su sector industrial lo construyeron las denominadas MiPyMEs (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) surgidas de la gran corriente inmigratoria del siglo XIX. Según Horacio Roura (2014), Subsecretario de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional del Ministerio de Industria y Turismo de la Nación entre 2011 y 2015, en nuestro país las MiPyMEs representan hasta 2014 el 99,6% del total de unidades económicas y aportaron casi el 70% del empleo, el 50% de las ventas y más del 30% del valor agregado.

En el documento antes mencionado de la CEPAL (2013) también se plantea que, a pesar de los instrumentos y programas de apoyo implementados por los países para mejorar el desempeño y desarrollo productivo de sus PyMEs, los resultados obtenidos no fueron

los esperados y no se pudo lograr el objetivo de su desarrollo y sustentabilidad sobre todo en los países de América Latina y El Caribe.

El entorno en el que interactúan las empresas de menor porte, está sujeto a grandes cambios y turbulencias, que las afectan directa o indirectamente. Di Ciano (2011) plantea la urgente necesidad de las PyMEs de establecer nuevas reglas de juego ante los diferentes cambios en el mundo de los negocios, que obliga casi necesariamente a sus directivos a una especie de “especialización flexible” que contemple la capacidad y habilidad para adaptarse rápidamente a ese entorno cambiante, tanto en profundidad como en velocidad. El autor también destaca en este contexto que las empresas de menor tamaño son un factor clave en la economía por su versatilidad y, dada su especial sensibilización en los procesos de recuperación de sus inversiones y su tamaño, les otorgan la suficiente elasticidad para poder adaptarse a los entornos cambiantes e inciertos, pero que, ante la falta de competencia de sus directivos, pierden esas características y terminan resultando rígidas e inelásticas con bajo retorno sobre las inversiones.

Es importante destacar que las empresas de menor tamaño, tal cual lo sostiene Di Ciano (2011), actuarían muchas veces como un absorbente natural de la mano de obra desocupada, que proviene de las grandes corporaciones que, respetando su esencia de desarrollo a través de una metodología de flexibilidad laboral, ante una crisis o ante la incorporación de tecnologías que realizan en sus procesos para mantener la rentabilidad de sus accionistas. Otro rol fundamental que le otorga este autor a las PyMEs es el de “carácter pionero” que lo describe como revitalizador e iniciador del desarrollo y movilidad social con un espíritu emprendedor que va dando camino al inicio de nuevas ideas que después pueden dar origen a manejar a grandes escalas.

Allo, Amitrano, Colantuono y Scheda (2014) en su trabajo de investigación agregan que las PyMes en general representan un núcleo trascendental para el desarrollo de las economías regionales equilibrando el crecimiento sostenido de la economía, integrando personas al sistema, amortiguando la concentración económica y posibilitando el orden positivo de la redistribución de la renta.

También se plantea en el informe elaborado por la CEPAL (2013) el problema de los criterios para definir la terminología PyME que, por ejemplo, en América Latina incluye a las Micro empresas provocando cierta confusión en la información y estudios comparativos, implicando dificultades a la hora de definir e implementar instrumentos y medidas de apoyo por parte de los gobiernos e instituciones.

El término MiPyME en Argentina incluye un espectro demasiado extenso, lo que dificulta muchas veces poder considerarlo como elemento único de estudio ya que dentro de la amplitud del concepto se incluyen organizaciones cuya características, problemáticas y necesidades son muy diferentes.

La SePyME (Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa) en la Argentina las categoriza con un criterio basado principalmente en niveles de ventas expresado en pesos anuales, de acuerdo con la última Resolución 357/2015 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional de la Nación modificando la Resolución N° 24/2001.

En un país como Argentina, con una economía con altos índices de inflación, definir una MiPyME por criterios basados en valores nominales de ventas anuales, distorsiona muchas veces su categorización y dificulta su individualización para la aplicación de políticas de apoyo al sector.

Al mismo tiempo, considerar exclusivamente aspectos cuantitativos como el nivel de ventas o cantidad de empleados como determinantes en la categorización, se estarían dejando de lado características cualitativas mucho más representativas que podrían definir mejor su categorización y permitir así, concentrar los estudios e investigaciones en forma más precisa y certera.

Por ese motivo y debido a la importancia de las empresas de menor porte en la economía de un país como Argentina, en este trabajo se tomará como objeto de estudio una partición del segmento MiPyMEs, que denominaremos Micro y Pequeñas Empresas, de ahora en adelante MyPEs; que en su gran mayoría poseen características y problemáticas comunes y particulares entre sí, que nos permiten una mejor identificación. Por ejemplo, son empresas familiares en su mayoría, generalmente dirigidas por sus propios dueños en distintas generaciones y con ámbitos de desarrollo territorial limitados.

Fernández (2011) describe el mundo actual de los negocios con una sola palabra “cambio constante y veloz”, planteando que todas las organizaciones se han visto obligadas a transformarse ante el entorno, reinventando procesos, desarrollando nuevos productos y técnicas y adoptando nuevas formas de comercialización y distribución, pero así también debieron adaptar su forma de gestionar sus recursos.

También plantea Fernández (2011), para que las empresas puedan sobrevivir en ese macro ambiente, más allá de la competitividad lograda con la detección de oportunidades puede llegar a ser efímera y transitoria en un contexto cambiante, por lo tanto, una gestión inteligente debe ser el principal factor que asegure la sustentabilidad de las organizaciones. Esta característica les permite no solo aprovechar las oportunidades sino también disminuir los efectos de las amenazas, descubrir sus fortalezas y debilidades a través de un análisis

interno y poder enfrentar de mejor forma lo que sucede en Argentina con las crisis repetitivas.

Nos propone Fernández (2011) entonces, la necesidad apremiante de un “cambio gerencial”, que pueda considerar fundamentalmente aspectos críticos como las variaciones en los consumos, las formas de distribuir y vender, la obsolescencia tecnológica, la deficiente calidad de los servicios en general, la difícil situación financiera para acceder a recursos ajenos, la débil competencia gerencial, la carencia de información, la escasa comunicación, entre otros aspectos necesarios para mantener la competitividad y desarrollo.

La adaptabilidad empresarial y la competencia de sus directivos se enfrentan al reto y desafíos de nuevos modelos de gerenciamiento para dar respuesta rápida e inteligente a los cambios vertiginosos del contexto.

Por experiencia profesional de más de 20 años del autor de este Trabajo Final en el mundo de los negocios relacionado con el segmento objeto de estudio, en Argentina las MyPEs han tenido que enfrentar en los últimos tiempos, un estado de tormenta y oleaje permanente, no sólo producido por las crisis cíclicas muchas veces producido por malas decisiones en materia de política económica y financiera, sino también por la natural turbulencia producida por los profundos cambios provocados por el ingreso de nuevas generaciones con características muy diferentes a las anteriores, en el mundo consumidor, como recurso humano y como actores fundamentales de cambio.

Por ello surge la necesidad de plantear la urgente y necesaria puesta en práctica de instancias e instrumentos de formación que mejoren los niveles de competencia de dirección en las MyPEs, convirtiéndose esto, en un factor indispensable e imprescindible

para lograr la sustentabilidad y desarrollo de las empresas de menor porte en este mundo contemporáneo de negocios.

Las competencias genéricas de los directivos MyPEs puestas en práctica en períodos de crisis en Argentina, sus alternativas de capacitación y formación constituyen un área no explorada específicamente en investigaciones científicas en Argentina. No se encontraron trabajos de investigación específicos que visualicen la problemática planteada en el segmento elegido como objeto de estudio.

El enfoque basado en competencias abre una alternativa posible para su mejoramiento en correspondencia con las exigencias del contexto. Una gestión inteligente de los recursos basada en decisiones racionales y objetivas resulta hoy un requisito indispensable.

Para poder cumplir con las actividades y responsabilidades adecuadas en esa función, los directivos de MyPEs deben adquirir y poseer ciertas habilidades y destrezas, que lleven a la empresa a responder cada vez mejor en tiempo y en la forma a un entorno cambiante, muchas veces con crisis externas financieras, económicas y sociales de diversa magnitud como las que ha atravesado nuestro país en distintos períodos como los años 2001, 2005, 2018, 2019 y 2020.

Este Trabajo Final pretende visualizar desde la ciencia de la Administración la relevancia de las competencias genéricas transversales y sugerir aquellas competencias mínimas que se requieren para una gestión inteligente en el mundo de los negocios actual.

1.2 Planteamiento y formulación del problema

Este Trabajo Final tiene como objeto evidenciar la relevancia que tienen las competencias transversales genéricas como factor influyente en los destinos de las MyPEs evitando graves daños a la economía y sociedad en su conjunto.

Resulta dificultoso realizar una demostración de las consecuencias provocadas por la falta de formación en competencias de sus dueños y directivos, ya que muchas han cerrado sus puertas y no se encuentran en actividad en el mundo de los negocios.

Si se tuviera la oportunidad de realizar una autopsia imaginaria a una MyPE que haya sucumbido en los últimos años, podríamos posiblemente responder a muchos interrogantes que nos revelarían, de forma inferida, las verdaderas causales de su cierre como, por ejemplo

- ¿en qué porcentaje deberíamos atribuir al factor interno como la falta de nivel de competencia de sus dueños o directivos, del fracaso o cierre?;
- el destino de esa empresa, ¿hubiera sido el mismo de haberse tomado otras decisiones?, ¿cuáles?;
- ¿cuál hubiera sido el destino de esa MyPE si los responsables de su dirección se hubieran formado en competencias? ¿Hubiera sido distinto o igual?

Es interesante, como plantea en su clásico libro Senge (1995), que en la mayoría de las compañías que fracasan, las pruebas de que las mismas están en un atolladero abundan de antemano, sin que nadie preste atención a estas señales y aunque los directivos sepan que existen. La organización como totalidad no puede muchas veces reconocer amenazas inminentes, comprender las implicaciones de dichas amenazas o presentar otras opciones. Adquiere significación entonces realizar un trabajo que muestre la relevancia que tuvieron

las competencias gerenciales transversales y genéricas puestas en práctica por directivos de MyPEs, a la hora de gestionar sus recursos ante las crisis de Argentina durante los años 2018, 2019 y 2020, que le pudieron garantizar su sustentabilidad y desarrollo, frente a entornos drásticamente cambiantes y recesivos como los vividos en la economía argentina en esos años.

Es por lo antedicho, que los interrogantes de investigación girarán en torno a responder por un lado ¿cuáles fueron las competencias genéricas transversales con las que contaron esos directivos MyPE de la ciudad de Rosario y zona de influencia, pudiendo llevar adelante la toma de decisiones desestructuradas e inteligentes, que les permitieron enfrentar y superar las dificultades que se presentaron en los períodos de crisis de 2018, 2019 y 2020?

Por otro lado, se buscará responder a ¿los empresarios MyPE de la ciudad de Rosario y zona de influencia, realizaron carreras de formación de orden académico que contemplaron contenidos vinculados a aprendizajes de competencias genéricas transversales que le permitieron tomar decisiones acertadas durante los periodos de crisis mencionados?

Existe la tendencia a creer que las competencias se logran a través del aprendizaje experiencial como método, pero como bien plantea Senge (1995) cuando expresa que la ilusión del aprendizaje con la experiencia es un fundamental dilema de aprendizaje que afrontan las organizaciones. Si se aprendiera mejor de la experiencia, nunca llegaríamos a percibir directamente las consecuencias de muchas de nuestras decisiones más importantes.

El método de formación mediante aprendizaje experiencial, muy usado en otro siglo y defendido por directivos tradicionales y *Baby Boomers*, resulta insuficiente ante la

velocidad y profundidad de los cambios en los negocios contemporáneos. Si bien muchos de los directivos *Millennials* consideran que la formación académica universitaria de grado y posgrado, en instituciones educativas públicas y privadas, les otorga cierto nivel de formación en competencias genéricas transversales, no lo han logrado debido a que en muchas de las currículas de carreras afines con la Dirección de Empresas, sus programas y perfiles están enfocados y estructurados por contenidos y no por competencias, lo cual no contribuye a solucionar o paliar la problemática planteada.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Evidenciar la relevancia que tuvieron las competencias genéricas transversales puestas en práctica por directivos de la ciudad de Rosario y zona de influencia, para lograr la sustentabilidad y en algunos casos el desarrollo de sus MyPEs, en los entornos de crisis en Argentina en los períodos 2018, 2019 y 2020.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Describir las circunstancias tanto económicas como financieras con impactos negativos por la que tuvieron que atravesar empresarios MyPEs de la ciudad de Rosario durante las crisis de los años 2018-2019 y 2020.
2. Caracterizar las competencias transversales puestas en práctica por un grupo de empresarios MyPEs de la ciudad Rosario y zona de influencia, según enfoques y modelos, categorías y niveles

3. Establecer el aporte de esas competencias al desarrollo y sustentabilidad de las empresas MyPEs.
4. Describir cuáles fueron las alternativas de capacitación y formación que tuvieron los directivos y que resultaron indispensables para que las MyPEs que lideran puedan afrontar las crisis en Argentina de los años 2018, 2019 y 2020.

1.4 Justificación

Las competencias esenciales o distintivas para la gestión inteligente de las MyPEs aparecen sólo en forma declarativa en la bibliografía consultada para este trabajo, y el tratamiento de las competencias grupales e individuales, así como los procesos de evaluación del desempeño por competencias, están menos elaborados. Por ello, uno de los objetivos de este Trabajo Final de es identificar cuáles son esas competencias, conocerlas en profundidad y proponer alternativas de formación y entrenamiento que aporten a una gestión inteligente de las MyPEs, que como se ha desarrollado hasta acá, representa una fortaleza estratégica que fomenta el desarrollo individual y colectivo de sus integrantes, evitando impactos económicos y financieros severos que pueden producir el cierre y contribuyan a mejorar la economía social de la zona de influencia y en la Argentina.

Las MyPEs se han enfrentado a lo largo de su existencia con: a) crisis económicas y financieras cíclicas producidas por políticas nacionales erróneas y cambiantes; b) crisis producidas por hechos externos mundiales (movilidad de capitales) y reordenamiento geopolítico; c) incorporación de nuevas tecnologías e innovaciones, muchas veces disruptivas, que produjeron consecuencias e impactos en el mundo de los negocios en toda su extensión, modificando sustancialmente las formas de administrar, comercializar, organizar, producir y tomar decisiones, requiriendo para ello nuevas competencias

directivas y perfiles profesionales, que respondan rápidamente a esos desafíos y realicen los cambios necesarios para sobrevivir y desarrollarse en el nuevo entorno.

Muchas veces, ante el cierre o quiebre de una MyPE, se excusan o soslayan sus causas aduciendo que se debe a: a) apertura de importaciones b) baja de la demanda por recesión; c) demasiada carga fiscal; d) falta de acceso al crédito; e) falta de apoyo mediante subsidios y protección estatal. No obstante, no se realiza un análisis exhaustivo de aquellos aspectos internos que pudieron contribuir a la toma de decisiones erróneas ante las diferentes situaciones.

Como expresa Collins (2011) en su libro, toda empresa, por grande que sea e independientemente de sus logros o lo lejos que haya llegado, es vulnerable al declive. Este declive, sostiene el autor, es como una enfermedad muy difícil de detectar, que llamó "arrogancia del éxito", aunque es fácil de curar si la detección se da en etapas tempranas y más difícil de curar en las etapas tardías. Una empresa puede aparentar fortaleza por fuera, pero estar enferma por dentro, en peligro y a punto de caer por un barranco.

El autor, también incorpora un término interesante denominado "negligencia arrogante", a la que considera como un salto indisciplinado que lleva a la toma de decisiones audaces de los directivos cuando todo está en contra. Este estado de negación de la posibilidad de estar en peligro debido a amenazas externas o erosión interna, lleva a las empresas a un precipicio sin posibilidad de rescate (2011).

Capítulo 2. Marco Teórico

2.1 Impactos de las crisis de los años 2018, 2019 y 2020 en las MyPEs argentinas

Argentina en los últimos años (2018, 2019 y 2020) atravesó una crisis prolongada y anticíclica, cuyos causales de aspectos políticos y coyunturales afectaron la actividad empresarial, principalmente de las MyPEs. A continuación, se mencionan los principales factores que contribuyeron a las crisis de los años mencionados.

2.1.2 Crisis 2018

La crisis del año 2018 comenzó en el mes de abril, tras casi un año de crecimiento con una fuerte inestabilidad de la cotización del dólar y con las consecuencias que produce en los precios en nuestro país por factores culturales.

Esta devaluación se desató por factores externos e internos que en resumen fueron:

- Retracción del flujo de capitales hacia nuestro país por condiciones favorables en inversiones en países no emergentes.
- Un desequilibrio fiscal que provoca la desvalorización del peso argentino.
- Una sequía severa que afectó las exportaciones agropecuarias disminuyendo el ingreso de divisas

En 2018 la divisa norteamericana tuvo un incremento de 104%. A estos aspectos se sumaron errores de la gestión del presidente Mauricio Macri, que no detectó con prontitud la magnitud y velocidad de los daños en la economía. Esta devaluación empujó de inmediato al alza al resto de los precios de los bienes en general, lo que aceleró el incremento de la inflación en un 47%.

Con la escasez de fondos disponibles y ante la posibilidad del empeoramiento de la economía, el Estado requirió asistencia de financiación externa al Fondo Monetario

Internacional y firmó, en junio de ese año, un acuerdo a tres años que luego se amplió en septiembre a 56.300 millones de dólares con el compromiso de un ajuste fiscal y la no intervención en el mercado cambiario.

Por su parte el Banco Central, en ese entorno de crisis, trató de fijar metas de inflación, y a través de políticas monetarias, de contener la suba de interés con emisión de Bonos, sin éxito alguno ya que las tasas de interés promedio rondaron el 70%, lo que provocó un encarecimiento de financiación de las Pymes y disminuyó la posibilidad de ventas en cuotas con un costo accesible.

En este contexto de crisis cayó la economía en general, el consumo público y privado, el PBI (Producto Bruto Interno) cayó el 2,5% y la actividad económica medida interanual fue del -5,7%.

La inflación, la disminución drástica del consumo y la falta de financiación a tasas razonables, repercutieron en los índices de desempleo que trepó al 9,1% a fines del año 2018 y la pobreza urbana subió al 32%.

A los aspectos negativos de la economía, se agregó la incertidumbre generada por las elecciones presidenciales, alimentando la desconfianza y las dudas de inversores y actores de la economía que derivaron en una corrida de la cotización del dólar y caída de la cotización de las acciones en el mercado bursátil. (*Las ocho claves de la crisis económica en Argentina*. Agencia EFE, 2019)

El impacto sobre las MyPEs se reflejó en las noticias del momento (*Cierre de PYMES y comercios*. El Tiempo, 2018). En 2018 en la Argentina se perdieron más de 9.000 PyMEs, dentro de este segmento, muchas de ellas fueron Micro y Pequeñas, y en 2019 se

estimaba que el número de empresas que cerrarían por día en Argentina llegaría hasta 54 según la AFIP, pero algunas consultoras darían números más elevados (Ferrantelli, 2019)

2.1.2 Crisis 2019

En el año 2019 se repitieron los factores negativos del 2018 y continuó la crisis económica de Argentina, hubo un aumento de la pobreza en medio de una pérdida de las reservas internacionales producto de la incertidumbre política. La pobreza aumentó en el segundo semestre del año y coincidió con un período de severas turbulencias financieras provocadas por los meses de transición que se desató en el mes de agosto y que perduró hasta diciembre, mes en el que asumió el nuevo presidente Alberto Fernández.

Los sobresaltos financieros incluyeron una fuerte subida en la cotización del dólar estadounidense en la plaza cambiaria local, con un impacto directo en los precios al consumidor que según datos oficiales del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en un año acumularon un alza del 53,8 %. En este contexto inflacionario, tanto el costo de la canasta básica de alimentos, que se utiliza para medir la línea de la indigencia, como el valor de la canasta básica total (alimentos y servicios), que marca la línea de la pobreza, acumularon en 2019 un alza del 52,8 %. De acuerdo al mismo informe de datos, los ingresos de los hogares indigentes se encontraron en el segundo semestre de 2019 un 38,2 % promedio por debajo del costo de la canasta alimentaria, mientras que los ingresos de los hogares pobres estuvieron en promedio un 39,8 % por debajo de la canasta básica total.

2.1.3 Crisis 2020

Como se observa en el gráfico a continuación, el índice de profundidad de la recesión comparado con otros de años anteriores, en 2020 representó un récord debido a

que Argentina, como el resto de los países del mundo a partir de febrero/marzo, sufrieron el embate extraordinario que significó la pandemia mundial de Covid-19 o Coronavirus, representando la más profunda y prolongada de todas las crisis sufridas en el país.

El cierre de toda la actividad a partir del 20 de marzo por Decreto presidencial que continuó -salvo algunos rubros específicos- la mayoría del año, colocó a las MyPEs en una situación límite que requirió, más allá de la ayuda del Estado con aportes para el pago de una parte de los salarios (ATP) y créditos con tasas 0% o muy accesibles, afrontar situaciones críticas para poder continuar en el medio de la crisis, utilizando habilidades y actitudes que hasta ese momento los directivos de MyPEs no se hubieran imaginado. Todos estos efectos negativos, también fueron reflejados por las noticias como se detalla a continuación:

La Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) afirmó que se registraron en todo el país un promedio de nueve locales comerciales vacíos por cuadra, en el marco de la pandemia de coronavirus.

El Covid-19 duplicó el número de locales cerrados. Según la entidad, se pudo estimar "un total de 90.700 locales vacíos en todo el país, con el cierre de 41.200 PyMEs, lo que involucra a 185.300 empleos" (Agencia Telam, 27/12/2020).

Según un último relevamiento de la Cámara de Comercio, más de 25 mil pymes del Área Metropolitana Buenos Aires (AMBA) su actividad desde fines de marzo hasta julio del 2020, debido a la recesión y la imposibilidad de mantener activos los negocios, a pesar de los programas de asistencia establecidos por los gobiernos nacional, porteño y las respectivas intendencias del conurbano bonaerense. (Nolé, 2020; *Este año cerraron más de 90 mil locales y 41 mil pymes*. Noticias Argentinas,2020)

Resulta indudable que las crisis del 2018-2019 y 2020 provocaron un impacto negativo principalmente en las MyPEs en Argentina con el consiguiente daño económico y social que ello implica.

Se asume que el modelo de gestión por competencias trasciende los marcos del área funcional de Recursos Humanos e impacta en toda la organización, de ahí el reto que constituye adoptar dentro de los paradigmas de dirección estratégica integrada, la gestión del conocimiento, del talento, del capital intelectual y del aprendizaje organizacional. Estos enfoques exigen una nueva manera de dirigir, gestionar y evaluar el capital humano, alineando su comportamiento a las estrategias organizacionales.

Las noticias mencionadas, se repiten desde hace muchos años y ante distintos escenarios siempre referido en aspectos negativos y preocupantes con una fuerte caída de la actividad de las MiPymes en general en Argentina.

Un ejemplo de eso fue que en el país hay en la actualidad 14 empresas por cada 1.000 habitantes, en Brasil se cuentan 25, en México 34, en Uruguay 48 y en Chile 58 empresas por cada mil habitantes. En el caso de Corea del Sur se registran 66 y en Australia 88.

En cuanto a la creación de nuevas empresas formales, Argentina tiene una relación de 2.326 habitantes por cada nueva sociedad, una cifra que no incluye cooperativas, ni empresas unipersonales o sociedades de personas. (...) En contraste, México 1.064 personas por nueva firma, Brasil 347 y Chile 124, exhiben una mayor cantidad de nuevas empresas.

El problema de la escasez de empresas también muestra disparidad por regiones. Mientras en la Ciudad de Buenos Aires se registran 41 empresas cada

1.000 habitantes, en las zonas Centro, Cuyo y Patagonia llega a 13 y en NEA y NOA cae a 7 empresas cada 1.000 habitantes. (Boyadijian, 2018)

2.2. Situación actual en la Gestión de las MyPE

Habiendo descripto previamente las crisis de los años 2018, 2019 y 2020, cabe preguntarse si la falta de planificación y previsibilidad, mala salud financiera, escasa creatividad e innovación tecnológica, falta de resiliencia, la no utilización de un sistema de información para la toma de decisiones, ¿son atribuibles a aspectos externos o internos?

Las nuevas exigencias y complejidad del entorno y los negocios de los últimos años requieren en la gestión de una MyPE en Argentina, una competitividad diferencial, con habilidades y destrezas nuevas para lograr sortear las crisis económicas cíclicas en nuestro país que ponen en jaque su sustentabilidad y exigen de una gestión más moderna e inteligente de sus recursos.

En un estudio realizado por Set Consulting, entre 200 empresarios PyMEs de diferentes rubros y tamaños, consultados sobre el “grado de estudios de los directores de las PyMEs relacionados con el mundo de los negocios”, solo 3 de cada 10 empresarios habían realizado alguna vez algún tipo de entrenamiento relacionado con los negocios, y solo 1 de cada 10 era un profesional en Ciencias Económicas. Sin dudas, el desafío de las MyPEs argentinas será revertir esta situación, prefiriendo invertir más en activos intangibles, sobre todo en la formación y capacitación de su estructura directiva, que en malgastar sus energías buscando soluciones de asistencia externa que oculte las deficiencias internas y dependa de un entorno favorable para sobrevivir (Lodi, 2019)

El autor retoma de su libro “ADN PyMEs” del 2018, algunas de las falencias en la gestión de competencias como:

- Falta de conocimiento y dominio sobre las finanzas de la empresa: 7 de cada 10 empresarios PyME no saben con exactitud por ejemplo ¿cuál es su rentabilidad? ¿Cuánto vale su empresa?
- Falta de delegación y profesionalización de la estructura. Lo que al principio es una ventaja, con el tiempo se transforma en una cárcel para el empresario, la falta de delegación hace que el empresario pierda el control del negocio, y sobre todo, pierda profesionalización en la dirección.
- Falta de tiempo para dedicar a la estrategia y planificación, por tener que ocuparse de las cuestiones más urgentes.
- Baja inversión en innovación. Las pymes creen que no pueden innovar porque asocian erróneamente innovación con grandes inversiones y la verdad es que la innovación es algo mucho más cercano y simple.
- Problemas familiares y falta de delegación generacional: 7 de cada 10 pequeñas y medianas empresas son familiares. El no poder separar la familia de la empresa es una de las causas de mayor ruptura en este mundo empresarial. Las nuevas y las viejas generaciones entran en una lucha de poder y visiones sobre cómo gestionar y tomar decisiones (Lodi, 2019).

Poder identificar a través de un análisis exhaustivo de los modelos ya estudiados, y proponer un catálogo de competencias gerenciales transversales genéricas claves, redefinir el rol del profesional en Ciencias Económicas como actor y formador y definiendo también el aporte de la educación en general y de las Universidades en

particular, representa un aporte de utilidad y valor para las empresas MyPEs del país en particular y para la sociedad en general.

Según el relevamiento de documentación y bibliografía, en Argentina no se ha encontrado un abordaje de las competencias genéricas, ya que los abordajes fueron, o bien en otros países o sobre grandes empresas e instituciones públicas (Bach y Ruiz Neira, 2017; Meijía Durando y Jimenez Rueda, 2020; Saullo, 2018)

La complejidad de la dirección de una MyPE en la actualidad en Argentina requiere de una gestión ágil e inteligente de las mismas, por eso sería de gran utilidad unificar los distintos enfoques y proponer un catálogo o modelo de competencias gerenciales claves que posibiliten desarrollar la función con éxito y posibilitando así a la sostenibilidad y desarrollo de estas.

Para lograr la eficiencia e innovación como ventajas competitivas, se requiere de toma de decisiones complejas y desestructuradas de los directivos. Para ello, además de los conocimientos técnicos básicos (habilidades duras), se necesitan competencias transversales adicionales (habilidades blandas). Esas competencias se plantean en diferentes enfoques y modelos donde se incluyen herramientas, habilidades, destrezas, actitudes y comportamientos que requieren de un aprendizaje formativo.

Las competencias transversales son la base del aprendizaje a lo largo de toda la vida, porque en ellas se desarrollan habilidades cognoscitivas, críticas y de autocrítica; capacidades individuales, metodológicas, de comprensión, de sensibilidad y de conocimiento y destrezas tecnológicas, lingüísticas y sociales que son fundamentales en el aprendizaje permanente en la vida de una persona y esenciales para una gestión inteligente de MyPEs ante la complejidad del entorno.

La velocidad y profundidad de los cambios en el mundo de los negocios requiere giros de rumbo en un corto período de tiempo, que inhabilita la alternativa de la experiencia como instancia formadora e impone la demanda de un aprendizaje continuo mediante alternativas de capacitación y formación de sus dirigentes. La ilusión del aprendizaje con la experiencia señala un fundamental dilema de aprendizaje que afrontan las organizaciones, si se aprendiera mejor de la experiencia, nunca llegaríamos a evaluar directamente las consecuencias de muchas de nuestras decisiones más importantes.

Desde 1908, con el nacimiento de Harvard Business School, y hasta la actualidad, muchas escuelas de negocios en el mundo han intentado dar respuesta al problema de la formación de directivos en general. Los críticos de estas escuelas las acusan de haber orientado las enseñanzas tomando a la dirección como una ciencia poniendo en tela de juicio su carácter de profesión. Se evidencia entonces una cierta falta de claridad de las reales necesidades de los directivos para orientar la formación de estos (Serrano Duarte, 2011).

Gratton (2012) considera que para afrontar los desafíos laborales futuros se necesitará lo que denomina “conocimiento serial” para generar un valor añadido real, lo que implicaría saber qué habilidades y competencias serán valoradas en el futuro, para adquirir conocimientos profundos en estas áreas y al mismo tiempo tener la capacidad de reinventarse para acceder a otras áreas de especialización.

Como plantean Popescu y Popescu, las competencias directivas son un medio importante para perfeccionar las habilidades que logren un desempeño profesional superior y “constituyen el punto central del debate actual sobre lo que hacen las

organizaciones para conseguir el crecimiento y desarrollo” (Popescu y Popescu en Serrano, 2017 p. 209)

Como bien plantea Archer Narváez (2017) es solo a través de una gestión eficaz y eficiente que las empresas logran el desarrollo y ejecución de sus políticas a través de estrategias que puedan maximizar los beneficios mejorando sus productos y servicios.

Como menciona el mismo autor, entre los objetivos de la administración se encuentra el estudio de los comportamientos humanos que inciden en las organizaciones y su rendimiento, siendo que el éxito de las empresas está íntimamente relacionado con la actuación de sus directivos aportando valor a través de su gestión.

También concluye que las empresas que aprenden a desarrollar las competencias van a estar más capacitadas para afrontar los continuos retos del entorno. Para ello, se debe procurar establecer opciones que fortalezcan el talento de cada miembro de una empresa, a fin de tener desempeños que se vean reflejados en el logro de objetivos eficientemente (2012).

En general, el directivo y/o el dueño de una MyPE en Argentina es una persona que tiene un excelente conocimiento técnico de su oficio, de allí surgen generalmente las ideas de crear su propia empresa o negocio. Al frente de la misma también pretende dedicarse a dirigir la administración, pero, sin embargo, en la mayoría de los casos sus habilidades de gestión se limitan a lo aprendido a través del hacer y experiencia en su empresa sin formación alguna.

Por el carácter informal que adoptan, el directivo busca establecer relaciones que se basen en la confianza, por lo que en este tipo de negocios en la mayoría de los casos aparecen fuertes rasgos de carácter familiar.

En el nuevo mundo de los negocios en Argentina caracterizado por lo inestable, y el cambio, y con crisis frecuentes y prolongadas, hace que el conocimiento específico del rubro (habilidades duras) resulte insuficiente y junto con el aprendizaje experiencial no alcancen para una gestión eficiente, y resulte indispensable adquirir nuevas competencias directivas a través de formación en habilidades blandas, requiriendo además de cambios actitudinales y de paradigmas para ello.

Por lo expuesto, resulta necesario definir el concepto de competencia directiva según distintos autores, los antecedentes de la terminología y los enfoques que la abordan. Además, detallaremos a continuación cuáles son los distintos tipos y categorías a través de un análisis integral.

2.3 Las competencias

2.3.1 Antecedentes de la terminología

Si bien el término como lo conocemos en la actualidad surge en la década del 70, el concepto tiene una amplia historia, pudiendo rastrearse su uso en la obra “Lisis o Sobre la Amistad” de Platón (215 A, 380 DC), razón por la cual ser profesionalmente competente implica ser suficientemente capaz y poder desempeñar con destrezas ciertas tareas y ha sido una aspiración a lo largo de los tiempos en los cuadros directivos.

No obstante, el uso institucionalizado de la competencia en el desarrollo de la formación profesional es un fenómeno reciente que ha aparecido mezclado con otras innovaciones, tales como la introducción del autoaprendizaje, la integración de teoría y práctica y el saber hacer.

El concepto de competencia muestra interés, por tanto, en los objetivos significativos y en el contenido del aprendizaje que constituirá el desarrollo personal de

estudiantes, profesionales, empresarios y directivos y su posición en el dominio del conocimiento que mejor los prepare para funcionar de manera efectiva y eficiente en el mundo de los negocios.

2.3.2 Enfoques

Castrillón, Cabeza y Lombana (2015), plantean que existen varias definiciones para el concepto de competencia debido a su ambigüedad en relación con las teorías de aprendizaje y diversos enfoques innovadores del aprendizaje.

El enfoque conductual, como lo definen Castrillón, et. al. (2015), pone énfasis en la importancia de las normas de comportamiento siendo la educación un camino para desarrollar actitudes y atributos sobre todo en el área administrativa. Este enfoque plantea la competencia con términos comparativos y personales de ciertos trabajadores habilidosos.

Al mismo tiempo, plantean que el enfoque constructivista, establece que la competencia es la capacidad que tiene el gestor como administrador para adaptar sus decisiones, hábilmente y con antelación, frente a los cambios del contexto. Este enfoque construye la competencia basada en el contexto y las tareas demandadas, está orientado a identificar cuáles son las habilidades genéricas que dan explicación a los diferentes desempeños (2015).

El enfoque funcional, que Castrillón, et. al., incluye a las habilidades, los conocimientos y las respuestas dadas a un problema como determinante de las competencias. Los resultados son el único indicador para definir las sumado a los recursos mentales que los individuos emplean para realizar las tareas, adquirir conocimientos y conseguir un buen desempeño. Este enfoque se utiliza a veces simultáneamente con las habilidades intelectuales o con las múltiples inteligencias (2015).

Pero la definición, que más refleja el espíritu de este trabajo y se adapta a los objetivos planteados es la de Nuñez (1997) que la describe como “Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves de un negocio” (Núñez en Fernández, 2011 p. 34).

Del análisis de las distintas definiciones expuestas puede concluirse que las Competencias:

1. Son características permanentes de la persona,
2. Son subyacentes y se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea, se toma una decisión o se realiza un trabajo,
3. Están relacionadas con la ejecución “exitosa” en una actividad o rendimiento superior, sea laboral, profesional o de otra índole.
4. Tienen una relación “causal” con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino con el desarrollo individual y colectivo.
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Debemos distinguir el llamado paradigma de las competencias de lo que llamamos “requisitos” que aparecen en las clásicas descripciones de puestos laborales. Los requisitos casi siempre se refieren a aspectos de formación académica (nivel de estudios, cursos, capacitaciones, entre otros) y a la experiencia laboral (años de trabajo en la actividad). Ambos son comprobables mediante acreditaciones documentales (certificaciones de instituciones educativas y constancias de trabajos anteriores).

En cambio, las competencias deben manifestarse en la realidad, ya sea mediante demostraciones prácticas, pruebas objetivas o simulaciones, y, en consecuencia, a la hora de incorporar directivos se hace difícil su comprobación.

Como describe Donati (2012) las competencias, en sentido general, aluden a un saber hacer, a una serie de capacidades destinadas a resolver problemas de manera autónoma, haciendo uso del saber disponible y en el marco de opciones éticas determinadas. Las define como complejas capacidades integradas, en diversos grados, que la educación debe formar en los individuos para que puedan desempeñarse como sujetos responsables en diferentes situaciones y contextos de la vida social y personal, sabiendo ver, hacer, actuar y disfrutar convenientemente, evaluando alternativas, eligiendo las estrategias adecuadas, y haciéndose cargo de las decisiones tomadas.

Una capacidad es un saber hacer de orden cognitivo (capacidad cognoscitiva), una habilidad (capacidad sensoriomotriz), una destreza (capacidad ejecutiva) y una actitud asumida como válida (capacidad valorativa).

Todos estos tipos de capacidades se integran en la competencia. Las capacidades están en el individuo, ya sea por adquiridas (fruto del aprendizaje) o por innatas (vienen con el individuo al nacer y se desarrollan evolutivamente). Son saberes que hacen a un individuo competente en un campo disciplinar o ámbito de acción determinado (Donati, 2012).

Las competencias están en el individuo de manera potencial, define también el autor, están allí para ser usadas, están disponibles, conforman un repertorio de posibles ejecuciones. Para que se pongan en acto, para que el individuo las utilice y las ponga en juego, es preciso que se presente una situación que las requiera.

Cuando la persona pone en juego su competencia resolviendo una situación, traduce su habilidad y su destreza en un desempeño. Es decir, opera sobre la realidad, en virtud de una competencia. Este desempeño es externo al individuo, es un hacer observable por otros. La competencia es interna, es un saber hacer genérico que pertenece al individuo y que guía y explica el desempeño, pero que no es observable por sí mismo.

2.3.3 El saber hacer como competencia

La mejor forma de aprender algo es haciéndolo. Cuando se hace algo, se cometen errores, pero la toma de conciencia de ellos ayuda a perfeccionar la acción y, de esta forma, se avanza hacia la construcción de la idoneidad. El saber hacer es el saber de la actuación en la realidad, de forma sistemática y reflexiva, buscando la consecución de metas, de acuerdo con determinados criterios.

No es el hacer por el hacer, ni tampoco quedarse en la búsqueda de resultados con eficiencia y eficacia, se tiene esto en cuenta, pero en articulación con el contexto, la responsabilidad, la integridad y la calidad de vida personal y social (Tolón, 2008).

De acuerdo con el autor, las estrategias de este saber se relacionan con la potencialización del proceso de actuación como tal, a partir del direccionamiento metacognitivo basado en la planeación, la regulación y la evaluación (teniendo en cuenta la tarea, las características personales, las estrategias disponibles y el entorno).

2.3.4 Tipos de competencias y su clasificación

Distintos autores clasifican a las competencias directivas desde perspectivas diferentes, así podemos nombrar a Flores Marin y Vanoni (2016), que las ordenan de acuerdo a las siguientes perspectivas:

- Estratégicas: Visión de negocio y Orientación interfuncional
- Gestión de recursos: Orientación al cliente, Red de relaciones efectivas y Negociación
- Intratégicas: Desarrollo compromiso con los empleados, Comunicación, Dirección de RRHH, Delegación, Coaching, Trabajo en equipo y Liderazgo
- Eficacia personal: Proactividad, Resolución de problemas, Autogobierno, Gestión personal, Integridad y Desarrollo personal

Las capacidades estratégicas, intratégicas y de eficacia personal son, capacidades directivas, es decir, comportamientos habituales y observables que posibilitan el éxito y desarrollo en el desempeño de la función de dirigir una MyPE. Ahora bien, ¿hasta qué punto estos comportamientos, que en el plano teórico resultan claramente deseables, son valorados en el terreno de la práctica empresarial?

La valoración de tales comportamientos en una MyPE concreta, puede de alguna forma aportar información relevante acerca de su cultura organizativa y de cómo será su futuro, al menos en términos de compromiso y unidad con la organización.

Siguiendo con la clasificación de competencias, Bach y Ruiz Neira (2017) sostienen que está referida a las distintas inteligencias:

- *Inteligencia social*: Confianza, Catalizador del cambio, Gestión de conflictos y Comunicación efectiva
- *Inteligencia emocional*: Autoconciencia, Autocontrol, Autogestión, Manejo de estrés, Optimismo, Flexibilidad, Inteligencia cognitiva, Interactividad, Lógica de competencias, Orientación del proceso, Compresión de modelos mentales, Aprendizaje continuo y Pensamiento dinámico.

Villarroel y Bruna (2014) retoman la propuesta del proyecto Tunning para América Latina (2007) que elabora otra clasificación, diferenciando entre competencias básicas, genéricas y específicas:

Competencias básicas

Son la combinación de destrezas, conocimientos y actitudes que se aplican para adaptarse en diferentes contextos sociales. Podría decirse que son el conjunto de habilidades cognitivas, que suelen ser alcanzadas o logradas en el desarrollo educativo de una persona, las cuales son indispensables para poder tener un correcto desenvolvimiento personal y social.

Competencias genéricas o transversales

Se refieren al conjunto de conocimientos, actitudes, valores y habilidades que están relacionados entre sí, ya que, en combinación, permiten el desempeño satisfactorio de la persona que aspira a alcanzar metas superiores a las básicas. Estas habilidades también se usan como atributos, características y cualidades, puesto que son capaces de desarrollarse en el aprendizaje cotidiano.

Las competencias transversales no son específicas de una profesión, sino que aportan valores útiles para diferentes tareas y varios contextos, no sólo a nivel técnico sino en la práctica de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos o valores que permiten el desarrollo de un desempeño de forma más eficiente o superior, o sea, que son capaces de transformar un conocimiento en comportamiento.

Estas competencias se consideran claves en la formación del individuo, no sólo a nivel profesional sino también a nivel personal y social, debido a que integran componentes motivacionales y cognitivos, porque para lograr un cambio es fundamental cambiar la

forma de pensar, sentir y actuar, de ahí, que generan las siguientes posibilidades: relaciones interpersonales; aprendizaje; mantener los valores y el comportamiento ético y la conciencia de ser, a través de la autonomía, la confianza, la motivación y el autocontrol, desarrollar la empatía, la adaptación a distintos entornos y la flexibilidad, por ello, presentan cinco ventajas que son:

- 1- genera una motivación enfocada a un objetivo o a un logro;
- 2- busca el mejor clima de relación y comunicación enfocado a escuchar, comprender y comunicar;
- 3- da más 10 resistencia al estrés, tener iniciativa y tomar decisiones;
- 4- aporta un ahorro importante de tiempo y de costos en la organización del trabajo y la buena gestión del tiempo;
- 5- aporta los beneficios de una persona formada integralmente.

Competencias específicas

Las competencias específicas se adquieren con la transmisión y asimilación por parte de la persona, a partir de una serie de contenidos relativos a las áreas básicas del saber humanístico; conceptos, teorías, conocimientos instrumentales, habilidades de investigación, formas de aplicación o estilos de trabajo que definen una disciplina concreta. Competencias que resultan necesarias para dominar un conocimiento, para después aplicarlo a un área específica.

2.3.5 Competencias gerenciales o directivas

Fernández (2011) en su tesis doctoral, elabora una definición de las competencias gerenciales como un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes

que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones.

Asimismo, Fernández (2011) las define como la manifestación de las aptitudes, las destrezas, los conocimientos, las emociones y los factores de la personalidad que logran un desempeño eficiente que se refleja en su actividad laboral, agregando que son comportamientos manifiestos y observables que se hacen visibles en su actividad.

Si asimilamos la necesidad de lograr competencias en las MyPEs, Fernández (2011) en dicha tesis plantea, un enfoque de las organizaciones inteligentes para el cambio, insistiendo en la implementación de nuevas técnicas de dirección en las micro y pequeñas empresas resaltando que hoy en día las nuevas tecnologías de dirección han ido ganando terreno, contribuyendo al éxito de la gestión y la toma de decisiones de las empresas, entre las cuales cabe identificar: Calidad Total, *Balance Scorecard*, Reingeniería, *Just in Time*, Sistemas de Información, Gestión del Conocimiento, Programación Neurolingüística (PNL), Inteligencia Emocional, *Marketing*, entre otros.

Senge (1995) propone un cambio de modelo de competencias basado en un aprendizaje proactivo donde las decisiones se toman acorde a la nueva realidad proponiendo aprender a aprender como metodología desarrollando nuevos conocimientos y habilidades hacia un desempeño más satisfactorio y beneficioso para las organizaciones.

Fernández (2011) define una Organización Inteligente, igual que Senge (1995), como aquella en la que los individuos son capaces de expandir sus capacidades y de crear los resultados que realmente desean. Aquí las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentados, en donde las personas aprenden continuamente y en conjunto, como parte de un todo. Para este autor, en la actualidad, cinco nuevas “tecnologías de

componentes” convergen para innovar las organizaciones inteligentes:1) Dominio personal; 2) Modelos Mentales; 3) Construcción de una visión compartida; 4) Aprendizaje en equipo; 5) pensamiento sistémico que, aunque se desarrollen por separado, cada cual resultará decisiva para el éxito de las demás y brinda una dimensión vital para la construcción de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje, aptas para perfeccionar continuamente su habilidad para alcanzar sus mayores aspiraciones.

Las competencias gerenciales en particular tienen carácter grupal, por lo que no están referidas a competencias organizacionales o del puesto laboral específico. Más bien son de carácter ocupacional pues son válidas para cualquier labor que requiera realizar funciones de dirección tanto a nivel estratégico, táctico como operacional.

El concepto de competencia para directivos asumido aquí, no se equipará a la relación competencia-competitividad que privilegia el reduccionismo laboral y económico. Aunque no excluye prepararse para la competitividad, este refleja la capacidad de integrarse con otros en la realización exitosa de una actividad. Ser competente es formarse en la concepción personal, cultural y sociolaboral para una mejor autorrealización individual y social, conjugando el saber y el saber hacer con el saber ser, lo cual cobra mucha importancia cuando de competencias directivas hablamos en cualquier nivel y sector de la sociedad.

En el desarrollo de este trabajo nos enfocaremos en las competencias genéricas y transversales que aportan un desempeño superior y profesionalizado a la función directiva de las MyPEs.

2.3.6 Competencias genéricas y transversales básicas de la función directiva

Aquí se propone una serie de competencias genéricas y transversales básicas que aportan dicho desempeño superior y profesionalizado a los directivos de MiPEs:

a. Inteligencia Emocional

Bachrach (2020) en su afán de poder demostrar la importancia que tiene la inteligencia emocional en la toma de decisiones y el gerenciamiento, detalla un estudio realizado por la Escuela Darden de Negocios de la Universidad de Virginia con una encuesta sobre mil líderes espirituales, políticos y sociales, a los que se les preguntó entre otras ¿cuál era aquella inteligencia según Gardner que no podía faltar en ningún líder a la hora de tomar decisiones y en la que había que perfeccionar a lo largo de los años?. La respuesta en forma unánime la inteligencia intrapersonal que básicamente representa la inteligencia emocional.

Como aporta Bachrach en su último libro “En el limbo” (2020), citando Goleman, las emociones son impulsos que nos llevan actuar en forma ‘automática’, la misma raíz etimológica de la palabra emoción proviene del verbo latino *moveré* (moverse hacia...). Goleman (1995), por su parte, también explica que todos tenemos dos mentes, una de ellas es la mente racional donde la modalidad de comprensión es consciente, despierta, pensativa, capaz de ponderar, evaluar, comparar, discernir. Por otro lado, la mente emocional resulta impulsiva, inconsciente (no se puede dominar), ilógica y muy poderosa. Esta dicotomía se asemeja a la distinción popular del corazón (emocional) y el cerebro (racional), habiendo una estrecha relación entre ambas, en la que la emoción es el impulso y la razón actúa como censura o ajuste.

No obstante, Bachrach (2020) agrega que las emociones combinadas con la razón logran eficacia en entornos cambiantes, adaptación al nuevo mundo de los negocios y capacidad para resolver problemas.

Por eso la inteligencia emocional, agrega el autor, que integraría el grupo de inteligencias intrapersonales aparece como una habilidad indispensable a la hora de dirigir una empresa MyPe ya que nos ayuda a dar un grado de razonabilidad y objetividad a las decisiones. También resulta imperiosa para poder desarrollar complementariamente otras habilidades como comunicación efectiva, coaching, trabajo en equipo y negociación. Resumiendo, Bachrach (2020) nuevamente propone integrar las siguientes habilidades para poder desarrollarla:

1-Habilidad de reconocer sus propias emociones. El conocimiento de sí mismo aparece como la piedra angular de la inteligencia emocional permitiendo el autocontrol.

2-Habilidad para relacionarse con las emociones de los demás. La conciencia de uno mismo nos ayuda a controlar nuestros sentimientos y mejorar nuestras relaciones.

3-Habilidad de escuchar a los demás sin juzgarlos. Esta habilidad permite una mejor comunicación y empatía.

4-Habilidad de escucha y observación del lenguaje no verbal.

5-Habilidad para gestionar los pensamientos y sentimientos propios poniéndolos racionalmente al servicio de la MyPe

6-Habilidad para expresar las emociones de manera socialmente aceptada

7-Habilidad para recibir críticas de manera positiva y ser capaces de aprovecharlas y beneficiarse con ellas.

8-Habilidad para poder perdonar, olvidar y moverse de manera racional.

b. Comunicación Efectiva

Los contenidos abordados en la asignatura Dirección de RRHH, en su unidad 8 y referida a Cultura Organizacional, plantean que la comunicación es fundamental para el desarrollo, motivación y compromiso de los RRHH para con la organización. Es una de las competencias fundamentales para liderar equipos. Podemos tener excelentes técnicos en posiciones de liderazgo, pero si no saben comunicar bien, no lograrán gestionar su gente adecuadamente, mientras, por el contrario, podemos tener líderes generalistas pero buenos comunicadores que logran gestionar la motivación y el compromiso de la gente bajo su responsabilidad consiguiendo cualquier objetivo, aunque parezca difícil de alcanzar.

Como bien define Fernández (2011) la comunicación efectiva es la habilidad de transmitir e intercambiar con los demás, logrando de esta forma el entendimiento adecuado para el desarrollo de una gerencia eficaz utilizando tanto la comunicación formal e informal.

Grosso (2020) plantea la comunicación como una herramienta indispensable para una conducta asertiva y empática y plantea algunos interrogantes para poder reflexionar ¿cuántas veces realmente nos esforzamos por entender la razón profunda de lo que el otro nos dice? ¿cuántas veces somos capaces de conceptualizar la historia de vida y experiencias adquiridas del que dice lo que nos dice? ¿Cuántos reparamos conscientemente en sus gestos, en sus silencios, en su mirada? ¿En la completa riqueza de su lenguaje?

También propone Grosso (2020) el desafío de encontrar un lenguaje que nos permita construir un diálogo productivo para lograr acuerdos y profundizar las relaciones dentro de las organizaciones. El autor define correctamente a un buen comunicador como aquel que posee el dominio de la escucha activa, la indagación o pregunta, la observación

y la argumentación; acompañado de una coherencia corporal que se complementa cuando una persona se está comunicando. Estos comportamientos definen a un buen comunicador independientemente del cargo que ocupa. A medida que la persona asciende a posiciones relevantes, tendrá que adquirir estas habilidades para ser un líder comunicador y motivador que mueva sus equipos en busca de cumplir objetivos (2020).

Un gran porcentaje de los conflictos interpersonales en las empresas se debe a problemas en la comunicación interna, haciendo indispensable adquirir herramientas que permitan mejorar y facilitar un ambiente propicio para las relaciones en general.

De acuerdo al material de estudio de la asignatura “Dirección de comunicaciones” también se mencionan determinadas obviedades de la comunicación:

- Es imposible no comunicar.
- Toda transacción implica comunicación.
- En la comunicación, no importa lo que uno dice, sino lo que el otro entiende: el objetivo en la comunicación es la respuesta y no lo que se quiere decir.
- La comunicación interna eficaz debe ser horizontal y vertical (ascendente y descendente) y para ello, hay que habilitar los canales correspondientes.
- Percibimos siempre nuestra propia historia de vida, desde nuestro marco cultural, es decir, basados en experiencias, prejuicios, deseos y expectativas.
- La comunicación es una sola, a través de canales diferentes. La comunicación no son los medios ni los modos.
- La buena comunicación no existe per se, sino que debe construirse, debe estar en línea con la estrategia global de la compañía. Requiere el planteamiento de objetivos claros,

simples y limitados, estos objetivos deben ser consensuados. Debe contemplar las peculiaridades de cada público.

Como podemos ver, la comunicación implica mucho más que palabras. Hay en ella aspectos verbales y no verbales que se deben considerar. El aspecto relacional o instructivo de la comunicación que proporciona el contexto es la metacomunicación. No nos comunicamos con la palabra sino con el lenguaje en su expresión más amplia.

Observar en vez de mirar, escuchar en vez de oír, el uso adecuado de la pregunta, la clasificación del receptor, la congruencia del medio y la sintonización son herramientas propuestas por PNL para mejorar la comunicación a los directivos y gerentes MyPe. La habilidad de comunicación efectiva potencia la negociación, el manejo de conflictos y el coaching.

c. Planeamiento Estratégico y uso del Sistema de Información para la toma de decisiones

Genovese y Schmidt (2019) retomando a Robbins y Coulter, plantean la importancia del planeamiento estratégico para un desempeño eficaz de los gerentes con un interrogante que nos permite apreciar su relevancia ¿a qué se debe que algunos negocios prosperen y otros fracasen, aun cuando enfrentan las mismas condiciones del entorno?, la primera razón que expresan se debe a la estrecha vinculación que existe entre la planificación estratégica y el desempeño superior. También plantean los autores una hipótesis que se orienta a que las organizaciones que usan la administración estratégica tienen niveles más altos de desempeño.

En segundo lugar, para enfrentar la incertidumbre debido a que la administración estratégica es usada principalmente como una herramienta de análisis que nos permite

individualizar los factores relevantes del contexto que impactan en la organización y poder decidir cuáles acciones poner en práctica. Por último, y como se ha visto en el cursado de la carrera, la administración estratégica es trascendental dado que las organizaciones son complejas y cada sector debe trabajar en conjunto con los demás para cumplir los objetivos generales.

En este mismo trabajo se detallan las ventajas para las MyPEs de una planificación estratégica: permite identificar áreas críticas; minimiza el nivel de incertidumbre; optimiza el uso de los recursos; reduce las tareas duplicadas; establece prioridades; contribuye a direccionar las actividades hacia los objetivos fijados; identifica la necesidad de cambios a futuro; establece parámetros que actúan como base para el control; permite su alineación permanente con los principios asimilados en la misión y visión y estrategias; fomenta la asignación de prioridades para un óptimo uso de los recursos; constituye la transición hacia la planeación táctica de corto plazo; ayuda a los participantes a identificarse con las funciones que colaboran en el cumplimiento de los objetivos; identifica e incorpora a la empresa nuevos principios y valores; establece normas de optimización de todo tipo de recursos.

Para Genovese y Schmidt “en instancias difusas en donde los objetivos se tiñen de dudas en cuanto a su posibilidad de alcanzar en las condiciones y plazos definidos, la revisión de la función de planeamiento y de las herramientas disponibles nos permitirán anticipar el resultado que es dable esperar en la medida que se lleven a cabo las actividades previstas colaborando de esta en forma en lograr la supervivencia de las organizaciones” (2019, p.102). Así, como indica el material de cursado de la Unidad 1, vemos que para los

autores el planeamiento estratégico facilita a las MyPEs su supervivencia ante un contexto caracterizado por una alta carga de incertidumbre.

Vassolo & Silvestri (2011) plantean la necesidad de una dirección estratégica con visión de futuro sobre todo en países emergentes como Argentina, que permitan plantear una visión y misión de la empresa, creando estrategias para cumplir con esos objetivos.

d. Filosofía de Trabajo en Equipo

Saullo (2018) plantea en forma clara la diferencia entre un grupo de personas y lo que se define como equipo de trabajo, en el primero no se desarrolla un trabajo colectivo ni coordinado, porque no requiere de un esfuerzo común; más bien, su desempeño radica en la suma de sus aportes individuales, en cambio citando a Barraycoa, Martínez y Lasaga Millet (2010), los autores sostienen que trabajar en equipo supone capacidad de integración; colaboración de todos los integrantes del equipo; y sinergia entre las partes.

Según el material de la asignatura Dirección de Comunicaciones, reservamos la palabra equipo para describir a los grupos que tienen un alto nivel de madurez, desarrollan un nivel de especialización, tienen una diferenciación interna y cuentan con una alta interdependencia entre los miembros. Un equipo de trabajo se basa en 5 C:

Complementariedad: cada miembro domina una parte determinada del proyecto.

Coordinación: deberá existir coordinación y cooperación entre sus miembros.

Comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación efectiva, abierta y multidireccional entre todos sus miembros.

Confianza: cada integrante confía en el aporte del trabajo de su compañero.

Compromiso: Cada miembro trata de aportar lo mejor de sí evitando las mezquindades e individualismo

Saullo (2018) en su tesis plantea la dificultad de transformar un grupo de personas en un equipo de trabajo ya que existen aspectos culturales, sobre todo en las MyPEs, que lo condicionan mucho más por el individualismo, la excesiva competitividad y la falta de humildad suficiente.

A pesar de ello las MyPEs a través de sus directivos deben exigirse más y proponerse realizar esfuerzos en este sentido, porque, aunque no siempre den resultados positivos, es muy importante intentarlo.

También plantea Saullo (2018), que trabajar en equipo demanda una constante capacidad para generar un ambiente ameno de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros; y a diferencia de un grupo en que hay un líder, con una orientación clara; en un equipo, en cambio, el liderazgo puede ser compartido.

El trabajo en equipo debe convertirse en una filosofía organizacional en las MyPEs integrándose a la cultura de la empresa, cambiando a una forma de pensar diferente, representando un desafío implementarlo en un proceso continuo, más allá de los obstáculos, y así lograr la sinergia (“todo es mayor que la suma de las partes”) que permita alcanzar los objetivos predeterminados.

e. Flexibilidad y Resiliencia

Para Pérez Galindo (2020), directora de *Robert Half Chile*, los cambios en nuestros antepasados eran más lentos o se daban en plazos más amplios, y así lograron tener tiempo de pensarlos, probarlos y adaptarse con mayores grados de certeza.

A diferencia de décadas atrás, hoy en día los plazos se aceleraron y el mundo en el que vivimos requiere que estemos dispuestos a adaptarnos e, incluso, anticiparnos a los cambios. De hecho, la adaptabilidad/flexibilidad es una habilidad muy requerida

actualmente en el mundo del trabajo, y seguirá siéndolo por mucho tiempo. (*La importancia de la flexibilidad y de la resiliencia en el crecimiento personal y profesional*, El Economista, 2020)

La autora también expresa que en realidad es difícil cambiar, pues implica desprenderse de algo que somos, que nos define, que forma parte de nosotros y de nuestro hacer. Asumir el cambio implica dejar ir y aceptar que cuando por fin estamos cómodos, se tiene que partir a hacer algo diferente. Concluye que significa aprender nuevamente, renovarnos en forma continua y no tener miedo, o al menos gestionarlo adecuadamente. El miedo nos alerta y a veces nos paraliza ante la ausencia de certezas sobre cómo resultaron los cambios.

Pérez Galindo (2020) también nos muestra la otra cara de la flexibilidad ante lo nuevo que es la resiliencia. Moverse hacia lo nuevo no es sencillo y no tiene garantías de éxito. Abrirse a reinventarse o transformar nuestro quehacer requiere trabajar la capacidad para enfrentar situaciones adversas, con una mirada positiva.

Estos tiempos, que han sido difíciles para todos y donde hemos tenido que poner a prueba la adaptabilidad, representan una oportunidad para pensar en nuestra resiliencia. Esto implica:

- Ver las dificultades como una oportunidad para aprender.
- Saber reconocer el FODA.
- Mantener la calma en situaciones de mucha presión y/o estrés.
- Tener conciencia del presente y ser optimistas respecto al futuro y la posibilidad de revertir las circunstancias negativas del ahora. (Pérez Galindo, 2020)

El mercado del futuro, en un mundo cambiante, hace que se requiera de una gran dosis de ingenio y creatividad para avizorar los cambios necesarios en las demandas de bienes o servicios. Las empresas que provienen sólo de la copia, tienen un gran riesgo de fracaso y la razón es muy sencilla, quién empezó primero siempre tiene mayor experiencia que el que le sigue. Ahora bien, cuando a partir de una idea existente, se busca una mejora sustancial, que pueda traducirse por ejemplo en menores costos, en mayor durabilidad, en mayor satisfacción de los clientes o en ampliación de mercados, es posible que se obtengan buenos resultados, pero lo que no puede pensarse hoy, es que, para lograrlos, no se requiere aportar mayor conocimiento. Los descubrimientos no se dan por generación espontánea, hay necesidad de aportar nuevo conocimiento y, por lo tanto, de dedicar esfuerzos importantes al análisis e investigación

Los directivos de MyPEs en Argentina deben estar atentos y poder anticiparse a lo que pasa en su entorno, tratando de visualizar lo que está por venir y planificar en función de eso. Ser flexibles y resilientes les va a permitir adaptarse a los cambios con la anticipación adecuada para que los efectos adversos sean menores, les permita ser sustentables y no dañar el desarrollo de la misma.

f. Creatividad e Innovación

El uso de la creatividad para tomar decisiones es una habilidad directiva que se pone en funcionamiento cuando se comprende, que para determinados problemas es necesario tomar decisiones con base en ideas racionales y creativas. Tal como se desarrolló en la unidad de Inteligencia Emocional de la carrera, generar un proceso creativo precede a la toma de decisiones e implica atravesar un proceso en que se deben madurar las ideas

espontáneas que surgen para, posteriormente, trabajarlas y tomar las decisiones correspondientes

Existen varios métodos para desarrollo de creatividad a la hora de toma de decisiones que detallamos a continuación:

- *Seis Sombreros para Pensar*

Para tomar decisiones orientadas a solucionar problemas, este modelo creativo sugiere que se debe poner de a un sombrero por vez para pensar. Dicho sombrero es el equivalente a adoptar un papel o un rol. También propone la adopción de seis sombreros (blanco, rojo, negro, amarillo, verde y azul), que representan seis maneras diferentes de pensamiento. Este modelo se suele utilizar en empresas porque es ideal para trabajar la toma de decisiones y la resolución de problemas en grupo. Suelen aparecer respuestas innovadoras que facilitan la comprensión y resolución de los problemas.

- *Mapa de Ideas*

Es una técnica que consiste en realizar un dibujo a partir de una idea principal y desarrollar alrededor de ella otras 5 a 10 ideas conectadas como si fueran ramas. Posteriormente, se desarrollan otras 5 a 10 de cada una de las 5 a 10 anteriores y así sucesivamente como se muestra en la Figura 1.

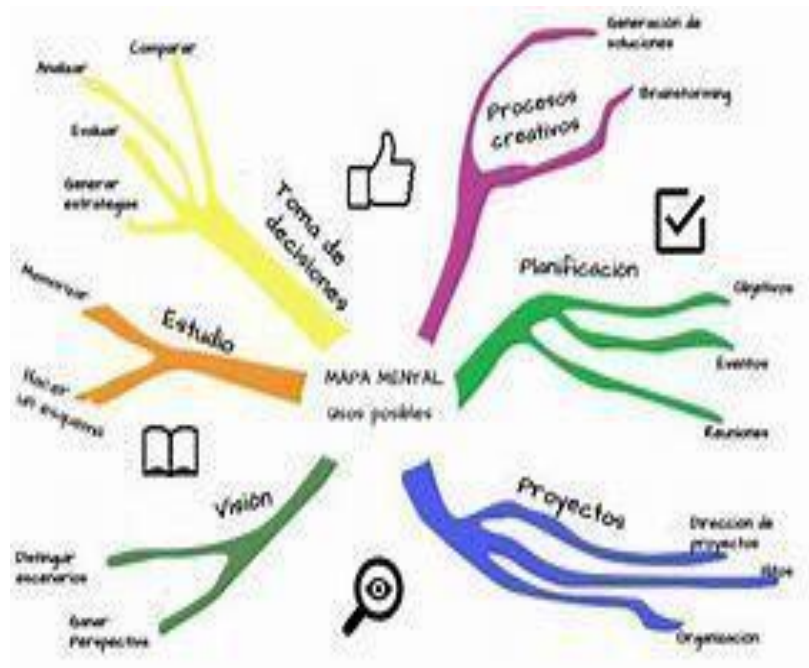


Figura 1. Mapa de ideas (Fuente: <https://www.lifeder.com/mapas-mentales/>)

- Torbellino o Tormenta de Ideas

De las desarrolladas aquí, esta es la técnica más conocida para generar ideas. Fue desarrollada por Alex Osborn (especialista en creatividad y publicidad) en los años 30 y publicada en 1963 en el libro “Applied Imagination”. El *Brainstorming*, también llamado torbellino de ideas, tormenta de ideas o lluvia de ideas es una técnica eminentemente grupal para la generación de ideas que contribuye fuertemente a generar nuevas alternativas de acción. Esta técnica propone una serie de etapas:

1ª Calentamiento: ejercitación del grupo para un mejor funcionamiento colectivo.

2ª Generación de ideas: se establece un número de ideas al que queremos llegar. Se marca el tiempo durante el que vamos a trabajar.

3ª Trabajo con las ideas: las ideas existentes pueden mejorarse mediante la aplicación de una lista de control; también se pueden agregar otras ideas.

4ª Evaluación: tras la generación de ideas, el grupo establece los criterios con los cuales va a evaluar las ideas.

Fernandez Bravo (2011) plantea que, en el mercado del futuro, en un mundo de los negocios cambiantes, se requiere de una gran dosis de ingenio y creatividad para poder avizorar los cambios necesarios en las demandas de bienes o servicios. Las empresas en general y las MyPEs en particular que provienen sólo de copiar y reproducir, tienen mayor riesgo de fracasar.

El autor también plantea que, a partir de una idea ya existente, se deben buscar cambios, que puedan traducirse en optimización de costos, mayor durabilidad y calidad de producto o servicio, mayor satisfacción de los clientes o en ampliación de mercados. Pero lo que no puede pensarse hoy, es que, se pueda lograr sin incorporar conocimientos.

Por ello todo directivo o dueño de MyPE deberá, además de incorporar conocimiento y formación, desarrollar la habilidad de utilizar métodos creativos para tener una visión más integradora y abarcadora al momento de tomar decisiones en las organizaciones ante un entorno velozmente cambiante.

g. Negociación y manejo de conflictos

Según Lewicki, Saunders y Barry (2012), una negociación no es un proceso reservado para empresarios importantes, diplomáticos políticos, grandes vendedores o fervientes defensores de una causa organizada, sino que es algo que todas las personas hacemos de manera cotidiana.

Muchas veces el empresario MyPE no toma consciencia de que tiene que negociar y que prevalecen las situaciones de enfrentamiento solo por una necesidad interna de defender una posición y ganar la batalla. Como se planteó y desarrolló en la unidad de

Negociación en el cursado de la carrera, al reconocer que participa un otro, es preciso negociar y, sin dudas, será más fácil reconocer los intereses que deben ser satisfechos para que ambas partes lleguen a un acuerdo.

Como explica Reyes Maldonado (2016) los directivos MyPEs deben ser expertos en solucionar conflictos y así poder conducir de manera asertiva los recursos humanos, porque siempre están surgiendo dificultades, que afectan el desempeño de sus dirigidos, si no se resuelven rápidamente. También plantea en su tesis que para solucionar los conflictos se puede utilizar el mecanismo conocido de ganar-ganar o método Harvard que propone una serie de pasos para lograrlo: 1) Identificar el problema; 2) Analizar las partes involucradas y la información que ambos presentan; 3) Establecer un plan de acción; 4) Mostrar imparcialidad; 5) Buscar puntos en común de ambas partes; 6) Actuar con profesionalismo; 7) Llegar a un acuerdo con el que ambas partes estén en total acuerdo.

Solucionar problemas, es entonces, una de las tareas más importantes en los puestos de mando alto, donde la experiencia y principios serán infaltables.

La habilidad de negociar aporta al directivo una diferencia de valor y es un síntoma de fortaleza individual y colectiva que muestra seguridad hacia clientes y proveedores.

Entender la negociación como una herramienta que permite forjar relaciones de largo plazo, que logran agilizar los procesos internos y externos a través de la cooperación.

El manejo de las técnicas de negociación asegura la disminución de los tiempos de decisión, indispensables en el mundo actual de los negocios y profesionaliza la gestión aportando racionalidad y coherencia a la toma de decisiones.

Si bien existen predisposiciones innatas a negociaciones eficientes, también es cierto que existen técnicas de negociación muy concretas que pueden ayudar a que una

persona que no tiene estas habilidades mejore su capacidad negociadora. Solo debemos tener en cuenta que, para adquirir nuevas habilidades para la negociación, tendremos que modificar paradigmas y conductas culturales muy arraigadas.

Para los fundadores del método ganar-ganar Fisher, R., Patton, B., y Ury, W. que fueron los primeros en plantear el Protocolo de Negociación de Harvard, reconocieron la necesidad de trabajar sobre los intereses en juego en vez de las posiciones individuales, con el objetivo de facilitar una resolución justa que satisfaga a las partes

Estos autores también sostenían que ocultar los intereses muchas veces les da ventaja o fortaleza en una negociación, es importante comprender que lo importante es la legitimidad de los intereses que expone cada parte en la negociación.

Lewicki, Barry, y Saunders (2012) plantean como elementos a tener en cuenta en una negociación a las personas, la forma, la situación y las metas.

En cambio, el método o protocolo Harvard plantea que los elementos en una negociación son: Intereses-Opciones-Legitimidad-Mejor alternativa fuera de la negociación (MAAN) - Compromiso - Relación - Comunicación.

La habilidad de negociación y comunicación nos otorga el poder de la persuasión, una habilidad social que puede resultar de mucha utilidad, tanto en el ámbito profesional como en el personal.

Antes de avanzar en la comprensión conceptual integral de la negociación, es importante establecer las diferencias con el conflicto.

La negociación, es la estrategia más útil para la gestión del conflicto, es una situación donde dos o más partes interdependientes, reconocen divergencias en sus intereses y deciden intentar un acuerdo a través de la comunicación. Las partes cuentan,

por un lado, con sus propios recursos, pero necesitan los recursos de la otra parte, y están dispuestos a intercambiarse entre sí estos recursos. Además, ambas partes reconocen que el acuerdo es más beneficioso para ambos.

Representa un proceso de interacción comunicativa en el que dos o más partes intentan resolver un conflicto, utilizando el diálogo y la discusión sin violencia, como método de actuación y avanzando a un acercamiento gradual mediante concesiones mutuas.

Capítulo 3. Metodología

El presente Trabajo pretende brindar una perspectiva interpretativa acerca del aporte de las competencias puestas en práctica por directivos de MyPEs, para gestionar de forma inteligente sus recursos ante las crisis de Argentina de los años 2018, 2019 y 2020, logrando sustentabilidad y desarrollo, y considerando a la vez, cuáles fueron las competencias claves puestas en juego y las alternativas de capacitación y formación que tuvieron dichos directivos.

3.1 Tipo de investigación

Se apeló a un método descriptivo correlacional. El alcance descriptivo es el apropiado para especificar las propiedades, características y rasgos importantes del objeto de estudio pues comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014)

Los estudios correlacionales tienen como finalidad “conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014)

3.2 Procedimientos de recolección de datos

3.2.1 Muestreo

La población objeto de estudio fueron Directivos MyPEs de la ciudad de Rosario, Santa Fe, Argentina y zona de influencia.

Para la realización del trabajo de campo se utilizó una técnica de muestreo por conveniencia, la cual consistió en seleccionar una muestra de la población basado en su facilidad de acceso y no por criterio estadístico (Ochoa, 2015).

Se seleccionó a un grupo de 9 empresas a través del Estudio Blanch y Asoc., empresa de servicios profesionales para la gestión empresarial, tratando de incluir diversidad de rubros, franja etaria, nivel de educación, que hubieran desarrollado sus actividades empresariales durante los años 2018, 2019 y 2020, y habiendo tenido que tomar decisiones gerenciales en contextos de crisis, con la finalidad de aplicar la verificación de la importancia de las competencias genéricas transversales, objetivo general de este trabajo.

Este método no paramétrico por conveniencia permitió elegir dentro de los posibles entrevistados a aquellos que sean realmente significativos para demostrar la viabilidad del método materia de investigación.

3.2.2 Características de los participantes

EMPRESA AA

- Empresa familiar en 2da generación de Materiales de construcción y alquiler de volquetes en la ciudad de Villa Gobernador Gálvez (Gran Rosario) y zona de influencia.
- Empleados en relación de dependencia al 31/12/2020: 20 (veinte)
- Directivo entrevistado: Damián F.

EMPRESA BB

- Empresa familiar en 3era generación de Transporte de cargas generales en la ciudad de Rosario y Capital Federal
- Empleados en relación de dependencia al 31/12/2020: 17 (diecisiete)
- Directivo entrevistado: Alejandro F.

EMPRESA CC

- Empresa familiar en 2da. generación de Aguas naturales y gaseosas en Rosario y zona de influencia.
- Empleados en relación de dependencia al 31/12/2020: 16 (dieciséis)
- Directivo entrevistado: Oscar C.

EMPRESA DD

- Empresa familiar en 2da. generación de Fabricación de prendas textiles para niños en Rosario y zona de influencia
- Empleados en relación de dependencia al 31/12/2020: 6 (seis)
- Directivo entrevistado: Mónica W.

EMPRESA EE

- Empresa de Inyección de Productos Plásticos en parque industrial de Villa Gobernador Gálvez (Gran Rosario)
- Empleados en relación de dependencia al 31/12/2020: 80 (ochenta)
- Directivo entrevistado: Edmundo S.

EMPRESA FF

- Empresa familiar en 2da. generación de Venta Mayorista y Minoristas de Artículos de electricidad en Rosario y zona de influencia.
- Empleados en relación de dependencia al 31/12/2020: 51 (cincuenta y uno)
- Directivo entrevistado: Lisandro B.

EMPRESA GG

- Empresa familiar en 2da. generación de Venta a industrias de Art. de electrónica y automatización para industrias en Rosario y zona de influencia.
- Empleados en relación de dependencia al 31/12/2020: 21 (veintiuno)

Directivo 1: Andrés G.

Directivo 2: Eugenio B.

EMPRESA HH

- Empresa familiar en 2da generación de Fabricación de Artículos de termoformado en parque industrial Villa Gobernador Gálvez (Gran Rosario)
- Empleados en relación de dependencia al 31/12/2020: 63 (sesenta y tres)
- Directivo entrevistado: Leónidas D.

EMPRESA II

- Empresa de transporte de granos y harina de Rosario y zona de influencia
- Empleados en relación de dependencia al 31/12/2020: 3 (tres)
- Directivo entrevistado: Héctor S.

3.2.3 Método de recolección de datos

Este trabajo se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni completamente predeterminados. Si bien los resultados se presentan de manera cuantitativa, no se pretende una medición numérica, por el contrario, el trabajo se fundamenta en una perspectiva interpretativa de esa medición.

Las variables intervinientes no fueron manipuladas ni controladas experimentalmente sino estudiadas a partir de las experiencias y puntos de vistas de los sujetos intervinientes en la investigación.

La recolección de los datos consistió en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes. Los significados se extrajeron de los datos recolectados a fin de poder interpretarlos, comprenderlos y correlacionarlos, es decir, se intentando establecer la

relación entre las competencias genéricas transversales de los directivos, con la sustentabilidad y desarrollo de su MyPE frente una situación de crisis.

La identificación de competencias conductuales clave se realiza comparando individuos mediante entrevistas sobre situaciones relevantes o significativas, así como su análisis (Duarte Rodríguez, 2013).

Para obtener la información, se partió del análisis de acontecimientos descritos por los propios directivos de las MyPEs seleccionadas, bajo la forma de acontecimientos del comportamiento en que se basa el análisis de incidentes críticos.

Ochoa (2015) propone una variante al método de los incidentes críticos y lo llamó el método de los “acontecimientos comportamentales”, el cual consiste en analizar con mayor detalle un menor número de acontecimientos. Al estar basado este método en entrevistas que son estructuradas de un modo particular, tiene sus ventajas y desventajas y las limitaciones de cualquier entrevista por el grado de subjetividad que conlleva.

Sin embargo, es ventajoso por costo - efectividad, respecto al seguimiento prolongado, para determinar comportamientos, brindar información gerencial no observable directamente y aportar la secuencia de pensamientos y sentimientos relacionados con desempeños efectivos no detectables mediante observación (Duarte Rodríguez, 2013).

La redacción de las preguntas y cómo se lleva la entrevista debe ser enfocada para lograr los objetivos planteados en el trabajo de campo no empleando términos personales ni aparentando ser respuestas, permitiendo al entrevistado una fácil comprensión y libertad de relatar su versión con sus propias palabras e impidiendo que conduzca la entrevista (Duarte Rodríguez, 2013).

3.2.4 Instrumento de recolección de datos

Se elaboró una guía de entrevista semiestructurada en la que se incluyeron las características personales del directivo (cargo, franja etaria y nivel de educación), situaciones a evaluar que hayan tenido consecuencias positivas en la gestión en crisis, competencias involucradas en dicha situación aclarando el nivel de responsabilidad del entrevistado, se relacionaron las actividades realizadas con la ejecución de la función y por último se analizaron cuáles fueron las consecuencias de las acciones y el grado de eficacia conductual que demuestra la persona entrevistada.

El instrumento fue validado por el entrevistador, con experiencia en Coaching y en formación de competencias, docente universitario y consultor de empresas. Se procedió luego, a la redacción de cada una de las preguntas y si estas eran coherentes con la pretensión de análisis de los objetivos a cumplir.

De las observaciones se fueron realizando ajustes en el desarrollo de la entrevista para llegar a lograr las metas propuestas.

El instrumento estuvo orientado a la construcción de los sentidos subjetivos más recurrentes en las expresiones de los entrevistados. De forma deductiva, se enfatizan los núcleos semánticos que, en general, capturan la esencia de las respuestas a las preguntas.

En las entrevistas se codificaron las expresiones más significativas en categorías abiertas; es decir, según el principal aspecto al cual hacen referencia. La lógica de la agrupación responde a su afinidad semántica, esto es la posibilidad de conectarlas desde un aspecto común (Duarte Rodríguez, 2013).

Mediante el análisis de las entrevistas se logró identificar y demostrar la relevancia de las competencias y su importante aporte a la sustentabilidad y desarrollo de las MyPEs de Rosario y zona de influencia, en los períodos de crisis 2018, 2019 y 2020.

Capítulo 4. Análisis de resultados

A continuación, se presentan los resultados de las 10 encuestas realizadas a Directores, Gerentes, CEOs y de diferentes áreas en 9 MyPEs de la ciudad de Rosario y zona de influencia.

Este capítulo está dividido en dos apartados, el primero dedicado a la descripción de la muestra, en que se presentan las características de los directivos que participaron de las entrevistas (cargo que detentan, rubro y subrubro de las empresas que dirigen, edad, tiempo de trabajo en la empresa y nivel educativo y formación no académica).

En el segundo apartado, se presentan los resultados del segundo grupo de preguntas dirigidos a indagar sobre la gestión en contextos de crisis y las interrelaciones con la formación en competencias.

4.1 Descripción de la muestra

4.1.1 Cargos desempeñados en la empresa

De acuerdo al cargo desempeñado por el entrevistado en su empresa, en la muestra se encuentran los siguientes:

- 4 Gerente/Jefe de área (Mando Medio)
- 2 Ceos
- 2 Directores
- 1 dueño de empresa
- 1 Gerente de empresas

4.1.2 Rubros y subrubros de empresas

El 40% de los entrevistados desempeñan cargos en empresas pertenecientes al rubro Industrial, les siguen aquellos que dirigen MyPEs pertenecientes a la actividad comercial (30%), el 20% lo hacen en empresas de servicios y, finalmente, el 10% es directivo de una MyPE que se desarrolla en las ramas de Servicios e Industria (Figura 2).

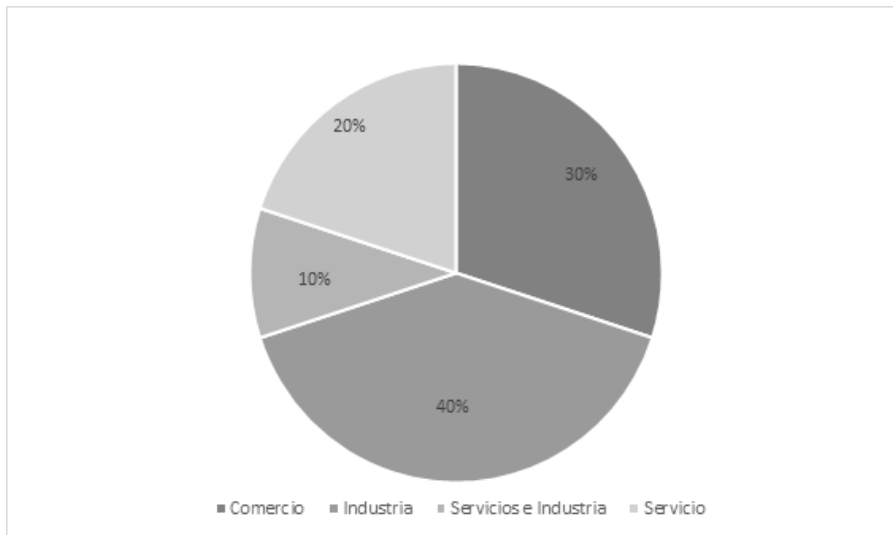


Figura 2. Rubros (Datos recabados por el autor)

Entre los subrubros donde se desarrollan las MyPEs entrevistadas, se pueden encontrar: el del transporte (20%), materiales eléctricos y automatización para la industria (20%) y la fabricación de envases plásticos (20%). El resto se reparten entre fabricación y venta de productos textiles (10%), inyección de termoplásticos y fabricación de matricerías (10%) y fabricación de aguas y aguas gaseosas (10%) (Figura 3).

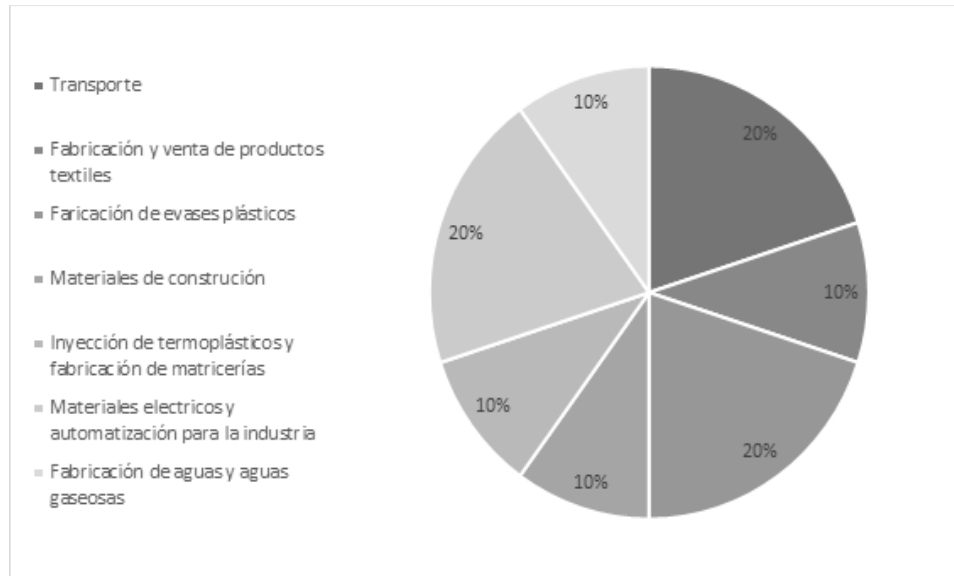


Figura 3. Subrubros (Datos recabados por el autor)

4.1.3 Rango etario de la muestra

Los entrevistados, se ubican en las siguientes franjas etarias, de 31 a 40 años (30%), entre 41 a 50 años (20%), y el resto se reparte en partes iguales entre quienes tienen de 51 a 60 años (30%) y más de 60 años (20%) (Figura 4).

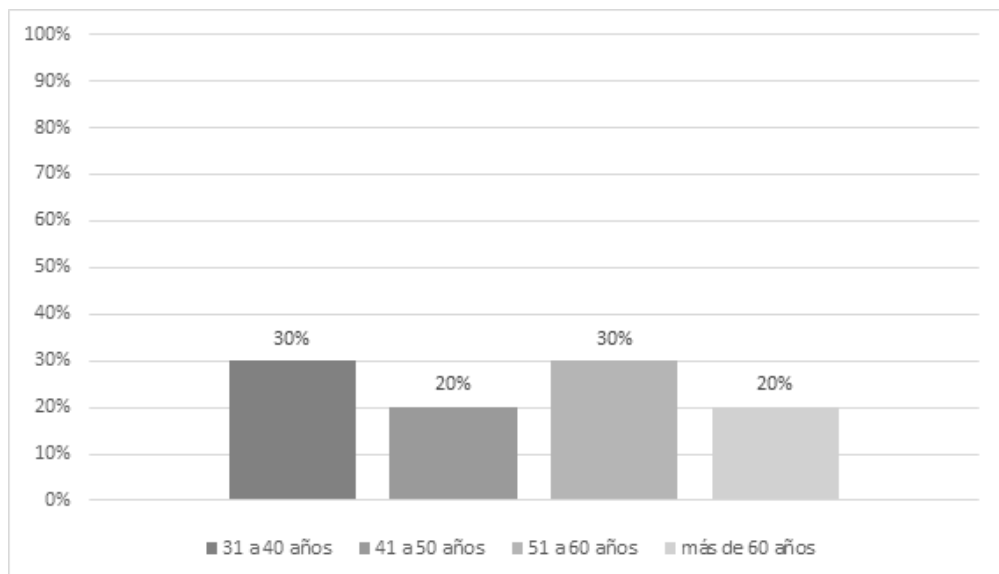


Figura 4. Edad (Datos recabados por el autor)

4.1.4 Experiencia y Nivel educativo alcanzado

De los 10 entrevistados, el 80% expresa que hace más de 5 años que se desempeña desarrollando la actividad en la empresa. (Figura 5)

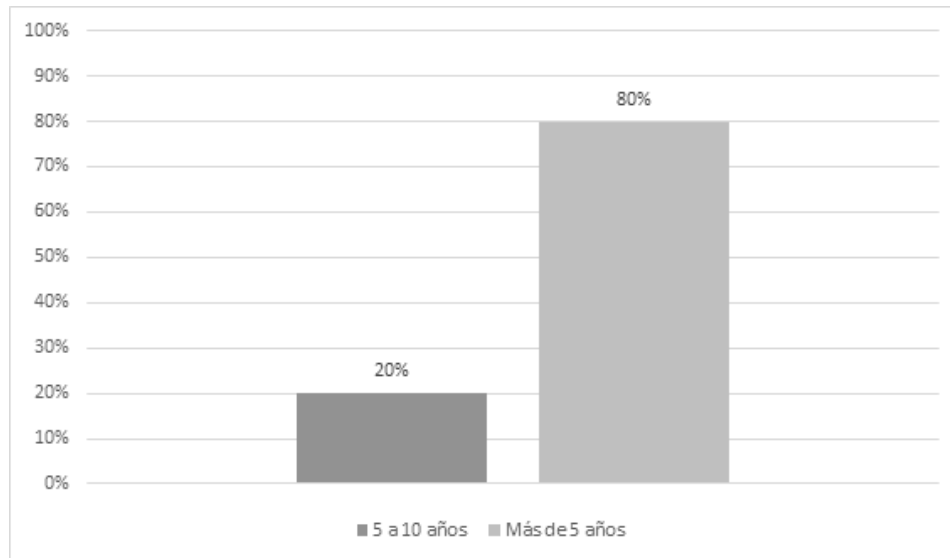


Figura 5. Tiempo de actividad (Datos recabados por *el autor*)

En relación al nivel educativo de los entrevistados, como se observa en la Figura 6, el 50% completó sus estudios universitarios, y el 20% alcanzó títulos de posgrado. Siguen quienes finalizaron sus estudios secundarios (20%) y quienes alcanzaron niveles de estudios primarios o menos (10%). Un solo entrevistado alcanzó el nivel terciario de educación.

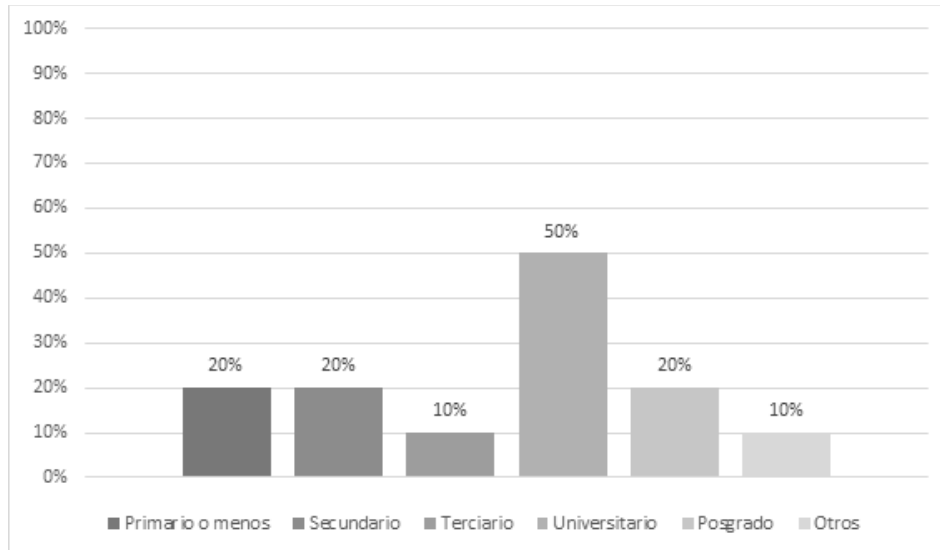


Figura 6. Nivel educativo de los entrevistados (datos recabados por el autor)

Consultados sobre la obtención de títulos universitarios, relacionados o no con la Gestión Empresarial, el 30% respondió afirmativamente, siendo Lic. En Administración, Lic. En Dirección de Empresas, Contador Público, por mencionar algunos.

De la misma manera, entre quienes alcanzaron el título de posgrado (10%), principalmente están asociados a una carrera que está relacionada con la Gestión Empresarial (Marketing, Maestría en Finanzas, entre otros).

Finalmente, quienes obtuvieron un título terciario, como la diplomatura, también fueron de carreras relacionadas a la Gestión Empresarial (Figura 7).

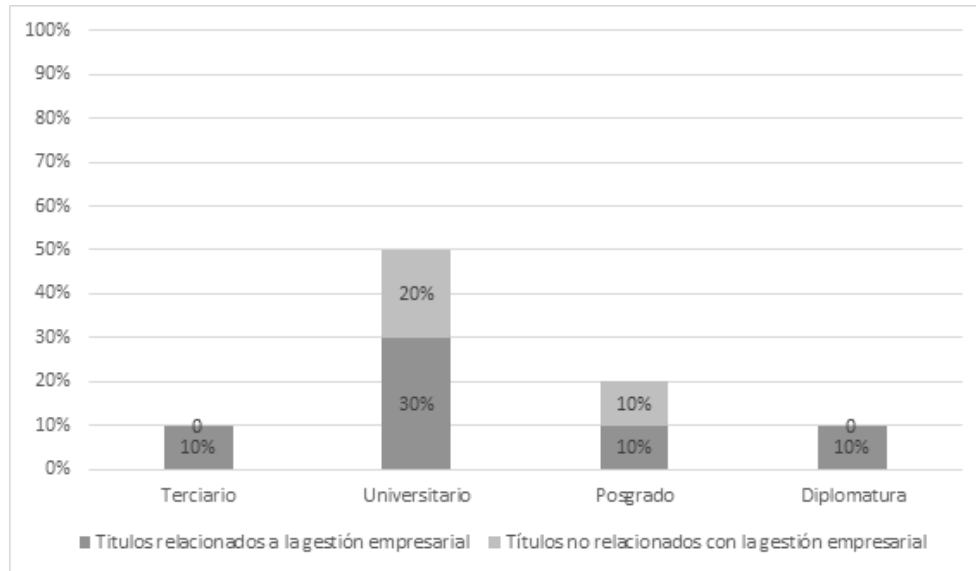


Figura 7. Tipo de título alcanzado (datos recabados por el autor)

4.1.5 Formación en competencias genéricas transversales

Consultados sobre si en su carrera o alguna de sus instancias de educación habían sido formados o entrenados para la gestión de una empresa en períodos de crisis, la totalidad de los entrevistados respondió negativamente.

Cuando se les preguntó si participaron o realizaron cursos, talleres, workshops o coaching de formación específica en competencias genéricas transversales, el 70% entrevistados respondió afirmativamente (Figura 8).

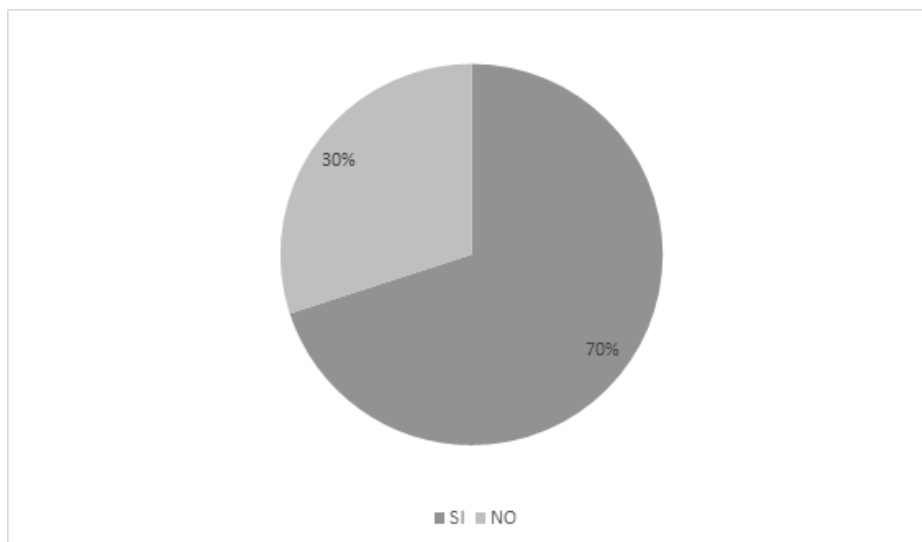


Figura 8. Realizó o participó de cursos, talleres, workshops o coaching de formación específica en competencias directivas (datos recabados por el autor)

Entre quienes llevaron a cabo algún tipo de formación en competencias genéricas transversales, el 10% la realizó mediante asistencia de un Coach externo, el 7% realizó formación entre pares y el 83% lo hizo realizando cursos y talleres en instituciones como Cámaras y Asociaciones Empresarias, Idea, Bancos, Universidades en Proyectos de Extensión (Figura 9).

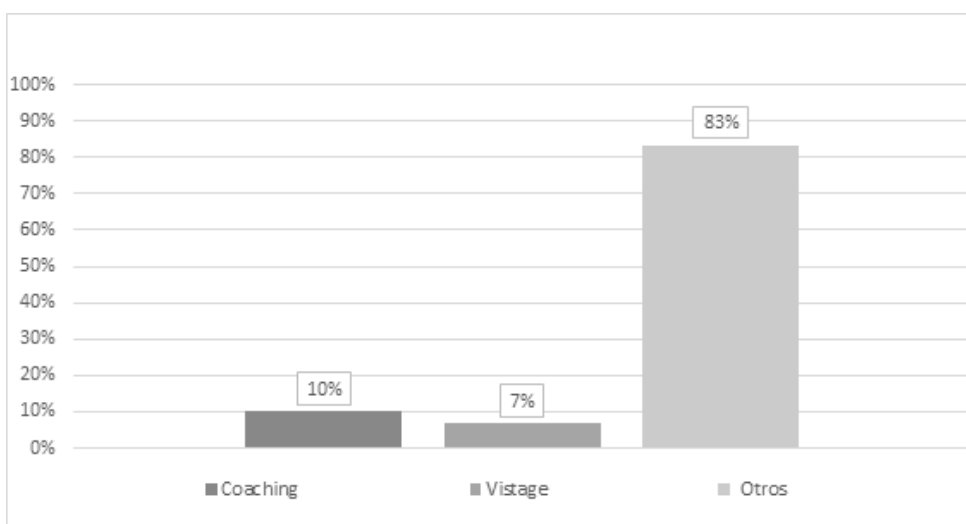


Figura 9. Tipo de formación en competencias específicas (Datos recabados por el autor)

4.2 Gestión de la crisis en el periodo 2018, 2019 y 2020

El 60% de los encuestados consideró que, durante el período de crisis analizado, la MyPE que dirigen se desarrolló o mejoró, mientras que el 20% consideró que se mantuvo estable y el 20% que la situación empeoró (Figura 10).

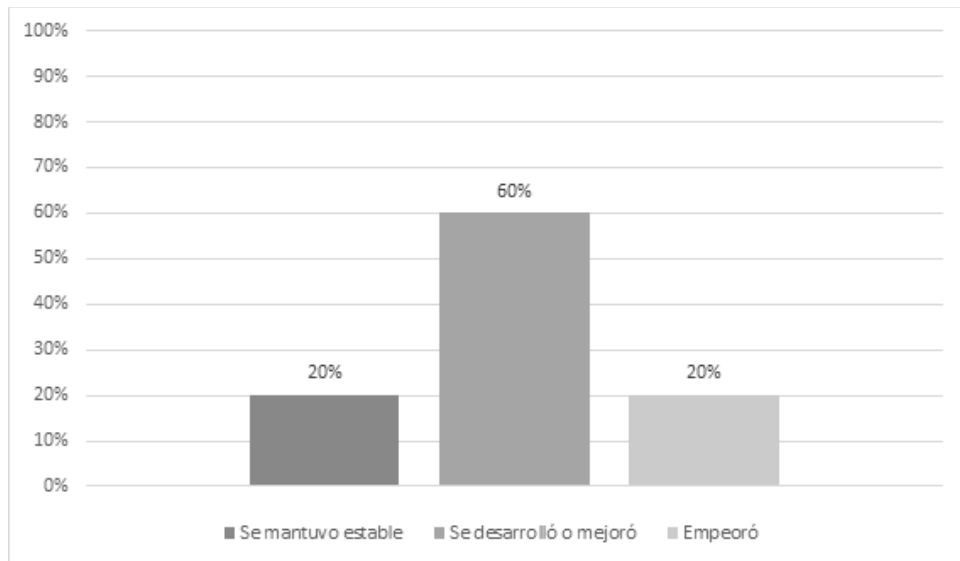


Figura 10. Desempeño de la empresa en el contexto de crisis (Datos recabados por el autor)

Profundizando en la relación entre la formación en competencias genéricas transversales y el desarrollo y/o sustentabilidad de las MyPE, quienes se formaron en dichas habilidades, el 90% refirió que su empresa se desarrolló o mejoró y el 10% que se mantuvo estable.

En ningún caso se registró un empeoramiento, dejando entrever la influencia que las competencias pueden tener en el sostenimiento y desarrollo de una empresa (Figura 11).

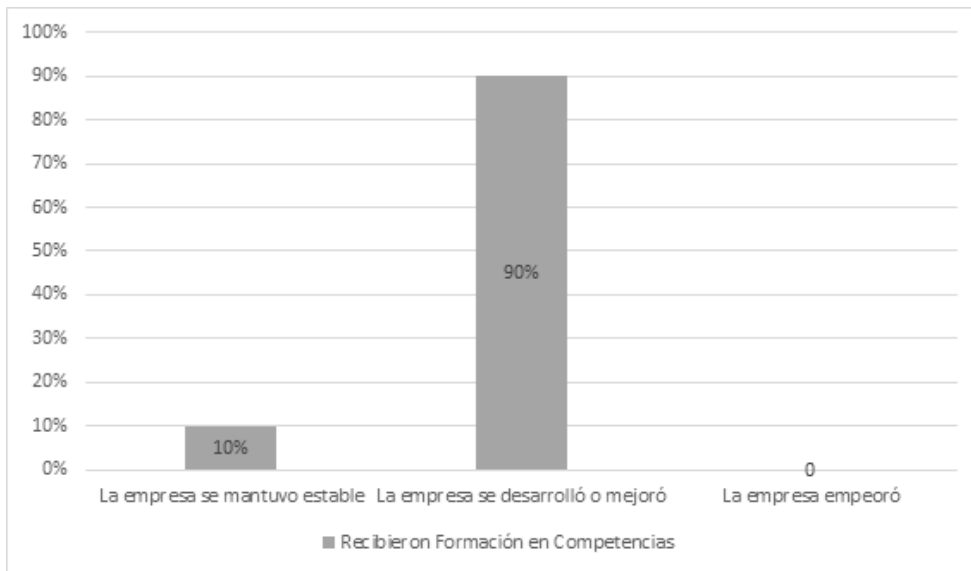


Figura 11. Relación entre la formación en competencias y el desarrollo de la empresa (Datos recabados por el autor)

La mayoría de los entrevistados afirmó no haberse endeudado con organismos recaudadores durante el período de crisis 2018, 2019 y 2020. El 80% que no se endeudó se formó en competencias genéricas transversales (Figura 12).

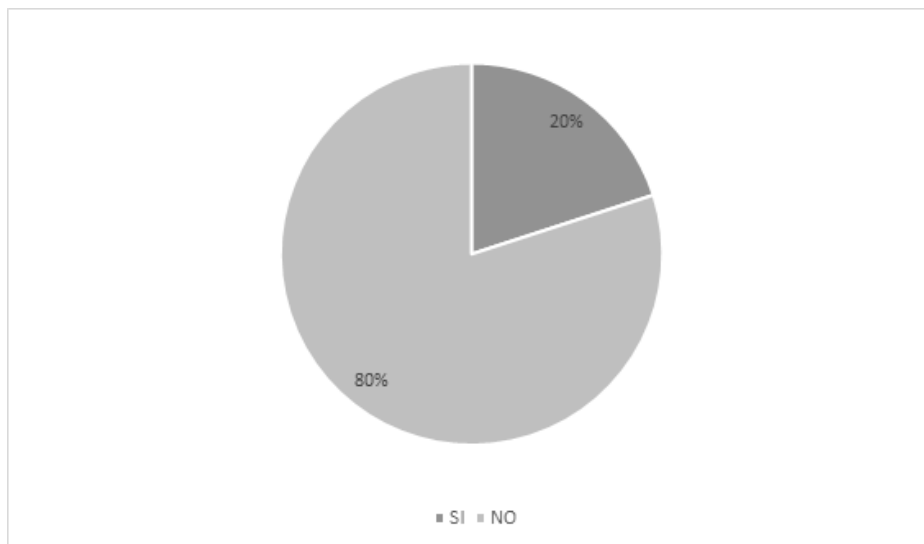


Figura 12. Endeudamiento de la empresa con entes recaudadores durante la crisis (Datos recabados por el autor)

4.3 Influencia de la formación en competencias genéricas para la gestión en contextos de crisis

4.3.1 Filosofía de Trabajo en Equipo

Respecto a la existencia, durante la crisis, de algún equipo con cierto grado de autonomía de decisión dentro de la empresa, las respuestas estuvieron divididas en partes iguales (SI: 50% – NO: 50%) (Figura 13).

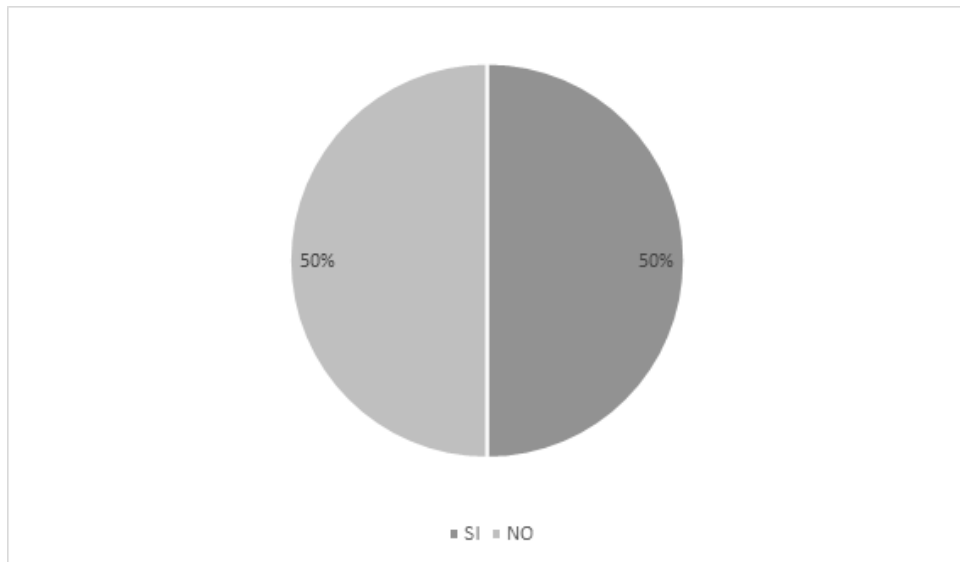


Figura 13. Existencia de un equipo dentro de la empresa con autonomía de decisión durante el período de crisis (Datos recabados por el autor)

4.3.2 Planeamiento Estratégico y uso del Sistema de Información para la toma de decisiones

Consultados sobre si se habían basado en algún Sistema de Información para la toma de decisiones en el contexto de crisis, la mayoría (80%) contestaron afirmativamente (Figura 14).

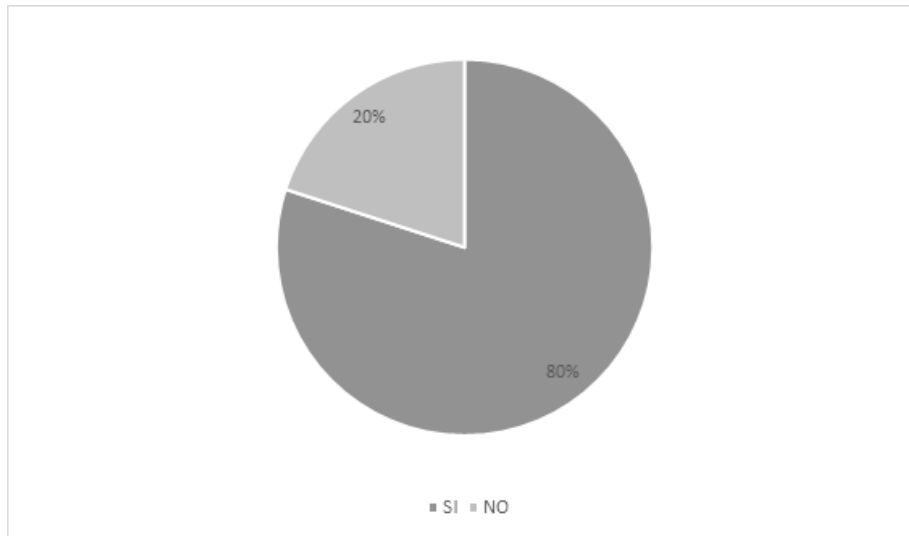


Figura 14. Utilización de sistemas de información para la toma de decisiones (Datos recabados por el autor)

Entre estos sistemas, el más utilizado fue el Tablero Comando (70%), seguido en partes iguales por el Control de Combustible (20%) y Control de reparto (20%). (Figura 15)

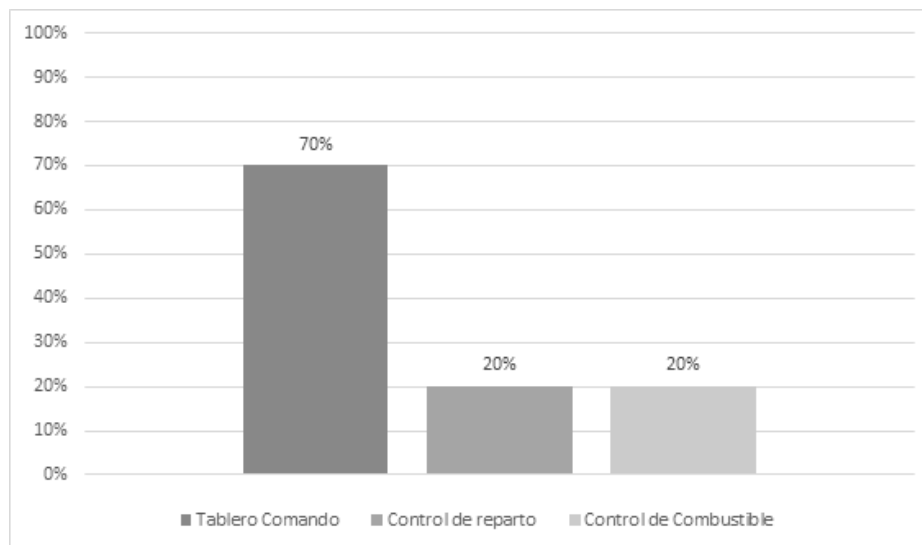


Figura 15. Sistemas de información utilizados (Datos recabados por el autor)

Ahora bien, de la totalidad de entrevistados que afirmó haber recibido algún tipo de formación en competencias declaró el uso de sistemas de información integrales como

Tableros de mando (Figura 16). Los entrevistados que declararon no haber recibido formación alguna, recurrían a información segmentada y operativa.

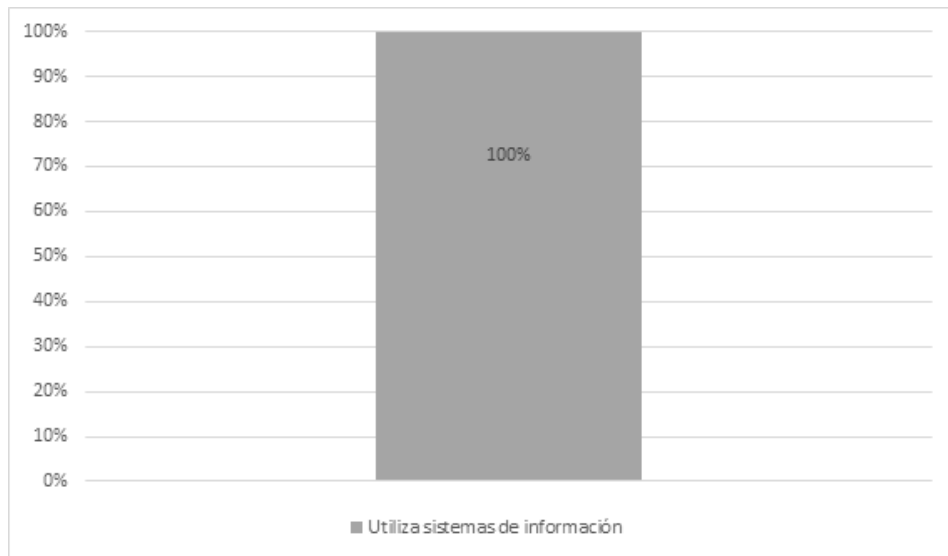


Figura 16. Relación entre formación en competencias y utilización de sistemas de información (Datos recabados por el autor)

Preguntados en qué se basaron para diseñar las estrategias y la toma de decisiones, la mayoría (70%) refirió haberse basado mayoritariamente en “herramientas de gestión incorporadas por formación” y en menor medida en el “instinto y experiencia”, dos de los entrevistados respondieron haberse basado su totalidad en el “instinto y experiencia” y uno solo se basó en ambos (“herramientas de gestión incorporadas por formación” e “Instinto y experiencias”) en proporciones iguales (Figura 17).

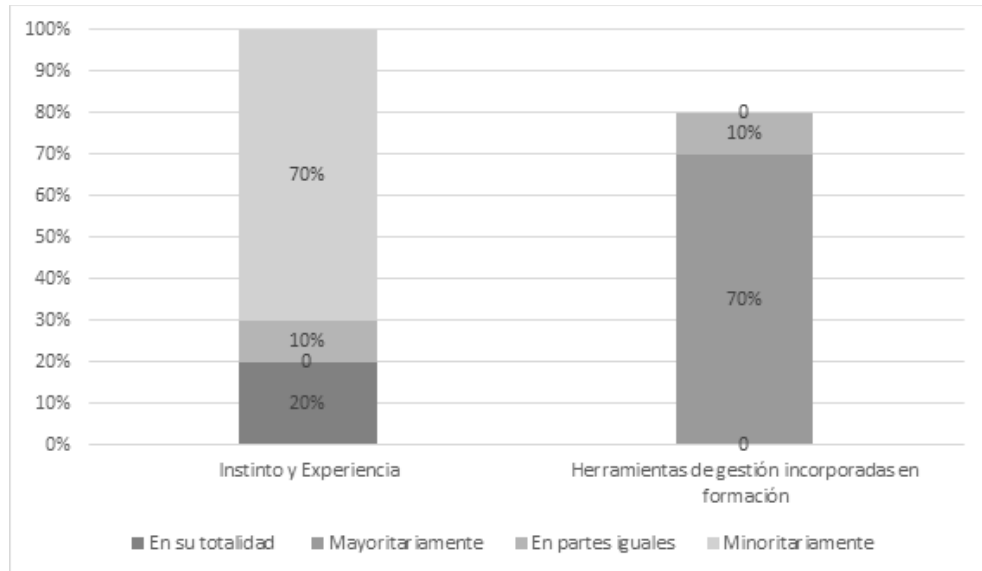


Figura 17. En qué se basó para el diseño y toma de decisiones (Dato recabados por el autor)

4.3.3 Negociación y resolución de conflictos

La totalidad de los entrevistados afirmaron haber tenido que realizar negociaciones o resolución de conflictos durante el período de crisis en estudio. Estas instancias, tuvieron que ver en su mayoría con la resolución de conflicto/negociación con clientes (60%); seguida de la resolución de conflicto/negociación con los empleados (40%) y en tercer lugar quienes debieron resolver conflictos/negociar con proveedores (30%). Por último, el 20% de los entrevistados debieron recurrir a negociaciones societarias/familiares, uno con el DREI (Derecho de Registro e Inspección de la ciudad de Rosario) y otro respondió “varias” sin especificar qué tipo de negociación/resolución de conflictos tuvo que afrontar. (Figura 18).

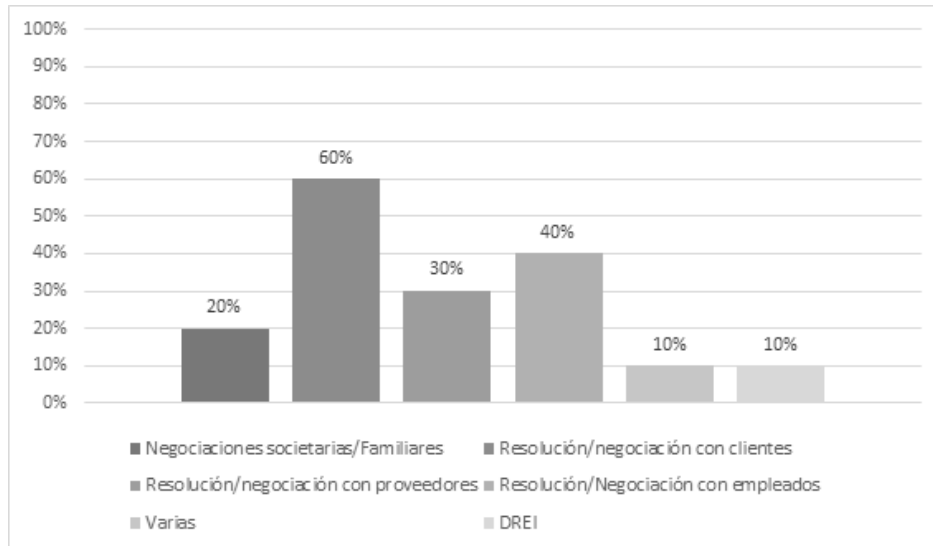


Figura 18. Negociaciones/resolución de conflictos durante el período de crisis (Datos recabados por el autor)

En relación con los métodos utilizados para estas negociaciones (Figura 19) los entrevistados refirieron mayoritariamente haber utilizado el método “Ganar - Ganar” (60%); el 20% manifestó haberse basado en el instinto; 10% en la experiencia y el 10% no contestó.

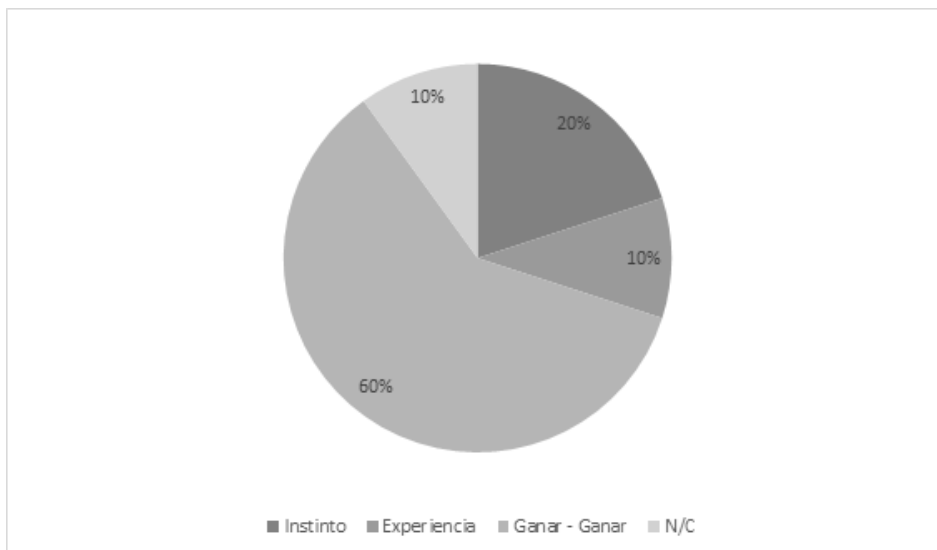


Figura 19. Métodos utilizados para la negociación/resolución (Datos recabados por el autor)

4.3.4 Creatividad e Innovación

Del total de los entrevistados, el 80% respondieron que durante el período de crisis su empresa realizó innovaciones e incorporación de tecnología (Figura 20).

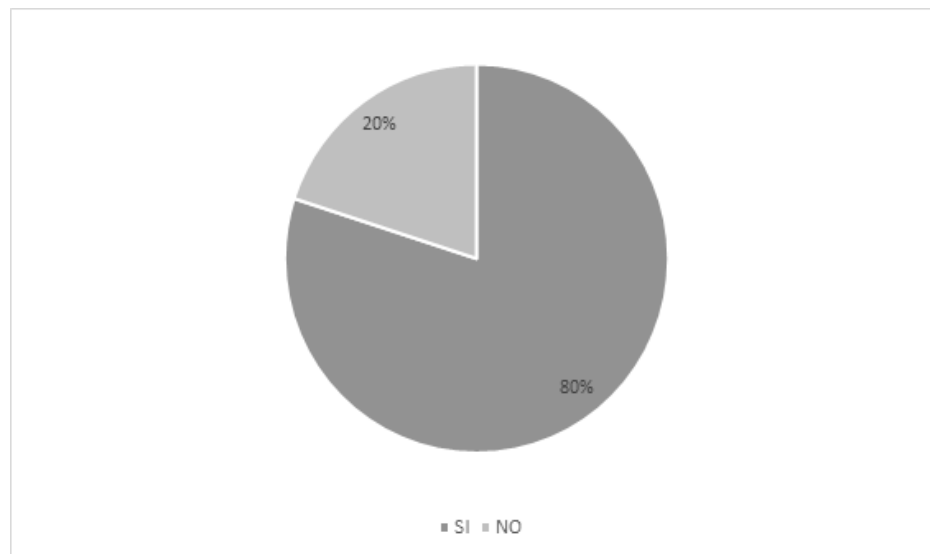


Figura 20. Inclusión de innovaciones o incorporación de tecnologías durante la crisis (Datos recabados por el autor)

Estas innovaciones consistieron en incorporar herramientas para el comercio electrónico en un 70% de los entrevistados, en segundo lugar y en un 30% tomaron la decisión de incorporar maquinaria de nueva tecnología y el tercer lugar lo ocupan quienes incorporaron software y hardware para la mejora de su sistema de información (20%). Solo el 10% entrevistado refirió haber hecho mejoras edilicias. (Figura 21)

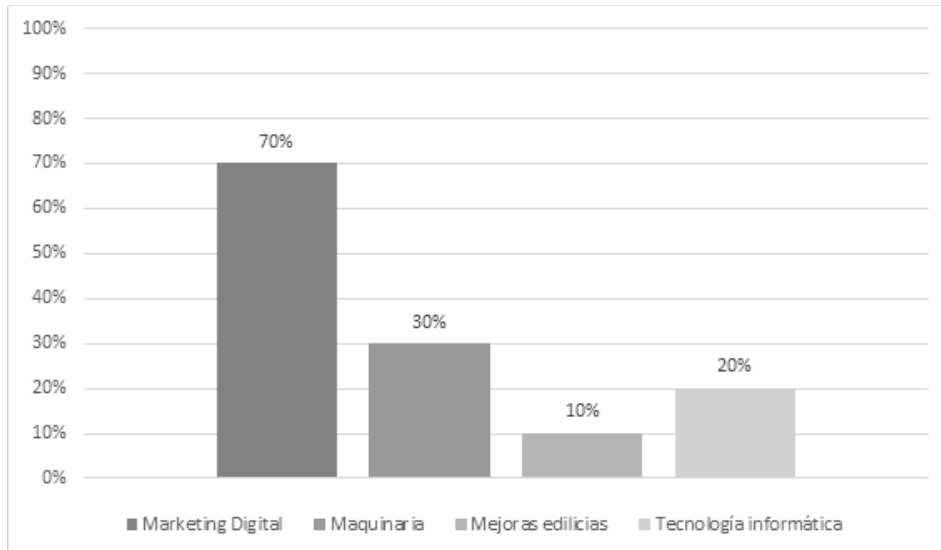


Figura 21. Innovaciones/incorporaciones realizadas (Datos recabados por el autor)

Profundizando en los resultados, observando cuáles fueron las respuestas entre los formados en competencias, el 100% respondió haber realizado innovaciones. Entre ellas, el 85% fueron incorporaciones de Marketing digital, el 14% Infraestructura, el 29% fueron incorporaciones de tecnología informática y el 43% de maquinarias (Figura 22).

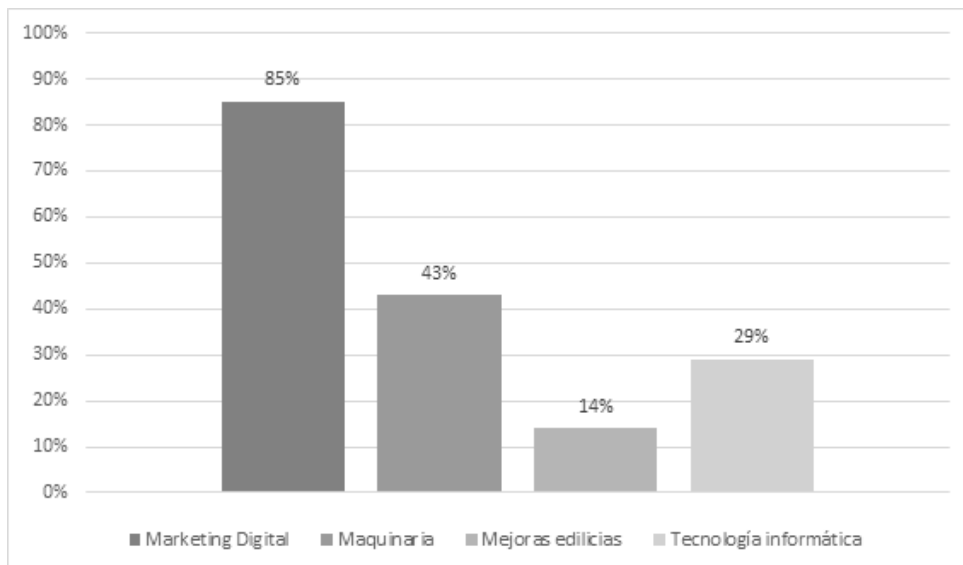


Figura 22. Innovaciones/incorporaciones realizadas por quienes se formaron en competencias (Datos recabados por el autor)

4.3.5 Competencias genéricas que utilizadas y su ponderación ante la situación de crisis

De acuerdo a las percepciones de los entrevistados, las competencias que se habían puesto en juego a la hora de hacer frente a la crisis de los años 2018, 2019 y 2020, la totalidad, refirió la negociación, seguida de la capacidad de innovar (90%), en tercer lugar, mencionaron la inteligencia emocional (80%), la capacidad comunicativa (80%) y la resiliencia (80%). La planificación ocupa el cuarto lugar de las competencias puestas en juego (70%), le sigue el trabajo en equipo (60%) y por último la proactividad (50%) (Figura 23).

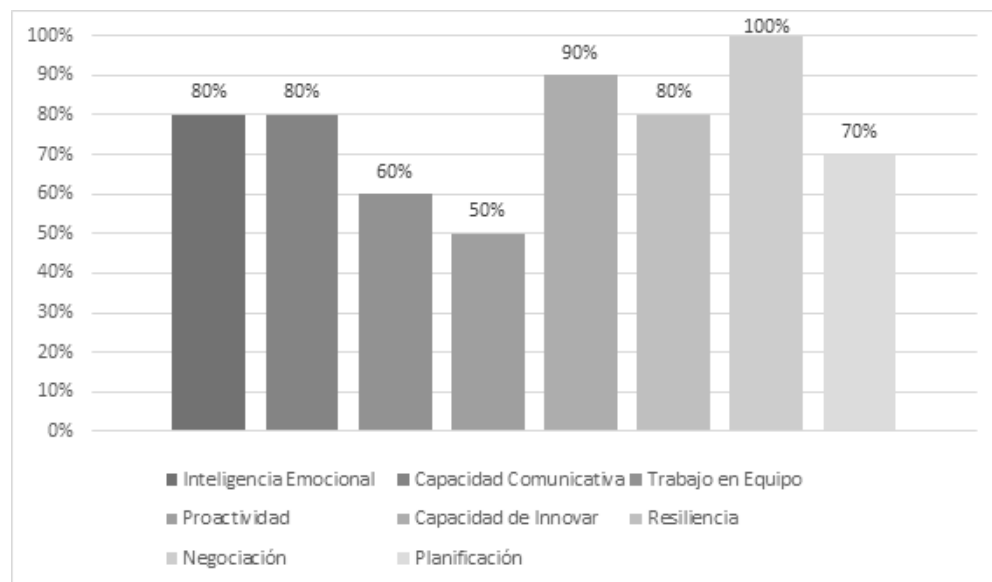


Figura 23. Competencias puestas en juego para enfrentar la situación de crisis (Datos recabados por el autor)

Ahora bien, como se observa en la Figura 24 cuando debieron responder si, de las competencias seleccionadas, algunas habían sido preponderantes o relevantes respecto de las otras, la mayoría (70%) eligió a la Capacidad comunicativa, en segundo lugar, la negociación (50%), en tercer lugar, la proactividad (40%) y el trabajo en equipo (40%), en cuarto lugar, la capacidad de innovar (30%) y la inteligencia emocional (30%) y finalmente la resiliencia (20%) y la innovación (20%).

Llama la atención que aquella competencia referida como más utilizada para hacer frente a la crisis (negociación) no fue mayoritariamente ponderada como más relevante frente al resto, quedando luego de la Capacidad Comunicativa. Lo mismo sucede con la Capacidad de innovar, la segunda competencia más utilizada que fue ponderada como relevante en el cuarto lugar, incluso por debajo del trabajo en equipo y de la proactividad que fue la competencia menos utilizada.

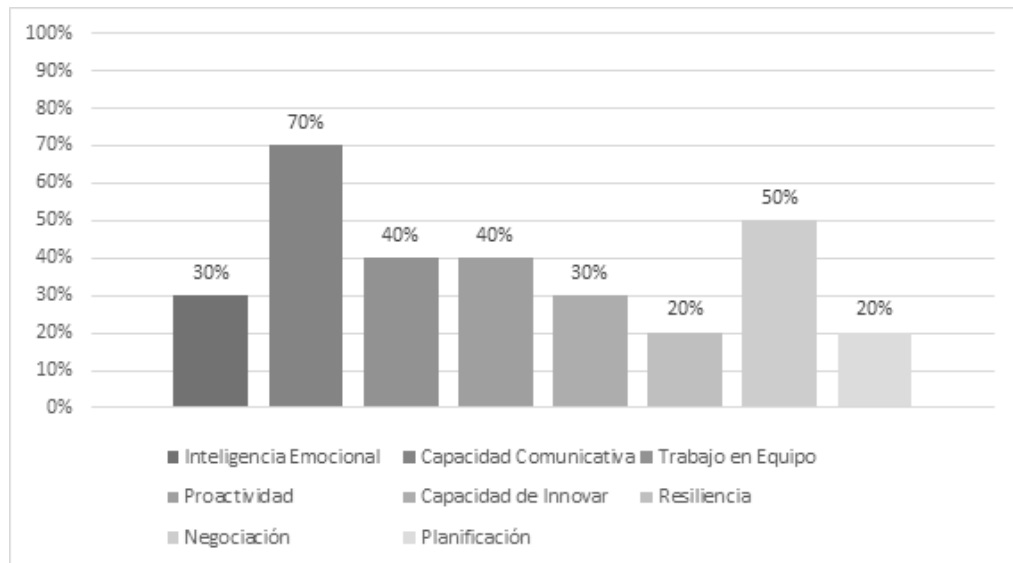


Figura 24. Competencias consideradas preponderantes para la gestión de la crisis (Datos recabados por el autor)

La mayoría de los entrevistados (70%) consideró que adquirieron estas competencias en algunas de sus instancias (formales o informales) de formación.

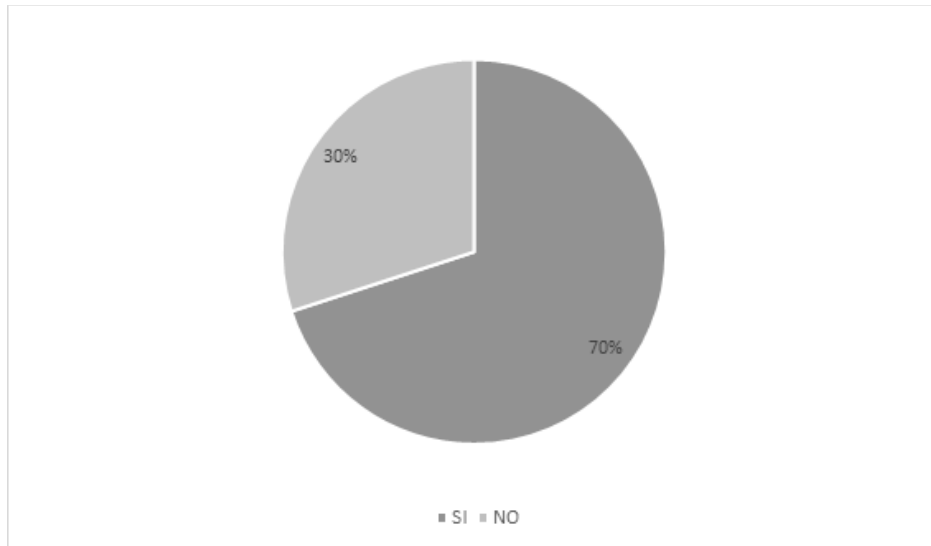


Figura 25. Considera que algunas instancias de formación le otorgaron dichas competencias (Datos recabados por el autor)

La mayoría refirió haberlas adquirido en cursos (40%) y mediante la formación en coaching (30%) (Figura 26).

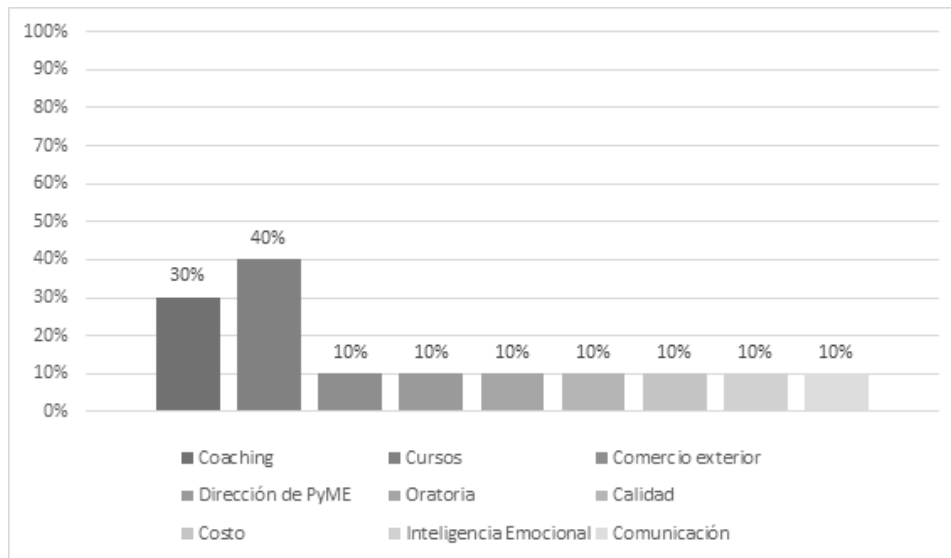


Figura 26. Qué instancias de formación (Datos recabados por el autor)

Por último, cuando se consultó a los entrevistados sobre tres competencias que consideraban, deberían ser integradas a la formación académica de futuros directivos (Figura 27), la mayoría (80%) consideró que debía incorporarse la Capacidad Comunicativa, en segundo lugar, quienes propusieron a la inteligencia emocional (40%),

el trabajo en equipo (40%) y la planificación y en tercer lugar la capacidad de innovar (30%) y la planificación (30%).

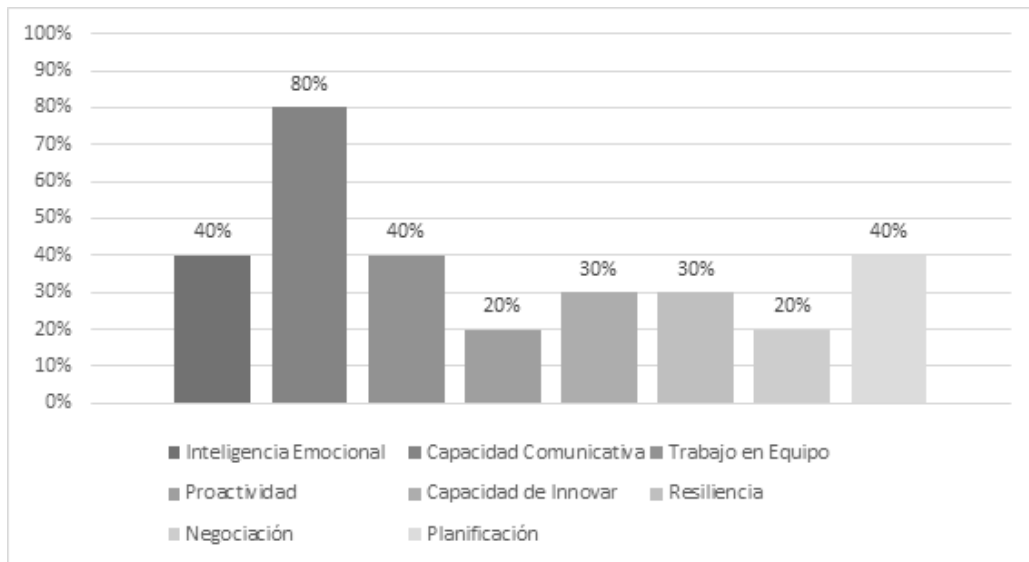


Figura 27. Competencias que deberían integrarse a las instancias de formación académica según los entrevistados (Datos recabados por el autor)

Aquí se observa un consenso alrededor de la Capacidad Comunicativa – de la misma manera que se vio en la pregunta en torno a las competencias relevantes – como una competencia de importancia para ser integrada a las currículas de formación profesional de futuros directivos.

CAPÍTULO 5. Conclusiones

En este trabajo se propuso dar cuenta de la relación existente entre la formación en competencias en distintos niveles de directivos de MyPEs y la sostenibilidad y desarrollo de sus empresas durante la crisis de 2018, 2019 y 2020 en la ciudad de Rosario y zona de influencia.

Para tal fin, se describieron las circunstancias económicas y financieras que tuvieron impacto negativo y por las que tuvieron que atravesar las MyPEs en Rosario durante la crisis mencionada. El año 2018 da comienzo a la crisis en el mes de abril, luego de un año de crecimiento, acentuándose en variables como la retracción del flujo de capitales, el desequilibrio fiscal y sequía que afectó las exportaciones agropecuarias. Durante el 2019, la crisis se acentuó, continuando con un empeoramiento de la situación. La pobreza aumentó en el segundo semestre del año y coincidió con un período de severas turbulencias financieras.

El 2020 no estuvo exento de inestabilidad, potenciada por los efectos de la Pandemia mundial de COVID-19, representando la más profunda y prolongada de todas las crisis sufridas en el país.

En este contexto, la puesta en práctica de competencias genéricas transversales, tomó un rol importante en los directivos de las MyPEs en todo el país. La situación de cierre de actividades, obligó a cesar las operaciones de muchos rubros durante varios meses y en este marco se entrevió la capacidad de los directivos de este grupo de empresas para lograr la sostenibilidad e incluso el desarrollo de sus negocios bajo dichas circunstancias.

El trabajo de campo se concentró en los años 2018, 2019 y 2020 como período de estudio por las características críticas por la que tuvieron que atravesar y donde se ponen

en juego mucho más la competitividad de esos empresarios y directivos MyPEs seleccionados de la ciudad de Rosario y zona de influencia.

Las competencias gerenciales descritas en el Marco Teórico constituyen una guía de competencias individuales generales y transversales desarrolladas, que se tomaron como base en las entrevistas, y muchas de ellas según elección de los directivos entrevistados resultaron imprescindibles para mantener la sustentabilidad y desarrollo en los períodos de crisis de sus MyPEs.

A partir del trabajo de campo llevado a cabo mediante entrevistas a directivos seleccionados de MyPEs, quedó evidenciada la relevancia que tuvieron esas competencias. Se observó que aquellos empresarios que poseían algún grado de formación en competencias mantuvieron sus empresas MyPEs en estabilidad (10%) y en muchos casos se desarrollaron incorporando tecnología y bienes de uso (90%).

De acuerdo a la información obtenida como resultado de las entrevistas, el procedimiento logró identificar las competencias gerenciales que resultaron indispensables a partir de la constatación empírica de su factibilidad, las cuales tienen diferentes estadios de desarrollo en lo individual y tributan de manera directa o indirecta a los objetivos estratégicos de las MyPEs.

Se pueden ver las competencias puestas en práctica en general durante el período en estudio, destacándose que dieron prioridad en la elección a la innovación, seguido por la habilidad de negociación y la resiliencia, comunicación e inteligencia emocional.

Al mismo tiempo, se identificó cuáles fueron las más relevantes en la gestión de la crisis, siendo la comunicación la más relevante entre los entrevistados, seguida por negociación y trabajo en equipo.

Del trabajo de campo se evidenció que la formación universitaria de grado y posgrado, complementada con otras formaciones específicas, aumentó la efectividad de la función gerencial logrando no sólo la estabilidad en períodos de crisis como los descriptos, sino que la gestión de ellos tuvo un desempeño superior logrando niveles de desarrollo que se reflejaron tanto en incorporación de tecnología, maquinaria y automatización, sino también en mantener salud financiera y rentabilidad positiva.

No obstante, los directivos MyPE entrevistados coincidieron en afirmar que ningún nivel de educación formal les había otorgado competencias genéricas que pudieran serles útil a la hora de gestionar. Lo que deja al descubierto una deuda pendiente del sistema educativo en general de no disponer de perfiles que respondan y cubran las necesidades actuales de formación.

La educación en todos los niveles, incluidos posgrados específicos, no aportaron desde sus currículas niveles de formación en competencias que hayan contribuido a la conducción de sus organizaciones en momentos de crisis.

La identificación de las competencias que fueron puestas en práctica por los directivos de las MyPEs seleccionadas, y de las cuales se valieron para mantener el desarrollo y sustentabilidad de sus empresas en un contexto de crisis, resulta ser un paso importante para el diseño e desarrollo de alternativas de formación que tengan como objetivo lograr mejorar la competitividad en la gestión, lo cual adquiere significación en el caso de las competencias gerenciales, ya que de su conducta y desempeño, impactan directamente en el destino de las MyPEs en general y en la conducción de procesos de cambio, en la búsqueda y sostenimiento de una posición competitiva, para poder detectar nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Anexo I

Modelo de Guía de entrevista directivos

GUÍA ENTREVISTA DIRECTIVOS MyPEs			
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN			
NOMBRE:		EMPRESA:	
CARGO QUE DESEMPEÑA:			
RUBRO GRAL	Comercio <input type="checkbox"/>	Industria <input type="checkbox"/>	Servicio <input type="checkbox"/> X
¿Cuánto tiempo hace que se desempeña esa actividad en dicha empresa?			
Menos de 5 años		5 a 10 años	Más de 10 años

1-DATOS PERSONALES

1.1.EDAD	
Menos de 30 años	<input type="checkbox"/>
Entre 31 a 40 años	<input type="checkbox"/>
Entre 41 a 50 años	<input type="checkbox"/>
Entre 51 a 60 años	<input type="checkbox"/>
Más de 60 años	<input type="checkbox"/>
1.2 NIVEL DE EDUCACIÓN Y FORMACIÓN	
Primaria o menos	<input type="checkbox"/>
Secundaria	<input type="checkbox"/>
Terciaria	<input type="checkbox"/>
Universitaria	<input type="checkbox"/> Título?
Posgrado	<input type="checkbox"/> Título?.....
Otros.....	
.....	
1.3 ¿Considera que en su carrera o alguna de sus instancias de educación lo formaron o entrenaron para la gestión de una empresa en períodos de crisis?	
Si ¿Cuál? <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
1.4 ¿Realizó o participó de cursos, talleres, workshops o coaching de formación específica en competencias directivas? Negociación-Liderazgo-Inteligencia emocional-PNL-Gestión del tiempo-Planificación estratégica-otras	
Si ¿Cuáles? <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

2.-GESTIÓN CRISIS 2018-2019-2020

2.1 Durante el período de crisis considera en general que la empresa que Ud. dirige:	
Se mantuvo estable	<input type="checkbox"/>
Se desarrolló o mejoró	<input type="checkbox"/>
Empeoró	<input type="checkbox"/>
Razones que justifiquen respuesta:	
2.2 Dentro de la empresa dentro de la crisis existió algún equipo que haya poseído con algún grado de autonomía de decisión	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Aclaraciones.....	
.....	
.....	
.....	
2.3 Para tomar las decisiones en ese contexto, se basó en algún sistema de información	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Descripción del sistema:	
2.4 Para diseñar las estrategias y tomar decisiones, se basó	
¿Se basó en el instinto y experiencia?	%
asignado....	
¿Se basó en las herramientas de gestión incorporadas en formación?	%
asignado...	
¿Se basó en bibliografía disponible?	%
asignado	
2.5 Durante el período de crisis 2018-2019-2020, la empresa se endeudó con los organismos recaudadores (Afip, Api, Municipal)	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
2.6 Durante el período de crisis tuvo que realizar negociaciones o resolución de conflictos	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Detalle:	
Uso algún método Si <input type="checkbox"/> Cual?	
2.7 Durante el período de crisis la empresa realizó innovaciones e incorporación de tecnología	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
¿Cuales?	

<p>2.8 ¿Qué competencias considera que se pusieron en juego a la hora de enfrentar la situación de crisis? Entendiendo competencia como “Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes aprendidas cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves de un negocio”</p>	
- 1-Inteligencia emocional	<input type="checkbox"/>
- 2-Capacidad comunicativa	<input type="checkbox"/>
- 3-Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>
- 4-Proactividad	<input type="checkbox"/>
- 5-Capacidad de innovar	<input type="checkbox"/>
- 6-Resiliencia	<input type="checkbox"/>
- 7-Negociación	<input type="checkbox"/>
- 8-Planificación	<input type="checkbox"/>
- 9-Otras	<input type="checkbox"/>
- ¿Cuáles?.....	
<p>2.9 ¿Considera que alguna/s competencia/s (tres de ellas) fueron preponderantes o más relevantes en comparación con las otras?</p>	
Si ¿Cuáles? <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
<p>2.10 ¿Considera que algunas de sus instancias de formación (formales o informales) le otorgaron dichas competencias?</p>	
Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
<p>¿Cuáles?</p>	
<p>2.11 ¿Qué tres competencias Ud. sugiere deberían integrarse a las instancias de formación académica para futuros profesionales que ocuparán cargos de directivos?</p>	

Bibliografía

- Agencia EFE (25 de abril de 2019). *Las ocho claves de la crisis económica en Argentina*. Gestión. Recuperado de <https://www.efe.com/efe/america/portada/las-ocho-claves-de-la-crisis-economica-en-argentina/20000064-3961373> . Consultado el 19/11/2020
- Agencia Telam (27 de diciembre 2020) *Según Came, hay un promedio de 9 locales vacíos por cuadra en todo el país*. La Voz. Recuperado de: <https://www.lavoz.com.ar>. Consultado el 8/12/2020
- Allo, E., Amitrano, N., Colantuono, L. y Scheda, N. (2014) *Financiamiento de Pymes; riesgo crediticio, oferta y demanda*. Trabajo de investigación final. Universidad Argentina de la Empresa. Recuperado de: <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/3870/Allo.pdf?sequence=1>. Consultado el 10/5/2021
- Archer Narváez, F. (2017) *Desarrollo de competencias clave para el mejoramiento de la gestión del nivel directivo de pymes en Bogotá, desde un enfoque conductual*. Tesis. Facultad de Ciencias Económicas Bogotá, Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/63800>. Consultado el 26/4/2021
- Aristia, S. (24 de diciembre de 2019) *Argentina 2019: la crisis económica y el fin del macrismo*. France 24. Recuperado de: <https://www.france24.com/es>. Consultado el 30/3/2021
- Bach, A. y Ruiz Neira, R, (2017) “*Uso de habilidades gerenciales para la toma de decisiones en las Pymes de Chiclayo 2016*”. Tesis. Universidad de Lambayeque,

Perú. Recuperado de: <http://repositorio.udl.edu.pe/handle/UDL/42>. Consultado el 5/5/2021

- Bachrach, E, (2020) *En el limbo*. Buenos Aires, Argentina: Sudamericana.
- Bilinkis, S. (31 de mayo de 2015) *Reinventar la educación*. La Nación.

Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar>. Consultado el 8/11/2021

● Bilinkis, S. (2014) *Pasaje al futuro* (1° Ed.). Buenos Aires, Argentina: Sudamericana

● Boyadijian, C. (26 de marzo de 2018) *Hay pocas empresas y generan escaso empleo formal, estima FOP*. El Cronista. Recuperado de: <https://www.cronista.com>.

Consultado el 25/1/2021

● Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2013) *Cómo mejorar la competitividad de las PyMes en la Unión Europea y América Latina y el Caribe*.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3094/1/S2013021_es.pdf .

Consultado el 13/4/2021

● Castrillón, J., Cabeza, L., y Lombana J. (2015) *Competencias más importantes para la disciplina administrativa en Colombia*. Tesis. Escuela de Negocios, Universidad del Norte, Colombia. Recuperado: <http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2015.07.009>.

Consultado el 12/5/2021

● Collins, J. (2011) *Empresas que caen y porque otras sobreviven*. Barcelona, España: Grupo Planeta

● Chávez Hernández, N. (2012) *La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización*. [Versión electrónica]

Pensamiento & Gestión (33), pp. 140-161. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/pdf/646/64624867007.pdf>. Consultado el 20/4/2021

● Di Ciano, M. (2011) *Pymes – Rol en la Economía Nacional y características particulares de funcionamiento*. Recuperado de: <https://aduba.org.ar/wp-content/uploads/2016/07/Pymes.pdf> Consultado el: 26/7/2021.

● Donati, G. (2012). *Evaluación de competencias*. S/R Material del curso: Capacitación, enseñanza y evaluación en entorno virtuales. Universidad Católica Argentina.

● Duarte Rodríguez, D. (2013) *Desarrollo de competencias gerenciales para la Alta Dirección en empresas cosméticas biotecnológicas bogotanas: Un enfoque conductual*. Trabajo de Grado. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/20122>. Consultado el 20/4/2021

● Durán Ortiz, M., Hernández, M., Reyes, A. (2012) *Competencias genéricas y profesionales: un enfoque analítico de la licenciatura en contaduría*. Ponencia. Área de investigación: Educación en contaduría, administración e informática. Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez, México. Recuperado de: <http://premio.investiga.fca.unam.mx/docs/ponencias/2012/8.1.pdf>. Consultado el 8/5/2021

● Equilibrio y desarrollo vía Coaching (5/4/2021) *Breve historia del coaching*. <https://equilibrioydesarrollo.com/breve-historia-del-coaching/#:~:text=Los%20antecedentes%20hist%C3%B3ricos%20m%C3%A1s%20rem>

[otos%20del%20Coaching%20se,respuestas%20que%20%C3%A9stos%20ya%20ten%C3%ADan%20en%20su%20interior](#). Consultado el: 5/4/2021

● Fernandez Bravo, C. (2011) *Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes*. Tesis. Tecana American University. Recuperado de: <https://tauniversity.org/modelo-sobre-competencias-gerenciales-para-el-personal-directivo-de-tecnologia-del-sector-financiero>. Consultado el 15/5/2021

● Flores Marin, M. y Vanoni, G. (2016) Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo XXI. *Suma de negocios*, 7 (16), 113 - 124. Recuperado en: <https://editorial.konradlorenz.edu.co/2016/03/competencias-directivas-requeridas-por-los-ceo-ante-la-complejidad-de-las-organizaciones.html>. Consultado el 18/3/2021

● Genovese, C. y Schimdt, M (2019) El planeamiento estratégico como desafío su implementación en las Pymes. *Revista CEA*, 3 (2), 163 - 173. Recuperado de: <https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/view/1829/1056>. Consultado el 20/3/2021

● Goleman, D (1995) *Inteligencia emocional*. Barcelona, España: Kairós

● Gratton, L. (23 de marzo de 2012). *Prepárate: el futuro del trabajo ya está aquí*. Madrid, España: El Cultural. Recuperado de: <http://www.elcultural.com/revista/letras/>. Consultado el 12/3/2021

● Grosso F. (2020) *Liderazgo. Desarrollando las 9 competencias*. Buenos Aires, Argentina: Dunken

● Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014) *Metodología de la investigación* (4º Ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill

● Lewicki, R. J., Saunders, D. S. y Barry, B. (2012) Fundamentos de negociación (5° Ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.

● Loidi, J (10 de octubre de 2019) *¿Por qué cierran las Pymes? No es (sólo) por las crisis*. El Economista. Recuperado de: <https://eleconomista.com.ar/2019-10-por-que-cierran-las-pymes-no-es-solo-por-las-criisis/>. Consultado el: 23/1/2021

● Merino Fernández, J. (2011) La educación a lo largo de la vida. Un proceso inherente a la naturaleza humana, necesidad y demanda social. *Quadernsanimacio.net* (14), 1-16. Recuperado de: <http://quadernsanimacio.net/ANTERIORES/catorce/Merino.pdf>. Consultado el 17/12/2020

● Ministerio de Producción y Trabajo (30 de marzo de 2021). *GPS de Empresas*. <https://gpsempresas.produccion.gob.ar/>. Consultado el 18/2/2021

● Neuronilla (s/f) *Brainstorming*. Recuperado de: <https://www.neuronilla.com/brainstorming/>. Consultado el 31/3/ 2021.

● Nolé, F (24 de julio de 2020) Estiman que cerraron cerca de 42 mil pymes en la Argentina. Perfil. Recuperado de: <https://www.perfil.com> Consultado el: 25/3/2021

● Ochoa, C. (29 de mayo de 2015). *Muestreo no probabilístico: muestreo por conveniencia*. Netquest. Recuperado de: <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-por-conveniencia>. Consultado el 4/4/2021

● Perez Galindo, K [Karina Pérez Galindo]. (13 de septiembre de 2020) *Flexibilidad y Resiliencia*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/flexibilidad-y-resiliencia-karina-perez-galindo/?originalSubdomain=es>. Consultado el 26/1/2021

● Reyes Maldonado (2016) *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional (Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango)*. Tesis. Facultad de Humanidades, Universidad Rafael Landiva, Guatemala. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>. Consultado el 10/4/2021

● Roura, H (2014) *Las Pyme en el desarrollo de la economía argentina*. Informe Industrial. Recuperado de: <http://www.informeindustrial.com.ar>. Consultado el 13/2/2021

● S/A (2 de octubre de 2020) *La importancia de la flexibilidad y de la resiliencia en el crecimiento personal y profesional*. El Economista. Recuperado en: <https://www.economistaamerica.cl/empresas-eAm-chile/noticias/10804833/10/20/La-importancia-de-la-flexibilidad-y-de-la-resiliencia-en-el-crecimiento-personal-y-profesional.html> Consultado el 11/11 /2020

● S/A (25 de septiembre de 2018). *Cierre de PYMES y comercios: La localidad de Azul se encuentra entre las más afectadas*. El Tiempo. Consultado el 28/10/2020

● S/A (26 de diciembre de 2020). *Este año cerraron más de 90 mil locales y 41 mil pymes: promedio de 9 comercios vacíos por cuadra en el país*. Noticias Argentinas. Recuperado de: <https://noticiasargentinas.com> Consultado el 3/12/2020

● Saullo, MC. (2018) *“La formación de competencias directivas, un desafío que mejora y fortalece la gestión”*. Tesis. Escuela de Educación, Universidad Austral, Argentina. Recuperado: <https://riu.austral.edu.ar/handle/123456789/829>. Consultado el 8/10/2021

● Senge, P. (1995) *“La quinta disciplina”*. Barcelona, España: Juan Granica

- Serrano Duarte, G. (2011) *Competencias directivas: Pensamiento Aristotélico y enfoques actuales*. Tesis. Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Navarra. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/10171/22376>. Consultado el 22/12/2020
- Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *Estudios Gerenciales* 33 (143), 208 - 216. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.03.004>. Consultado el 5/5/2021
- Tobon, S (2008) *La formación basada en competencias en la Educación Superior: el enfoque complejo*. Tesis. Instituto Cife, Universidad Autónoma de Guadalajara. Recuperado de: [Sergio Tobón - Formación basada en competencias.pdf \(uv.mx\)](#). Consultado el 20/10/2020
- *Material del Cursado de la carrera: Dirección de comunicaciones*. Maestría en Administración de Empresas, Universidad Siglo 21. Argentina.
- *Material del Cursado de la carrera: Inteligencia emocional*. Maestría en Administración de Empresas, Universidad Siglo 21. Argentina.
- *Material del Cursado de la carrera: Negociación*. Maestría en Administración de Empresas, Universidad Siglo 21. Argentina.
- Vassolo, R. S. y Silvestri, L. (2011). *Dirección estratégica en países emergentes: elementos fundamentales para plantear el crecimiento de las empresas latinoamericanas*. Buenos Aires, Argentina: Garnica.
- Velazquez Tapullima, P.A. (2017) *Percepción de la formación universitaria basada en competencias genéricas y capacidades orientadas a la elaboración de tesis en egresados de administración*. Tesis. Universidad de San Martín de Porres, Perú. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20.500.12727/2901>. Consultado el 15/4/2021

● Villarroel V. y Bruna D. (2014) Reflexiones en torno a las competencias genéricas en educación superior: Un desafío pendiente. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad* 13 (1), 23 - 34. Recuperado de:

<https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/335>.

Consultado el 30/4/2021