

# Universidad Abierta Interamericana



**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Sede Rosario - Campus Pellegrini**

**Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas**

## **Tesina Título:**

***“Análisis de la incidencia de competencias y habilidades requeridas para la gestión sobre entornos complejos en gerentes de la ciudad de Rosario.”***  
***(Periodo de estudio: junio - agosto 2015)***

**Alumno:** Vanina Pamela López  
**E-MAIL:** [vanina7@hotmail.com](mailto:vanina7@hotmail.com)  
**Domicilio:** Garay 3625- Rosario  
**Teléfono:** 0341-156373146  
**Tutor de contenidos:** Lic. Paulo C. Lanza  
**Tutor Metodológico:** Lic. Magdalena Carrancio

**Agosto 2015**

## INDICE

	Página
<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>4</b>
<b>Planteamiento del problema .....</b>	<b>5</b>
<b>Alcances y limitaciones de la propuesta .....</b>	<b>7</b>
<b>Objetivos del trabajo .....</b>	<b>8</b>
<b>Hipótesis del trabajo .....</b>	<b>9</b>
<b>Diseño metodológico .....</b>	<b>10</b>
<b>Marco referencial .....</b>	<b>13</b>
<b>Estado actual del tema .....</b>	<b>14</b>
<b>Múltiples inteligencias.....</b>	<b>15</b>
<b>Inteligencia emocional .....</b>	<b>16</b>
<b>Neurociencia orientada al Management .....</b>	<b>17</b>
<b>Marco conceptual .....</b>	<b>19</b>
<b>Competencias - Definición: .....</b>	<b>19</b>
<b>Competencias básicas .....</b>	<b>20</b>
<b>Competencias genéricas.....</b>	<b>20</b>
<b>Competencias específicas .....</b>	<b>20</b>
<b>Habilidades.....</b>	<b>21</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>24</b>
<b>Rol gerencial: Modelo tradicional y modelo moderno.....</b>	<b>24</b>
<b>1.1. Estilos de administración de los empresarios en la ciudad de Rosario .....</b>	<b>24</b>
<b>1.1.1. La ciudad de Rosario.....</b>	<b>24</b>
<b>1.2. Rol del gerente: Tradicional .....</b>	<b>27</b>

1.2.1. Particularidades de la pirámide organizacional en el modelo de gerencia tradicional.....	28
1.3. Rol del gerente: Moderno .....	29
1.3.1. Particularidades de la pirámide organizacional en el modelo de gerencia moderna.....	30
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>33</b>
2.1. Competencias y habilidades que deben reunir los gerentes actuales en ambientes complejos.....	33
2.2 DISEÑO DEL PERFIL.....	38
2.2.1 Perfil de Competencias. ....	39
2.3.COMPETENCIAS PROPUESTAS .....	43
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>56</b>
3.1. Diseño del instrumento.....	56
3.1.1. Estructura de las entrevistas .....	56
3.2. Análisis e interpretación de datos .....	59
<b>Conclusión .....</b>	<b>68</b>
<b>Propuesta .....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>75</b>
<b>Empresas entrevistadas.....</b>	<b>81</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>82</b>

## INTRODUCCION

*“Los analfabetos del siglo XXI no serán aquellos  
que no sepan leer y escribir, sino aquellos  
que no puedan aprender, desaprender y reaprender”*

*Alvin Toffler*

Ante los cambios constantes en el entorno mundial, debido a la globalización de los mercados durante finales del siglo XX y comienzos del siglo XXI, ha surgido la necesidad de una forma de organización más completa, integral y competitiva basada en un modelo inteligente el cual permite mayor dinamismo y competitividad.

La mayoría de las empresas hoy en día operan en mercados globalizados, interconectados, a menudo, diversos sectores actúan bajo creciente presión, en medio de entornos turbulentos que obstaculizan y entorpecen el poder identificar tendencias y definir estrategias de mediano y largo plazo.

Las organizaciones se encuentran inmersas en un contexto complejo, de continuos cambios, caracterizado por una heterogeneidad de fenómenos que obligan a adaptarse para sobrevivir, para competir tanto en el mercado interno como externo (internacional). Ante este emplazamiento las organizaciones deben actuar más allá de los sistemas tradicionales de gestión, los cuales para abordar esta dinámica realidad se presentan como insuficientes para obtener ventajas competitivas que sean sostenibles cuyos elementos de diferenciación que sean multiplicadores.

Esta dinámica emergente exige del gerente una preparación de cánones de excelencia acorde con los nuevos modelos gerenciales enfocados hacia una nueva concepción de la organización empresarial en la que lo humano es el eje de la gestión. Por lo tanto, las empresas ya no sólo se centran en la búsqueda de

beneficios económicos, sino también en lograr la consolidación de una cultura organizacional basada en el ser humano desde una perspectiva integral, configurada por tres dimensiones: lo intelectual, lo espiritual y lo emocional.

En este entorno el conocimiento es uno de los activos más importantes de la gestión para la creación de riqueza, de valor agregado, para alcanzar una posición ventajosa en el mercado y ante la competencia.

De este modo se pretende esquematizar, compendiar, una serie de características, denominadas competencias, las cuales son clasificadas de acuerdo al campo de aplicación, a la necesidad e idiosincrasia del sector. Ya que estas competencias directivas son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas.

### **Planteamiento del problema**

El *management* empresarial moderno, la manera de gerenciar, fue evolucionando desde su nacimiento a finales del siglo XIX gracias a las aportaciones que han realizado: Frederick Taylor, Max Weber, Henry Ford, Peter Drucker, mencionando solo algunos.

Desde hace décadas, se han engendrado modelos de gestión empresarial, que se encuentran por detrás de los cambios sociales, es lo que hace imprescindible y a su vez esencial que se produzca un cambio de paradigma, un cambio de perspectiva intrínseca en materia de gestión

Un nuevo paradigma de gestión debería contribuir a afrontar los nuevos retos del siglo XXI, entre los que podemos mencionar:

➤ El paulatino deterioro de la duración de las ventajas competitivas que precipita rápidos relevos del liderazgo en la industria;

- El derrumbe de las barreras de entrada de competidores derivados de los procesos de desregulación y de cambio tecnológico; la generación de grandes redes de valor que reducen el control de las compañías que lo ejercen sólo parcialmente;
- La amenaza de la digitalización entre las empresas que desarrollan productos basados en la creatividad y la propiedad intelectual;
- La gran difusión de la información entre los consumidores gracias a la aparición de Internet, lo cual les ha otorgado mucho más control. Las empresas se enfrentan ante usuarios más instruidos.
- El ciclo de vida de las estrategias empresariales alcanzan su punto álgido con mayor rapidez gracias a la abundancia del capital, la generalización de la subcontratación y el alcance de Internet, sin embargo su declive es también cada vez más próximo;
- Hacer más humanas las organizaciones, de modo tal que se generen nuevos: VALORES, COMPROMISO Y PASIÓN, en las personas que las integran.
- Redefinición de las reglas de juego en la economía doméstica. Las empresas argentinas se enfrentan a desafíos y oportunidades cuya resolución definirá en gran medida las características del estilo de desarrollo que asumirá el país a largo y corto plazo.

Nos encontramos inmersos en una economía dirigida por la creatividad, en la que la creación de valor ya no viene por lo duro que trabajen los empleados sino por la creatividad.

En este entorno de hipercompetencia, las empresas tienen que reinventarse a un ritmo cada vez más rápido y necesitan a sus empleados

innovando todos los días, así como una gerencia que permita y estimule la innovación del capital humano.

El problema que se nos puso de manifiesto en el presente trabajo, el cual significa haber encontrado un punto que amerita realizar una indagación, puesto que sobre el mismo, hay conocimientos diversos y particulares, radica en conocer:

➤ ¿Las competencias y habilidades que poseen los empresarios/gerentes de la ciudad de Rosario son adecuadas para enfrentar las exigencias actuales del entorno empresarial?

➤ En este contexto nos preguntamos ¿cuáles son las competencias requeridas para abordar la multiplicidad de circunstancias que afrontan y que contribuyan a crear organizaciones que se adecuen a los requisitos del futuro y de las personas?

Estas son algunas de las preguntas que se pretenden abordar en la reflexión que dará cabida al contenido de este trabajo.

### **Alcances y limitaciones de la propuesta**

Esta investigación tendrá como unidad de muestreo las empresas Pymes y empresas familiares que se encuentran ubicadas en la Zona industrial del Gran Rosario (Provincia de Santa Fe).

Las mismas serán indagadas durante el periodo de estudio comprendido entre los meses junio a agosto de 2015.

## **Objetivos del trabajo**

### Objetivo general:

- Analizar las competencias y habilidades que fueron determinantes para que el gerente de la ciudad de Rosario pueda afrontar ambientes complejos.

A partir del mismo, intentaremos presentar un panorama sobre las competencias necesarias que el gerente moderno debe poseer para abordar la realidad compleja en la cual están inmersas las empresas, en particular la forma de articular la transición de un paradigma tradicional de organización hacia el modelo de organización inteligente, que a su vez sea sustentable en el tiempo y pueda ir mutando de acuerdo a las nuevas necesidades y desafíos que se presentan.

Asimismo, se ha pretendido analizar la incidencia de estas competencias y sus niveles de aplicación en el desarrollo de la gestión de los gerentes.

### Objetivos específicos:

- Describir el rol gerencial de los empresarios de la ciudad de Rosario frente a los desafíos actuales.
- Establecer las competencias y habilidades que deben reunir los gerentes de organizaciones en ambientes complejos.
- Evaluar si las competencias y habilidades manifestadas por el gerente de Pymes y Empresas Familiares de la ciudad de Rosario fueron las requeridas en las condiciones y exigencias empresariales actuales.

## **Hipótesis del trabajo**

Como venimos mencionando en los apartados precedentes, el gerente actual, cada vez tiene un trabajo más enrevesado, polifacético e incierto. Debido a la complejidad que han alcanzado los mercados globales, la creciente competencia, las exacerbadas expectativas y/o exigencias de los inversionistas/accionistas y a la alta volatilidad de los mercados capitales.

El gerente debe contar con factores que proporcionen respuestas para crear organizaciones que sean más dinámicas y más humanas.

Por tales exigencias deberá poseer competencias y habilidades (que se aggiornen al nivel de requerimientos que tienen lugar en el mundo actual) que le permitan abordar y sobrellevar un ambiente de mayor exigencia.

Así las organizaciones gestionan el talento a través de competencias y habilidades que puedan alinearse y generar valor a las estrategias, a la visión, de estas instituciones económicas.

La hipótesis que intentamos validar en el presente trabajo sostiene que:

*“Durante el periodo de estudio junio - agosto 2015, pudo constatar que las competencias y habilidades que poseen los gerentes de pymes y empresas familiares de la ciudad de Rosario, se encuentran desactualizadas. Por lo tanto, solo manifestaron competencias que le posibilitaron adaptarse (de manera reactiva) en vez de aquellas requeridas que le permiten adelantarse a los acontecimientos (de manera proactiva) y así abordar la multiplicidad de circunstancias que afrontan.”*

## **Diseño metodológico**

### **Tipos de estudio:**

El presente trabajo responde a un diseño cualitativo, en tanto intenta interpretar los comportamientos que los gerentes de PYMES y Empresa familiares, manifiestan frente a los desafíos del entorno cambiante.

En este sentido, se buscó comprender el significado de los hechos y los acontecimientos diarios en la vivencia real de la gestión y dirección. Por consiguiente, aproximarnos a la realidad de las competencias y habilidades necesarias dentro de las Pymes y Empresas familiares en Rosario.

### **Tipo de investigación:**

El tipo de investigación es descriptiva, ya que se abordaron las características de los entornos actuales estudiados desde su complejidad, así como la importancia de las competencias y habilidades que debe reunir el gerente actual para hacerle frente al ritmo acelerados de los cambios y variabilidad de los elementos que forman el entorno.

Nuestra investigación se ha cimentado en el diseño correlacional, en tanto se pudo medir la relación existente entre las complejidades del entorno (variable causa) y la adecuación constante /dinamismo de las competencias gerenciales (variable efecto).

El relevamiento de la información lo efectuaremos en base a fuentes secundarias como consultas bibliográficas en libros, artículos en revistas especializadas e Internet. Asimismo, apelamos a fuentes primarias tales como entrevistas semi-estructuradas a directivos de empresas y profesionales que tomen decisiones estratégicas.

Estas entrevistas fueron realizadas a gerentes y dueños de nueve Pymes y empresas familiares a partir de una muestra tomada en forma probabilística y por accesibilidad.

Las preguntas guía serán las establecidas en el cuestionario de la misma, por lo que se trata de entrevistas semi-estructuradas.

Se planteó una entrevista normalizada: *“en ella el entrevistador guía hábilmente la conversación, pero estimula al entrevistado a hablar libre y largamente sobre temas pertinentes. El entrevistador retiene el control de manera que se cubran sistemáticamente todos los aspectos de los antecedentes personales del entrevistado, pero la información se obtiene de manera no directiva”*.<sup>1</sup> Las entrevistas semi-estructuradas se han aplicado a los sujetos observados con el propósito de indagar sobre sus percepciones, valoraciones y significaciones acerca del rol, las habilidades y la forma de gestionar tres dimensiones: Humana-Estratégica-Económica.

Esta tesina comienza con un marco referencial donde se brinda los aportes de los autores más relevantes de la materia, seguidamente se describe un marco conceptual para explicar aquellos conceptos y definiciones específicas existentes sobre el tema, que nos puedan llevar a interpretar las competencias. Finalmente, la estructura consta de tres capítulos que responden a los objetivos planteados.

Con los resultados del presente trabajo consideramos que obtendremos conclusiones que aporten al conocimiento de las organizaciones en beneficio de su desarrollo y de la sociedad en la que se encuentran insertas.

Se pretende brindar un marco de reflexión no solo académica sino también con efectos pragmáticos para que el gerente, en la medida que considere necesario, pueda contar con herramientas teóricas, sobre las distintas

---

<sup>1</sup> Fear, R. (1979); La entrevista de evaluación. Buenos Aires: Piados, Pag. 31.

dimensiones de su gestión y habilidades propias. En ese caso ayuden a orientar, contribuir al proceso de mejoramiento y/o desarrollo/construcción de habilidades

## **Marco referencial**

*Todos hemos presenciado esta situación: Dos individuos motivados, con educación, experiencia y habilidades similares, son promovidos a nuevos cargos. Uno se convierte rápidamente en un empleado estrella y alcanza resultados excelentes con aparente facilidad. El otro lucha para alcanzar apenas un nivel mínimo de éxito, frustrándose a sí mismo y a los demás. La pregunta radica en comprender ¿por qué un individuo, en iguales condiciones, es tanto más exitoso que otro? No siempre las personas más brillantes, con más bagaje de experiencia, tienen éxitos. ¿Se puede identificar el potencial desempeño requerido?*

Con esta reflexión damos comienzo al presente marco referencial, producto de un buceo bibliográfico entorno a los autores que han sido pioneros en desarrollar investigaciones pertinentes a la asignatura y aquellos que son los más relevantes en nuestro país.

La categoría de competencia fue acuñada o establecida inicialmente por la psicología y utilizada posteriormente por la Administración de Recursos Humanos, hasta llegar a lo que hoy día conocemos como Gestión por Competencias. David Mc Clelland (psicólogo de la Universidad de Harvard), publicó un artículo<sup>2</sup>, en 1973, en el cual resumió varios estudios que demostraron que las pruebas de aptitud, usadas tradicionalmente por los psicólogos para predecir desempeños no eran suficientes como para ser utilizadas como medición para evaluar las aptitudes de las personas. Descubrió también que otras medidas tradicionales utilizadas en el proceso de contratación, tales como resultados de exámenes y referencias, tampoco eran buenos indicadores del éxito en el cargo. McClelland se encaminó a buscar una alternativa a las pruebas de aptitud e inteligencia tradicionales, lo que lo llevó a medidas más profundas que denominó “competencias”.

---

<sup>2</sup> McClelland, D. (1973) “Testing for competent rather than for intelligence” (N de T: Examinar las competencias más que la inteligencia). Disponible en: [http://mohandasmohandas.com/african1/ap7301001\(1\).pdf](http://mohandasmohandas.com/african1/ap7301001(1).pdf). Fecha consulta 03/06/2015

En el proceso de estudio de las competencias, estableció dos herramientas claves que facilitan su enfoque: muestras de desempeño (personas con desempeño excelente vs personas con desempeño promedio) y entrevistas de eventos conductuales. Confirmó que el Test, los indicadores tradicionales de desempeño, tales como pruebas de aptitud, resultados de exámenes y referencias, no predecían realmente el desempeño en un puesto.

Martha Alles<sup>3</sup>, quien introdujo semánticamente esta disciplina en Argentina, plantea que la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

### **Estado actual del tema**

La sociedad del siglo XXI se ha caracterizado por un acelerado desarrollo tecno-comunicacional y por la globalización económica-cultural, en la cual emergen nuevos valores, formas de comportamiento social, medios de transmisión de la información. La dinámica ha impactado el contexto empresarial, definido por parámetros relacionados con el uso intensivo del conocimiento a través de las tecnologías libres de la información y la comunicación, permitiendo a las organizaciones empresariales operar de una manera más dinámica, horizontal, transversal e interconectada.

En esta instancia surge el individuo que debe saber gestionar el conocimiento, cualificado, preparado para renovarse y renovar de manera continua tanto en lo tecnológico, como en lo organizacional, capaz de desarrollar

---

<sup>3</sup> Alles, M. (2000) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Segunda edición. Buenos Aires: Gránica,

en él una condición humana que le permita asumir el reto de orientar su labor hacia la obtención de beneficios colectivos conducentes al bienestar y la convivencia humana.

Esta nueva visión concibe la empresa como un sistema vivo cuya misión gerencial se fundamenta en la realización humana y profesional de sus integrantes. Ahora bien, este contexto empresarial demanda un nuevo tipo de gerente provisto de una multiplicidad de inteligencias expresadas en competencias que abarquen, además del intelecto para saber hacer, todo un conjunto de capacidades espirituales y emocionales que le permitan tener un desempeño pertinente con el contexto laboral y con la sociedad actual.

### **Enfoques actuales**

- ❖ Múltiples inteligencias
- ❖ Inteligencia emocional
- ❖ Neurociencia orientada al management

### **Múltiples inteligencias**

El doctor Howard Gardner, director del Proyecto Zero y profesor de psicología y ciencias de la educación en la Universidad de Harvard, ha propuesto desde 1993 su teoría de las Inteligencias Múltiples. A través de esta teoría el Dr Gardner llegó a la conclusión de que la inteligencia no es algo innato y fijo que domina todas las destrezas y habilidades de resolución de problemas que posee el ser humano, sino que ha establecido que la inteligencia está localizada en diferentes áreas del cerebro, interconectadas entre sí y que pueden también trabajar en forma individual, teniendo la propiedad de desarrollarse ampliamente si encuentran un ambiente que ofrezca las condiciones necesarias para ello.

Las competencias podrían considerarse una compleja estructura de atributos necesarios (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) que se dan en las múltiples inteligencias agrupadas en cada uno de los sistemas

conformados en el cerebro humano, los cuales a su vez, van a configurar las dimensiones de las competencias.

Esta redefinición planteada de las competencias múltiples del gerente del Siglo XXI, exige la formación de un profesional flexible, adaptable al cambio para poder identificar y aprovechar las nuevas oportunidades que emergen en un ambiente dominado por redes de conocimiento y capacidades que modifican su sistema de relaciones.

### **Inteligencia emocional**

Con el término inteligencia emocional, Daniel Goleman ha (llamado la atención) puesto énfasis en los componentes no cognitivos que influyen en el alto desempeño en la dirección, lo cual ha tenido gran aceptación. Esta denominación incluye muchos de los elementos de la inteligencia práctica propuesta por Robert Sternberg y de la inteligencia interpersonal e intrapersonal expuestos por Howard Gardner. Se le emplea para describir las cualidades emocionales que tienen importancia vital para el éxito en la dirección.

*Según Daniel Goleman<sup>4</sup>: “La inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social”.*

La teoría de la inteligencia emocional es una herramienta para desarrollar habilidades relacionadas con el liderazgo, donde es muy importante saber cultivar las relaciones, mantener amistades, resolver conflictos, comprender a los demás, trabajar cooperativamente con otros. Estas habilidades sociales ponen de manifiesto por qué muchas personas con altas capacidades académicas terminan

---

<sup>4</sup>Goleman, D. (1999). La Inteligencia Emocional. Primera edición. Barcelona. Kairós S.A.

en el staff y otras con menos dotes de este tipo terminan en altos cargos ejecutivos.

Para alcanzar el éxito, no basta la excelencia intelectual o académica, ni la capacidad técnica, se necesitan otras habilidades como la iniciativa, el optimismo, la flexibilidad, la adaptabilidad, la comunicación y las relaciones interpersonales. En esencia es una teoría sobre la comprensión de uno mismo y la aceptación de los demás.

Las destrezas sociales están relacionadas con el manejo de las relaciones y la construcción de redes. Es la habilidad para encontrar las bases comunes y edificar las relaciones. Es la habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables.

### **Neurociencia orientada al Management**

Por “neuromangement se entiende la aplicación de las neurociencias cognitivas a la gestión y dirección de empresas u organizaciones. Es una disciplina que une conocimientos del cerebro relacionándolos a nivel intelectual y emocional en la gestión de las personas y empresas.”<sup>5</sup>

Basada principalmente en el desarrollo de la persona a nivel individual y no como masa. Se centra en conocer los procesos neurofisiológicos implicados en la toma de decisiones, el desarrollo de la inteligencias múltiples tanto a nivel individual como organizacional, potenciar en los empresarios la capacidad de visión de negocios, el desarrollo de competencias en los distintos profesionales para comprender y entender a cada persona con la que se relaciona, bien sea empleado o cliente. No propone soluciones generales para todo sino una solución única para cada situación, ya que lo que nos sirve hoy, mañana puede no hacerlo.

La estrella para tener éxito en la gestión y dirección empresarial es el cerebro como coordinador general de nuestro organismo. El objetivo principal

---

<sup>5</sup> Sitio web del Instituto Neuromangement. Disponible en <http://institutoneuromangement.com/>.  
Fecha de consulta: 02 de febrero de 2015

sería entrenar el cerebro del directivo para que pueda responder exitosamente con la velocidad que tiene que actuar. También se promueven las competencias de pensamiento paradójico, holístico para motivación de equipos, y disminuir la dispersión de esfuerzos.

El neuromangement actúa a dos niveles:

- Nivel Individual, ya que proporciona a la persona el adiestramiento necesario para que ésta desarrolle todo su potencial cognitivo-emocional, con el fin de alcanzar el máximo rendimiento en su actividad laboral.

- Nivel Empresarial u organizacional, estudia los procesos cerebrales que definen la conducta, incrementando y orientando el desarrollo de las habilidades de liderazgo, potenciando la capacidad de la toma de decisiones eficaces, incrementa el potencial creativo de los grupos, ayuda a desarrollar nuevas alternativas para la creación de nuevos productos y servicios, etc.

Se puede aplicar no sólo en cualquier organización, independientemente del tamaño (multinacional, mediana, pymes, etc) sino en cualquier área dentro de esta. Como por ejemplo en la alta dirección mediante el entrenamiento a los directivos a identificar en los procesos de toma de decisión las bases emocionales y racionales, dominarlos teniendo como resultado mantener la serenidad y la conciencia frente a la incertidumbre que reina en el escenario laboral.

## **Marco conceptual**

Este apartado tiene por objetivo brindar conceptos y definiciones de las variables intervinientes en el problema bajo estudio. Particularmente, haremos hincapié en el estudio de las Competencias y habilidades de la gestión gerencial.

### **Competencias - Definición:**

Una competencia se define como una característica subyacente de una persona que le permite demostrar un desempeño superior en un determinado puesto, rol o situación.<sup>6</sup>

Las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo. Podemos contar con tantas definiciones de competencias como expertos en la materia, sin embargo se ha seleccionado algunas definiciones intentando construir una gama lo más completa posible.

- Boyatzis, Richard (1982). Las competencias laborales no son más que características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.<sup>7</sup>

-Spencer y Spencer (1993): consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio".<sup>8</sup>

Las competencias son consideradas recursos cognitivos que influyen en el desarrollo de la persona, tanto a nivel personal, como laboral. Se pueden señalar

---

<sup>6</sup> Spencer, M. (1993). Competence at work, models for superior performance, Nueva York, John Wiley&Sons, Inc.

<sup>7</sup> Boyatzis, R. (1982), The competent manager. Nueva York, Edition: 1<sup>st</sup>. Wiley.

<sup>8</sup> Spencer, M. (1993). Competence at Work. Nueva York, John Wiley and Sons.

tres grupos de competencias: competencias básicas, competencias genéricas y competencias 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

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.

### 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.

Una competencia es una característica subyacente de una persona que le permite demostrar un desempeño superior en un determinado puesto, rol o situación.

### **Principales cualidades de las Competencias:**

- Son características permanentes de la persona.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
- Pueden ser generalizables a más de una actividad.

### Habilidades

Las habilidades gerenciales o "directivas" son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización.<sup>9</sup>

#### Habilidades gerenciales

Para el cumplimiento eficiente de sus funciones o el desempeño exitoso de sus roles, el gerente necesita desarrollar determinadas habilidades. Robert Katz en un trabajo que sigue siendo de obligatoria referencia, determinó que los directivos deben desarrollar tres tipos de habilidades: habilidad técnica, habilidad humanística, habilidad conceptual.

1) Habilidad técnica: hace referencia a los conocimientos especializados en el área específica de trabajo (obtenidos por el estudio y/o la experiencia), y a la

---

<sup>9</sup> Katz, R. (2009) Skills of an effective administrator. Primera edición. Boston. Harvard Business Review vol. 52, pp. 90-102

capacidad para analizar problemas mediante el uso de herramientas y técnicas de esa especialidad.

2) Habilidad humanística (sensibilidad): es el conjunto de aptitudes necesarias para relacionarse con otras personas y trabajar en grupos hacia el logro de objetivos comunes. Incluye el autoconocimiento (conciencia de sus propias actitudes, posiciones y conceptos), la empatía y las habilidades para la comunicación.

3) Habilidad conceptual: es la capacidad para entender la organización como un todo (en términos de sistemas), para leer el entorno y para diseñar nuevos modelos de organización y conducción.

Katz<sup>10</sup> determinó que la importancia relativa de estas habilidades varía según el nivel gerencial. En términos generales, la habilidad técnica es crucial en los niveles inferiores de mando (supervisores). Y pierde relevancia a medida que se asciende en la jerarquía organizacional. Con la habilidad conceptual sucede lo contrario: su importancia se acrecienta mientras más elevado sea el nivel del directivo. La habilidad humanística es esencial en todos los niveles, aunque parece tener mayor importancia en los niveles más bajos, donde es más frecuente la interacción entre gerentes y subordinados.

Este planteamiento sugiere que para la selección, colocación y capacitación de directivos, debe tenerse como referencia el nivel en el cual actuará, para determinar qué tipo de habilidad fundamental requiere.

Además, de los conceptos que expusimos anteriormente, se destacan dos términos más, que desarrollaremos, por un lado la que acepción en la que nos hemos basado de “proactivo” y por otro lado, “reactivo”.

---

<sup>10</sup> Katz, R. (1955) Habilidades para una administración efectiva. En: Harvard Business Review. Edición Biblioteca Harvard

La proactividad es una actitud en la que el sujeto u organización asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias del contexto. Cualidad positiva de anticiparse a una acción o actividad.

La gerencia reactiva es cuando se limita a esperar que las cosas sucedan, sin decidir, no hay anticipación del evento. La persona reactiva actúa en base a lo que le sucede, sin prever absolutamente nada. De esta manera las decisiones son forzadas por la situación y siempre presentan una sola alternativa de actuación.

# **CAPITULO I**

## **Rol gerencial: Modelo tradicional y modelo moderno**

De acuerdo a lo planteado en nuestro primer objetivo específico, en este capítulo comenzaremos describiendo como es el sector empresarial de la ciudad de Rosario. Dentro de este ámbito, cuales son los distintos tipos de estilos gerenciales, de liderazgos y las principales características, que conviven en las empresas locales.

### **1.1. Estilos de administración de los empresarios en la ciudad de Rosario**

Para ampliar la perspectiva sobre el cual versará el presente capítulo, primero nos adentraremos a conocer el tipo de región en cual se desarrolla el sector empresarial, sujetos de nuestro análisis.

#### **1.1.1. La ciudad de Rosario**

Tras un proceso evolutivo la ciudad de Rosario se ha convertido en un área estratégica a nivel nacional. Podemos destacar algunos aspectos que favorecen esta posición, entre ellos encontramos su ubicación geográfica privilegiada, la abundancia de recursos naturales, su gran infraestructura, la capacidad emprendedora de la región, y una estructura productiva diversificada, puertos, e importante variedad de universidades. El área metropolitana se está convirtiendo en el primer centro agroindustrial del país y en uno de los más importantes de América Latina. La estructura productiva de la ciudad y su área está formada por una multiplicidad de actividades que integran ramas agroindustriales tradicionales con aquéllas vinculadas a las tecnologías de información y comunicación, pasando por un desarrollado sector de servicios y una industria alimenticia altamente competitiva. Esto permite proyectar a Rosario Metropolitana como un “polo productivo innovador”.

Así, la ciudad constituye uno de los centros productivos más importantes de la Argentina. Cuenta con una estructura diversificada de elevado potencial para articular cadenas de valor y generar bienes diferenciados. También dispone de modernas empresas de base tecnológica.

El cimiento empresarial está compuesto por empresas: aceiteras, de cereales, automotrices, siderúrgicas y petroquímicas, como así también de unas 30.000 Pymes formales distribuidas entre los sectores de maquinaria agrícola, metalmecánica, textil, indumentaria, tecnologías de la información y biotecnología. El desarrollo económico de los últimos 20 años se refleja en las distintas instituciones creadas en la ciudad de Rosario para incrementar la actividad económica y productivo tales como su Bolsa de Comercio, el Polo Tecnológico Rosario, el Instituto de Agrobiotecnología, Cerider (Conicet), el INTA, el INTI y Rosario Activa, además cuenta con una amplia oferta de profesionales e institutos de investigación y desarrollo que permiten dar respuestas al sistema productivo entre otras iniciativas que conforman una importante reserva de capital social.

Otro aspecto destacable para el sector empresarial, es que la ciudad constituye un centro logístico de carácter internacional siendo núcleo de transporte e intercambio de fácil acceso e importante articulación territorial, ya que representa la hidrovía con el Mercosur, así como la conexión entre Buenos Aires y el vecino país de Chile. Sus puertos fluviales canalizan el 40% de las exportaciones agropecuarias y el 7% de los productos industriales del país. El resultado es una serie de proyectos que genera gran optimismo acerca de la posibilidad de posicionar a Rosario como un área clave en términos productivos, comerciales, culturales y de desarrollo urbano.

La importancia económica de Rosario y su área puede aproximarse a través de los datos del Producto Bruto Geográfico (PBG). En el año 2005 el PBG de la ciudad de Rosario, a precios corrientes, es fue de \$13.340 millones, en tanto que para el Aglomerado Gran Rosario (AGR) es de \$15.538 millones, lo que representa un 43,4% y 50,8% respectivamente del PBG provincial.

En cuanto al mercado laboral propiamente dicho, según el informe del Instituto Provincial de Estadística y Censos (Ipec), año 2010, en cuanto a la Población Económicamente Activa (PEA) del aglomerado Rosario, el 55% tiene menos de 40 años, mientras que el 37,7% tiene entre 40 y 59 años; y el 7,3 por ciento restante, tiene 60 o más años. Rosario se encuentra con un importe ingreso de las nuevas generaciones a las organizaciones. Generaciones que traen consigo diferentes valores, expectativas y comportamientos, lo cual tiene un alto impacto en las organizaciones y su productividad. Las diferencias entre estas nuevas generaciones se ven en seis factores organizacionales: la relación que tienen con la autoridad, el vínculo con la organización, la relación con sus colegas, el estilo de trabajo, la forma de liderazgo y los estilos de aprendizaje.<sup>11</sup>

Sumergido en este medio el sector empresarial del Gran Rosario, debe administrar e integrar las distintas variables macroeconómicas, así también como las microeconómicas, sin convertirlas en crisis y ello requiere cohesión social (dentro de la organización) y una visión compartida respecto al camino a transitar.

Por esto el rol gerencial de las organizaciones en general está fuertemente condicionado por los estilos que utilizan los administradores para encauzar el comportamiento de las personas que integran las mismas. A su vez, los estilos de administración dependen, sustancialmente, de las convicciones de los administradores. Estas convicciones moldean no sólo la manera de conducir las personas sino la forma como se divide el trabajo y se planean y organizan las actividades. Estos estilos de gerencia están fuertemente influenciados por la cultura, costumbres, ideologías y modelos mentales (propios de cada persona).

Las organizaciones son proyectadas y administradas de acuerdo con ciertas teorías administrativas, cada una de las cuales se fundamenta en base a las creencias y principios sobre la manera cómo se comportan las personas dentro de las organizaciones.

---

<sup>11</sup> Los datos de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) llevada a cabo en los aglomerados Gran Santa Fe y Gran Rosario, en: Informe del Instituto Provincial de Estadística y Censos (Ipec). 2010. Segundo semestre. Disponible: [www.santa-fe.gov.ar](http://www.santa-fe.gov.ar). Consultado el día 01/06/2015.

Hoy en día existe una híbrida y amalgamada relación donde ciertas características de organizaciones tradicionales persisten y otras organizaciones que presentan singularidades diferentes, a las que estamos acostumbrados, las mismas se encuentran edificando cimientos sustentados en el aprendizaje continuo.

Se denota que hoy en día la administración de nuestra región, se forja entre rasgos tradicionales y rasgos contemporáneos.

Estos rasgos tradicionales que acabamos de mencionar surgen desde la revolución industrial, estos estilos de gerenciamiento emergieron con carácter autoritario y paternalista, donde se ha tomado como referencia las instituciones sociales como la familia, la iglesia e incluso el ejército, para construir su flujo jerárquico. Es así se conforma la figura de autoridad tradicional.

## **1.2. Rol del gerente: Tradicional**

En primera instancia el estilo predominante fue el liderazgo autoritario, basado en el control excesivo hacia los trabajadores y la manera de realizar las tareas operacionales

El papel del gerente en un modelo de gestión tradicional es resolver los problemas en el nivel superior, asignar tareas a los trabajadores y controlar y planificar la producción.

El gerente tradicional está formado para la dirección y el control del desempeño de su gente, y para conseguir los resultados predecibles de la compañía. Es decir que responde a los planes de la empresa, ejecuta órdenes sin correr el riesgo de crear nuevos mundos.

Se enfoca en los premios o castigos, siendo también una manera de controlar la conducta del personal, es decir que trata de motivarlo con algo externo a su persona, (es como correr detrás de la zanahoria). Piensa que

controlando la conducta de los otros podrá lograr resultados deseados. Entiende que las personas trabajan para él, y busca los resultados sin importarle los procedimientos.

La cúspide de la organización está principalmente involucrada en la planificación estratégica, y el desarrollo de la visión y misión de la empresa. El gerente es el eslabón principal para conectar la táctica, unir los procesos y acciones que llevan adelante los integrantes de las mismas. Se pone de manifiesto la importancia de los gerentes tanto en la toma de decisiones como en la ejecución e implementación de actividades.

Para que podamos comprender cuales son los rasgos de un ejecutivo tradicional, hemos identificado alguna de las características que son preponderantes en la estructura organizacional en la que se desenvuelve en el presente.

### **1.2.1. Particularidades de la pirámide organizacional en el modelo de gerencia tradicional**

- ✓ Solo el gerente dispone del mayor caudal de información para la toma de decisiones.
- ✓ La centralización de las decisiones y excesivo control es sinónimo de eficiencia.
- ✓ Centralización del poder (un puñado de ejecutivos concibe las ordenes).
- ✓ Ponderación de la estructura jerárquica.
  
- ✓ División de trabajo, estandarización, optimación de volúmenes de trabajo.
- ✓ Escasa participación en la toma de decisiones.
  
- ✓ El liderazgo proviene de la jerárquica formal, en base a los títulos (muchas veces relacionados con la autoridad del puesto).

### **1.3. Rol del gerente: Moderno**

Con el correr del tiempo surge una mutación hacia un estilo democrático-participativo, con una impronta más integradora.

Este cambio debido a la evolución de algunos métodos en materia de gestión, los cuales fueron promovidos por mudanzas de los ejes económicos, sociales, tecnológicos.

La denominada gerencia actual parece alejarse de los principios científico-racionalistas y patrones burocráticos que hasta hace poco constituían el soporte de las organizaciones exitosas. (Se insta a forjar un tipo de gerencia acorde a las necesidades organizacionales del mañana.)

Así, dentro de algunas organizaciones queda expuesto el impacto de desajuste entre una fusión de los modelos anteriores y el que hoy en día busca afianzarse como predominante.

De un paradigma basado en el control a uno orientado al aprendizaje continuo con una profunda visión compartida. El entendimiento de estos nuevos procesos y conceptos que surgen nos permiten adelantarnos a los desafíos que tendrán las organizaciones. Ambientes cada vez más exigentes, entornos de incertidumbre, donde la restructuración, fusión y cambio forman parte del escenario cotidiano.

Se puede analizar una modificación en la tendencia de la alta dirección donde hay necesidad de demostrar habilidades diferentes a las que en la actualidad se encuentran instauradas.

Como se ha aludido anteriormente, esta mutación que surge en el estilo de gerenciar, es impulsada y promovida por la reforma que también coetáneamente sucede en ciertas características de la organización, organizaciones orientadas al aprendizaje continuo.

*Según Peter Senge, las “Organizaciones Inteligentes son aquellas capaces de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. No basta con adaptarse y sobrevivir sino sobre todo desarrollar la capacidad de crear. La construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico”.<sup>12</sup>*

En el siguiente apartado se enumeran algunas de las distinciones a las que hacemos referencias.

### **1.3.1. Particularidades de la pirámide organizacional en el modelo de gerencia moderna:**

- Configuración estructural de red (simplicidad).
- La gente trabaja en forma conjunta, cooperando para hacer lo que se debe.
- Se comparten responsabilidad, habilidad y autoridad.
- El control y la coordinación vienen a través de comunicación continua y decisiones.
  
- Hay relativamente pocos niveles en la organización.
- El poder viene de la habilidad de influir e inspirar a los demás, no de la jerarquía.
- Los gerentes generan empoderamiento a los trabajadores.

Entonces se hace necesario determinar cuál es el rol, cuales son las implicancias del Gerente, para administrar esta estructura viviente la cual se encuentra inmersa en un ambiente cíclico y cambiante.

---

<sup>12</sup>Senge, P. (2004) La quinta disciplina. Tercera edición. Buenos Aires. GRANICA

En el rol gerencial moderno, el gerente entiende que las personas pueden ser libres, responsables y comprometidas. Las forma en nuevas habilidades y destrezas comunicativas enseñándoles a comprometerse con la auto-superación, lo que implica el cambio de sus prácticas. Donde el compromiso con las personas es una de las bases para generar la posibilidad de producir resultados exitosos.

*“El gerente individual necesita desarrollarse, exactamente como la empresa y la sociedad. En primer lugar, debe mantenerse atento y mentalmente despierto, necesita afrontar problemas, tiene que adquirir hoy las habilidades que le conferirán efectividad mañana, necesita la oportunidad de reflexionar acerca del sentido de su propia experiencia y sobre todo necesita una oportunidad para reflexionar acerca de sí mismo y aprender el modo de hacer valer sus cualidades.”<sup>13</sup>*

En la tabla N° 1 se muestra una comparación entre los distintos roles gerenciales.

---

<sup>13</sup>Drucker, P. (2002). La gerencia en la sociedad futura. Primera edición. Buenos Aires. Norma.

**Tabla Nro. 1: Diferencia entre los roles gerenciales que conviven en la actualidad.**

<b>ROL GERENCIAL TRADICIONAL</b>	<b>ROL GERENCIAL MODERNO</b>
Control y disciplina	Es estrategia y táctico
Visión de Corto plazo	Visión de largo plazo
Individualista	Trabaja con la Gente
Reacciona al cambio	Se anticipa al cambio
Tiene empleados	Tiene seguidores
Mide en forma cuantitativa	Evalúa en forma cualitativa
Piensa de manera lineal	Piensa de manera global
Liderazgo autocrático	Liderazgo visionario
Inspira respeto	Inspira confianza
Delega funciones	Faculta autoridad
El puesto le da poder	Tiene poder personal
Es eficiente con los sistemas	Es eficaz con las personas
Fija la vista en los procedimientos y en los presupuestos	Cuenta con un liderazgo capaz de interpretar la dinámica, requerimientos y necesidades.

Fuente: Elaboración propia

## CAPITULO II

### Las competencias gerenciales en ambientes complejos

En este segundo capítulo trataremos de delinear cuales son las competencias y habilidades que inciden en la gestión del gerente y que actualmente se encuentran radicadas tanto en el mercado laboral como también aquellas que son provistas desde la educación formal. A continuación se presenta el diseño del perfil por competencias el cual nos permitirá realizar una evaluación y conceptualización de las capacidades que deberían reunir los gerentes actuales en ambientes complejos, para así poder definir las competencias que constituyen la medula espinal que se adecuen a este tipo de entornos.

#### **2.1. Competencias y habilidades que deben reunir los gerentes actuales en ambientes complejos.**

La siguiente frase expresada por Alvin Toffler, nos asiste de apoyo para introducirnos en el tema, sobre las competencias y habilidades que deben reunir los gerentes: *“Esta crisis de identidad de la corporación se ve intensificada por la rapidez con la que suceden los acontecimientos. Pues la misma rapidez del cambio introduce un nuevo elemento en la dirección, forzando a los ejecutivos, ya nerviosos en un entorno que les resulta extraño, a tomar más y más decisiones a un ritmo más y más rápido. Los tiempos de reacción se reducen al mínimo”*<sup>14</sup>

Actualmente las empresas se enfrentan a entornos muy cambiantes, complejos, dinámicos y de alta incertidumbre. Enfrentan una gran entrada de información cada día, que les sirve de apoyo para la toma de decisiones. A la volatilidad del mercado global en los últimos años se le añade la presión que tienen las organizaciones para desarrollar la casi imposible tarea de previsión y planificación en entornos turbulentos.

---

<sup>14</sup> Toffler, A. (1980), La Tercera Ola, Editorial Plaza & Janes, pag 228.

El nuevo escenario de las organizaciones exige reaccionar de forma rápida y adecuada en base a las condiciones de cambio dadas.

Podemos distinguir tres pilares que se han modificado en el escenario competitivo:

- Los desafíos que enfrentan las empresas
- Las herramientas de las que se dispone ahora.
- Las expectativas de empleados y clientes.

El *management* moderno es incapaz de reaccionar ante semejantes retos por la fuerte carga burocrática que los modelos de gestión anteriores aportaron a las empresas para hacerlas capaces de mantener el control sobre sus pesadas y anticuadas estructuras.

Las organizaciones no son sistemas en equilibrio, ya que siempre están en un proceso de cambio, originado en la homeóstasis con su contexto. El reconocimiento de ser sistemas implica que todos sus elementos están interrelacionados entre sí, por lo tanto un cambio en cualquiera de estos, necesariamente afectará todos a los demás

*“Una organización gestionada como un sistema vivo es policéntrica, multitarea, flexible, de comunicación multidireccional, con partes semiautónomas que funcionan en red y que sobre todo están ideológicamente integradas (principios y valores permanentes y siempre presentes). (H. Guerrero, 2011).*

Debido a este casi impredecible contexto, es necesario el surgimiento de un nuevo estilo de líder que cuente con una formación que le permita generar una notable diferencia en el presente y en el futuro de la empresa en la que se desempeña, así como también en su vida personal. Como hemos visto una estructura inteligente se compone de un sistema gerencial que toma decisiones en un contexto complejo y define incentivos en interacción con unos mecanismos de realimentación que lo conectan al entorno.

Ahora examinaremos cuales son las distintas habilidades que se desarrollan en el mundo laboral, en ese proceso de aprendizaje informal que se realiza dentro en los mismos establecimientos (en materia de gestión). Y también examinaremos qué habilidades promueven los ámbitos educativos formales (las universidades).

Para esto nos hemos brindado de apoyo, por medio de las investigaciones que realizaron APICS “La Asociación para la Administración/Gestión de Operaciones” es la organización más importante que provee educación, certificación, y oportunidades de desarrollo de carrera a los profesionales en la cadena de suministro a nivel mundial. Y, a su vez, también nos hemos sustentado del Proyecto Alfa Tuning América Latina: Innovación Educativa y Social, el mismo es un proyecto independiente, impulsado y coordinado por Universidades de distintos países, tanto latinoamericanos como europeos. Participan más de 230 académicos y responsables de educación superior.

Primero comenzaremos mostrando las competencias que APICS estableció en su Modelo de Competencias del Administrador, este define competencia como “la capacidad de aplicar o usar un conjunto de conocimientos relacionados, destrezas, y habilidades requeridas para desempeñar exitosamente funciones críticas laborales o tareas en un ambiente definido de trabajo”

### **2.1.1 APICS delineó las siguientes competencias y habilidades dentro del mercado de trabajo<sup>15</sup>:**

#### *Competencias fundamentales*

- Las competencias de Efectividad Personal
- Conocimiento de las Necesidades de Otros

---

<sup>15</sup> Modelo de Competencias del Administrador/Gestor de Cadena de Suministro de APICS sigue las pautas establecidas por el Departamento de Trabajo de la Administración de Empleo y Entrenamiento de los Estados Unidos Employment and Training Administration of The United States Department of Labor- El Modelo de Competencias del Administrador de Cadena de Suministro de APICS fue un proyecto de investigación realizado por el comité Líderes del Futuro (2009) de APICS.

- Integridad
- Aprendizaje Continuo
- Comunicación Efectiva
- Habilidades Interpersonales
- Creatividad

### *Competencias Académicas*

- Matemáticas, Estadística, y Pensamiento Analítico
- Lectura y Escritura Comprensiva
- Ciencias Aplicadas y Tecnología
- Fundamentos de la Administración/Gestión de Empresas
- Economía Operacional y Empresarial

Entre estas habilidades se encuentran:

- Manejo de recursos humanos y materiales
- Gestión del tiempo
- Capacidad de análisis del entorno
- Capacidad de negociación
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo

A nivel formación, en el ámbito de la educación, el proyecto Tuning identifico la siguiente serie de capacidades:

### **2.1.2 El Proyecto Alfa Turing delinea las siguientes competencias específicas que se obtienen al finalizar la titulación de Administración de Empresas<sup>16</sup>:**

- 1) Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo.

---

<sup>16</sup> Disponible en: <http://www.tuningal.org/>. Consultado el día: 10/06/2015

- 2) Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones.
- 3) Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones.
- 4) Administrar un sistema logístico integral.
- 5) Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo.
- 6) Identificar las interrelaciones funcionales de la organización.
- 7) Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial.
- 8) Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones
- 9) Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales
- 10) Usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones
- 11) Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa
- 12) Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización.
- 13) Administrar y desarrollar el talento humano en la organización.
- 14) Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social.
- 15) Mejorar e innovar los procesos administrativos.
- 16) Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos.
- 17) Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión.
- 18) Administrar la infraestructura tecnológica de una empresa.
- 19) Formular y optimizar sistemas de información para la gestión.

## 20) Formular planes de marketing.

De estas competencias que mencionamos que abarcan el ámbito educativo y laboral, nos preguntamos, cuáles serían las nuevas competencias y capacidades para enfrentar este mundo hiper-conectado. Advirtiendo que la eficacia de estas, se verá plasmada en las actitudes, acciones y dependerá de la adaptabilidad, autenticidad y del continuo crecimiento en el cargo, incluso más que la preparación previa.

Los Gerentes deben tener una predisposición por la curiosidad y el continuo aprendizaje para poder hacer frente a la incertidumbre que los rodea.

Antes de adentrarnos a las competencias primero dilucidaremos cual es el perfil del gerente hoy en día, que se requieren en las organizaciones.

### **2.2 DISEÑO DEL PERFIL**

El rol del Gerente ha cambiado en los últimos años. El perfil que se requiere en las empresas, ha mutado durante el último lustro, ahora, el mejor perfil es aquel que es hábil para aprovechar la tecnología, que también sabe aprovechar su sentido común y liderazgo para empoderar a sus subordinados y potenciarlos. No un teórico, un técnico, sino un “conocedor de la vida”. (Se trata pues, de encarar el problema de la gestión empresarial desde una nueva perspectiva y sustentar en ella un renovado perfil gerencial, en el cual el liderazgo aparece como la arista principal, y cuyas condiciones obligan a ser proactivo y no reactivo, imaginativo y creativo más que pragmático, y sobre todo, tener una visión sustentada en la ética.)

La historia profesional importa, pero no alcanza para considerar lo que hoy buscan las empresas, ejecutivos con habilidades, más que perfiles sectoriales.

*“Las compañías se han dado cuenta que necesitan talento que tenga ciertas capacidades y competencias, y no necesariamente un especialista del sector pues la empresa se encargará de enseñarle el negocio”.<sup>17</sup>*

Es un perfil que se ha tornado “multifunción”. Antes estaba claro que un Gerente, por ejemplo, de la industria metal-mecánica debía ser un ingeniero y era un ejecutivo que sólo sabía parcela de la industria, una persona entendida en la materia, según la clase de industria en que se encontrase. Hoy, en cambio, la especialización funcional ha pasado definitivamente a segundo plano.

A continuación se presentara un esquema de un perfil deseable, del gerente emprendedor, pertinente a la era vigente, ya advertidas las principales exigencias y tendencias de los escenarios que podrían afectar a las empresas: una persona que sobretodo debe ser multifacética y global; que sume en su estrategia el fenómeno de la intercomunicación y el consumo, esto de cara a la nueva forma de hacer negocios en el mundo.

Para esto primero definiremos que es un perfil orientado a las competencias.

### **2.2.1 Perfil de Competencias.**

Perfil de competencias es una nómina de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior.<sup>18</sup>

El perfil por competencias está formado por las habilidades y conocimientos que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo, así como

---

<sup>17</sup> Entrevista de Salim Bitar a Michael Page. Disponible en: <http://blogmichaelpagear.com/2014/10/13/como-diferenciarse-en-una-entrevista-laboral/>. Consultado el día: 10/06/2015

<sup>18</sup> Arráiz, José Ignacio (Mayo 2000) Retribución y Competencias: ¿Cómo garantizar su éxito? En: Capital Humano. Revista No 133. Editorial CISS.S.A. p. 6-8.

los comportamientos y actitudes que tienen las personas con el mayor desempeño dentro de sus puestos de trabajo. Esto se traduce tanto a nivel cuantitativo como a nivel cualitativo.

Un perfil por competencias cumple con ser un modelo conciso, describe comportamientos que se pueden observar y se vincula a la estrategia, estructura y la cultura de la empresa. Dicho modelo debe ser capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

Por tanto, el perfil por competencias de un puesto deberá estar constituido, de una parte, por el denominado perfil “hard” en el que se concentran los conocimientos y capacidades necesarios, de acuerdo a la complejidad técnica y de gestión, así como el nivel de responsabilidad del mismo. La otra parte de la cara estará representada por el perfil “soft”, constituido por aquellas conductas o comportamientos requeridos para alcanzar un desempeño óptimo en el puesto.

De esta manera se ha evaluado cuales son aquellos puntos claves y críticos del perfil de competencias que pueda responder a qué hace, cómo se hace y para qué se hace, teniendo en cuenta las exigencias de los actuales Gerentes, las condiciones del entorno y la cultura de la empresa.

La tabla n° 2 presenta las distintas dimensiones del perfil por competencias. Por consiguiente hemos sintetizado algunas de las características y comportamientos, que en primera instancia podríamos dilucidar.

**Tabla Nro. 2: Perfil de competencias**

<b><i>DIMENSIÓN</i></b>	<b><i>DESCRIPCIÓN</i></b>	<b><i>CONDUCTAS OBSERVABLES</i></b>
<b><i>HUMANA</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanitario</li> <li>- Ético</li> <li>- Solidario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propensión a reconocer y valorar los intereses de los demás.</li> <li>- Firme compromiso con el futuro.</li> <li>- Sentido de equidad.</li> <li>- Considera el bienestar humano (no solo de manera económicamente eficiente)</li> <li>- Sentido de responsabilidad en asumir las consecuencias.</li> </ul>
<b><i>PERSONAL</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexible</li> <li>- Adaptable</li> <li>- Humilde</li> <li>- Optimista</li> <li>- Autodidacta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad para auto-transformarse.</li> <li>- Aprende-desaprende-reaprende</li> <li>- Flexibilidad intelectual.</li> <li>- Fomenta la diversidad</li> <li>- Sencillez, simplicidad, seriedad, prudencia.</li> </ul>

<p><b>ACTITUDINAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proactivo</li> <li>- Dinámico</li> <li>- Diseñador</li> <li>- Productivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toma iniciativas asumiendo riesgos.</li> <li>- Sujeto-objeto de transformación</li> <li>- Sensibilización ante el cambio</li> <li>- Responsable para cumplir metas y objetivos.</li> </ul>
<p><b>MENTAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovador</li> <li>- Creativo</li> <li>- Pensador sistémico</li> <li>- Visionario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aborda situaciones desde distintas perspectivas.</li> <li>- Busca retroalimentación</li> <li>- Imaginativo</li> <li>- Curiosidad ante las nuevas tendencias.</li> <li>- Pensamiento complejo</li> </ul>
<p><b>ESTILO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carismático</li> <li>- Líder</li> <li>- Comunicador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escucha proactiva y activamente</li> <li>- Es coherente interrelacionando la manera de pensar, el discurso vocal y el lenguaje corporal.</li> <li>- Crea confianza, entusiasmo e inspira.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

De este modo, con el perfil expuesto anteriormente podemos considerar e identificar las variables más relevantes en la conformación del actual perfil del Gerente o Manager, y así en función de esta estructura, configurar cuales podrían ser las competencias y habilidades inherentes a los modelos de gestión actuales, para un adecuado uso de su talento.

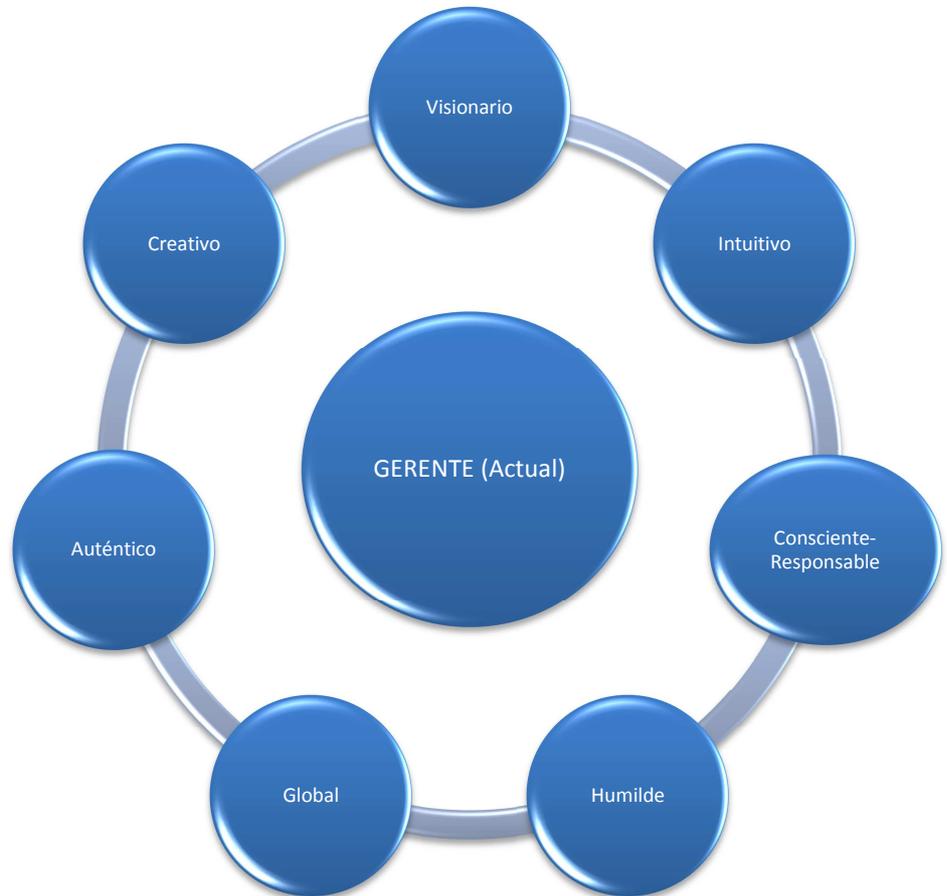
Cabe esperar que las organizaciones mejor preparadas evolucionarán hasta adaptarse y serán capaces de aprovechar las oportunidades del entorno y reforzar sus fortalezas, mientras otras habrán de experimentar cambios estructurales revolucionarios si quieren reducir sus debilidades y minimizar el efecto de las amenazas para evitar el colapso. Es relevante añadir también, que la situación económica actual puede precipitar cambios de mayor calado que influyan en el ritmo normal de las actividades y presentar alteraciones en la atmósfera empresarial, por lo que se deberá tener en cuenta a la hora de describir tendencias y alternativas hacia un nuevo paradigma del management.

En consecuencia pretendimos construir un modelo de competencias detallando todos los elementos claves y cruciales que involucran las habilidades gerenciales, esto nos permitió establecer el siguiente bosquejo, involucrando aquellas variables que son significativas.

### **2.3. COMPETENCIAS PROPUESTAS**

Habiendo abordado el perfil de competencias estamos en condiciones de esquematizar y describir, cuales podrían las competencias gerenciales que una persona debe poseer para un efectivo desenvolvimiento de su gestión.

## Gráfico Nro.1: COMPETENCIAS PROPUESTAS



Fuente: Elaboración propia

A continuación abordaremos cada una de ellas:

### 1- **Competencia: Creativo (gestionar la complejidad)**

#### Habilidades:

- Observador.
- Imaginativo.
- Ser capaz de pensar a nivel abstracto, reconocer patrones y similitudes, ser capaz de “conectar los puntos” y reconocer analogías, pensar visualmente y en múltiples dimensiones (es decir de manera no lineal)

- Tener la disciplina para no juzgar anticipadamente las ideas, generar una alta producción de ideas diferentes (utilizar el pensamiento divergente)
- Sentirse cómodo en ambientes altamente lúdicos (bromas, juegos, actuar o jugar un papel).
- Ser curioso y de rápido aprendizaje.
- Creer en el poder de la experimentación (la cual es una forma de juego)
- Estar continuamente insatisfecho con el statu quo (creer que todo puede ser mejorado).
- Ser buen comunicador y contador de historias.
- Apasionado con la creación.

### **Justificación:**

El panorama de los negocios es tan turbulento y se acelera en términos de cuán rápido es necesario responder, de cuán rápido se precisa hacer nuevas conexiones y aplicar la imaginación.

Los Gerentes necesitan renovar continuamente el modo en que sus organizaciones se relacionan entre ellas, con los clientes, proveedores y socios utilizando una amplia gama de estilos y herramientas de comunicación. Un componente importante de la creatividad es la capacidad de tomar decisiones rápidamente.

La creatividad puede ser entendida como el manantial de las ideas y estas como capital activo de la organización. Esta es quien puede equipar a los integrantes de la organización de recursos cognitivos necesarios para responder rápidamente y con eficacia.

Esto nos permite generar valor, encontrar nuevas maneras de hacer las cosas. Al cuestionarnos aprendemos, desarrollamos habilidades, adquirimos conocimientos, pero no nos quedamos ahí, no nos interesa sólo ser más instruidos, sino más capaces, por lo tanto ponemos en juego esos conocimientos

y modificamos nuestra conducta tratando de mejorar para obtener resultados más satisfactorios.

## 2- **Competencia: Visionario**

### **Habilidades**

- Incluye la mente racional, somática y de interrelación
- Conectarse con sus valores y metas más profundas e importantes, para contribuir de manera significativa e inspiradora con el logro de objetivos de la organización, motivando a sus colaboradores para que ellos también lo hagan.
- Ver y reconocer las cualidades y potencialidades únicas en los otros, creando las condiciones, apoyo y recursos que permitan al grupo o individuo desarrollar al máximo sus competencias y aptitudes.
- Fortalecer e inspirar a sus equipos para que vivan sus valores y estén automotivados, comprometidos y sean creativos. Entender la perspectiva de cada miembro y cómo esta contribución única influye positivamente en el todo.
- Ser un modelo de coherencia, de acción y discurso; resolver dudas y conflictos manteniendo un estado interno de excelencia y promoviendo esto mismo en sus colaboradores, para generar entornos de bienestar en el trabajo.

### **Justificación**

Hoy en día ser un líder visionario ya no es un ideal, sino una necesidad si queremos mantener un nivel competitivo en el mercado.

Cada vez más personas buscan darles un nuevo sentido a sus vidas creando entornos de trabajo más sustentables, donde puedan desarrollarse de manera integral, ser aceptados por su aporte e individualidad y encontrar un sentido a su accionar.

Las empresas, por su parte, también están comenzando a ver la necesidad de integrar las prácticas exitosas de negocios con la inquietud sobre temas sociales, ecológicos y éticos.

Un líder visionario es quien tiene un sentido muy claro de misión, visión, propósito e impacto positivo. Es un modelo a seguir, respetado y confiable, y vive su propio potencial ayudando a manifestarlo en sus colaboradores.

### 3- **Competencia: Auténtico (honestidad, integridad, confianza)**

#### Habilidades

- Reconocer los defectos primero hacia adentro: cuando algo no sale como fue planeado, lo más fácil es culpar a los demás. Lo que hay que hacer, en cambio, es examinar primero nuestro propio rol en el proceso.
- ((Debemos)) ser honestos con uno (nosotros) mismos y preguntarse qué habría podido hacer en forma diferente.
- Comprender el valor curativo de una disculpa. Una disculpa cierra el pasado y abre un nuevo comienzo. Muchas veces nos preocupamos tanto por salvar las apariencias que no apreciamos todo lo bueno que puede venir con una simple disculpa.
- Hacer que la consideración y la discusión de la ética y las preguntas y los problemas éticos sean parte de la cultura del grupo, organización o iniciativa.
- La capacidad de dejar de lado el ego y los intereses personales en beneficio de la causa que se apoya, la organización que se lidera, las necesidades de las personas a las que se sirve o el bien común de la comunidad o el mundo.

## **Justificación**

Como líderes, hoy enfrentamos un mundo en constante cambio: ambiental, social, geo-político, tecnológico. Las respuestas del pasado ya no son suficientes. El Liderazgo Auténtico es una nueva visión del liderazgo centrada en el autoconocimiento y que conjuga tanto fuentes de Oriente - Budismo, meditación, espiritualidad - y de Occidente - Teoría de los Sistemas, inteligencia emocional, comunicación efectiva.

Todos tenemos defectos y todos luchamos con nuestros propios desafíos; la clave está en reconocer esos defectos y fallas y usarlos como oportunidad para mejorar.

La responsabilidad de ser un directivo ético ya no es una opción, ni un asunto de marketing, si no de responsabilidad con nosotros mismos.

Todo aquel gerente que aspire a que una empresa sea la mejor en lo que hace debe apelar a la ética, a la honestidad y a la construcción de un modelo de negocio rentable en tanto es ético. No se trata de lucrar con la moral, se trata de construir con honestidad.

### 4- **Competencia: Intuitivo**

#### **Habilidades**

- Apertura y flexibilidad mental

Individuo relajado (reducir o aminorar la fuerza, tensión física y mental)

- Atención selectiva-focalizada
- Reflexión holística (capacidad de conceptualizar y concentrarse en el

valor de 360° y no exclusivamente en el beneficio)

- Pensar paradójicamente (capacidad de comprender y aceptar que la ruta más eficiente los objetivos puede no ser lineal y puede aparecer completamente ilógico)

### **Justificación**

El Gerente en la actualidad tiene acceso a más información (se enfrenta a un exceso informativo), si bien tiene la ventaja de proporcionar una cantidad de datos útiles para la toma de decisiones.

Sin embargo, cuando la cantidad de datos se convierte en algo inmanejable o abrumador o cuando la información que se posee crea una aparente confusión o es contradictoria y es casi mínimo el tiempo de procesamiento de esos datos, el sistema de pensamiento lógico puede saturarse y acabar bloqueándose. La cantidad de información que se posee ya no es una ventaja sino una desventaja y un obstáculo. En realidad, donde más afecta este bloqueo es a la capacidad para tomar buenas decisiones.

La intuición proporciona este esencial cambio de perspectiva y traslada a un nivel de conciencia en el cual la solución se hace evidente.

*“La intuición y creatividad aportan el elemento más proactivo en los procesos de toma de decisión y creación de escenarios futuros”*<sup>19</sup>

*“Creemos que obtendremos mejores resultados recopilando la mayor cantidad de información y deliberando sobre ella durante todo el tiempo posible. Sólo confiamos en las decisiones conscientes. Pero en ocasiones, sobre todo en situaciones de estrés, la prisa no es mala consejera y los juicios instantáneos y las primeras impresiones constituyen medios mucho mejores de comprender el mundo. (...) las decisiones adoptadas a toda prisa pueden ser tan buenas como las más prudentes y deliberadas.”*<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Sutil Martín, L. (2013). Neurociencia, empresa y marketing. Primera edición. Madrid. ESIC Editorial. Pag. 137

<sup>20</sup> Malcolm, G. (2006) Inteligencia Intuitiva. Primera edición. Madrid. Taurus. - pag. 25

## 5- **Competencia: Global (Pensamiento Sistémico)**

### **Habilidades**

El pensador sistémico busca fundamentalmente comprender el sistema y actuar en los puntos de mayor apalancamiento. Para tal fin, es esencial desarrollar los siguientes hábitos:

- Busca comprender la película completa, más que ciertas escenas.
- Cambia la perspectiva para aumentar su comprensión.
- Busca las interdependencias.
- Identifica relaciones complejas de causalidad.
- Comprende y considera las maneras como los modelos mentales afectan la realidad actual y el futuro.
- Aflora y pone a prueba los supuestos.
- Considera las consecuencias a corto y largo plazo de las acciones.
- Encuentra dónde afloran las consecuencias no intencionadas.
- Se enfoca en la estructura, no en las culpas.
- Mantiene la tensión proveniente de la controversia y la paradoja sin tratar de resolverla rápidamente.
- Utiliza su comprensión de los patrones, las estructuras y modelos mentales del sistema para ayudar a identificar las acciones de mayor apalancamiento.
- Monitorea los resultados y consistentemente realinea las acciones de acuerdo con la necesidad.

### **Justificación**

El pensamiento sistémico es la actitud del ser humano, que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar, a diferencia del planteamiento del método científico, que sólo percibe partes de éste y de manera inconexa.

El pensamiento sistémico es integrador, tanto en el análisis de las situaciones como en las conclusiones que nacen a partir de allí, proponiendo soluciones en las cuales se tienen que considerar diversos elementos y relaciones que conforman la estructura de lo que se define como "sistema", así como también de todo aquello que conforma el entorno del sistema definido.

La base filosófica que sustenta esta posición es el Holismo (del griego *holos* = entero).

Bajo la perspectiva del enfoque de sistemas la realidad que concibe el observador que aplica esta disciplina se establece por una relación muy estrecha entre él y el objeto observado, de manera que su "realidad" es producto de un proceso de co-construcción entre él y el objeto observado, en un espacio –tiempo determinados, constituyéndose dicha realidad en algo que ya no es externo al observador y común para todos, como lo plantea el enfoque tradicional, sino que esa realidad se convierte en algo personal y particular, distinguiéndose claramente entre lo que es el mundo real y la realidad que cada observador concibe para sí.

Un Enfoque Sistémico aplicado al estudio de las organizaciones plantea una visión inter, multi y transdisciplinaria que le ayudará a analizar a su empresa de manera integral permitiéndole identificar y comprender con mayor claridad y profundidad los problemas organizacionales, sus múltiples causas y consecuencias.

Así mismo, viendo a la organización como un ente integrado, conformada por partes que se interrelacionan entre sí a través de una estructura que se desenvuelve en un entorno determinado, se estará en capacidad de poder detectar con la amplitud requerida tanto la problemática, como los procesos de cambio que de manera integral, es decir a nivel humano, de recursos y procesos, serían necesarios de implantar en la misma, para tener un crecimiento y desarrollo sostenibles y en términos viables en el tiempo.

## **6- Competencia: Humilde (desaprender – para poder aprender)**

*“El secreto de la sabiduría, del poder y del conocimiento es la humildad”,  
Ernest Hemingway*

### **Habilidades**

- Sencillez
- Sinceridad
- Prudencia
- Palabras claras (comunicar en una sintonía)
- Espontaneidad
- Calidez Humana
- Sentido Común
- Dominio Personal

### **Justificación**

Actitud de la persona que no presume de sus logros, reconoce sus fracasos y debilidades y actúa sin orgullo. La sencillez es una virtud que permite a una persona ser accesible y mostrarse dispuesto a establecer el vínculo que sea necesario con otro.

La humildad es importante porque evita que creamos que somos invencibles y evita que la arrogancia se filtre en una organización. La humildad, en otras palabras, mantiene los egos bajo control.

La humildad también amplía nuestra visión hacia un panorama que está en constante evolución. Esta capacidad de acoger ideas alternativas, incluso cuando nos sentimos seguros del camino que hemos elegido, puede evitar tropiezos y permitirá que los líderes vean y aprovechen oportunidades nuevas.

La modestia ante el éxito puede ayudarnos a estar preparados para el siguiente reto. Y siempre hay un nuevo desafío. El mercado cambia, nos adaptamos, e inevitablemente cambia nuevamente, obligándonos a encontrar nuevas formas para desarrollarnos. Esto significa que las habilidades y conocimientos que contribuyeron a que nuestras organizaciones llegaran tan lejos quizá ya no puedan llevarnos más allá.

Si bien los hitos deben celebrarse, el gerente humilde comprende que nunca hay una línea de meta final. El impulso que acompaña el éxito puede persistir si nadie toma el éxito como algo dado.

La humildad debe complementar confianza. Lo importante es saber balancearlas. Los líderes deben cuidarse de que la seguridad en sí mismo no los ciegue a las vulnerabilidades. Al mismo tiempo, deben transmitir suficiente confianza para que la gente se sienta segura al seguir una visión audaz.

Tener humildad como gerente es general una nueva conciencia en los negocios y dentro de los equipos de trabajo, hace que no haya que destruir para construir ni empezar siempre de cero, sino que la propuesta es trabajar codo a codo, con una visión de inclusión.

Los investigadores relacionaron las virtudes de la humildad con las características del confucianismo: estas incluyen la auto-conciencia y un enfoque hacia el bien común y no hacia el individualismo.

Contrario a lo que se cree, la investigación demostró que la humildad es una virtud para casi cualquier proyecto en la vida; es la capacidad de conocer las propias limitaciones y debilidades y en obrar de acuerdo con este conocimiento. Un buen líder sabe que no puede lograr las cosas solo y que depende de la inteligencia, experiencia, compromiso, participación y, sobre todo, de la motivación de su equipo de trabajo. Así, su labor debe estar más dirigida a

explotar la grandeza de los miembros de su equipo que a demostrar la suya. En pocas palabras, ser humilde no solo es sabio, sino efectivo.

## 6- **Competencia: Consciente-Responsable**

### Habilidades

- Capacidad para romper esquemas mentales, hábitos y convenciones y actuar creativamente.
- Actuar inspirado por visiones, sentido de misión y valores.
- Experimentar e interpretar los asuntos, controversias humanas en una perspectiva espacio-temporal amplia y larga duración.
- Conciencia planetaria.
- Visión introspectiva.
- Comprender, apreciar, flexibilidad y paciencia.

### Justificación

*“¿Qué se interpone en el camino para la creación de un capitalismo consciente, responsable y sostenible...de un sistema en el que el largo plazo sea un efecto un espacio visible?”<sup>21</sup>*

El ser humano debe poseer conciencia de sí mismo, de su entorno, de las decisiones que toma y de las repercusiones de sus actos.

Consiste en prestar atención, sin emitir juicios, a las sensaciones, percepciones, pensamientos, y cualquier cosa que pase por la consciencia. El observar los fenómenos psíquicos sin juzgarlos, permite ir tomando distancia de experiencias subjetivas, que se acaban manejando con una mayor objetividad (como pensamientos angustiosos, negativos, etc.) y por lo tanto teniendo un

---

<sup>21</sup> Hamel, G. (2012). Lo que importa ahora. Primera Edición. Buenos Aires. Norma

mayor autocontrol emocional. La práctica es importante centrarla en el momento presente, en el aquí y ahora, buscando una dimensión de silencio interior.

Consciencia responsable como la dimensión de desarrollo humano, competencia para una forma especial de interpretar la realidad y su relación entre las realidades percibidas.

## **CAPITULO III**

### **Evaluación de las competencias y habilidades predominantes en gerentes de la ciudad de Rosario**

En este último capítulo, evaluaremos si las competencias y habilidades propuestas para el gerente actual, son las requeridas para las exigencias del mundo empresarial. Por medio de entrevistas semi-estructuradas que se han realizado a empresarios que radican en nuestra ciudad, para poder así reconocer cuales son las competencias y habilidades predominantes a nivel local y una vez identificadas contrastarlas con las competencias propuestas para afrontar entornos dinámicos y complejos.

#### **3.1. Diseño del instrumento**

Con base al objetivo particular de esta investigación de describir y evaluar las competencias y habilidades del estrato gerencial, que se encuentran enraizadas a escala local, se utilizó una muestra no probabilística (no aleatoria), donde se configuraron 15 preguntas guía para la realización de las entrevistas semi-estructuradas, realizadas a 9 gerentes de empresas establecidas en nuestra ciudad.

Comenzaremos con una breve caracterización de la manera en que estructuramos los argumentos en los cuales nos fundamos para darle forma a las entrevistas semi-estructuradas.

##### **3.1.1. Estructura de las entrevistas**

En base a la temática que hemos desarrollado, definimos las variables intervinientes para poder observarlas en nuestra unidad de análisis, por lo tanto las preguntas que se diagramaron tuvieron en cuenta las dimensiones e indicadores que nos permitieron su “medición” en el campo empírico. En los anexos consta el cuadro de operacionalización de las variables en estudio.

La primera de ella, “el entorno complejo”, analizamos y disgregamos cuales son la principales estructuras de su núcleo, para poder identificar aquellas categorías o dimensiones que constituyen este denominado entorno.

En cuanto a la segunda variable, se procedió de igual manera, identificando que tipos de características deben mostrar las competencias para afrontar este entorno cambiante.

De este modo hemos dispuesto:

- El entorno complejo.
- Características necesarias que deben poseer las competencias para afrontar el entorno complejo.

A partir de estas variables se construyeron categorías de análisis pertinentes al tema de la investigación, a saber:

Primer variable: *El entorno complejo.*

- Empresa: Como institución económica la empresa es un sistema abierto, la cual es influida por el entorno y a su vez lo influye. Se sitúa y actúa en el contexto de un complejo mundo político, económico, cultural y social. Este entorno cambia de forma constante y turbulenta, afectando de diversas maneras.

- Volatilidad: El entorno puede presentarse de baja incertidumbre o de alta incertidumbre, el grado de conocimiento que la empresa tiene de los factores que forman el entorno. El entorno complejo es inestable, hostil y diverso. Presenta la oscilación continua de oportunidades y amenazas, condicionando la actividad empresarial.

- Incertidumbre: La aceleración de cambios tecnológicos y la velocidad de la comunicación han cambiado el acceso como así también la distribución de la información. La tarea más difícil es lograr identificar qué factores

pueden influir a la empresa. Así la incertidumbre es la perplejidad o la duda en torno a la manera como se van a desenvolver los acontecimientos en el tiempo y que pueden afectar positiva o negativamente el desarrollo empresarial.

Segunda variable: *Características necesarias que deben poseer las competencias para afrontar el entorno complejo.*

- La efectividad de las habilidades gerenciales. Puntos críticos para una buena gestión, nivel de efectividad.

- Responsabilidad: Responsabilidad de gestionar a la empresa para alcanzar cada vez mayores beneficios de forma consciente y acorde a los valores que están instaurados a nivel humano, ambiental y laboral.

- Percepción de la realidad: Desarrollo de una adecuada visión tanto del entorno como del micro-cosmos en que se desenvuelve la empresa. Posicionarse desde una perspectiva más amplia y menos individual a la hora de abordar las distintas situaciones, lo que conduce a la búsqueda de soluciones desde otros puntos de vista antes no contemplados.

Para el estudio de las dos variables centrales, se establecieron una serie de indicadores que actuaron como conductores para observar las variables estudiadas (anexo I), en nuestra unidad de análisis. A continuación, se describirá la interpretación realizada a partir de la información recolectada en las entrevistas semi-estructuradas, a fin de responder a los objetivos planteados en el presente trabajo.

### 3.2. Análisis e interpretación de datos

Como se mencionó anteriormente, se han realizado 9 entrevistas a gerentes de Pymes y empresas familiares, debiendo destacar que todos los entrevistados mostraron un alto grado de cooperación con nuestra investigación.

La primer parte de las preguntas realizadas nos permitieron observar la primer variable central, el **entorno complejo**, para conocer cuál es la percepción que poseen los gerentes de su entorno, y qué clase de complejidad observan o advierten. Examinamos que dilemas y contrariedades podrían describirnos, que actúan e influyen en el modelo de negocios y sector económico que la empresa se encuentra ubicada.

Al respecto los entrevistados, manifestaron una importante apreciación del grado de incertidumbre en que se encuentran inmersos, en cuanto a la empresa en particular y rubro que le incumbe a cada una, difirió cual era el indicador que prevalece y cual lo secunda, pero aun así, en su totalidad evidenciaron (en distinto orden), que se ven afectados principalmente por el tipo de política y economía que se implementan en nuestro país.

Sin embargo al interrogar si han identificado cuales son las amenazas y oportunidades que divisan para su empresa (a nivel económico, gerencial, humano). Primero debemos indicar que existió un notable diferencia entre los gerentes de empresas familiares y lo gerentes de Pymes, el 80% estima como posibles amenazas las cuestiones políticas, por lo cual se encuentran casi imposibilitados de planificar a mediano plazo. También se les pregunto si poseen un plan de contingencias, o un margen de cintura económica para enfrentar posibles crisis, comentaron cada uno lo tiene en cuenta (pero pudimos evaluar que la forma de tenerlo previsto es mediante una imagen mental de lo que puede suceder y como podrían actuar), no compartiéndolo de manera oral o declarándolo por escrito a sus allegados.

Distinto sucede con los gerentes de Pymes, si bien divisan las posibles amenazas, se aferran a los procesos y modelos que se establecieron con anterioridad en escenarios similares y que han dado resultados.

Hasta el momento hemos hablado de las amenazas, cuando se consultó sobre si se identificaron oportunidades, nos encontramos con la particularidad que ninguno de ellos detecto o por lo menos pensó en algún tipo de oportunidades.

Mencionaron que si en el desenvolvimiento normal de las actividades se presenta alguna clase de oportunidad, recién en ese instante, la someten a consideración, no siendo esta una modalidad habitual como lo es en el caso de un emprendedor (aun así debemos destacar que las empresas entrevistadas rondan entre 30 y 10 años de vida).

La segunda parte de las preguntas confeccionadas se encuadran en nuestro segunda variable central. Nos centramos en reconocer que tipos de propiedades y singularidades deben de constituir a las habilidades y competencias que ayuden al gerente a desarrollar herramientas intrínsecas (así como conocimientos, destrezas, comportamientos, actitudes) para poder desenvolverse, maniobrar y procrear en ambientes que presentan una considerable inestabilidad de reglas.

Al momento de indagar a los entrevistados sobre la **variable humana**, hemos evaluado que elementos de carácter ético son los que predominan en los procesos de la gestión, pretendiendo obtener conceptos así como argumentos, los cuales permitan comprender la dimensión moral de la persona humana. Así pudimos advertir que el 80 % de los gerentes detallo rasgos de personas éticas y solidarias, mostrando un alto sentido de equidad. El 20% restante, en cambio, la tendencia que mostro es la de “ser justo”, interpretación que al momento de describir se asemejo a la misma significación que se tiene en el derecho laboral “igual remuneración por igual tarea”.

Cabe destacar que en el 100% de los gerentes la dimensión que prima, en los objetivos personales, en relación a la empresa como en sus acciones o comportamientos es la dimensión económica, en la cual poseen enfocados todos sus sentidos.

En cuanto al compromiso, los gerentes de empresas familiares, afirmaron que el principal compromiso que poseen es el de la palabra, todo aquello que alguna de las parte promete o se involucra, está obligada a cumplir (en esta significación que nos han dado, debimos distinguir, que esto suele darse debido a la informalidad que presentan determinados aspectos de la jerarquías). Los gerentes de Pymes, aluden un compromiso más arraigado a los procesos y resultados, entre su equipo de trabajo.

Todos ellos dieron muestras de asumir las consecuencias. Sin embargo al preguntar sobre la responsabilidad de los empleados, referenciaron que cuando algo sale de lo planeado o pre-establecido, de manera unánime coincidieron que en primera instancia se trata de encauzar o solucionar la situación que se ha desviado. Pero al momento de describir cómo actúan después de solucionar la situación, la mayoría de los encuestados denotaron que se solapaban los términos o el significado de responsabilidad y culpabilidad.

El 70% aludió averiguar sobre a qué empleado le correspondía la responsabilidad, en cuanto a las tareas, por lo sucedido. Y solo el 30% reacciona ante la persona. Dentro del cúmulo de empresas familiares y Pymes a las cuales tuvimos acceso, pudimos analizar que se manifestaba una dicotomía sobre las responsabilidades que posee cada empleado. Desdibujándose los límites o más bien dándose a entender obligaciones y derechos de quienes integran la empresa, sin estar previamente asentados o al menos comunicados de forma efectiva. Generando esto, la duplicación de tareas, el hecho también de no ser oportunos al brindar información, ocasionando confusión y decepción en ambas partes de la relación laboral.

En lo que respecta a la **variable liderazgo**. Variable que se encuentra configurada por categorías como flexibilidad, adaptabilidad, humildad, carisma, compromiso, en la cual se pudo evaluar si los gerentes poseen la capacidad para auto-transformarse, si fomentan la diversidad, cuál es su capacidad para aprender, desaprender y reaprender, si propician un escenario de discusión y fomentan canales de comunicación más fluidos.

La totalidad de los entrevistados indicaron ser abiertos y estar dispuestos a intercambiar ideas, valorando esto último de aquellos empleados que toman la iniciativa.

Todos los gerentes revelaron que no se preguntan a sí mismos, ni suelen preguntar a su equipo de trabajo si las tareas, procesos, estrategias se pueden mejorar.

El 80% de los gerentes mantiene y se asienta en los canales informales que asisten la estructura de las empresas familiares.

El otro 20%, perteneciente a Pymes, promueve un escenario un tanto más fluido de comunicación y discusión. Cabe destacar que no en todos los casos, debido al sector donde se encuentran amerita un escenario de debate, ya que los procesos de trabajos son muy rutinarios. Tomándose como natural que si un proceso funciona hasta ahora así, y aún funciona, debe continuar de la misma manera, no dándose lugar a cuestionar esta modalidad.

Adicionalmente, también surgió el impacto social que tienen estas empresas, por medio del ingreso de nuevas generaciones o fuerzas de trabajo con valores diferentes a los cuales existían al momento de fundar la empresa. Un 60% de los entrevistados percibe que hay algunas diferencias en la manera que trabajan los más jóvenes, pusieron énfasis en “falta de compromiso organizacional”, “poca responsabilidad” y “alto nivel de exigencias y demandas”. El otro 40 %, solo ha notado que varía el nivel de compromiso y voluntad de aprender.

Respecto a la **variable actitudinal**, que concentra categorías como proactivo, dinámico, diseñador, productivo, evaluamos si toman iniciativas asumiendo el riesgo y si presentan elasticidad o sensibilidad ante el cambio.

En correlación con las dimensiones que reconocieron como primordiales cuando se dialogó sobre el entorno complejo, de manera general por la inestabilidad de reglas políticas y económicas los gerentes no suelen tomar iniciativas tanto en su rubro o sector, nos explicaron que solo toman riesgos medidos y calculados.

Al hablar de la actualización en materia de negocios, el 90% se mantiene actualizado por medio de la comunicación con proveedores y clientes. Solo el 10% toma la iniciativa de buscar información actualizada en el mercado local o internacional.

Hallamos que en todos los casos ronda la idea costo-beneficio como puntapié fundamental para considerar definir una estrategia o tomar decisiones.

Para deslindar sobre los modelos mentales que predominan en nuestros entrevistados, en la **variable mental** se establecieron categorías como: innovadores, creativos, pensamiento sistémico, visionario, buscando marcar si el gerente aborda (mentalmente) una misma situación bajo diferentes ángulos o perspectivas, si busca una continua retroalimentación con su entorno, y si demuestra adopción al pensamiento complejo, el cual refiere a la capacidad de interconectar distintas dimensiones de lo real.

En nuestra investigación existió un común denominador en todos los gerentes a los que pudimos llegar, personas que se reconocen como racionales, prudentes, prácticos, que innovan solo cuando es necesario (cuando el mercado lo exige). Pensando y sintiendo a la empresa solo en términos económicos. Incliniéndose así a las respuestas o soluciones que son pragmáticas y mensuradas.

Para poder ordenar mejor los resultados que han arrojado las entrevistas, realizamos un compendio simplificado, un mapa conceptual sobre de aquellas habilidades y capacidades que poseen los gerentes a los cuales tuvimos acceso y aquellas competencias que hemos propuesto, en el precedente capítulo II, para de esta manera poder contrastarlas.

**Gráfico Nro. 2: Competencias actuales vs. Competencias propuestas**



Fuente: Elaboración propia

Dentro de nuestra muestra no probabilística, nos encontramos con una tendencia demarcada en los gerentes (de Pymes y empresas familiares de la ciudad de Rosario), variando solo en características individuales y de acuerdo a la experticia que posee cada uno de ellos, debido al bagaje personal con que cuentan.

Se advirtió que algunos patrones se repiten, por ejemplo el comportamiento que mostraron en cuanto a las acciones que realizan en su trabajo diario, expusieron un modelo de gerente *ético* donde las principales características son:

- Honestidad
- Tolerancia y respeto
- Justicia y equidad

Que trabaja y prospera desde la *adaptabilidad*, es decir adoptando modelos pre-establecidos de negocios, que funcionaron en el pasado y continúan dando resultados positivos (en términos económicos) y esto es una condición necesaria y suficiente para no realizar ningún tipo de cuestionamientos ni objeción al modelo. Siendo gerentes y dueños de empresas que han estandarizados sus procesos y maneras de operar, actuando ante ciertas situaciones desde la experiencia. Aunque se debe admitir que esta modalidad se ha legalizado socialmente en los ambientes laborales, por los continuos ciclos de crisis que se han vivido y aún persisten en Argentina.

*Productivos*, ya que encontraron la mejor manera de hacerlo bien, obteniendo una ventaja en costo-beneficio (no olvidando que pertenecen a empresas que están firmemente posicionadas y con un mínimo de 10 años de vida en la ciudad). Un gerente que dirige los esfuerzos de la empresa con eficacia, sabe manejar las situaciones y problemas difíciles que le competen a su empresa.

*Modelo mental en el cual predomina el pensamiento lineal*, determinista, causa-efecto. Como también reduccionista que descompone el total en pequeñas

partes, reduciendo las posibilidades de ver interacciones. Pensamiento que aplica la lógica de manera directa y progresiva, donde predomina el hemisferio izquierdo que es el responsable de razonar en forma secuencial.

*Liderazgo paternalista*, presentan un estilo que considera:

- Que a los empleados hay que orientarlos.
- No delegando responsabilidades.
- Puede ser amable, atento y servicial.
- Cree que solo él tiene la razón y suele ser desconfiado.
- Deja que los empleados tomen decisiones en cosas de poca importancia, decisiones rutinarias.
- Piensa que el motor que mueve a quienes lo rodean son el dinero y el poder.
- Se maneja con recompensas y castigos.

## **Conclusión**

El problema inicial de nuestra investigación radicó en conocer si las competencias y habilidades que poseen los empresarios de la ciudad son las apropiadas para hacerle frente a los retos que presenta el contexto moderno del sector empresarial.

Para esto primero realizamos una reseña de los antecedentes. En principio, podemos afirmar que las competencias son: el conjunto de conocimientos, conductas, experiencias y destrezas inherentes al administrador, las cuales le permitirán desempeñarse manera efectiva. Por lo que se refiere a las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización.

También, expusimos a través de diversos estudios que este concepto ha evolucionado ya que el contexto empresarial demanda un nuevo modelo de gerente provisto de una multiplicidad de inteligencias expresadas en competencias que abarquen, además del intelecto para saber hacer, todo un conjunto de capacidades espirituales y emocionales que le permitan tener un desempeño pertinente con el ambiente laboral y con la sociedad actual. Por tal razón, un concepto moderno de competencias se asiste de nuevas herramientas que le confieren mayor comprensión de la realidad. Entre estos enfoques podemos nombrar: Múltiples inteligencias, Inteligencia emocional y Neurociencia orientada al management.

En nuestro primer capítulo pudimos ver que los diversos métodos y formas de gerenciar y liderar que cohabitan en nuestra zona de influencia se basan en prácticas gerenciales que se dividen en dos enfoques: tradicional y moderno. El tradicional es un estilo gerencial para enfrentar y resolver problemas en una forma racional, ordenada y planificada, en función de los logros alcanzados, donde existen estructuras jerárquicas y piramidales. Por el contrario, el enfoque moderno tiene un carácter (de dirigir) con esencial cumplimiento de visiones

conceptuales como la eficiencia, efectividad, productividad, excelencia, competitividad y calidad.

Una vez identificados los diversos estilos de gestión, en el segundo capítulo, reconocimos, aquellas capacidades que el gerente o administrador desarrolló y adquirió dentro del ámbito laboral y las que puede procurarse mediante instituciones educativas. De este modo intentamos esbozar, que las competencias y habilidades que mejoran el desempeño del management actual, son: Creativo (gestionar la complejidad), Visionario, Auténtico (honestidad, integridad, confianza), Intuitivo, Global (Pensamiento Sistémico), Humilde (desaprender – para poder aprender), Consciente-Responsable.

Finalmente, en el capítulo tres efectuamos en nueve empresas de la ciudad de Rosario, entrevistas semi-estructuradas a gerentes y dueños de empresas Pymes y empresas familiares. De esta manera pudimos reconocer qué capacidades prevalecen en la gestión local y así confrontarlas con aquellas competencias que entendemos son las aptas para poder asentarse en el entorno complejo al que se someten las empresas.

Como resultado de las entrevistas, nos encontramos con un gerente que es pragmático, en el instante que surge una debilidad/amenaza o en su defecto una fortaleza/oportunidad (en la empresa), la identifica y luego la supedita a evaluación, para aplicar lo que según su experiencia le indica que es eficaz (no necesariamente eficiente) para su negocio.

Estos empresarios y sus firmas desarrollaron un considerable stock de conocimientos tanto empresariales como técnicos, dentro de una situación macroeconómica incierta, en la que acondicionan toda trayectoria.

Esta modalidad adaptativa, repercute en diversos aspectos tanto políticos, económicos como productivos de la empresa, sosteniendo y alimentando la centralización de toma de decisiones basadas en un riguroso control.

De modo que, advertimos una persona que gerencia, con un modelo mental configurado en “seguridad” que ostenta una administración efectiva, lo cual conlleva a diagramar una visión y estructura de su empresa arraigada al conocimiento técnico incorporado (desde el hábito, desde la experiencia), manifestando como elemento clave la estabilidad, dando lugar a estrategias reactivas (donde la innovación y creatividad de ideas, planificación, procesos, son términos absolutamente desconocidos). Un ejemplo típico del caso es que (en estas instituciones) se toman acciones correctivas ante un problema ya ocurrido, en vez de anticipar y prever la posible causa.

En cuanto al capital humano, se evidenció que adolece de la definición de visión de la empresa (la mayoría de las empresas entrevistadas confundieron la declaración de visión con “generar o ganar plata”). Esta falta de una visión compartida, un objetivo definido, genera diferencias en cuanto a cultura y formas de conducción del personal.

Y, además, en seis empresas de las cuales entrevistamos los gerentes pertenecen a la generación de los Boomers, que “vivieron para trabajar” y casi el 50 % del equipo de trabajo pertenece a la generación X que “trabajan para vivir”. Mientras la generación de los babyboomers relacionan el éxito con sus logros monetarios, la generación X se caracteriza por su escepticismo y tendencia consumista. No toleran las burocracias, son informales en la vestimenta, en el trato y en el lenguaje.

Mezclándose en estas empresas, personas con diferentes formas de pensar, siendo estas diferencias entre generaciones cada día mayores.

Por lo tanto, dado lo antedicho, estamos en condiciones de sostener que la hipótesis planteada:

*“Durante el periodo de estudio junio - agosto 2015, pudo constatar que las competencias y habilidades que poseen los gerentes de pymes y empresas familiares de la ciudad de Rosario, se encuentran desactualizadas. Por lo tanto, solo han manifestaron competencias que le posibilitaron adaptarse (de manera reactiva) en vez aquellas requeridas que le permiten adelantarse a los acontecimientos (de manera proactivas) y así abordar la multiplicidad de circunstancias que afrontan.”*

Ha sido validada.

La clase de manager que sondeamos en nuestra investigación, fomenta un sistema de entropía negativa, donde la retroalimentación trabaja de manera conjunta con un mecanismo de adaptación y mantenimiento, logrando un comportamiento organizacional eficaz que conduce a un estado estacionario predecible. Y esto se denota en cierta medida, en la manera de actuar que se ha dado en las empresas familiares y Pymes de Argentina, el crecimiento de éstas, coincide con los periodos de crecimiento económicos a nivel industrial argentino, acompañan los ciclos económicos del país, desde retracción hasta invertir (sea por expansión o renovación) mediante programas de financiación o créditos blandos otorgados por el gobierno.

Se puede inferir que estas prácticas gerenciales que inducen a la conformidad (es un reflejo de la falta de capacitación y actualización constante) y donde la naturaleza de la misma empresa es apenas humana. Donde el talento y las capacidades no se desarrollan de forma óptima en el modelo de gestión al que estamos acostumbrados

En consecuencia, validamos que las competencias fundamentales y específicas que hasta el momento han prosperado en las áreas del Management, son herramientas que asisten y a su vez dan respuestas parciales o son sólo propias del desenvolvimiento de las actividades y procesos internos. Pero son insuficientes para coadyuvar a abordar la atmósfera creada por el dinamismo, por la multiplicidad de estímulos que de cierto modo desbordan al actual gerente. Estas habilidades y capacidades, no se han aggiornato en su totalidad para crear

imaginativas y nuevas medidas, que puedan crear ambientes internos estables, que aprendan y no le teman a los desafíos. Que generen compromiso en cada uno de los eslabones de la empresa.

La importancia de mantener actualizadas las propias competencias permite que el gerente sea adaptable (de manera intrínseca, en lo que refiere a su percepción, modelos mentales). De esta forma, propicia el hecho de ser permeable a los cambios, aceleraciones y dinamismo que presenta en entorno (sea en cuanto a reglas políticas, económicas, sociales, tecnológicas o en la comunicación). Con las competencias propuestas se pretende alcanzar un gerente que empodere, creando una red de valor, un entramado que tenga claro cuál es el objetivo, a dónde se dirige y que sea sustentable en el tiempo. La constitución de una mejor versión del management contemporáneo pasa por el reconocimiento de las propias fortalezas y debilidades de que quien administra para que luego pueda transformarlas en destrezas. Este es un proceder intencional de individuos mentalmente flexibles, abiertos, receptivos, capaces de aprender de la experiencia, contentos con su trabajo y, fundamentalmente, que logran promover un cambio cultural que haga factibles estos procesos. Puede parecer utópico (de hecho en cierta manera lo es), sin embargo estos aspectos contemplados agregan valor a la gestión, enfocándose en primera instancia en las herramientas intrínsecas de la persona misma (habilidades, capacidades) para poder así extrapolar la excelencia a la gestión y se vea reflejada en todo sus ámbitos.

Definitivamente, el gerente es una de las piezas fundamentales que actúa como agente de cambio, por su responsabilidad en la toma de decisiones y en la administración, donde el logro de los objetivos de la empresa como así el éxito a nivel organizacional está condicionado no solo por el entorno, sino también por su capacidad para gerenciar la incertidumbre. Para esto precisa de competencias intrínsecas que estén alineadas con las demandas que gravitan hoy en día en las empresas. Competencias que le permitan ser proactivo y no solo convivir con el cambio sino crear o generar desde el cambio.

## **Propuesta**

La propuesta que consideramos adecuada, es la de establecer mecanismos eficaces de vinculación entre la universidad y la empresa (los empresarios), asumiendo un enfoque interdisciplinario con la finalidad de que ambas instituciones, tanto la universitaria y como la empresarial, contribuyan con el desarrollo regional y nacional del país.

Instituir un ámbito en el que las instituciones universitarias sean parte de la cadena de valor de la empresa, desde los aportes teóricos y desde la investigación.

Es de notar que las competencias hasta el momento presentadas por los gerentes les han sido de utilidad como cimiento para mantener las empresas en los sectores a los que pertenecen. Y no son en su totalidad desacertadas en su uso, pero existen periodos en que su utilización no es apropiada por las exigencias que presenta el ambiente, encontrándose desactualizadas.

Por tal motivo consideramos que las competencias propuestas (Creativo, Visionario, Auténtico, Intuitivo, Global, Humilde, Consciente-Responsable), deben actuar como complemento para brindarle mayores herramientas cognitivas (herramientas internas). Que le permitan una mejor toma de decisiones, planificación, gestión del riesgo. Y entendemos que la manera más efectiva es incorporarlas por medio del conocimiento.

Por esto, nuestra propuesta se sustenta en fomentar una relación estrecha, crear un entramado, donde el directivo posea un ámbito crítico, constructivo que ayude a entrelazar estas competencias con las que ya posee. De esta manera sabrá cuál utilizar según el entorno lo requiera.

El conocimiento es valor agregado en sí mismo y a su vez, nos hace más conscientes, responsables.

Las universidades están en una posición privilegiada, como sede de la inteligencia del país, para contribuir al diseño de un proyecto de Nación, por ende también de las instituciones que la componen (sociales y económicas).

Las sociedades que aspiran a crecer miran hacia la universidad en busca de guía y orientación.

La educación permanente es:

- La construcción de la persona.
- De su saber.
- De sus actitudes.
- De su facultad crítica.
- De sus aptitudes.
- De su capacidad de actuar.

# **ANEXOS**

## ANEXO I

<b>VARIABLES</b>	<b>CATEGORIA/DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>(1) ENTORNO COMPLEJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnológico</li> <li>- Político</li> <li>- Económico</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Manejo de la información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muchas variables y muy heterogéneas</li> <li>- cambios impredecibles</li> <li>- cambios tecnológicos</li> <li>- Manejo de información grande</li> <li>- Multiplicidad de variables</li> </ul>
<b>(2) HUMANA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanitario</li> <li>- Ético</li> <li>- Solidario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propensión a reconocer y valorar los intereses de los demás.</li> <li>- Compromiso con las personas, como así también con su visión.</li> <li>- Sentido de equidad.</li> <li>- Considera el bienestar humano (no solo de manera económicamente eficiente)</li> <li>- Sentido de responsabilidad en asumir las consecuencias.</li> </ul>
<b>(3) LIDERAZGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexible</li> <li>- Adaptable</li> <li>- Humilde</li> <li>- Autodidacta</li> <li>- Carismático</li> <li>- Comunicador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprende-desaprende-reaprende</li> <li>- Fomenta la diversidad</li> <li>- Sencillez, simplicidad, seriedad, prudencia.</li> <li>- Escucha proactiva y activamente</li> <li>- Propiciar un escenario de discusión y toma de decisiones compartidas, con las demás áreas de la organización, tales como negocio y operaciones.</li> <li>- Implementar canales de</li> </ul>

		comunicación y participación que permitan generar en la organización confianza, entusiasmo e inspiración y promoción de los valores institucionales.
<b>(4)ACTITUDINAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proactivo</li> <li>- Dinámico</li> <li>- Diseñador</li> <li>- Productivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toma iniciativas asumiendo riesgos.</li> <li>- Sujeto-objeto de transformación</li> <li>- Sensibilización ante el cambio</li> <li>- Responsable para cumplir metas y objetivos.</li> </ul>
<b>(5)MENTAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovador</li> <li>- Creativo</li> <li>- Pensador sistémico</li> <li>- Visionario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aborda situaciones desde distintas perspectivas.</li> <li>- Busca retroalimentación</li> <li>- Imaginativo</li> <li>- Curiosidad ante las nuevas tendencias.</li> <li>- Pensamiento complejo</li> </ul>

## **ANEXO 2**

La presente guía de preguntas se utilizó para dar el puntapié inicial a las entrevistas semi-estructuras:

### **GUÍA DE PREGUNTAS**

1) ¿Cuáles fueron los cambios más significativos del entorno global, que de alguna manera, afectaron a su modelo de negocio (sea de manera positiva o negativa)? ¿Dentro de que esfera económica, social, tecnológica y comunicacional?

2) ¿Cuáles son las oportunidades y/o amenazas que usted ha identificado para su empresa en los próximos años? ¿Cómo llegó a esa conclusión?

2) ¿Está dispuesto a incluir a otros empleados (incluyendo los empleados de la parte inferior de la jerarquía) en el proceso de toma de decisiones e incluir nuevas perspectivas, para la toma de decisiones?

2) Podríamos pensar que dentro de la empresa actúan tres dimensiones:

*HUMANA- ESTRATEGICA-ECONOMICA*

¿En qué orden de prioridad las ubicaría?

2) Un buen líder sabe que no puede lograr las cosas solo y que depende de la inteligencia, experiencia, compromiso, participación y, sobre todo, de la motivación de su equipo de trabajo. ¿Se encuentra identificado con esta afirmación?

2) Cuando algo no sale como fue planeado, actúa:

*a) Buscando responsabilidades.*

*b) Busca el culpable.*

*c) Antes que todo trata de solucionar o encauzar la situación desviada.*

3) ¿Se muestra abierto y valora el intercambiar ideas en el ambiente laboral?

3) Continuamente se está preguntando y a su vez pregunta a su equipo de trabajo: ¿Cómo podemos hacerlo mejor?

3) ¿Promueve entre los miembros de la empresa el trabajo en equipo y la comunicación

4) ¿En cuando a las decisiones en materia de su negocio, tomo iniciativas en el sector o mercado, asumiendo los riesgos?

4) ¿Buscar constantemente información actualizada de su área de trabajo?

4) ¿Cuáles son los valores que lo caracterizan?

- Ser apasionado o ser racional (en el desenvolvimiento de su labor)
- Liderar y no ser un seguidor o ser prudente
- Busca sorprender o busca satisfacer
- Es irracional o practico
- Innovar incesantemente o innovar cuando sea necesario
- Trabajar energéticamente en los detalles o hacer todo como se debe
- Pensar como un ingeniero y sentir como un artista o pensar como un ingeniero y sentir como un contador.

5) ¿Considerar la posibilidad de que los problemas y desafíos con los que nos topamos a diario tienen más de un respuesta o solución?

5) ¿Está continuamente insatisfecho con el statu quo (creer que todo puede ser mejorado)?

5) Que cuestiones tiene en consideración y que interrogantes de le presentan al

momento de definir una estrategia, planificar, tomar decisiones. Ejemplo.

5) ¿Confías en tu reacción visceral cuando tienes que elegir o tomar una decisión?

- Mediante qué medios financio las inversiones que ha realizado (a través de terceros o con recursos propios)
- Cuál es el medio que utiliza para reclutar personal.

**Empresas entrevistadas:**



**Lanero S.A. Rosario**

**M.A.R.**

**MIGUEL ANGEL RODRIGUEZ**

**Miguel Ángel Rodríguez – Productos Ópticos**



**CHEVROLET**

**Grupo Mansilla Chevrolet (service)**

## **Bibliografía**

### **Libros**

**Dei, H. Daniel.** *La Tesis, como orientarse en su elaboración.* Segunda Edición Argentina, Buenos Aires 2006, Prometeo Libros.

**Sabino, Carlos A.** *Como hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos.* Tercera reimpresión, Argentina 1998, Editorial Lumen/Humanitas.

*Drucker, P. F. (2003). El futuro Management. Executive Excellence-*

*Drucker, P. F. (1995). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI”*

*Hamel, G. B. (2013). Lo que importa ahora. Buenos Aires:Norma.*

*Hamel, G., & Breen, B. (2008). El futuro del Management. Barcelona: Paidós Empresa.*

*Hamel, G., & Prahalad, C. (1994). Compitiendo por el futuro. Harvard Business Review , 122-128.*

*Grosso, Fernando. Claves para el desarrollo de la empresa*

*Alles, M. (2000) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias Editorial Gránica, Buenos Aires, Argentina.*

*LEVY-LEBOYER, C.: La gestión de las competencias,*

*MERTENS, L.: La gestión por competencia laboral en la empresa*

## **Artículos**

[http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/archivos/Articulo/El\\_Liderazgo\\_que\\_obtiene\\_resultados%5b1%5d.pdf](http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/archivos/Articulo/El_Liderazgo_que_obtiene_resultados%5b1%5d.pdf)

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/lmr/7.htm>

<https://bay177.mail.live.com/mail/ViewOfficePreview.aspx?messageid=mgBR3jIRqn5BGWdrS1L2PxVg2&folderid=fldrafts&attindex=0&cp=-1&attdepth=0&n=70674525>

*Consultado el día: 19/02/2015*

## **Publicaciones**

*Tesis “Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial” UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID*

*Disponible: en:*

[https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/6723/39670\\_ba%C3%B1os\\_ver%C3%B3nica.pdf?sequence=1](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/6723/39670_ba%C3%B1os_ver%C3%B3nica.pdf?sequence=1)

*Consultado el día: 19/02/2015*

*TESIS DOCTORAL “Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes”. TECANAAMERICANUNIVERSITY Accelerated Degree Program Doctorate of Philosophy (Ph.D.) Intelligent Organizations Development & Management.*

*Disponible*

*en:file:///C:/Users/%C2%B7/Downloads/Tesis\_Carlos\_Fernandez\_Bravo%20(2).pdf*

*Consultado el día: 19/02/2015*

*Convertirse en un GERENTE “InternalLabourMarket” IESE Business School- Universidad de Navarra*

*Disponible en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/estudio-64.pdf>*

*Consultado el día: 02/03/2015*

## **Sitios Web**

Alfa Tuning América Latina. Disponible en: <http://www.tuningal.org/>

Consultado el día: 02/03/2015

Página web sobre artículos académicos

Disponible en: <http://www.academia.edu/>

Consultado el día: 02/03/2015

Instituto Neuromanagement.

Fecha de consulta: 02 de febrero de 2015

Disponible en <http://institutoneuromanagement.com/>.

Encuesta Permanente de Hogares (EPH) llevada a cabo en los aglomerados Gran Santa Fe y Gran Rosario, en: Informe del Instituto Provincial de Estadística y Censos (Ipec). 2010. Segundo semestre.

Consultado el día 01/06/2015.

Disponible: [www.santa-fe.gov.ar](http://www.santa-fe.gov.ar).

Entrevista de Salim Bitar a Michael Page.

Consultado el día: 10/06/2015

Disponible en: <http://blogmichaelpagear.com/2014/10/13/como-diferenciarse-en-una-entrevista-laboral/>.