Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Ciencias Empresariales – Sede: UAI Centro

"Liderazgo Gerencial: Formación de habilidades y competencias para la gestionar una Pyme dentro de Buenos Aires contra un mercado emergente".

Alumna: Carobene Vanina Daniela **DNI** 30.654.319

Título a obtener: Licenciada en Administración

Profesora Tutor: Zoccoli Denise Marcela

Marzo 2018

Índice

Resumen 3
Introducción 4
Objetivos del trabajo 4
Planteamiento del Problema 5
Marco Teórico y referencial 5
Liderazgo 5
Bases sobre las nuevas ideas del liderazgo 6
Inteligencias múltiples 6
Inteligencia interpersonal e intrapersonal 7
Habilidades 8
Habilidad 1: Autocontrol, el dominio de uno mismo. 9
Habilidad 2: El entusiasmo, la aptitud maestra para la vida. 11
Habilidad 3: La empatía, ponerse en la piel de los demás. 11
Inteligencia emocional para el trabajo. 12
Competencias 13
La autoconciencia 13
La auto-aceptación 14
La auto-regulación 15
El auto-análisis 16
La expresión 17
Modelos mentales 18
Dominio Personal 19
Supuesto metodológico 19
Habilidades gerenciales 20
Ser un líder actual 21
Paradigmas Gerenciales 27
Tendencias en el management 30
Tendencias económicas 32
Metodología de investigación 38
Tipos de estudio: 38
Tipo de investigación: 39
Conceptos definidos de las entrevistas. 42

Ficha de registro de entrevistas 44
Conclusiones 45
Empresas pymes entrevistadas 49
Anexos 52
Bibliografía 59

Resumen

En principio, será decir si podemos afirmar que las competencias son: el conjunto de conocimientos, conductas, experiencias y destrezas inherentes al gerente líder, las cuales le permitirán desempeñarse manera eficiente y proactiva, que dentro de la Pyme le permita afrontar de manera eficiente las circunstancias que lo amerite, teniendo en cuenta los plazos y los competidores, sin perder de vista los mercados emergentes como China. Por lo que se refiere a las habilidades gerenciales, si éstas son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona debe poseer para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización cualquiera sea. Y también establecer un concepto más actual del modelo de gerente en la pymes en el contexto empresarial que abarque el intelecto para saber hacer (know how), desarrollar un conjunto de capacidades emocionales necesarias con los mercados actuales y emergentes. De este modo intentamos esbozar, que las competencias y habilidades que mejoran el desempeño del management actual es ser: Creativo (gestionar la complejidad), Visionario, Auténtico (honestidad, integridad, confianza), Intuitivo, Global (Pensamiento Sistémico), Humilde (desaprender – para poder aprender), Consciente y Responsable. 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. Los líderes ejercen una influencia en el comportamiento de sus seguidores y viceversa, conducen al equipo para lograr los resultados que ambos desean alcanzar. El líder desempeña tareas interpersonales al realizar funciones de representación, de liderazgo y de enlace, cuando lleva a cabo labores interpersonales desempeña funciones de monitoreo, de difusión y de portavoz; y cuando ejecuta acciones de decisión ejerce funciones de emprendedor, de manejo de dificultades, de asignación de recursos y de negociador. Los tres niveles de análisis del liderazgo son, el individual, el de grupo y el organizacional. Las relaciones entre líderes y su equipo se basan en valores compartidos. Sin perder de vista que para ser líder y gerente siempre hay que querer serlo, sin contradicciones.

Palabras Clave: Liderazgo – Organización – Gerenciales – Pyme – Emergente- Intrapersonal- Interpersonal- Competencias- Habilidades

Introducción

En pleno siglo XXI, liderar, crear estrategias y hacer realidad el cambio son las primeras obligaciones de un líder gerencial, asumiendo riesgos y llevando a cabo lo que otros no están dispuestos a realizar. En la actualidad empresas y gerentes se encuentran sometidos a constantes presiones que los obliga, no sólo a sistematizar cada vez más la forma de trabajar en el día a día, sino también sus métodos para planes futuro y trabajar con la globalización. Lo enumerado anteriormente facilita que todos los actores (clientes, consumidores, proveedores, competidores, entidades financieras) puedan interactuar y desde cualquier lugar del mundo, con acceso instantáneo a cualquier información independientemente de su procedencia.

A la presión económico/financiera, que requiere de resultados inmediatos frente a la sostenibilidad futura, sobre todo en época de crisis, hay que sumarle los conflictos para lograr diferenciarse sin dar ventajas competitivas ante los mercados emergentes como China lanzados al comercio internacional.

También hay enfrentar las amenazas existentes del mercado actual, las cuales cambian a la velocidad en que va fluyendo la información en el que nos encontramos con: Incertidumbre económica nacional y mundial con riesgos de todo tipo, prevenir cambios constantes, y la transformación de los agentes del mercado en organizaciones cada vez más exigentes.

Objetivos del trabajo

El objetivo de la investigación será analizar la incidencia de la formación de competencias requeridas en el liderazgo gerencial con el fin de gestionar una Pyme en Buenos Aires en un entorno complejo, y contra mercados emergentes como los de Asia con los costos más bajos.

Se pretende identificar, por medio de este análisis, las competencias necesarias que un gerente debe poseer para abordar la compleja realidad en la cual están inmersas las Pymes, principalmente la forma de articular la transición de un paradigma tradicional de las Pymes hacia un nuevo paradigma con un modelo inteligente, práctico y sostenible en el tiempo, adaptándose a las nuevas necesidades y desafíos que se presenten. Analizando la incidencia de estas habilidades y competencias en sus diferentes niveles en de aplicación en el desarrollo de la gestión de un gerente.

Esta investigación parte de la necesidad de abarcar un análisis tendiente a explicar el origen de la formación de liderazgo en los individuos que ejercen dicho rol en las pymes con sus distintas actividades.

Planteamiento del Problema

El supuesto que validaré en este trabajo sostiene que:

Actualmente se utilizan métodos tradicionales para el liderazgo gerencial dentro de las Pymes de Buenos Aires, por lo cual esta formación de habilidades y competencias poseen una baja incidencia en la obtención de los objetivos en los plazos establecidos, ya sea corto , mediano o largo plazo. Por lo tanto, evidenciar que si se utilizan métodos modernos, con competencias y habilidades proactivas se lograra conseguir una mayor cantidad de objetivos con eficiencia teniendo en cuenta la competencia de los mercados emergentes como China.

Algunos de los interrogantes que se buscare responder, son:

- ✓ ¿Las competencias y habilidades que poseen los gerentes de pymes son adecuadas para enfrentar las exigencias del mercado actual?
- ✓ ¿Cuáles son las competencias requeridas para afrontarlas y generar el cambio necesario, y que éstas se adecuen a los requisitos del mercado?
- ✓ ¿Son capaces los líderes gerenciales de pymes de atender simultáneamente las necesidades de cambio corto, mediano y/o largo plazo?
- ✓ ¿Saben cómo generar y desarrollar equipos de trabajo que se comprometan con sus proyectos y lleven al éxito esperado en su pyme?

Marco Teórico y referencial

Liderazgo

"El liderazgo es la capacidad efectiva de una persona para generar influencias sobre otras y así guiar su comportamiento, implica la habilidad de poder conducir las voluntades de otros a partir de un ejercicio real del poder". (Grosso, 2013, p. 217)

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

Bases sobre las nuevas ideas del liderazgo

Inteligencias múltiples

La inteligencia en términos generales ha sido estudiada por largo tiempo desde diversos ángulos y por diversas disciplinas, pasando desde su conceptualización como algo medible hasta el análisis de su funcionamiento y proceso. Las nuevas corrientes plantean su estudio de acuerdo con la activación del área de competencia presente o activada durante su ejercicio, surgiendo así la Teoría de las Inteligencias Múltiples (Gardner, 1993). Este autor considera que la inteligencia tiene una base biológica y otra cultural, relacionada con la manera en que emergen las competencias de acuerdo con las conexiones sinápticas a nivel neuronal y con las exigencias de la sociedad. Propone ocho maneras de ser inteligente conocidas como la inteligencia lógico-matemática, lingüística, espacial, kinestésica, musical, interpersonal, intrapersonal y naturalista, posteriormente agrega las inteligencias existencial y espiritual. A continuación una breve descripción de cada una de estas inteligencias.

Inteligencia lógico-matemática: es la capacidad para usar los números y efectuar cálculos de manera efectiva, así como razonar utilizando las leyes de la lógica. Esta inteligencia se encuentra presente en científicos, matemáticos, contadores, ingenieros.

Inteligencia lingüística: es la capacidad para usar las palabras de manera oral o escrita; correcto uso gramatical, sintáctico, semántico y fonético; utilización del lenguaje para comunicarse. Un alto nivel de inteligencia lingüística se encuentra presente en escritores, poetas, periodistas, oradores.

Inteligencia espacial: se refiere a la capacidad para pensar en tres dimensiones, redimensionando la realidad a través de su transformación o modificación. Incluye la capacidad para representar gráficamente la realidad utilizando las formas y el color. Esta inteligencia se encuentra presente en pilotos, marinos, bailarines, escultores, pintores.

Inteligencia kinestésica: relaciona con la capacidad para ejecutar movimientos en forma coordinada, con destreza, equilibrio, velocidad, fuerza y equilibrio. Se encuentra presente en los cirujanos, atletas, bailarines, artesanos.

Inteligencia musical: es la capacidad para distinguir sonidos, ritmos y melodías a través de la percepción y transformación de las formas musicales. Se encuentra presente en músicos, compositores, cantantes, arreglistas.

Inteligencia interpersonal: se refiere a la capacidad para entender a los demás y relacionarse con personas y grupos, a través de la percepción de los estados de ánimo, motivaciones y sentimientos de las otras personas. Un alto nivel de inteligencia interpersonal es propio de 1os actores, políticos, vendedores, docentes.

Inteligencia intrapersonal: es la capacidad para comprenderse a sí mismos, sus reacciones y sentimientos, las causas de sus actuaciones. Se encuentra presente en teólogos, filósofos, psicólogos.

Inteligencia naturalista: es la capacidad para observar, experimentar y reflexionar sobre el medio ambiente. Un alto nivel de inteligencia naturalista se encuentra presente en botánicos, ecologistas, paisajistas, agricultores.

Inteligencia existencial: se define como la capacidad de la persona para descubrir el significado de la vida, descubriendo la misión y el proyecto de vida que debe desarrollar para alcanzar la plenitud.

Inteligencia espiritual: se refiere a la capacidad para ubicarse en su contexto y relacionarlo con la trascendencia, esta inteligencia va más allá del fervor y la religiosidad de la persona.

En este trabajo se pretende desarrollar más en profundidad dos, la inteligencia interpersonal e intrapersonal y cómo se relaciona con el desarrollo emocional y social.

Inteligencia interpersonal e intrapersonal

Se define la inteligencia Interpersonal como la capacidad para comprender a las demás personas, mejorando las relaciones humanas (Gardner, 1993). De acuerdo con esta inteligencia la persona observa y acepta las diferencias personales, entendiendo sus sentimientos, estados de ánimo y motivaciones, a través de la empatía y la interacción. las personas con alta Inteligencia Interpersonal tienen capacidad para interactuar efectivamente con los demás, entenderlos y conservar por largo tiempo las relaciones, también son capaces de percibir las diferencias entre las personas, con sensibilidad para percibir el estado de ánimo, las intenciones, motivaciones y sentimientos de los otros, se interesan por los problemas y situaciones de sus amigos.

La Inteligencia Intrapersonal está relacionada con el sí mismo, con los pensamientos, deseos, capacidades y comportamientos canalizados a través de la autoevaluación y la introspección. Gracias a esta inteligencia se refuerza el auto control porque la persona

puede jerarquizar sus sentimientos y deseos que se traduce tanto en el bienestar personal como en el social. La persona con alta Inteligencia Intrapersonal tiene capacidad para conocerse a sí mismos y la capacidad para actuar de acuerdo a ese conocimiento, incluye precisión en la autopercepción, lo cual permite una conciencia de los estados anímicos interior, autoestima y autoaceptación.

Desarrollo emocional y social, tanto la Inteligencia interpersonal como la Intrapersonal intervienen en el proceso de desarrollo y adaptación de la persona y en consecuencia en su bienestar general. El desarrollo emocional guarda estrecha relación con los afectos y sentimientos. La emocionalidad tiene su máxima expresión a través de la dinámica corporal, de manera que nos expresamos con la mirada, los gestos, la posición del cuerpo. Estas expresiones son observadas desde el nacimiento, aunque a través de la tecnología se sabe que desde el vientre materno el feto tiene expresiones de emoción. De la evolución de la persona depende la dinámica de las relaciones, el desarrollo y maduración de sus potencialidades para adaptarse a su entorno y lograr el bienestar. El desarrollo emocional, según Goleman (1999) indica la manera cómo la persona se maneja y se controla a sí mismo, de acuerdo con las herramientas adquiridas de su entorno, expresando sus sentimientos adecuadamente y con efectividad.

Habilidades

La inteligencia emocional, entendida, pues, como un conjunto de disposiciones o habilidades que nos permite, entre otras cosas, tomar las riendas de nuestros impulsos emocionales, comprender los sentimientos más profundos de nuestros semejantes, manejar amablemente nuestras relaciones o dominar esa capacidad que señaló Aristóteles .

La capacidad de motivarse a sí mismo, de perseverar en un empeño a pesar de las frustraciones, de controlar los impulsos, diferir las gratificaciones, regular los propios estados de ánimo, controlar la angustia y empatizar y confiar en los demás parecen ser factores mucho más determinantes para la consecución de una vida plena que las medidas del desempeño cognitivo.

Si bien es cierto que en toda persona coexisten los dos tipos de inteligencia (cognitiva y emocional), es evidente que la inteligencia emocional aporta, con mucha diferencia, la clase de cualidades que más nos ayudan a convertirnos en auténticos seres humanos.

Gardner destaca dos tipos de inteligencia personal: la interpersonal, que permite comprender a los demás, y la intrapersonal, que permite configurar una imagen fiel y verdadera de uno mismo.

Peter Salovey (1993) ha organizado las inteligencias personales en cinco competencias principales: el conocimiento de las propias emociones, la capacidad de controlar estas últimas, la capacidad de motivarse uno mismo, el reconocimiento de las emociones ajenas y el control de las relaciones.

Las habilidades emocionales no sólo nos hacen más humanos, sino que en muchas ocasiones constituyen una condición de base para el despliegue de otras habilidades que suelen asociarse al intelecto, como la toma de decisiones racionales.

El propio Gardner ha dicho que en la vida cotidiana no existe nada más importante que la inteligencia intrapersonal, ya que, a falta de ella, no acertamos en la elección de la pareja con quien vamos a contraer matrimonio, en la elección del puesto de trabajo, etcétera.

Los sentimientos juegan un papel fundamental en nuestra habilidad para tomar las decisiones que a diario debemos adoptar, pues al parecer, la presencia de una sensación visceral es la que nos da la seguridad que necesitamos para renunciar o proseguir con un determinado curso de acción, disminuyendo las alternativas sobre las cuales tenemos que elegir. En suma, muchas de las habilidades vitales que nos permiten llevar una vida equilibrada, como la capacidad para tomar decisiones, nos exigen permanecer en contacto con nuestras propias emociones.

Habilidad 1: Autocontrol, el dominio de uno mismo.

El arte de contenerse, de dominar los arrebatos emocionales y de calmarse a uno mismo son habilidades se pueden aprender y desarrollar, especialmente en los años de la infancia en los que el cerebro está en perpetua adaptación.

El enfado es una emoción negativa con un intenso poder seductor, pues se alimenta a sí misma en una especie de círculo cerrado, en el que la persona despliega un diálogo interno para justificar el hecho de querer descargar la cólera en contra de otro. Cuantas más vueltas le da a los motivos que han originado su enfado, mayores y mejores razones creerá tener para seguir enojado, alimentando con sus pensamientos la llama de su cólera. El enfado, pues, se construye sobre el propio enfado y su naturaleza altamente

inflamable atrapa las estructuras cerebrales, anulando toda guía cognitiva y conduciendo a la persona a las respuestas más primitivas.

El detonante universal del enfado radica en la sensación de hallarse amenazado, bien sea por una amenaza física o cualquier amenaza simbólica en contra de la autoestima o el amor propio.

El hecho de airear el enojo de poco o nada sirve para mitigarlo. Una de las recetas más efectivas para acabar con el enfado consiste en re encuadrar la situación dentro de un marco más positivo. Para ello, conviene hacer conciencia de los pensamientos que desencadenaron la primera descarga de enojo, pues muchas veces una pequeña información adicional sobre esa situación original puede restarle toda su fuerza al enfado.

Alejarse de los estímulos que pueden recordar las causas del enfado y cambiar el foco de atención es otra forma muy efectiva de aplacarlo, pues se pone fin a la cadena de pensamientos irritantes, se reduce la excitación fisiológica y se produce una suerte de enfriamiento en el que la cólera va desapareciendo. Mediante unas distracciones adecuadas en las que la mente tenga que prestar atención a algo nuevo, diferente y entretenido (como ver una película, leer un libro, realizar un poco de ejercicio o dar un paseo), es posible modificar el estado anímico y suavizar el enfado, pues es muy difícil que éste subsista cuando uno lo está pasando bien.

De manera semejante a lo que ocurre con el enfado, la tristeza es un estado de ánimo que lleva a la gente a utilizar múltiples recursos para librarse de él, muchos de los cuales resultan poco efectivos. Por ejemplo, Diane Tice ha comprobado que el hecho de aislarse, que suele ser la opción escogida por muchos cuando se sienten abatidos, solamente contribuye a aumentar su sensación de soledad y desamparo.

Entre las medidas que han demostrado mayor éxito para combatir la depresión se encuentra la terapia cognitiva orientada a modificar las pautas de pensamiento que la rigen. Esta terapia intenta conducir al paciente a identificar, cuestionar y relativizar los pensamientos que se esconden en el núcleo de la obsesión y a establecer un programa de actividades agradables que procure alguna clase de distracción, como por ejemplo el aeróbic, que ha demostrado ser una de las tácticas más eficaces para sacudirse de encima tanto la depresión leve como otros estados de ánimo negativos.

Habilidad 2: El entusiasmo, la aptitud maestra para la vida.

Por su poderosa influencia sobre todos los aspectos de la vida de una persona, las emociones se encuentran en el centro de la existencia; la habilidad del individuo para manejarlas actúa como un poderoso precursor de su éxito en el futuro. La capacidad de pensar, de planificar, concentrarse, solventar problemas, tomar decisiones y muchas otras actividades cognitivas indispensables en la vida pueden verse entorpecidas o favorecidas por nuestras emociones. Así pues, el equipaje emocional de una persona, junto a su habilidad para controlar y manejar esas tendencias innatas, provee los límites de sus capacidades mentales y determinan los logros que podrá alcanzar en la vida. Habilidades emocionales como el entusiasmo, el gusto por lo que se hace o el optimismo representan unos estímulos ideales para el éxito. De ahí que la inteligencia emocional constituya la aptitud maestra para la vida.

Se demostró que aquellos pequeños que habían exhibido el autocontrol emocional necesario para refrenar la tentación en aras de un beneficio mayor eran más competentes socialmente, más emprendedores y más capaces de afrontar las frustraciones de la vida.

De forma semejante, la ansiedad constituye un inequívoco aviso del fracaso en el desempeño de una tarea compleja, intelectualmente exigente y tensa. Así pues, la ansiedad y la preocupación, cuando no se cuenta con la habilidad emocional para dominarlas, actúan como profecías autocumplidas que conducen al fracaso. Siempre que no se trate de un fantasear irreal e ingenuo, el optimismo es una actitud que

Mientras que el optimista ubica la causa de sus fracasos en algo que puede cambiarse y que podrá combatir en el futuro, el pesimista se echa la culpa de sus reveses, atribuyéndose a alguna característica personal que no es posible modificar.

Habilidad 3: La empatía, ponerse en la piel de los demás.

La palabra empatía proviene del griego empatheia, que significa “sentir dentro”, y denota la capacidad de percibir la experiencia subjetiva de otra persona. Se ha demostrado que desde los primeros días de vida, los bebés se muestran afectados cuando oyen el llanto de otro niño, lo cual ha sido considerado por algunos como el primer antecedente de la empatía.

A lo largo de la vida, esa capacidad para comprender lo que sienten los demás afecta un espectro muy amplio de actividades, que van desde las ventas hasta la dirección de empresas, pasando por la política, las relaciones amorosas y la educación de los hijos.

Cuando los padres fracasan reiteradamente en mostrar empatía hacia una determinada gama de emociones de su hijo, como el llanto o sus necesidades afectivas, el niño dejará de expresar ese tipo de emociones y es posible que incluso deje de sentirlas. De esta forma, y en general, los sentimientos que son desalentados de forma más o menos explícita durante la primera infancia pueden desaparecer por completo del repertorio emocional de una persona. La relación terapéutica constituye un adecuado correctivo emocional que puede proporcionar una experiencia satisfactoria de sintonización.

Investigaciones sobre la comunicación humana suelen dar por hecho que más del 90% de los mensajes emocionales es de naturaleza no verbal, y se manifiesta en aspectos como la inflexión de la voz, la expresión facial y los gestos, entre otros. De ahí que la clave que permite a una persona acceder a las emociones de los demás radica en su capacidad para captar los mensajes no verbales.

Inteligencia emocional para el trabajo.

Una persona que carece de control sobre sus emociones negativas podrá ser víctima de un arrebato emocional que le impida concentrarse, recordar, aprender y tomar decisiones con claridad. De ahí la frase de cierto empresario de que el estrés paraliza a la gente. El precio que puede llegar a pagar una empresa por la baja inteligencia emocional de su personal es tan elevado, que fácilmente podría llevarla a la quiebra.

El tiempo de los jefes competitivos y manipuladores, que confunden la empresa con una selva, ha pasado a la historia. La nueva sociedad requiere otro tipo de superior cuyo liderazgo no radique en su capacidad para controlar y someter a los otros, sino en su habilidad para persuadirlos y encauzar la colaboración de todos hacia unos propósitos comunes.

Por otra parte, el feedback constituye el nutriente esencial para potenciar la efectividad de los trabajadores. Al proporcionar feedback, hay que evitar siempre los ataques generalizados que van dirigidos al carácter de la persona, como cuando se le llama estúpida o incompetente, pues éstos suelen generar un efecto devastador en la motivación, la energía y la confianza de quien los recibe, para ofrecer un buen feedback, ser concreto, ofrecer soluciones y ser sensible al impacto de las palabras en el interlocutor.

Los primeros años de vida tienen un efecto determinante en nuestra configuración cerebral y, en gran medida, definen el alcance de nuestro repertorio emocional. Pero ni

la naturaleza innata ni la influencia de la temprana infancia constituyen determinantes irreversibles de nuestro destino emocional. La puerta para la alfabetización emocional siempre está abierta y, así como a las escuelas les corresponde suplir las deficiencias de la educación doméstica, las empresas y los profesionales que quieran lograr el éxito en el entorno de especialización y diversidad que caracteriza al mundo moderno deben tener consciencia de sus emociones y dotarlas de inteligencia.

Competencias

Según Kofman (2007) los managers necesitan enfocarse hacia lo interno, atender a las necesidades del personal y ayudarle a rendir su máximo potencial. Son los encargados de "bajar a tierra" las ideas revolucionarias de los líderes, organizando la estructura, asignando los recursos y manteniendo el control operativo. Y para cumplir con su cometido, necesitan desarrollar una serie de "Meta-competencias": Responsabilidad. Honestidad Profunda, Resolución creativa de conflictos e Integridad en los compromisos. En sus propias palabras: Metamanagement es un neologismo que pretende describir una nueva disciplina: la de desarrollar esta clase de meta-competencias en las organizaciones. Intenta representar el deseo de ir más allá del management tradicional. Más allá en la dirección "río arriba" ocupándose de aquello que está en los orígenes o en la raíz del management. Más allá en dirección "río abajo" ocupándose de aquello que está en los objetivos o la finalidad del management. Más allá en dirección "río adentro "buceando en las profundidades filosóficas que subyacen a las técnicas de la superficie". Con el objetivo de marcar una diferencia importante entre el management de antes con el de estos tiempos, el autor hace referencia a cinco competencias básicas que van a determinar nuestro potencial a la hora de aprender como es el trabajo con las emociones propias.

La autoconciencia

La autoconciencia es la capacidad de saber lo que ocurre en nuestro interior. Esta aptitud para percibir el propio estado interior es fundamental para la supervivencia de todos los organismos, pero los seres humanos pueden desarrollarla hasta alcanzar un nivel muy alto. Además de percibir nuestros estados interiores, las personas somos capaces de reflexionar sobre ellos y transformarlos en objeto de nuestra conciencia. Por ejemplo, cuando decimos "tengo miedo" es sólo una parte de nosotros la que siente miedo. Podemos ser más o menos conscientes, más o menos observadores y más o menos comprensivos. Si nuestra actitud es menos reflexiva, nuestra comprensión será

menor y aumentará la probabilidad de que nuestra existencia transcurra mecánicamente, gobernada por impulsos inconscientes y comportamientos automáticos. Cuanto menor sea nuestro grado de conciencia, menor será nuestra capacidad de lograr un objetivo teniendo en cuenta esa parte de nosotros que puede percibir y actuar con imparcialidad. La conciencia es uno de los fundamentos de la libertad y la responsabilidad. Es la herramienta básica para manejar las emociones y las acciones. Para analizar las emociones es necesario separarse de ellas y adoptar un punto de vista objetivo. En lugar de observar el mundo a través de las emociones, siendo ellas parte del sujeto que percibe, debemos transformar a estas emociones en objeto de observación. Cuando una emoción nos captura, estamos totalmente dominados por ella. No podemos percibir objetivamente esa emoción porque en ese momento nuestra mente no dispone de una parte que se mantenga consciente, que funcione de manera racional: ha sido avasallada por la emoción. No tenemos posibilidad de aplicar la autoconciencia objetiva. En lugar de ser nosotros quienes tenemos a la emoción, es ella la que nos tiene a nosotros. Si la ira puede desencadenar acciones destructivas, parecería aconsejable reprimirla. Pero reprimir emociones genera estrés y un peligroso desequilibrio en el cuerpo.

Si expandimos nuestro espacio interior, podemos contener nuestras emociones sin reprimirlas. Para ampliar nuestra conciencia es necesario que adoptemos una perspectiva que nos permite observar una emoción con desapego, es decir, actuar como "testigos" de nuestras propias emociones, tomar la información que nos ofrece y dar una respuesta en alineamiento con nuestros valores. Desde la perspectiva del testigo podemos observar con ecuanimidad la parte de nuestra persona que es acaparada por la emoción.

La auto-aceptación

El segundo paso para manejar las emociones es aceptarlas sin juicio. Debemos comprender que nuestras emociones son impulsos automáticos que surgen sin que podamos controlarlos. Así, no puede haber una prescripción moral acerca de lo que usted debe o no debe sentir en un momento u otro. En consecuencia, no hay criterios morales acerca de cómo deberíamos sentirnos en una circunstancia determinada. Juzgarse por sentir una emoción es como juzgarnos por sentir cansancio, hambre o frío. Sencillamente, sentimos lo que sentimos y lo mejor que podemos hacer es aceptarlo.

La aceptación compasiva y el análisis crítico son igualmente necesarios para lograr la maestría emocional. Las emociones no pueden prevenirse. En cambio, es posible y de

vital importancia evitar actuar impulsivamente. Comprender que tenemos el poder de ser testigos imparciales de nuestras emociones, pensamientos y recuerdos, sin que ellos nos controlen o nos impulsen a actuar de manera autodestructiva es una señal de sabiduría y madurez". Una emoción siempre tiene un fundamento válido. No existen emociones malas o irracionales. Es posible que las ideas que provocan una emoción sean incorrectas, infundadas o destructivas. Pero antes de analizar esas ideas es necesario atravesar la capa emocional que las envuelve. Sólo podemos hacerlo por medio de la aceptación compasiva. Por el contrario, el juicio severo no hará más que fortalecer esa costra emocional. Para ser dueños de nuestras emociones debemos tratarnos con la misma bondad que merece un niño. Cuando prevalecen los juicios, desaparece la comprensión. Si criticamos nuestras emociones, jamás lograremos entenderlas y como consecuencia no podremos liberarnos de ellas. Para entender nuestras emociones debemos tratarlas con respeto y curiosidad, teniendo presente que el hecho de experimentarlas no significa que seamos malos o culpables. Como explica Nathaniel Branden: Esos deseos y emociones son involuntarios. No están sujetos al control directo de nuestra voluntad. Por ser el resultado de evaluaciones subconscientes, al igual que las creencias, no pueden ser creados y eliminados.

La conciencia incluye y trasciende la inteligencia. No se trata ya solamente de operar con mayor racionalidad cognoscitiva, sino también de desarrollar la capacidad emocional y la fuerza espiritual. Este libro es una convocatoria a las personas, los equipos y las organizaciones a trascender la inteligencia y comprometerse a desarrollar la conciencia.

La auto-regulación

El tercer paso para trabajar sobre las emociones consiste en regular los impulsos. Cuando estamos bajo la presión de nuestros impulsos, es necesario mantener nuestra conciencia, para regular los medios de autocontrol y orientar nuestra energía emocional. Daniel Goleman (2014) explica que la capacidad de subordinar la gratificación inmediata a objetivos y valores trascendentes es una habilidad psicológica fundamental: "Tal vez ninguna otra habilidad psicológica sea tan primordial como la capacidad de resistir un impulso. Es la raíz de todo autocontrol emocional, porque las emociones, por su propia naturaleza, provocan algún tipo de impulso que conduce a la acción." La ignorancia generalizada con respecto a la regulación de las emociones ha creado dos mitos muy comunes: que tanto la expresión como la represión son saludables. El primer

mito sostiene que la “libre expresión” de nuestros impulsos es productiva. El segundo afirma que la manera correcta de manejar las emociones es reprimirlas. Una actitud indulgente hacia los impulsos no indica inteligencia emocional. Podemos actuar impulsivamente sin examinar los motivos y los efectos de nuestras emociones. De esa manera perpetuamos el ciclo de sufrimiento que nos lleva a un estado de creciente frustración. Los problemas nunca se solucionan gritando. Por el contrario, suelen empeorar y eso puede enseñarnos a contener nuestra ira. Tal vez al comprobar el aspecto negativo de nuestros arrebatos tratamos de controlar nuestro corazón y adoptar una actitud fortaleza. Para canalizar la energía emocional es necesario reconocerla, aceptarla y comprender sus orígenes. También es necesario admitir la existencia de los impulsos, aunque sin dejarse arrastrar por ellos. Cuando desarrollamos esta disciplina, podemos aceptar plenamente lo que sentimos sin actuar en contra de nuestros valores. En cuanto a la integridad, somos responsables de nuestras acciones, no así de nuestras emociones. Las emociones son buenas consejeras, pero terribles dueñas. Debemos escucharlas sin olvidar nuestra responsabilidad de actuar con integridad.

El auto-análisis

Para hacerse dueño de las emociones es necesario conocer las historias que les dan origen. Debemos analizar nuestros pensamientos para separar la información útil de la neurosis. Toda emoción nace de una interpretación y desemboca en un impulso. Si honramos esos impulsos con integridad, lograremos el éxito más allá del éxito.

Con independencia del resultado final, la acción consciente garantiza sensación de dignidad y paz interior. Proporciona la serenidad de saber que hicimos todo lo que debíamos hacer. Estas son algunas de las emociones más comunes, con sus correspondientes orígenes, sus manifestaciones y sus recompensas emocionales.

Tristeza. Nos sentimos tristes cuando creemos que ha ocurrido algo malo. La tristeza es la expresión del dolor que produce una pérdida. Piense en alguna ocasión en la que se sintió triste: podrá advertir que su tristeza era producto de haber perdido algo que usted consideraba valioso. La tristeza genera sufrimiento. Cuando nos entristecemos, comprendemos la importancia de la pérdida y recuperamos la sensación de paz interior. El luto cierra el pasado, honra el amor que sentimos por lo que perdimos, y nos permite mirar hacia el futuro.

Miedo. Nos sentimos con miedo cuando creemos que puede ocurrir algo malo. Piense en alguna ocasión en la que se sintió atemorizado: podrá advertir que su miedo era

producto de la posibilidad de perder algo que usted consideraba valioso. El miedo requiere disminución del riesgo, preparación y protección. Cuando canalizamos nuestro entusiasmo a través de acciones concretas, disminuimos la probabilidad de sufrir una pérdida, o el impacto que esto produce.

Enojo. Nos sentimos enfadados cuando creemos que alguien nos ha dañado injustamente. Piense en alguna ocasión en la que se sintió enfadado: podrá advertir que su enojo era producto de que alguien lo había lastimado haciendo algo que no debía hacer. Cuando usted se enoja, cree que alguien cometió una transgresión que dañó algo que usted consideraba valioso. El enojo requiere un reclamo, un esfuerzo por restablecer los límites no respetados. También exige reparar lo que fue dañado y protegerlo en el futuro. Cuando expresamos productivamente nuestro enfado (recuerde que la expresión productiva del enfado comienza por describir el daño sufrido), afirmamos nuestros valores y empezamos el proceso del perdón.

Culpa. La culpa es el enojo dirigido hacia nosotros mismos. Nos sentimos culpables cuando creemos que no hemos actuado de acuerdo con nuestros valores. Piense en alguna ocasión en la que se sintió culpable: podrá advertir que su culpa era producto de que creía haber cometido una trasgresión que había perjudicado a alguien. De acuerdo con sus valores, usted había actuado de manera indebida. La culpa demanda una disculpa, un esfuerzo por enmendar el error. Cuando expresamos productivamente nuestro remordimiento, nos esforzamos por reparar el daño y recuperar nuestra integridad.

La expresión

Cuando los sentimientos se reconocen y se expresan adecuadamente, promueven la salud en el ámbito individual, interpersonal y operacional. De acuerdo con el doctor David Viscott, autor de Emotional Resilience: “Si usted viviera honestamente, su vida se sanaría sola. Si usted actuara con total honestidad, si expresara sus verdaderos sentimientos a la persona que más necesita oírlos, haría su parte (en el proceso de sanación natural). Los beneficios que recibiría serían la paz interior, la salud duradera y la alegría de ser tal como es”. Cuando el ciclo emocional se bloquea, las emociones se atrofian. Quienes obstruyen el flujo de los sentimientos caen en estados de ánimo negativos como la resignación, el resentimiento y la depresión. Estos estados emocionales son invasores y paralizantes y se adueñan de toda su vida. Una persona está triste por algo, pero está simplemente deprimida. La pena puede ser superada por

medio del sufrimiento, pero la depresión persiste, como una densa niebla. Es mucho más difícil librarse de ella, porque ante todo es necesario poner en movimiento la energía emocional que está bloqueada. A menudo requiere ayuda de un profesional de la salud. Cada vez que reprimimos una emoción contraemos una deuda emocional que, en algún momento, tendremos que pagar, con altos intereses. Es habitual que las personas no expresan sus emociones porque no saben cómo hacerlo. Muchos hemos pasado por la dolorosa experiencia de herir la sensibilidad de otros o resultar lastimados en algún intercambio de contenidos emocionales y tendemos a identificar esa herida con la expresión de las emociones, aunque en realidad es el producto de nuestro modo de expresión poco efectivo. La siguiente fórmula puede ayudarlo a expresar conscientemente sus emociones y transformarlas en acciones efectivas.

La expresión saludable de las emociones es una respuesta adecuada a las circunstancias de la vida. Por ejemplo, después de vivir una situación desafortunada es razonable estar triste, tratar de resolver el problema y evitar situaciones similares en el futuro. Si alguien no honra un compromiso, es razonable que la parte defraudada se enfade y le haga un reclamo. Es completamente saludable sentir miedo ante la posibilidad de que un ser querido pueda resultar herido; ese temor es el impulso de proteger lo que consideramos valioso. También es útil sentir culpa si consideramos que hemos actuado mal, porque la culpa nos impulsa a disculparnos y a tratar de reparar el daño causado. Los problemas surgen cuando nuestras ideas distorsionadas exacerban nuestras emociones a tal punto que se vuelven dañinas e impiden la expresión productiva.

Modelos mentales

Los modelos mentales indican que ante la experiencia de vida que tenga cada individuo está sesgara el modo en que actuará el mismo.

Hay ideas que fracasan por que, por más brillante que sea la estrategia o la idea, si no se ponen en práctica y no se establecen políticas y objetivos para llevarse a cabo se quedará como una simple idea y no como un hecho concreto que se realiza y alcanza.

Traducido éste pensamiento a las empresas, podemos decir, que las organizaciones se quedan en el estancamiento y declive de su empresa, porque no se renuevan y crean nuevos programas o sistemas para renovar sus productos o servicios, ya que mantienen sus objetivos lineales y poco innovadores, pues en lugar de crear algo nuevo, prefieren hacer pequeñas modificaciones que los mantienen constantes a lo largo del tiempo.

La nueva perspectiva de los negocios consiste en elaborar estrategias competitivas para diferenciarte de las demás empresas en tu mismo ramo, y la clave es desarrollar habilidades mediante la aplicación de modelos mentales compartidos

Reflexión e indagación: los modelos mentales en niveles personales e interpersonales.

Para poder evaluar una estructura es importante conocerla desde adentro y conocer su manera de operar para cambiar aquellas debilidades que se encuentren y mejorar en el medio donde se desenvuelven.

Dominio Personal

Este punto habla sobre la temática de enfocarnos en lo que realmente es importante para nosotros como personas y no enfocarse a las pequeñeces que retrasan el esfuerzo para alcanzar las aspiraciones personales. Se trata del aprendizaje personal y utilizarlo para actuar mejor ante terceros.

Un ejemplo claro es que las personas se quejan de aquello que les acongoja en ese momento o en periodos cortos "si ya tuviera el título", "si mi novio fuera más atento", "si mi familia me pusiera más atención". Llevamos toda nuestra atención a éstos puntos que perdemos de vista nuestras aspiraciones de vida, para desarrollarse en la vida personal, laboral y social.

La forma en que nosotros pensamos y actuamos hoy en día, en nuestro presente son los estereotipos adquiridos desde nuestra infancia. Pues de sin darnos cuenta nos desenvolvemos en entorno donde lo normal es actuar mediante supuestos e imágenes ideales que moldean nuestra conducta y forma de pensar. Desafortunadamente no es extraño sentirse observado y juzgado por nuestra conducta independientemente si es buena o no, pues las personas criadas en un entorno social "normal" adquiere el mal hábito de encontrar un defecto en toda y cada una de las cosas de las que tenga contacto con ellos.

Supuesto metodológico

Si podemos identificar aquellas vivencias que en su auto percepción de líderes han servido como estímulo para desarrollar sus competencias intrapersonales, entonces podemos esbozar una propuesta de formación eficaz de capacitación de dichas competencias.

La competencia se define como una característica subyacente de una persona que le permite demostrar un desempeño superior en un determinado puesto, rol o situación (es la combinación de destrezas, conocimientos y actitudes que se aplican para adaptarse en diferentes contextos sociales). 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.

Hay competencias genéricas (conjunto de conocimientos, actitudes, valores y habilidades que están relacionados entre sí) y 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, etc.).

Habilidades gerenciales

Las habilidades gerenciales 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 o empresa. Las habilidades gerenciales son para el cumplimiento eficiente de sus funciones o el desempeño exitoso de sus roles, el gerente necesita desarrollar determinadas habilidades.

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.

Según Covey, (1992) **e**l liderazgo está centrado en principios se pone en práctica de adentro hacia afuera en cuatro niveles: 1) el personal que es la relación conmigo mismo; 2) interpersonal que son las relaciones e interacciones con los demás; 3) gerencial es la responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea, y 4) organizacional que es la necesidad de organizar a las personas: agruparlas, capacitarlas, compensarlas, construir equipos, resolver problemas y crear una estructura, una estrategia y unos sistemas acordes a ello. Cada uno de estos niveles, lo cual significa que debemos

trabajar en todos ellos sobre la base de ciertos principios básicos. En desarrollo de los dos primeros:

• **Confiabilidad** en el nivel personal. La confiabilidad está basada en el carácter, en lo que uno es como persona, y en la capacidad, en lo que uno puede hacer. Si usted tiene confianza en mi carácter pero no en mi capacidad, no confiará en mí. Muchas personas buenas y honestas pierden gradualmente su confiabilidad profesional porque caen en la rutina hasta convertirse en gente obsoleta dentro de sus organizaciones. Si no tenemos carácter y capacidad, no se nos considerará digno de confianza ni demostraremos demasiada sabiduría en nuestras opciones y decisiones. Si no logramos un progreso significativo en nuestra evolución profesional, seremos poco dignos de confianza.

• **Confianza** en el nivel interpersonal. La confiabilidad es el cimiento de la confianza. La confianza es como una cuenta bancaria emocional a nombre de dos personas que les permite establecer un acuerdo yo gano/tú ganas para seguir adelante. Si dos personas confían recíprocamente, sobre la base de la confiabilidad de ambas, pueden disfrutar de una comunicación clara, de empatía, de sinergia y de una interdependencia productiva. Si una de ellas es poco competente, el problema puede solucionarse con capacitación y desarrollo. Pero si una de ellas tiene defectos de carácter, entonces debe formular y cumplir compromisos para así acrecentar su seguridad interior, perfeccionar sus habilidades y reconstruir relaciones de confianza.

La confianza o la falta de ella están en la raíz del éxito o el fracaso en las relaciones y en los resultados finales en el área de los negocios, la industria, la educación y el gobierno.

Ser un líder actual

Según el autor los líderes deben basarse en principios, a través de sus estudios y observaciones encontró ocho características distintivas de los líderes centrados en principios. Estos rasgos no sólo caracterizan a quienes efectivamente son líderes; también nos sirven a todos como símbolos de progreso.

Se debe:

Aprender continuamente: Las personas centradas en principios son educadas constantemente por sus propias experiencias. Leen, buscan la forma de capacitarse, toman clases, escuchan a los demás, aprenden tanto a través de sus oídos como de sus ojos. Son curiosas, preguntan constantemente. A menudo amplían su competencia, su capacidad de hacer cosas. Desarrollan nuevas habilidades y nuevos intereses. Descubren

que cuanto más saben, más se dan cuenta de que no saben, que a medida que crece el campo de sus conocimientos lo mismo ocurre con su esfera exterior de ignorancia. La mayor parte de esta energía para aprender y evolucionar tiene un impulso inicial propio y se alimenta a sí misma. Usted desarrollará más velozmente sus capacidades si aprende a efectuar y cumplir promesas y compromisos. Comience haciéndose a usted mismo una pequeña promesa; continúe cumpliéndola hasta sentir que tiene un poco más de control sobre sí mismo. Afronte luego el siguiente nivel del desafío. Hágase a sí mismo una promesa y mantenerla hasta que haya logrado establecer el control en ese nivel. Ahora avance hasta el siguiente nivel; formule la promesa y cúmplase. A medida que vaya haciendo esto, sentirá que aumenta su valoración de su propia persona; su sensación de autodominio irá creciendo, y lo mismo ocurrirá con su confianza en que podrá superar el siguiente nivel. Pero sea serio y constante durante el proceso en su conjunto, porque si toma ese compromiso con usted mismo y luego lo rompe, su autoestima se debilitará y su capacidad de hacer y cumplir otra promesa decrece.

Vocación por servir: Quienes luchan para centrarse en principios consideran la vida como una misión, no como una carrera. Las fuentes que los nutren los han dispuesto y preparado para el servicio. 'Todas las mañanas, en efecto, se "atan al yugo" y se colocan los arneses del servicio, pensando en los demás. Véase a usted mismo cada mañana sujetándose ese supuesto yugo y colocándose los arneses del servicio en sus diversas responsabilidades. Véase tomando las correas y pasándolas por sus hombros mientras se dispone a efectuar la tarea que le ha sido asignada ese día. Véase permitiendo que alguien ajuste ese yugo o arnés. Véase atado con otra persona que marcha a su lado — un compañero de trabajo, un cónyuge y aprendiendo a tirar de la carga en común con ella. Insisto en este principio del servicio o de atarse al yugo porque me he llegado a convencer de que todo intento de convertirse en una persona basada en principios s llevar una carga sobre los hombros está sencillamente condenado al fracaso. Podemos tratar de hacerlo como si se tratara de una especie de ejercicio intelectual o moral, pero si no tenemos sentido de la responsabilidad, de servicio, de colaboración, si no tenemos la necesidad de empujar o de tirar de algo, se convierte en un esfuerzo vano.

Irradiar energía Positiva: El semblante de una persona basada en principios es alegre, placentero, feliz. Su actitud es optimista, positiva, animosa. Su espíritu es entusiasta, esperanzado, confiado. Esta energía positiva es como un campo de energía o un aura que las rodea y, de la misma forma, carga o cambia los campos de energía más débiles o negativos que se hallan a su alrededor. También atrae o magnifica los campos de

energía positiva más pequeños. Cuando entra en contacto con una fuente de energía negativa poderosa, tiende a neutralizar o bien a eludirla. En ciertas ocasiones simplemente se aparta, alejándose de aquella órbita peligrosa. La sabiduría le brinda una percepción de cuán fuerte es y un sentido del humor y de la oportunidad adecuados para lidiar con ella. Sea usted consciente de los efectos de su propia energía y comprenda cómo irradiarla y dirigirla. Y en medio de la confusión, la rencilla o la energía negativa, luche por ser un pacificador, un armonizador, por desactivar o revertir la energía destructiva. Descubrirá que la suya es realmente una energía positiva con vocación de auto cumplimiento cuando pueda combinarla con la siguiente característica.

Creen en lo demás: Las personas basadas en principios no sobre reaccionar ante las conductas negativas, las críticas ni las debilidades humanas. No creen haber progresado cuando descubren las debilidades ajenas. No son ingenuas; son conscientes de que esa debilidad existe. Pero consideran que la conducta y la potencialidad son dos cosas distintas. Creen en la potencialidad invisible de todos los demás. Se sienten agradecidas por las alabanzas que reciben de ellos y tienden, de forma natural, a perdonar y olvidar compasivamente las ofensas que les infieren. No son envidiosas. Se niegan a etiquetar, estereotipar, clasificar y prejuzgar a los demás; por el contrario, detectan al roble joven entre los arbustos y lo ayudan a transformarse en un gran árbol. En cierta ocasión mi esposa y yo nos sentimos inquietos por las etiquetas que nosotros y otras personas habíamos aplicado a uno de nuestros hijos, aunque se justifican, dado su comportamiento. Al detectar sus potencialidades, gradualmente comenzamos a verlo de forma diferente. Cuando llegamos a creer en sus potencialidades invisibles, las viejas etiquetas se esfumaron por sí mismas y dejamos de tratar de cambiarlo de la noche a la mañana. Simplemente sabíamos que su talento y potencialidad afloraron a su debido tiempo. Y así ocurrió, para estupor de los demás, entre ellos de otros miembros de la familia. Nosotros no nos sorprendimos porque sabíamos lo que había en él. En verdad, creer es ver. Así, debemos intentar creer en las potencialidades invisibles. Ello genera un clima de crecimiento y de oportunidades. Las personas centradas en sí mismas creen que la clave está en ellas mismas, en sus técnicas, en hacer “lo que funciona”. Esto da resultado sólo temporalmente. Si usted cree, en cambio, que la clave está “en” ellos, no “en” usted, usted se relaja, acepta, asiente y deja que las cosas ocurran. Tanto uno como otro camino constituyen profecías de auto cumplimiento.

Dirigen sus vidas de forma equilibrada: Leen los mejores libros y revistas y se mantienen al día respecto al curso de los negocios y acontecimientos. Son socialmente

activos y tienen muchos amigos y algunos confidentes. Son también intelectualmente activos y se interesan por una amplia gama de cuestiones. Leen, miran, observan y aprenden. Dentro de las limitaciones de la edad y de la salud, son físicamente activos y muy divertidos. Disfrutan de su persona. Tienen un alto sentido del humor, en particular para reírse de sí mismos y no a expensas de los demás. Se puede percibir en ellos que tienen un sano concepto y una visión honesta de sí mismos. Distinguen su propio valor, que se pone de manifiesto en su valentía e integridad y en que no sienten la necesidad de alardear, ostentar con su fama, mostrar su poderío por sus propiedades, credenciales, títulos o éxitos del pasado. En su forma de comunicarse son francos, simples, directos y no manipulan a nadie. También tienen el sentido de lo que es adecuado, y es más frecuente que yerren hacia la subestima de sí mismos que hacia la exageración de sus propios méritos. No son extremistas: no enfocan las cosas en términos de todo o nada. No lo dividen todo en dos partes, ni creen que todo deba ser bueno o malo, blanco o negro. Piensan en términos de continuum, prioridades, jerarquías. Tienen el poder de discernir, de percibir las similitudes y diferencias de cada situación. Esto no significa que sitúen todas las cosas según el enfoque de la ética situacional. Reconocen de inmediato los valores absolutos y condenan lo malo y luchan por lo bueno con valentía. Sus acciones y actitudes son adecuadas a cada situación: equilibradas, mesuradas, moderadas y prudentes. No son, por ejemplo, adictos al trabajo, tampoco fanáticos religiosos ni políticos, observan las dietas, no son amigos de comilonas ni adictos a los placeres, pero tampoco son mártires del ayuno. No están encadenados como esclavos a sus planes y programas de actividades. No se condenan a sí mismos por cada error tonto ni por cada traspié social. No meditan melancólicamente sobre el ayer ni sueñan despiertos en el mañana. Viven con sensibilidad en el presente, planean cuidadosamente el futuro y se adaptan con flexibilidad a las cambiantes circunstancias. Su honestidad para consigo mismos queda de relieve en su sentido del humor y su disposición para admitir y olvidar errores y para hacer con alegría las cosas sobre las cuales tienen control. No necesitan manipular a los demás, ni a través de una furia intimidatoria ni recurriendo al martirologio autocompasivo. Se sienten auténticamente felices por los éxitos ajenos y no piensan en absoluto que esos éxitos les están quitando algo. Reciben con mesura tanto los elogios como las culpas que se les atribuyen sin envanecerse ni reaccionar exageradamente. Son capaces de otear el éxito en el otro extremo del fracaso. Para ellos, el único fracaso real es el no haber extraído la experiencia de cada fracaso.

Ven la vida como una aventura: Las personas basadas en principios disfrutan de la vida. Puesto que su seguridad emana de su interior y no viene de afuera, no tienen necesidad de clasificarlo y estereotipar todo y a todos para dar una sensación general de certeza y predictibilidad. Perciben frescura en los viejos rostros, ven las viejas escenas como si lo hicieran por primera vez. Son como valientes expedicionarios que se internan en territorios inexplorados: no están seguros de qué va a pasar, pero confían en que será algo estimulante y que los hará evolucionar, y en que descubrirán nuevos territorios y contribuirán con su tarea. La confianza en sí mismos se fundamenta en su propia iniciativa, amplitud de recursos, creatividad, fuerza de voluntad, valentía y resistencia, y no en la seguridad, protección y abundancia de sus campamentos, de sus zonas confortables. Redescubren a la gente cada vez que se encuentran con ella. Están interesados en las personas. Hacen preguntas y se sienten interesados. Cuando escuchan, lo hacen con todos sus sentidos. Aprenden de la gente. No la etiquetan por sus éxitos y fracasos del pasado. No consideran a nadie superior a la vida misma. No tributan excesiva reverencia a las personalidades del gobierno ni a las celebridades. Se resisten a ser discípulos de ningún individuo. Básicamente son personas que no se dejan arrastrar de un lado a otro como una hoja en la tormenta y son capaces de adaptarse prácticamente a todo lo que les sobrevenga. Uno de sus principios fijos es la flexibilidad. Verdaderamente, dirigen una plena vida propia.

Son sinérgicos: La sinergia es el estado en el que el todo es superior a la suma de las partes. Las personas basadas en principios son sinérgicas. Son catalizadoras del cambio. Mejoran casi todas las situaciones en las que intervienen. Trabajan tan inteligente como duramente. Son asombrosamente productivas, pero lo son porque aportan novedad y creatividad. Al trabajar en equipo desarrollan sus propios puntos fuertes y luchan por complementar sus debilidades con los puntos fuertes de los demás. No dudan en delegar para obtener resultados, puesto que creen en los puntos fuertes y capacidades de los otros. Y como no se sienten amenazados por el hecho de que otros sean mejores que ellos en algunos aspectos, tampoco sienten la necesidad de supervisarlos de cerca. Cuando las personas centradas en principios negocian y se comunican con los demás en situaciones que parecen antagónicas, aprenden a separar a la gente del problema. Se concentran en los intereses del otro y no en la lucha de sus posiciones. Los demás descubren gradualmente su sinceridad y se convierten en partes de un proceso creativo de resolución del problema. Acuden juntos a soluciones sinérgicas, que habitualmente son mucho mejores que cualquiera de las propuestas originales, así como opuestas a

esas típicas soluciones de compromiso en las que cada parte cede un poco y gana otro poco.

Se ejercitan para la autorenovación: Finalmente, se ejercitan de forma regular en las cuatro dimensiones de la personalidad humana: física, mental, emocional y espiritual. Participan de algún tipo de programa equilibrado, moderado y regular de gimnasia aeróbica, es decir ejercicios cardiovasculares que involucran los músculos de las piernas y hacen trabajar al corazón y a los pulmones. Esto les otorga resistencia, mejorando la capacidad del cuerpo y el cerebro para hacer uso del oxígeno, así como les confiere otros muchos beneficios físicos y mentales. También son valiosos los ejercicios de estiramiento para aumentar la flexibilidad, y los de resistencia, para incrementar la fuerza y tonificar los músculos. Ejercitan sus mentes leyendo, resolviendo problemas creativos, escribiendo y observando. En el terreno emocional, se esfuerzan por ser pacientes, escuchar a los demás con auténtica empatía, demostrar amor incondicional y asumir la responsabilidad por sus propias vidas, decisiones y reacciones. En el espiritual, se concentran en la plegaria, el estudio de las Sagradas Escrituras, la meditación y el ayuno. Estoy convencido de que si una persona dedica una hora diaria a estos ejercicios básicos, mejorará la calidad, productividad y satisfacción de las demás horas del día, incluyendo las del sueño profundo y reparador. Ninguna otra hora de su día será tan fructífera como la que usted invierta en "afilar la sierra", es decir, en ejercitar estas cuatro dimensiones de la personalidad humana. Si usted lo hace cotidianamente, pronto experimentará un impacto beneficioso en su vida. Algunas de estas actividades pueden llevarse a cabo en el transcurso normal del día; otras deberán anotarse especialmente en la agenda. Llevan algún tiempo, pero a largo plazo nos ahorran mucho más. Nunca debemos estar tan ocupados aserrando como para no tener tiempo, antes, de afilar la sierra, así como nunca debemos estar tan ocupados conduciendo como para no tener tiempo de cargar combustible. Descubrí que, si hago estos minutos de ejercicios a primera hora de la mañana, logró algo así como una victoria privada y casi una garantía de futuras victorias públicas a lo largo del día. Pero si elijo la línea del menor esfuerzo y descuido total o parcialmente este programa, no logró esa victoria privada y me encuentro a merced de las presiones públicas y de las tensiones durante el resto del día. Estos principios de autorrenovación conducirán gradualmente a un carácter fuerte y saludable, con una voluntad poderosamente disciplinada y orientada al servicio.

Paradigmas Gerenciales

Con los cual llega a la conclusión de que existen cuatro paradigmas gerenciales. Los cuales los dos primeros se aplican perfectamente a las pymes actuales en Buenos Aires según lo analizados mediantes la entrevistas a los gerentes y las dos últimas se aplican al ideal de formar los futuros líderes gerenciales de las Pymes más actuales y adaptadas a la realidad existente.

Primero: el paradigma de la administración científica. Si empleamos este paradigma estamos concibiendo a los hombres, ante todo, como seres económicos. Si o veo a mi personal de esta forma, mi misión como gerente es motivarlos con el método de la zanahoria y el garrote: la zanahoria delante, para tentarlos e interesarlos, y el garrote atrás. Soy la autoridad. Por supuesto, debo ser justo con las recompensas económicas y las prestaciones complementarias. Pero todo está diseñado para satisfacer las necesidades del estómago de mis empleados. El supuesto sobre la naturaleza humana asociado a este paradigma es el del hombre económico. Eso significa que nuestra motivación primordial es la búsqueda de nuestra seguridad económica. El gerente que actúa según este supuesto utilizará la zanahoria y el garrote. Si el supuesto fuese correcto, la gente respondería consecuentemente a la motivación de garantizarse medios de vida o de proveer de sustento a su familia. En este caso el estilo gerencial será autoritario. Un gerente autoritario toma las decisiones y da las órdenes, y los trabajadores asienten y cooperan, ejecutan y colaboran tal como se les pidió, para recibir la recompensa económica del salario y otros beneficios. Hay muchas organizaciones y gerentes que actúan según este supuesto. De vez en cuando elogian de palabra una visión más amplia de la naturaleza humana, pero fundamentalmente se conciben a sí mismos como hombres que manipulan un paquete de recompensas económicas para lograr el comportamiento que desean.

Segundo: el paradigma de las relaciones humanas. Reconocemos que las personas no son sólo seres económicos, sino también seres sociales. Sabemos que la gente tiene sentimientos y, en consecuencia, la tratamos no sólo con justicia sino también con bondad, cortesía, amabilidad y decencia. Sin embargo, eso significa tan sólo un cambio, y pasar de ser autoritario a ser autoritario benévolo, ya que, en el fondo, seguimos formando parte de esa reducida elite que sabe qué es lo mejor. El poder todavía reside en nosotros, pero ahora, además de ser justos con la gente, también somos buenos con ella. El supuesto asociado a este paradigma es el del hombre socioeconómico.

Reconocemos que, además de las económicas, la gente también tiene necesidades sociales: ser bien tratada, ser querida y respetada, y saberse parte fundamental de la empresa. La concepción de la naturaleza humana es la base del movimiento de las relaciones humanas. Este supuesto sigue dejando a la gerencia a cargo de todo, tomando las decisiones y dando las órdenes, pero los responsables de relaciones humanas tratan al menos de crear un equipo armonioso o un espíritu de compañía, y brindan a las personas la oportunidad de trabajar juntas para llegar a conocerse unas a otras y disfrutar de acontecimientos sociales y recreativos. Los gerentes que actúan según este supuesto pueden transformarse en gente permisiva, blanda e indulgente, porque necesitan verse aceptados y ser populares, y detestan imponer todo tipo de normas o reglas inflexibles a los demás. Muchos gerentes que han caído en esta falsa dicotomía piensan lo siguiente: "Somos duros o blandos, fuertes o débiles. Si nosotros no nos hacemos cargo, otros se harán cargo de nosotros". Y puesto que el autoritarismo casi siempre gana sobre la permisividad, los gerentes que se acogen al supuesto socioeconómico resolverán ese dilema o dicotomía adoptando un estilo gerencial de autoritarismo benévolo. El autócrata benévolo es como un padre bondadoso que sabe qué es lo mejor para sus hijos y cuida de ellos mientras ellos cumplan con su voluntad y con sus deseos. Y cuando no lo hacen, él recibe esa rebelión como una forma de deslealtad e ingratitud.

Tercero: el paradigma de los recursos humanos. En este caso trabajamos no sólo con la justicia y la bondad, sino también con la eficiencia. Nos preocupamos por la colaboración. En este paradigma las personas también tienen mente, que son, en otras palabras, seres cognitivos, pensantes. Con esta amplia comprensión de la naturaleza humana, hacemos un mejor uso del talento, la creatividad, los recursos, el ingenio y la imaginación de la gente. Empezarnos a delegar más, conscientes de que las personas harán lo necesario si están comprometidas con un objetivo determinado. Concebimos a la gente, no a las inversiones de capital, no a las propiedades físicas, sino a ellos, a sus mentes y a sus corazones, como el recurso principal. Empezamos a buscar maneras de crear un ambiente óptimo, una cultura que abra las compuertas de su talento y libere su energía creativa. Reconocemos que las personas quieren aportar nuevas ideas, quieren que sus talentos sean detectados, desarrollados, utilizados y reconocidos. En este nivel también concebimos a los hombres como seres psicológicos, lo cual significa que, además de necesitar seguridad económica y correspondencia social, también necesitan desarrollarse y contribuir concreta y creativamente al cumplimiento de objetivos

valiosos. Los gerentes que tienen este paradigma conciben a las personas como montañas de talento y capacidad latentes. Su objetivo debe ser detectar y desarrollar esa capacidad para que alcancen las metas de la organización. Cuando conciben a las personas como seres económicos, sociales y psicológicos con una profunda necesidad y deseo de evolucionar, y de que se utilice su talento de forma creativa y constructiva, los gerentes tratan de crear un ambiente en el cual aquéllas puedan contribuir, con la totalidad de su talento, al cumplimiento de las metas de la organización.

Cuarto: el liderazgo centrado en principios. Ahora trabajamos con la justicia, la bondad, la eficiencia y la eficacia, con la persona como un todo. Vemos que las personas no son meros recursos e inversiones, que no son sólo seres económicos, sociales y psicológicos. También son seres espirituales; quieren encontrar el significado de las cosas, sentir que están haciendo algo importante. La gente no quiere trabajar por una causa poco significativa, incluso si es ella quien canaliza plenamente su capacidad mental. Quiere tener fines que la eleven, la ennoblecen y la hagan llegar a lo máximo de sí misma. Empleando este paradigma impulsamos a las personas según un conjunto de principios probados, que son las leyes naturales y los valores sociales rectores que han caracterizado durante siglos a toda gran sociedad, a toda civilización responsable. Emergen bajo la forma de valores, ideas, ideales, normas y enseñanzas que enaltecen, ennoblecen, satisfacen, dan poder e inspiran. Los gerentes centrados en principios entienden que la gente tiene más energía creativa, recursos e iniciativa que los que sus tareas requieren o les permiten emplear. La piedra angular de la IBM es su creencia en la dignidad y potencialidad del individuo. Una vez que usted tenga el paradigma centrado en principios, usted mismo llegará a la evidencia de que debe respaldar su nueva forma de percibir a las personas, porque éstas responderán a las expectativas depositadas en ellas. La gente emplea su creatividad en sus propias metas y sueños, y la organización pierde gran parte de esa energía. La sinergia negativa constituye un enorme despilfarro de talento humano. La fórmula de la sinergia positiva es: participación + paciencia = compromiso. El empleado que está detrás del escritorio debería ser tratado igual que el cliente que está frente al escritorio. No existe nada bajo los cielos que pueda comprar el compromiso voluntario. Podemos comprar las manos y la fuerza de un hombre, pero no su corazón y su mente. Tom Peters señala que a medida que el centro del poder se aleja del grupo de élite autoritario por más benévolo que éste sea, todos los miembros de la organización sienten que disponen de más poder. Se trata nada menos que dé un giro de 180 grados en nuestra forma de pensar respecto de la

administración y el liderazgo. La gente quiere colaborar en el cumplimiento de objetivos valiosos. Quiere formar parte de una misión y de la realización de la misma que trascienda las tareas individuales. No quiere trabajar en una tarea insignificante, por más que ésta canalice su capacidad mental. Quiere fines y principios que la enaltezcan, la ennoblecen, la inspiren, le den poder y la alienten a dar lo mejor de sí misma. Los líderes basados en principios intentan automatizar las tareas rutinarias, aburridas, repetitivas, y brindar a la gente la oportunidad de sentirse orgullosa de su trabajo. En realidad, cuanto más importante es una decisión, cuanto mayor es el desafío que presenta un problema, tratan de abrir mucho más las compuertas del talento de sus recursos humanos. Buscan ampliar permanentemente las áreas sobre las cuales sus operarios pueden ejercitar la autodirección y el autocontrol, a medida que desarrollan y demuestran una mayor perspicacia y capacidad. La mayor parte de los estudios sobre organizaciones dejan muy claro que las personas quieren ser dirigidas a través de principios. Quieren que su vida tenga un significado y una finalidad, y que sus jefes las traten como personas sin limitaciones. Cultivemos el paradigma del liderazgo centrado en principios, que no sólo abarca los principios de la justicia y de la bondad, y hace un mejor uso del talento de la gente por medio de aumentar la eficiencia, sino que también conduce a saltos cuantitativos en la eficacia personal y organizacional.

Tendencias en el management

En la actualidad la sociedad del siglo XXI se ha caracterizado por un acelerado desarrollo tecnológico y por la globalización, en la cual emergen nuevos valores, formas de comportamiento social (como los millennials), 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. Esta nueva visión concibe a la empresa como un sistema vivo cuya misión gerencial se fundamenta en la realización humana y profesional de sus integrantes. 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 (know how), todo un conjunto de capacidades espirituales y emocionales que le permitan tener un desempeño pertinente con el contexto laboral y con la sociedad actual.

La neurociencia es una disciplina que une conocimientos del cerebro relacionándolos a nivel intelectual y emocional en la gestión de las personas y empresas. 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.

El Neuromanagement actúa a dos niveles:

1- Nivel Individual, la persona desarrolla todo su potencial cognitivo-emocional para alcanzar el máximo rendimiento.
2- Nivel Empresarial u organizacional, estudia los procesos cerebrales que definen la conducta, incrementando y orientando el desarrollo de las habilidades de liderazgo.

Pero hoy en día hay cinco tendencias punteras en Management para 2017, un mundo globalizado donde el entorno es tan cambiante, hace necesaria la función de dirección de anticipación de tendencias. Los millennials incorporan un cambio de valores y de procesos, que obligan a la dirección a replantearse muchas de las formas clásicas de management. Actualmente hay cinco tendencias marcarán el Management empresarial esté 2017.

1- Think Global…Aunque seas pequeño.
   Para José Manuel Mas, director del Departamento Académico de Dirección de Empresas y director de Titulación Grado en Dirección y Gestión de Empresas en el Ámbito Digital de ESIC, "pensar en grande y en global no tiene que ver con el tamaño de la empresa, sino con el tamaño del entorno. Ahora el entorno es global y enorme para todos, también para las Pymes". Gran responsable de esta situación ha sido la digitalización y los millennials. Se ponen de manifiesto capacidades como el "Global Mindset", la gestión de la diversidad, las diferencias geográficas y el cross cultural management como necesidades en el directivo.
2- La innovación por encima de todo.

Es prioritario buscar nuevas formas de diferenciación, de aquí nace la necesidad de la innovación, una necesidad de subsistencia donde los tiempos de reacción son cada vez menores.

3- Transformación.

La globalización y la innovación nos llevan a incorporar procesos que cada vez generen más valor por menos dinero. La implementación, automatización y colaboración con stakeholders son aspectos fundamentales en todos los procesos de transformación.

4- Human 2 human – H2H

Los mercados H2H, frente a los ya conocidos como B2C o B2B, recuperan el factor humano en las relaciones empresariales, evolucionando del foco al cliente, al foco a la persona.

5- Dirección intergeneracional

La necesidad de incorporar millennials a nuestras estructuras empresariales está marcando un verdadero reto de dirección intergeneracional. Los millennials incorporan un cambio de valores y de procesos, que obligan a la dirección a replantearse muchas de las formas clásicas de management.

Tendencias económicas

También debemos tener en claro a que se enfrentan los nuevos gerentes y las tendencias a las cuales se enfrentan, estas son las diez tendencias que determinarán la economía internacional para los próximos años, según Adrián Blanco Estévez, Tomás Guerrero Blanco, Economista en ICEX Investigador, Universidad de Santiago Asistente de investigación, ESADEgeo Center for Global Economics and Geopolitics, Julio de 2013.

- 1. Política monetaria no convencional, ¿aluvión de deuda pública a la vista?

La gravedad de la crisis financiera ha conducido a los principales bancos centrales y autoridades monetarias a llevar a cabo una política monetaria no convencional, mediante el mantenimiento de los tipos de interés de referencia a niveles históricamente bajos y con sucesivas expansiones cuantitativas. Estas medidas han contribuido a evitar una recaída de la actividad económica en el mundo en el corto plazo. Sin embargo, podrían haber originado y alimentado numerosos desequilibrios, como nuevas burbujas en distintos tipos de activos, dificultades en la fijación del precio objetivo de dichos activos, volatilidad en diferentes mercados, el aumento de desequilibrios fiscales o la inundación de liquidez de difícil manejo en algunos países emergentes. Los banqueros

centrales se encuentran en una complicada situación con la necesidad cada vez más acuciante de emprender una subida de tipos para evitar los efectos mencionados en un contexto de elevadas tasas de paro y los exiguos crecimientos económicos en las principales economías. La resolución de esta encrucijada será uno de los principales desafíos que tenga que resolver la economía mundial en el medio plazo.

- 2. Sistema monetario internacional multidivisa

La pérdida de la hegemonía económica por parte de Estados Unidos y el inexorable avance hacia un mundo multipolar conducirá a la economía mundial a un sistema financiero multidivisa, liderado por el dólar norteamericano, pero también por el euro y por el yuan. Este proceso ya se ha venido produciendo en los últimos años, en el que el peso del dólar norteamericano sobre el total de las reservas mundiales ha pasado desde el 71% en el año 2000 al 62% en 2012. Esta tendencia debería de consolidarse en los próximos años, no solamente en lo que se refiere a las reservas sino también en las transacciones internacionales. Hasta un 85% de estas últimas se realizan actualmente en dólares, si bien este peso deberá irse reduciendo gradualmente, debido al impulso de las autoridades europeas y chinas para que se utilicen sus respectivas monedas para estas operaciones.

- 3. Revolución energética y nuevos materiales

El uso extensivo de nuevas tecnologías en la extracción de energía altera el mapa de la producción energética mundial tal y como lo conocemos ahora, y tendrá profundas consecuencias en la competitividad de las distintas regiones mundiales. A la cabeza de estas tecnologías se encuentra el fracking, la tecnología de fractura hidráulica que permite librar y capturar gas atrapado en tipos de roca y subsuelo antes difícilmente accesible, que está provocando una revolución en el sector del gas en Estados Unidos. Se estima que la "revolución energética" podría llevar a los precios del gas en Estados Unidos, donde comenzó a aplicarse esta técnica y donde ha alcanzado mayor nivel de desarrollo, a su precio más bajo en décadas, generado un ahorro de costes para sus empresas, que generaría una gran presión a la estructura de costes sus competidoras globales (especialmente a las europeas). Por otro lado, el descubrimiento y el avance en la aplicación de otros materiales y materias primas como por ejemplo el grafeno o las tierras raras serán de gran relevancia para la elaboración de imanes para los discos duros, las lámparas halógenas o la construcción de equipos de diagnóstico por resonancia magnética nuclear. La generalización y los avances en el uso industrial de estos y otros materiales generarán una dinámica rupturista en un gran número de

sectores y subsectores económicos, alumbraran nuevos y altamente rentables nichos de mercado y consolidarán la ventaja tecnológica de aquellas economías que realicen I+D.

- 4. Reshoring y vuelta a la industria

En los dos últimos años hemos asistido a que algunas multinacionales destacadas que habían deslocalizado su producción a terceros países están cerrando las fábricas en dichos países para volver a producir "en casa" (reshoring). Se trata de un fenómeno todavía en fase incipiente, pero que posiblemente se incremente fuertemente en los próximos años debido la confluencia de varios factores. Entre estos destacan el incremento de costes laborales en países emergentes o en desarrollo, las expectativas de reducción de costes energéticos en los países de origen de las empresas (principalmente occidentales), y la constatación de los problemas existentes de desacoplar las plantas productivas de los centros de I+D y los headquarters en los países de origen. Por otro lado, las elevadas tasas de desempleo en los países avanzados también incrementarán la presión para que las fábricas retornen y de este modo se contribuya a atenuar la inestabilidad política y económica derivada de la escasez de empleos. Empresas como General Electric, LightSaver Technologies, Offsite Networks o SolarWorld, han enviado parte o la totalidad de su actividad económica de vuelta a Estados Unidos desde China. Otras como Farouk Systems, NCR Corporation o ACE Clearwater lo han hecho desde otras localizaciones como Corea del Sur, India o Hungría.

- 5. Procesos aperturistas y de integración vs proteccionismo

En los próximos años asistiremos a un incremento de los tratados bilaterales de inversión y comercio, así como un avance en la puesta en marcha y profundización de áreas de integración económica. Las nuevas iniciativas soberanas de apertura económica evidencian la menor capacidad de organismos supranacionales, como la OMC, para articular estos acuerdos y ser el punto de encuentro para dichas iniciativas. Tres destacados ejemplos son la negociación del Transatlantic Trade and Investment Partnership (TTIP), acuerdo transatlántico de liberalización del comercio y la inversión entre Estados Unidos y la Unión Europea, la Alianza del Pacífico, área de libre comercio impulsada por los países latinoamericanos (y en particular por su sector empresarial) más cercanos a Washington, como Chile, Colombia, México y Perú, o el Trans-Pacific Partnership, tratado de libre comercio para el área Asia-Pacífico.

Por otro lado y en sentido contrario, la elevada tasa de paro en muchas economías mundiales y el reequilibrio del poder económico en el mundo hacia el Sur podrían

potenciar las políticas proteccionistas en Estados Unidos y la Unión Europea. De acuerdo con la UNCTAD, el porcentaje de medidas restrictivas a la IED (inversión extranjera directa) respecto del total se ha incrementado desde el 6% en 2000 hasta el 25% en 2012. Ejemplos destacados serían el posible bloqueo de operaciones en los Estados Unidos (bajo recomendación del CIFIUS) a los gigantes chinos tecnológicos ZTE y Huawei, que siguen al bloqueo de otras operaciones como la de la adquisición de UNOCAL por parte de CNOOC.

- 6. Capitalismo de Estado

El desplazamiento en el poder económico Norte – Sur y la multipolaridad a la que hemos asistido en los últimos años ha aupado a un destacado grupo de países en los cuales persiste una notable influencia de Estado sobre la economía, como China, Rusia, Brasil, México, Emiratos Árabes Unidos o Arabia Saudí, cuyo sistema económico se ha dado en llamar capitalismo de Estado. Este modelo económico híbrido a medio camino entre Estado y mercado presenta distintos grados, desde el férreo control económico del Partido Comunista Chino a la aprobación por parte del Congreso de la petrolera Pemex en México. Una manifestación particularmente destacada del modelo es la creación y desarrollo por parte del Gobierno de grandes empresas de naturaleza pública (State Owned Enterprises o SOEs) y fondos de inversión (Sovereign Wealth Funds o SWFs), que actúan como el brazo inversor en el exterior. En tanto que los ingresos fiscales de estos países se mantengan, tanto los SOEs como SWFs irán ganando poder económico en el mundo en los próximos años, generando una creciente influencia en los sectores en los que operan.

- 7. Presiones demográficas y sostenibilidad

Actualmente hay 7.200 millones de habitantes en el planeta, pero esta cifra se incrementará hasta los 9.600 millones en 2050, según datos de Naciones Unidas. El avance demográfico será dispar, y se explicará en su totalidad por países en desarrollo, que llegarán a concentrar un 85% de la población mundial en 2050. Entre los países desarrollados solamente Estados Unidos acompañará a India, Indonesia, Pakistán o el África Subsahariana como generadores netos de población para el planeta, pero en cualquier caso la población de la todavía primera potencia mundial será superada por la de Nigeria hacia mediados de siglo. Este considerable incremento de la población mundial generará profundas transformaciones en el ámbito político, social y económico. De particular relevancia resulta la presión que la población mundial y la mejora en el nivel de vida ejercerá sobre los recursos naturales y los alimentos. En el caso del agua,

por ejemplo, se estima que en 2030 su demanda superará ampliamente la oferta. En un escenario de incremento sostenido de la demanda, resultará fundamental que la oferta de las commodities pueda aumentar en consecuencia, bien sea a través del incremento de la capacidad productiva o de mejoras tecnológicas. En todo caso, este hecho generará una gran volatilidad sobre el precio de recursos como el gas, el petróleo o el agua, incrementará las operaciones internacionales de inversión en el sector extractivo y en última instancia podría dar lugar a graves conflictos tanto internos como externos.

- 8. La consolidación de las relaciones Sur-Sur

El despertar económico del hemisferio sur del planeta ha alterado los patrones económicos y comerciales que regían la economía mundial. Los flujos comerciales Sur-Sur se han convertido en los verdaderos protagonistas del comercio internacional, pasando de representar apenas un 6% del volumen total del comercio internacional en la década de los ochenta a un 15% en la actualidad. Desde el punto de vista de la inversión, los flujos Sur-Sur han mostrado un comportamiento similar. El World Investment Report, publicado recientemente por la UNCTAD, ha confirmado el desplazamiento del poder económico hacia el Sur, al revelar que en el año 2012, y por primera vez en la historia, los países en desarrollo recibieron más IED que los países desarrollados. En el campo de la cooperación Sur-Sur, el papel desempeñado por los bancos regionales y los fondos árabes ha modificado la arquitectura tradicional de los programas destinados al desarrollo de los países del Sur, contribuyendo a mejorar las condiciones sociales de estos países y forzando a los economías avanzadas a prestar una mayor atención a las necesidades de las economías en desarrollo. Todos los análisis prevén una intensificación de las relaciones económicas entre los países del Sur, lo que conducirá a profundos cambios en la multilocalización de la cadena de valor, en la especialización de las actividades y en la aparición de nichos de mercado hasta ahora inexplorados. Muchos sectores económicos serán en diez años totalmente distintos de cómo los conocemos ahora. Por otro lado, cabe destacar que en este proceso de consolidación de emergentes desempeñará un papel clave la capacidad de los mismos para llevar a cabo las reformas necesarias (educativas, tecnológicas, fiscales, de infraestructuras) que las alejen de la trampa de la renta media acercándose a una convergencia con los países ricos, tal y como ha sucedido en Corea del Sur.

- 9. El auge de los mercados frontera

En plena crisis económica un conjunto de países heterogéneo, más allá de los BRICs, entre los que se encuentran algunas de las economías que mayores niveles de

crecimiento, han atraído gran parte de los flujos de inversión internacionales. Son los mercados frontera, economías impulsadas por la combinación de abundantes recursos naturales y bajos costes laborales que están captando la atención de los grandes inversores. Con esta apuesta, los inversores persiguen dos objetivos: beneficiarse de las elevadas rentabilidades que ofrecen estos mercados, y que hasta hace poco les brindaban los BRICS, y cubrirse de las inversiones realizadas en las economías avanzadas y emergentes. Mientras los ciclos económicos de las economías BRICs y emergentes se aproximan cada vez más a las fluctuaciones de las economías avanzadas, las economías pre-emergentes o frontera presentan una correlación relativamente baja con respecto a las otras, lo cual representa un beneficio importante en la coyuntura actual. Como resultado, los fondos de renta variable especializados en la inversión y gestión de activos de los mercados frontera han alcanzado en mayo del 2013 un nuevo récord de inversión: 2.270 millones de dólares. Asimismo, el índice MSCI Frontier Market ha ganado un 13.31% en los primeros cinco meses del año, su mejor comienzo desde que el índice fue creado hace cinco años, mientras que el índice MSCI Emerging Markets ha caído un 4.4% para el mismo periodo. En la actualidad, siete mercados frontera – EAU, Bulgaria, Kenia, Sri Lanka, Nigeria, Pakistán y Vietnam – se encuentran entre los diez más rentables del mundo, y todos indicadores apuntan a que lo seguirán siendo durante los próximos años.

- 10. Desajustes ahorro-inversión

Durante las décadas previas al estallido de la crisis, China y Alemania implementaron políticas contra cíclicas que redujeron las expectativas de consumo de sus ciudadanos. Como consecuencia, ambos países aumentaron sus ya de por sí elevadas tasas de ahorro e incrementaron sus superávits comerciales pasando a financiar a los países del sur de Europa y a EE.UU. Estos últimos, animados por unos bajos tipos de interés, aumentaron su dependencia de los préstamos al consumo y comenzaron a acumular importantes déficits en sus respectivas balanzas de pagos. En este sentido, se alimentó una fuerte interdependencia: los países ahorradores incrementaron su financiación al consumo a los países gastadores. Sin embargo, la transición económica iniciada en China para pasar de un modelo basado en el gasto público y las exportaciones a un modelo basado en el consumo interno está reduciendo la tasa de ahorro en el país asiático. Pero esta transición basada en la reducción de las tasas de ahorro, para cuyo éxito es indispensable el desarrollo de un sistema público de pensiones y de salud que dé cobertura a la inmensa mayoría de los ciudadanos chinos, alberga un riesgo para la

economía mundial en general, y para la americana en particular: la reducción de los niveles de financiación a nivel internacional. Si a esto le añadimos que la crisis de la Eurozona ha llevado a Alemania a mostrarse más reticente a financiar el consumo de los países del Sur, ¿quién proveerá la liquidez necesaria para que economías como Estados Unidos o España mantengan sus niveles de consumo? En definitiva, las transformaciones que estamos viendo en los países ahorradores podrían conducir a una reducción generalizada de los niveles de financiación a nivel internacional.

Metodología de investigación

La técnica de recolección de datos, se hará a través de libros sobre el tema, revistas, trabajos publicados, entrevistas, y páginas web especializadas. La técnica de análisis será sobre todo cualitativa ya que se trata de datos de tipo descriptivos lo que permite un análisis e interpretación objetivo de los datos recolectados. El presente trabajo responde a un diseño cualitativo, en tanto intenta interpretar los comportamientos los gerentes de Pymes. A través de esta investigación se busca analizar las diferencias existentes en cada Pyme. Y poner en práctica y manifiesto los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.

Tipos de estudio:

Para abordar este análisis realizaremos un estudio de tipo exploratorio, creando una base a partir de la búsqueda de información teórica de distintas fuentes que han abordado este tema. Para este paso desarrollaremos un supuesto de investigación que nos permita luego de la misma indicarnos una aproximación a si dicho supuesto puede tener un grado de certeza. El presente trabajo responde a un diseño cualitativo, en tanto intenta interpretar los comportamientos que los gerentes. La falta de estudios exclusivos sobre este tema, es lo que me impulsa a investigar. He decidido realizar esta investigación a fin de exponer la importancia que tiene, en la actualidad, la gerencia de una Pyme, la cual cada vez tiene un trabajo más complejo, polifacéticos e inesperado. Debido a esa complejidad que han alcanzado los mercados con los que se generan la relación comercial a nivel global, regional y nacional, teniendo presente la creciente competencia de los mercados emergentes asiáticos, las expectativas y exigencias de los socios, inversionistas, y a la alta volatilidad de los mercados capitales existentes.

Debido a ello, para sustentar el supuesto expuesto analizaré empresas pymes en Buenos Aires, mediante las entrevistas realizadas a sus respectivos gerentes en dichas empresas establecidas en la zona oeste del conurbano bonaerense.

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. 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. Estas entrevistas fueron realizadas a gerentes. La tarea de campo de este proyecto de investigación, se realizará en esta etapa bajo un formato de análisis cualitativo que requiere de la realización de entrevistas abiertas individuales. Con un perfil del entrevistado: sexo indistinto y sin limitaciones de edad, que haya tenido experiencias de conducción efectiva en organizaciones pymes de la zona oeste del conurbano bonaerense, durante al menos un lapso de diez años. Preferiblemente, que haya cumplido con roles similares en más de una organización. Se dará preferencia a aquellos que se hayan desempeñado en marcos organizacionales como gerentes generales de diversas características.

Actividad del entrevistador: el entrevistador deberá conducir la conversación con el entrevistado seleccionado, procurando obtener el máximo de información posible para completar los distintos campos de la ficha de registro. Debe tener en cuenta que se trata de un encuentro abierto y de baja estructuración, que debe dejar la posibilidad que el entrevistado introduzca cuestiones no previstas en el esquema de entrevista, que igualmente puedan ser valiosas al momento del análisis final. Debe recordar que la base de información a obtener debe contemplar:

- Datos generales del entrevistado, la organización, su red de influencia y todo otro detalle de la actividad que se considere útil para la segmentación de la muestra.

- Percepción del entrevistado sobre las competencias personales que ha desarrollado y a las que atribuye valor de incidencia en su desarrollo, siguiendo la lógica expuesta en la guía orientativa de competencias desarrollada .

- Factores a los que el entrevistado atribuye el desarrollo de dichas competencias, identificando vivencias, experiencias generales, formación, etc.

- Dinámica de la entrevista: Una entrevista de esta naturaleza debe realizarse en la forma más abierta y desestructurada posible. Se recomienda grabar la misma para que la

toma de notas detallada por parte de entrevistador no interrumpa la fluidez del diálogo. El entrevistador deberá tener en cuenta también que sus interpretaciones del lenguaje no verbal que utilice el entrevistado también pueden arrojar conclusiones importantes a los fines que la investigación persigue. Deberá utilizarse un lenguaje simple, con analogías, ejemplos y todo giro coloquial que pueda servir para orientar al entrevistado y hacerlo sentir cómodo en sus expresiones. Debe tenerse en cuenta que, en definitiva, la interpretación de los dichos de los entrevistados forma parte de la decodificación general que realizará el entrevistador al preparar su reporte. Un aspecto esencial a considerar es este tipo de indagación es la relación entre la percepción del entrevistado de sus propias competencias y los factores a los que atribuye las mismas, pudiendo estos ser muy diversos. En este sentido, debe estimularse al dicente a vincular sus competencias con experiencias, vivencias concretas, situaciones reales de aprendizaje, etc. Para esto, además de las preguntas directas, se recomienda especialmente la utilización de la técnica del "flashback" cuando la naturaleza de la competencia trabajada lo amerite (ej.: "recuerda alguna situación en particular que hay vivido, en la que…" o "hay alguna experiencia concreta que tenga especialmente presente cuando piensa en…" y construcciones similares)

Ficha de registro: Criterios de utilización.

La ficha de registro es el instrumento de reporte de la entrevista realizada y debe recrear los aspectos más directamente vinculados con el objeto de la investigación. Más allá de su formato sintético, el desarrollo de cada uno de sus ítems debe ser lo suficientemente exhaustivo para que el equipo de analistas pueda capturar la riqueza del diálogo generado.

- Datos del entrevistado: Deberá consignarse el nombre del entrevistado. En todos los casos deberá dejarse constancia del sexo del entrevistado y su edad. La organización de pertenencia. Red de influencia: se refiere al conjunto de personas sobre las que el entrevistado ejerce acciones de liderazgo (estando o no "a cargo" de la mismas en términos formales). Es importante cuantificar esta red y de ser posible aportar una caracterización general de sus integrantes. El entrevistador utilizará el espacio especialmente destinado a tal fin para consignar todo otro detalle que resulte de interés sobre la actividad del entrevistado o particularidades de la forma en que la desempeña.

- Percepción de competencias: Esta parte de la ficha de registro está dividida en los cuatro campos en los que se agrupó la base de competencias a relevar: recordar que el

tipo de términos utilizados en cada caso, así como el desagregado de competencias que se formula es para exclusiva orientación del entrevistador. La presentación de los mismos al entrevistado debe ser realizada de la manera más coloquial posible y utilizando términos neutros y simples, de comprensión genérica. Cada uno de los campos seleccionados consta de tres secciones: las competencias percibidas por el entrevistado, que deberán consignarse tal como las mencionara luego de la presentación coloquial de las mismas por parte del entrevistador (quien podrá solicitar aclaraciones, pero en modo alguno tratar de forzar "una definición" que sea ajena a la expresión natural del entrevistado); La justificación acerca de los motivos por los que el entrevistado reconoce en sí mismo esas competencias, donde deberemos registrar de la manera más exhaustiva posible el conjunto de elementos que se explicitan, estimulando las respuestas de aquellos que no surjan espontáneamente a través de la ya citada técnica de "flash back"; una sección para reseñar todos los otros comentarios propios de la interpretación del entrevistador sobre el campo específico explorado. La ficha de registro y el reporte final, se confeccionan en el momento de la desgravación sin superar las 48 horas de realizada la entrevista.

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 cubren sistemáticamente todos los aspectos de los antecedentes personales del entrevistado, pero la información se obtiene de manera no directiva". (Fear, R. (1979); La entrevista de evaluación. Buenos Aires: Paidós, Pág. 31.)

Para este paso desarrollaremos un supuesto de investigación que nos permita luego de la misma indicarnos un grado de certeza. Finalmente analizaremos lo obtenido de la recolección de esta información primaria y desarrollaremos una conclusión para dar una respuesta al supuesto que se plantea en dicha investigación.

Analizaremos al gerente, ya que este debe contar con factores que proporcionen respuestas anticipadas y proactivas para crear organizaciones que sean más dinámicas, humanas e inteligentes. Debido a tales exigencias éste deberá poseer competencias y habilidades que se adapten a los requerimientos que tienen el mundo actual constantemente cambiante, las cuales le permitan abordar y sobrellevar un ambiente de mayor exigencia.

Conceptos definidos de las entrevistas.

Competencias Intrapersonales: Definimos así a aquel conjunto de cualidades propias de cada individuo que se evidencian en un ser y un saber hacer que favorece su crecimiento personal y el fortalecimiento de sus roles de liderazgo. Este conjunto de competencias dependen en su generación y desarrollo de condiciones personales que operan en forma independiente del contexto y el medio social más allá que puedan constituirse en cimientos sobre las que se edifiquen otro tipo de aptitudes de corte relacional que demanden en forma indispensable la interdependencia con otros. Atento a la vasta diversidad de competencias intrapersonales que distintos autores han identificado, dividiremos las mismas en cuatro grandes categorías, con la finalidad de facilitar un marco de indagación sobre ellas y sus condiciones de formación:

a) Campo del autoconocimiento y la fortaleza mental: Involucra el conjunto de competencias vinculadas al desarrollo de la propia conciencia emocional y el reconocimiento de la propia naturaleza del ser interior (autoconocimiento), implica la autoaceptación y a través de ella la autoestima y la confianza en los propios valores y cualidades. Implica también las capacidades del individuo para fortalecerse mentalmente regulando sus emociones, desarrollando tolerancia a la presión, el estrés y la frustración, como base de la constitución de una actitud resiliente, que a partir de una profunda conciencia filosófica de la vida y orientación ética, le permite alimentar en forma reflexiva un balance vital (equilibrio personal). **Palabras claves:** Conciencia emocional /autocontrol / dominio personal- Autoaceptación / autenticidad - Autoestima- Confianza en los propios valores y cualidades / autoconfianza - Tolerancia a la presión- Tolerancia al estrés- Tolerancia a la frustración - Actitud resiliente / capacidad de aprendizaje - Conciencia filosófica de la vida / capacidad reflexiva / libertad interior - Orientación ética - Equilibrio personal / balance vital

b) Campo de la orientación al desarrollo y capacidad para la acción: Representa el conjunto de competencias dirigidas a las capacidades para construir un modelo de desarrollo personal y poder ejecutarlo con eficacia. Requiere de la capacidad para orientarse a metas en un afán de superación, mediante una actitud emprendedora, proceder autónomo y sentido de la responsabilidad. Poder diseñar y ejecutar un proyecto de desarrollo personal, implica el cultivo del pensamiento creativo y a la vez analítico, amalgamando en ambos una profunda capacidad de conceptualización. Este modelo de pensamiento se nutre a partir de una profunda disciplina de ejecución, perseverancia y orientación a la mejora continua. **Palabras claves:** - Orientación a

metas / agresividad canalizada- Afán de superación / automotivación / sentido de éxito- Actitud emprendedora / entusiasmo / propensión al riesgo / proactividad /organización y planificación / organización de la información- Autonomía - Sentido de la responsabilidad- Pensamiento creativo / curiosidad / inventiva / intuición- Pensamiento analítico / concentración- Capacidad de conceptualización / sinergia / sentido de prioridad / capacidad de analizar- Disciplina- Perseverancia / paciencia - Orientación a la mejora continua**.**

c) Campo de la conciencia social y orientación vincular: Indica las competencias que definen una predisposición del individuo para socializar y desarrollar vínculos productivos con otras personas (inteligencia social).Implica el desarrollo de una conciencia política, social y vincular, como sustento del espíritu cooperativo. Este campo se construye sobre la base de la empatía, la benevolencia y la cortesía, que se traduce en un comportamiento asertivo, de apertura mental e interpretación de la subjetividad, sustentado en una adecuada inteligencia lingüística y actitud positiva hacia el otro. **Palabras claves:** - Inteligencia social- Conciencia política / comprensión del poder / vocación de conducción- Conciencia social / conciencia moral / integridad / ubicuidad- Conciencia vincular- Espíritu cooperativo- Empatía / compasión- Benevolencia- Cortesía- Asertividad / escucha activa- Apertura mental / flexibilidad / adaptabilidad- Interpretación de la subjetividad / tolerancia / pensamiento flexible Inteligencia lingüística- Actitud positiva hacia el otro / confianza en los demás / optimismo

d) Campo de la comprensión del entorno y la visión: Involucra el conjunto de capacidades necesarias para desarrollar una adecuada ubicuidad con el entorno, adaptándose en forma proactiva al campo de fuerzas dominante en el mismo (sistemicidad). El reconocimiento contextual y el desarrollo de una lectura ajustada sobre la realidad, requiere de la construcción de una conciencia temporal en la que confluyen una perspectiva histórica y una visión prospectiva. La efectiva construcción de una visión personal, debe entender los desafíos de la complejidad, desarrollando capacidades de abstracción a partir de una actitud contemplativa. **Palabras claves:** - Sistemicidad - Conciencia temporal / reconocimiento contextual- Perspectiva histórica Visión prospectiva - Visión personal- Capacidad de abstracción- Actitud contemplativa

Ficha de registro de entrevistas

Universidad Abierta Interamericana

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Entrevista Abierta. Trabajo de investigación final.

Desarrollo de Competencias Intrapersonales

Fecha: …../…. /…. ENTREVISTADOR:

DATOS DEL ENTREVISTADO		
Nombre:	Sexo:	Edad:
Organización /es:	Función/ responsabilidad:	
Antigüedad en el rol:	Red de influencia:	
Otros detalles sobre la actividad:		

PERCEPCIÓN DE COMPETENCIAS:

Campo del autoconocimiento y la fortaleza mental
Competencias percibidas:
Justificación del entrevistado / experiencias atribuidas:
Otros comentarios del entrevistador
Campo de la orientación al desarrollo y capacidad para la acción
Competencias percibidas:
Justificación del entrevistado / experiencias atribuidas:
Otros comentarios del entrevistador:
Campo de la conciencia social y orientación vincular
Competencias percibidas:
Justificación del entrevistado / experiencias atribuidas:
Otros comentarios del entrevistador:
Campo de la comprensión del entorno y la visión
Competencias percibidas:
Justificación del entrevistado / experiencias atribuidas:
Otros comentarios del entrevistador:
Otras conclusiones y comentarios del entrevistador

Conclusiones

Un líder debe sostener primero el cambio personal y luego acompañar el gerencial y organizacional previniendo la ambigüedad para evolucionar y crecer como líder por elección. Modificar de adentro hacia afuera hábitos personales, establecer un compromiso y utilizar todas las capacidades y habilidades adquiridas con la experiencia y así perfeccionar con las nuevas técnicas lo tradicional o estructurado. Permitiendo de ese modo que las nuevas capacidades ingresen como parte del gerenciamiento, asumiendo las consecuencias y el riesgo posible a equivocarse pero con la certeza de que es posible mejorar continuamente en un incesante aprendizaje, sorteando la resistencia a estos posibles cambios que son necesarios, rompiendo con los viejos paradigmas existentes y creyendo en la transición a lo nuevo con una apertura mental necesaria. Sin duda lo más importante es ser íntegro y estimular la autoestima para lidiar con las circunstancias cambiantes de los mercados de hoy, los plazos y la competencia innegables de todos los mercados emergentes. Las grandes empresas que apuestan a la tecnología, poseen las mentes abiertas en sus gerencias y son las que están a la vanguardia y así gozan de ventajas competitivas; generalmente son quienes imponen las tendencias con gerentes líderes y compañías jóvenes.

Creo certeramente que es necesario en las pymes primero un liderazgo transaccional, como lo llama Covey (1992), que logre la interacción eficiente con la realidad cambiante. Este tipo de liderazgo se ocupa de los fines y valores, la moral y la ética, trasciende los asuntos cotidianos, propone alcanzar objetivos a largo plazo sin comprometer los valores y principios humanos y también separa las causas de los síntomas y actúa preventivamente, lo que significa seguir rompiendo con el paradigma tradicional de los gerentes (según la información relevada en las pymes y sus respectivos gerentes: el largo plazo casi no existe). Además este nuevo tipo de gerente deberá ser proactivo, catalizador, paciente, concentrarse en las misiones y estrategia para lograrlas utilizando plenamente los recursos humanos. Y así desarrollar los nuevos talentos o futuros gerentes (reconocerlos y capacitarlos con nuevos desafíos). El objetivo del liderazgo de transformación es mutar a la gente y a las organizaciones en el sentido literal del término: cambiar sus mentes y sus corazones, ampliar su visión, intuición y comprensión; clarificar los fines y hacer que el comportamiento sea congruente con las creencias, principios y valores motivando cambios permanentes, que se perpetúan a sí mismos y generen un impulso.

Luego de ver el modelo tradicional gerencial dentro de las tres pymes del Conurbano Bonaerense de la zona oeste, se evidencio que no se utilizan métodos modernos, sino competencias del tipo de paradigma de la administración científica: concibiendo a los hombres como seres económicos, los cuales esperan premios y castigos de parte del gerente. Sin embargo el paradigma de las relaciones humanas tiene en cuenta lo anterior mencionado pero reconoce que las personas son seres sociales. Y en consecuencia los tratan con bondad, cortesía, amabilidad y decencia. Siendo de este modo un ser autoritario benévolo, ya que, en el fondo, seguimos formando parte de esa reducida elite que sabe qué es lo mejor (el poder todavía reside en los gerentes y no hay discusión respecto a ello, y no preparan las futuras generaciones de líderes), ni siquiera pueden llegar a cumplir con los plazos establecidos en la obtención de los objetivos planteados para el desarrollo habitual de sus actividad, ya sé industrial o comercial.

Algunos de los interrogantes que se buscará responder, son:

- ✓ ¿Las competencias y habilidades que poseen los gerentes de pymes son adecuadas para enfrentar las exigencias del mercado actual?
    - o En las entrevistas realizadas se vio claramente que no, la carencia de profundizar y crear un continuo aprendizaje de las mismas.
- ✓ ¿Cuáles son las competencias requeridas para afrontarlas y generar el cambio necesario, adecuadas a los requisitos del mercado?
    - o Como objetivo obtener un liderazgo de transformación, es decir mutar a la gente y a las organizaciones en el sentido literal del término: cambiar sus mentes y sus corazones; ampliar su visión, intuición y comprensión; clarificar los fines; hacer que el comportamiento sea congruente con las creencias, principios o valores, y motivar cambios permanentes, que se perpetúan a sí mismos y generen un impulso. La capacidad de este tipo de líderes es el autoconocimiento (la confianza en sus propios valores y cualidades), y se nota una clara tolerancia a las frustraciones. Todas estas características son fundamentales para personas con un perfil emprendedor debido a que los negocios suelen fracasar a lo largo de la vida y esta actitud permite reponerse de estas adversidades (actitud de superación y orientación a las metas que les permiten no perder el rumbo). Este tipo de individuos nunca dejan de tener una visión prospectiva y poseen también la capacidad de crear vínculos empresariales.

- ✓ ¿Son capaces los líderes gerenciales de pymes de atender simultáneamente las necesidades de cambio corto, mediano y/o largo plazo?
    - o Por lo analizado no llegan a cumplir con los plazos cortos, ni medianos y los largos no son aplicables a ninguna de las empresas analizadas.
- ✓ ¿Saben cómo generar y desarrollar equipos de trabajo que se comprometan con sus proyectos y lleven al éxito esperado en su Pyme?
    - o Aún no saben desarrollar equipos de trabajo ya que su forma de liderazgo es muy centralizada, frustrando toda expectativa de creatividad dentro de la pyme.

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 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 las empresas, las cuales le permitan ser proactivo y no solo convivir con el cambio sino crear o generar desde el cambio.

La propuesta que consideramos adecuada, es la de establecer mecanismos eficaces de vinculación de continuo aprendizaje y capacitaciones entre la universidad y la empresa, por ejemplo o con las cámaras empresariales dando cursos con los profesionales en el tema, logrando ampliar la capacidad analítica de cada gerente de una pyme. Donde todas las instituciones involucradas, contribuyan con el desarrollo regional y nacional del país para poder enfrentar esos mercados emergentes con los costos mucho más competitivos a nivel mundial. Instituir un ámbito en el que las instituciones sean parte de la cadena de valor de la empresa, desde los aportes teóricos y desde la investigación desde las cámaras y universidades con el aporte de cada pyme, ya que son una parte fundamental económica de la provincia de Buenos Aires. 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 las competencias propuestas deben actuar como complemento para brindar mayores herramientas cognitivas que le permitan a las empresas a través de sus gerentes con una continua formación, tener esas características fundamentales de líder que es tan necesario actualmente. De esta forma tomar una

mejor decisión, planificación y gestión del riesgo. 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. El conocimiento es valor agregado en sí mismo y a su vez, nos hace más conscientes, y responsables. Ya que el liderazgo gerencial requiere de autoconocimiento (confianza en sus propios valores y cualidades, tolerancia a las frustraciones. Todas estas características son fundamentales para personas con un perfil emprendedor debido a que los negocios suelen fracasar y esta actitud permite reponerse de estas adversidades (actitud de superación y orientación a las metas con una visión prospectiva y capacidad de crear vínculos empresariales). Un liderazgo social permite formar una comunidad en un contexto de trabajo, generando relaciones de confianza y empatía, cumpliendo cierta relación con lo que se caracteriza un perfil político, donde podemos observar ciertas habilidades para el manejo situaciones de conflicto. Otra competencia que cabe destacar es la conciencia vincular: la capacidad de conectar con el otro, y esto también lleva a tener una conciencia social para poder generar equipos de trabajo duraderos, creativos y flexibles.

Durante las entrevistas que realizamos, observamos que las personas cuando hablan de sus competencias conectan el surgimiento y/o desarrollo con distintas experiencias que acontecieron en determinados momentos de su vida, en algunos casos se deben a situaciones puntuales que dispararon un cambio y en otros se deben a experiencias más desarrolladas en el tiempo. Algunos entrevistados manifestaron que el entorno familiar influyó en el desarrollo de sus competencias tanto por la actividad que realizaban algunos de sus integrantes como también por el ejemplo que obtenían de ellos en cuanto a ciertos valores. Por ejemplo situaciones vividas desde pequeños que activan una vocación o un compromiso, como el caso de actividades solidarias y la experiencia que surge de eso, son un disparador de ciertas competencias referidas a la conciencia social y a la empatía, como nos expresaban en uno de los casos la necesidad de ayudar a otros. En otra oportunidad se menciona la experiencia del día a día en la labor como factores que contribuyen al desarrollo de ciertas aptitudes como por ejemplo conciencia política, ubicuidad con el entorno y confianza en sus cualidades. Otros casos de experiencias de personas influyentes como disparador de ciertas capacidades se dan en las organizaciones durante el desarrollo de la tarea laboral, como de los líderes que transmitían valores de cooperación o bien, que despiertan inspiración debido a

experiencias críticas vividas, también se mencionaron como disparadores en casos relacionados al control de situaciones de stress. Casos puntuales como ser padre fueron tomados para justificar cualidades de responsabilidad, o experiencias desagradables como fracasos en algunos negocios activaban actitud de superación, y no perder la visión de lo que se quiere lograr, estas últimas más vinculadas con los líderes emprendedores. Finalmente, y de acuerdo al supuesto que estamos abordando, luego del desarrollo de la actividad de entrevistar a distintos gerentes de pymes y en base a lo que hemos observado y descrito anteriormente, concluimos que es probable que las competencias adquiridas por estas personas se deban a distintas experiencias desarrolladas a lo largo de su vida personal y profesional.

Empresas pymes entrevistadas

Establecimiento Metalúrgico Power S.A.- Haedo

POWER. 50 años comprometidos con la calidad y el precio.

Power es una empresa fundada hace más de cincuenta años, ha dedicado siempre todo su esfuerzo a la fabricación de Abrazaderas. Con la llegada a nuestro país de la Industria Automotriz ha sabido ganarse la confianza de las mismas, continuando sus avances en mercados como los de ferretería, automotriz, industria naval, alimenticia y agrícola. Características que les permiten ser el más importante especialista de Abrazaderas en el mercado local. Según ellos, su permanencia y crecimiento se deben a tres pilares fundamentales: Calidad, Variedad y Precio.

Calidad: Se han equipado con los medios técnicos necesarios, que comprenden un importante desarrollo informático, como así también, con bancos de ensayo altamente especializados y con la capacitación de todo su personal en todos los temas relativos a la calidad y mejora continua. Eso les ha dado él más alto reconocimiento reflejado en las calificaciones de su sistema de calidad, y como consecuencia, han obtenido la certificación por décimo año consecutivo de la norma ISO 9001, siendo en su rubro la primera fábrica de abrazaderas en Argentina en alcanzar dicho galardón. Argumentos que les ha servido de bandera para el ingreso a rubros tan exigentes como son las terminales automotrices, agrícolas y exportadores.

Variedad: Sus abrazaderas son elaborados con distintas materias primas, como acero Inoxidable calidad 430 (Banda de la Abrazadera) y SAE 1010 (Tornillo y Montura) de mayor resistencia y menor corrosión definida como su línea económica, ya que tiene la virtud de una abrazadera de excelente calidad, inoxidable al agua y cuentan con otra línea, con todo el conjunto completo en Acero Inoxidable 304 (Tornillo, Montura y banda de la Abrazadera), inalterable a los ácidos y a lugares donde exista un alto poder de corrosión, ideales para la industria petrolera, naviera, agrícola y minera. Además, cuentan con una amplia gama en abrazaderas para cada tipo de necesidad, abrazaderas de Cierre Rápido, Tornillo y Tuerca, Súper Presión, Súper Presión con Resorte, abrazaderas para Intercooler y Turbos, además estarán con nuevos desarrollos de tornillos que están siendo lanzados al mercado.

Precio: En todos estos últimos años, hubo un esfuerzo e inversiones muy importantes en la incorporación de tecnología de última generación, incorporando diferentes máquinas totalmente automáticas, prensas de 40 y 80 tls., prensas de gran velocidad de golpes por minuto, centros mecanizados, electroerosionadoras de corte por hilo, laminadoras, estampadoras de tornillos. En todos sus años de permanencia en el mercado fue filosofía de la empresa y sus creadores buscar en el mundo tecnología para un producto de calidad con precios competitivos que hoy les permiten fabricar un producto de Acero Inoxidable a un precio más económico que de una abrazadera totalmente de chapa cincada y poder insertarse con gran aceptación y reconocimiento en los diferentes países en Latinoamérica.

Abrazaderas Córdoba de Hernán Kohan – San Martín

Comenzamos en 1970 (en la provincia de Córdoba) lo que le dio el nombre a nuestra Empresa. Abrazaderas Córdoba, es Distribuidora de Abrazaderas, Precintos Plásticos, Productos de Fijación y Tornillería. Para el Año 2000, con el comienzo del nuevo Milenio, nos mudamos a Buenos Aires, a nuestra actual dirección, Cafferata 5815 - Caseros. Partido de 3 de Febrero. Contamos con nuestra Sucursal en la provincia de Entre Ríos (En Federación).Somos una empresa Argentina, que viene trabajando desde hace ya más de tres décadas al servicio de nuestros Clientes. En nuestra Planta de Operaciones, Distribución, Logística, y Oficina de Atención al Público, encontrará nuestro personal, técnicamente capacitado y dispuesto a brindar lo mejor de sí para su

satisfacción. Contamos con importante Cartera de Clientes y una inmejorable línea de Proveedores.

Protec Asociados S.R.L.- Ramos Mejía

HISTORIA: Hacia el año 1977, surgiendo de una iniciativa de ilusión y ganas de ser independientes, aparece la idea de comenzar a vender herramientas. Nacidos en un garaje de 32m2 en el barrio de Mataderos, a puro esfuerzo y trabajo, se funda Protec Asociados SRL de la mano de sus tres socios. Al primer año de haber comenzado, se logró la adquisición de un Fiat 600 con el cual se puso en marcha la distribución de herramientas y gases de carburo al rubro ferretero y talleres de chapistas en Buenos Aires. Al año siguiente, Protec logró mudarse a una antigua casa en la calle Araujo al 1500 e inició la venta al interior con una "Súper Gira" en un colectivo escolar usado, para luego hacerlo mediante vendedores. Transcurridos 40 años desde sus inicios, Protec se encuentra hoy día radicado en el corazón de Ramos Mejía. Con depósitos propios y la innovación constante para mejorar día a día el servicio, los valores y el compromiso siguen siendo los mismos. Ofrecer buenos negocios, con el mejor servicio y la confianza que nos posiciona como una gran empresa seria de la Argentina. Cumplir lo pactado como valor primordial y la búsqueda constante de la eficiencia. Poseemos de una fábrica de máquinas de soldar a transformador y tecnología Inverter, Cargadores de batería; a su vez que somos Importadores de variadas Máquinas que utiliza el mercado con su respectivo servicio técnico especializado. Proveemos más de 10.000 artículos de grandes Marcas que depositan su confianza en nosotros para el abastecimiento y distribución de sus productos. Protec fue fundada y se debe al día de hoy a su esfuerzo constante y la búsqueda de crecimiento en el mercado argentino.

MISIÓN: "Abastecer profesionalmente a nuestros clientes brindándoles la mejor calidad de Productos y Servicios, en sintonía con nuestros Proveedores, para satisfacer sus más exigentes expectativas y generar el mayor bienestar y desarrollo personal de nuestro Capital Humano."

VISIÓN: "Ser la empresa Líder en distribución de Máquinas y Herramientas en el mercado Argentino generando una integración estratégica en toda la Cadena de Valor y convertirnos en el mejor Fabricante de máquinas de Soldar, haciendo especial hincapié en la calidad y el desarrollo sustentable."

Anexos

Universidad Abierta Interamericana

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Entrevista Abierta. Trabajo de investigación final.

Desarrollo de Competencias Intrapersonales

Fecha: 27/10/2017 Entrevistador: Vanina Carobene

DATOS DEL ENTREVISTADO		
Nombre: Jorge Neugovsen	Sexo: Masculino	Edad: 80
Organización : Est. Metalúrgico Power S.A.	Función/ responsabilidad: Fundador – Presidente Gerente General	
Antigüedad en el rol: **50 años**	Red de influencia: Empleados de contacto directo 10. Empleados de la planta 70. Proveedores 14 Clientes 20.	
Otros detalles sobre la actividad: Es el creador de la empresa con su socio fundador ya fallecido Osvaldo Jorge.		

PERCEPCIÓN DE COMPETENCIAS:

Campo del autoconocimiento y la fortaleza mental
Competencias percibidas: - Confianza en los propios valores y cualidades. Autoconfianza - Tolerancia a la presión - Tolerancia a la frustración - Actitud resiliente. Capacidad de aprendizaje.
Justificación del entrevistado / experiencias atribuidas: Comenta que de pequeño venía en una familia muy humilde y siempre tuvo amor, pero no podía contar con juguetes, hasta que un día se dijo a sí mismo que trabajaría apenas pudiera y esto fue a los 15 años. Siempre trato de demostrar que era una persona muy confiable y así logró tener su primer negocio de distribución Fitra. Y este se ganó a base de confianza aunque no tenía dinero confió en el mismo y confiaron en él. De este modo la pagó poco a poco. Jorge: "Uno crece y aprende día a día. Aun con 80 años se pregunta todos los días que aprendió hoy. Jorge: "Yo ante los problemas no los eludo

los superó”. Otros comentarios del entrevistador:
Campo de la orientación al desarrollo y capacidad para la acción
Competencias percibidas: - Orientación a metas - Afán de superación y automotivación. - Actitud emprendedora y pro actividad
Justificación del entrevistado / experiencias atribuidas: Siempre busco viajar y aprender siguiendo sus metas, así terminó el secundario para adultos en el nacional, encontró un socio que lo complemento en la parte productiva o técnica, y ya para 1958 tenían una empresa Power. Y así viajó por Alemania, EEUU, más varios países de Europa trajeron muchas ideas nuevas, aunque chocó con esas nuevas ideas con sus colegas, pero así y todo siguió. Hoy sigue vigente como empresario. Jorge me comenta que estudió mucho el mercado para ser líder con el producto producido, siendo un ejemplo en el trabajo diario para trabajar en equipo sin perder de vista el objetivo. No puede vivir sin proyectos.
Otros comentarios del entrevistador:
Campo de la conciencia social y orientación vincular
Competencias percibidas: - Conciencia social e integridad - Empatía
Justificación del entrevistado / experiencias atribuidas: Pasaron momentos difíciles de crisis, donde tuvieron que ponerse al hombro la empresa y salir hablar con los empleados, proveedores y clientes. Pero lo hizo salió hablar y le dolía ver dicha realidad, no reducir personal, pero les redujo las horas de la jornada laboral y quien no estaba de acuerdo lo indemnice. Jorge comentaba que él sabe lo que es pasarla con lo justo, entonces cuando les pasaba esto a sus empleados, los cuales la mayoría trabajaron por mucho tiempo le afectaba por que los entendía.
Otros comentarios del entrevistador:
Campo de la comprensión del entorno y la visión
Competencias percibidas: - Conciencia temporal y reconocimiento contextual - Perspectiva histórica
Justificación del entrevistado / experiencias atribuidas:

Él se adapta a los momentos actuales y entiende que debe adaptarse, ya que es la única manera de seguir. Tampoco pierde conciencia de su pasado, del pasado económico, de las crisis toda suma a que hoy sea quien es y tenga otra noción más clara para estos cambios de una manera más eficiente que antes, gracias a toda la experiencia obtenida.
Otros comentarios del entrevistador:
Otras conclusiones y comentarios del entrevistador
Es una persona muy segura de sí misma y sus valores, posee mucha experiencia y no se cansa de aprender. Da mucha seguridad. Y aunque tenga 80 años sigue teniendo muchos proyectos. Es muy sociable y tiene una gran capacidad para el diálogo.

Universidad Abierta Interamericana

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Entrevista Abierta. Trabajo de investigación final.

Fecha: 01-11-2017 Entrevistador: Vanina Carobene

DATOS DEL ENTREVISTADO		
Nombre: Hernán Kohan	Sexo: Masculino	Edad: 42
Organización: Abrazaderas Córdoba	Función/ responsabilidad: Gerente General	
Antigüedad en el rol: 18 AÑOS	Red de influencia: Empleados de contacto directo 5. Empleados de la planta 20. Proveedores 8 Clientes 30.	
Otros detalles sobre la actividad: Abrazaderas Córdoba, es Distribuidora de Abrazaderas, Precintos Plásticos, Productos de Fijación y Tornillería.		

PERCEPCIÓN DE COMPETENCIAS:

Campo del autoconocimiento y la fortaleza mental
Competencias percibidas: - Autoestima - Confianza en sus cualidades
Justificación del entrevistado / experiencias atribuidas: Hernán comento como experiencia que en un momento de su vida, creó los pasos previos de su padre en Córdoba , pero que siempre mantenía la esperanza de poder realizar el proyecto nuevamente en Buenos Aires, ya que era algo que se había

propuesto años atrás y tenía confianza en él de que podía realizarlo. A pesar la adversidad del momento económico del país para el 2000, de hecho las circunstancias de la vida era lo que lo empujaba a querer realizar el proyecto nuevamente y con más empuje.
Otros comentarios del entrevistador: El entrevistado destacó varias veces la autoconfianza que mantenía y también, de una manera muy filosófica, que la adversidad y los problemas te hacen más fuerte y te ponen al límite con tus miedos, pero lo importante es superarlos y superarse. “ destaca actitud resiliente”

Campo de la orientación al desarrollo y capacidad para la acción
Competencias percibidas: - Perseverancia
Justificación del entrevistado / experiencias atribuidas: Hernán comenta que este emprendimiento que lleva a cabo lo hace por su familia, que es algo que le gustaría que siga en el futuro y que por eso lo maneja de manera responsable, ya no como cuando era más joven. Tiene en mente el proyecto de que la empresa a corto plazo pueda ser más eficiente. Percibí que el entrevistado tiene capacidad de perseverancia ya que contó que cuando empezó el proyecto, no le fue fácil, más que nada encontrar los clientes, no era una empresa conocida y había muchos competidores.
Otros comentarios del entrevistador:
Campo de la conciencia social y orientación vincular
Competencias percibidas: ● Inteligencia social ● Actitud positiva
Justificación del entrevistado / experiencias atribuidas: Hernán reconoce que tiene la capacidad de poder captar la atención y poder generar convencimiento a los clientes a los que quiere venderles. También reconoce tener una actitud positiva con respecto a las reuniones con los potenciales clientes, cuando no se llega al objetivo.
Otros comentarios del entrevistador: El entrevistado comentó que se considera una persona muy sociable, alegre y que estudia con anterioridad lo que va a decir en las

reuniones de la empresa y siempre está a cargo de todas las operaciones comerciales.
Campo de la comprensión del entorno y la visión
Competencias percibidas: - Visión prospectiva
Justificación del entrevistado / experiencias atribuidas: Según la charla y los comentarios, tiene una visión a futuro de la empresa para que opere de manera eficiente y responsable, cuidando el servicio que brinda, y por ende cuidando el bienestar de los empleados. Pero no proyecta un futuro legado o preparación de sus subordinados en la dinámica organizacional.

Universidad Abierta Interamericana

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Entrevista Abierta. Trabajo de investigación final.

Desarrollo de Competencias Intrapersonales

Fecha: 01-12-17 Entrevistador: Vanina Carobene

DATOS DEL ENTREVISTADO		
Nombre: Antonio Santarcieri	Sexo: Masculino	Edad: 65
Organización: Protec Asociados S.R.L	Función/ responsabilidad: Gerente General	
Antigüedad en el rol: 30 años	Red de influencia: Empleados de contacto directo 160. Empleados de la planta 210. Proveedores 45 Clientes 25.	
Otros detalles sobre la actividad: Antonio aclara que Protec se encuentra hoy día radicado en el corazón de Ramos Mejía. Con depósitos propios y la innovación constante para mejorar día a día el servicio, los valores y el compromiso siguen siendo los mismos. Ofrecer buenos negocios, con el mejor servicio y la confianza que nos posiciona como una gran empresa seria de la Argentina. Cumplir lo pactado como valor primordial y la búsqueda constante de la eficiencia. Poseemos de una fábrica de máquinas de soldar a transformador y tecnológico.		

PERCEPCIÓN DE COMPETENCIAS:

Campo del autoconocimiento y la fortaleza mental
Competencias percibidas:

-Autoconfianza - Tolerancia a la presión - Capacidad de aprendizaje
Justificación del entrevistado / experiencias atribuidas: Antonio dijo: "Me considero una persona que tiene claro sus objetivos, una persona conciliadora para sacar adelante cualquier conflicto, una persona con valores muy marcados, no me gusta la mentira, lo que es manejarse por detrás, en cierta manera quiero que vengan de frente y se manejen de manera legal. También tengo una cultura del trabajo, de aprendizaje y sacrificio un referente en sí, nunca tuve a nivel empresarial. Lo que sí siempre quise en lo personal es crecer, cumplir mis propias metas y a medida que fui conociendo el mundo empresarial".
Otros comentarios del entrevistador: Antonio menciona que en esta empresa la parte humana es muy importante. Pero que las decisiones fundamentales siempre pasan por él.
Campo de la orientación al desarrollo y capacidad para la acción
Competencias percibidas: - Afán de cumplir con las metas -Actitud emprendedora.
Justificación del entrevistado / experiencias atribuidas: Antonio dice que cuando se juntó con sus empleados trata de hacerles llegar su espíritu de optimismo el crecimiento que debemos realizar entre todos y de superación constante, ya que la empresa debe cumplir con las metas propias y grupales otra manera que tiene la empresa y que me toca transmitir por ser ese intermediario entre empleador y empleados, y es la felicitación de los objetivos cumplidos mediante regalos de fin de año. Cuando menciono objetivos cumplidos me refiero a que la empresa aprobó todas las normas de control y calidad de la misma.
Otros comentarios del entrevistador
Campo de la conciencia social y orientación vincular
Competencias percibidas: - Conciencia social e integridad - Empatía
Justificación del entrevistado / experiencias atribuidas: Antonio se consideró una persona con un criterio contemplativo a la hora de aplicar una sanción, ya que se pone en el lugar del otro. Trata de entender a la persona y encontrar el porqué de la situación.

También trato de ser equitativo para con todos, evalúa varias cosas, por ejemplo a la que viene hablar con respeto y ves que quiere mejorar, a esa persona se le brinda una posibilidad.
Otros comentarios del entrevistador:
Campo de la comprensión del entorno y la visión
Competencias percibidas: - Conciencia temporal y reconocimiento contextual - Perspectiva histórica
Justificación del entrevistado / experiencias atribuidas: Antonio evalúa mucho las situaciones de las históricas de la Argentina, a la hora de tomar una decisión sabiendo que todos los casos son diferentes y busco la manera de encontrar la solución a un problema con la experiencia obtenida en su vida.
Otros comentarios del entrevistador:
Otras conclusiones y comentarios del entrevistador
En lo que fue toda la entrevista pude concluir que el entrevistado maneja una cantidad de valores y principios, entre ellos la empatía, el compromiso, la responsabilidad, el sacrificio, el aprendizaje para llegar a cumplir ciertos objetivos.

Bibliografía

- Cinco tendencias punteras en Management para 2017 Home-Campus, Madrid, Management, Portada-Campus 8 febrero, 2017.
- Covey, S. R., (1992). Liderazgo centrado en principios. EEUU. Paidós Ibérica.
- Dei, H. Daniel. La Tesis, como orientarse en su elaboración. Segunda Edición Argentina, Buenos Aires 2006, Prometeo Libros.
- Diez tendencias que determinarán la economía internacional para los próximos años, Adrián Blanco Estévez, Tomás Guerrero Blanco, Economista en ICEX Investigador, Universidad de Santiago Asistente de investigación, ESADEgeo Center for Global Economics and Geopolitics, Julio de 2013
- 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.
- Fear, R. (1979); La entrevista de evaluación. Buenos Aires. Piados
- Gardner, H. (2014). Inteligencias Múltiples. Barcelona: Paidós.
- Goleman, D. (1999). La Inteligencia Emocional. Primera edición. Barcelona. Kairós S.A.
- Goleman, D. (2014). La Inteligencia Emocional. Buenos Aires: Vergara.
- Grosso, F. (2013). Claves para el desarrollo de la empresa. Buenos Aires. UAI
- Hamel, G., &Prahalad, C. (1994). Compitiendo por el futuro. Harvard Business Review, 122-128.
- http://deconceptos.com/ciencias-sociales/liderazgo-empresarial
- http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/lmr/7.htm https://bay177.mail.live.com/mail/ViewOfficePreview.aspx?messageid=mgB
- http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/archivos/Articulo/El_Liderazgo_que_obtiene_resultados%5b1%5d.pdf
- https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/6723/39670_ba%C3%B
- InstitutoNeuromanagement. http://institutoneuromanagement.com/.
- Kofman, F. (2007). Metamanagement. Buenos Aires: Grito Sagrado.
- LEVY-LEBOYER, C.: La gestión de las competencias, MERTENS, L.: La gestión por competencia laboral en la empresa
- McClelland, D. (1973) "Testingfor competente rather tan forintelligence" (N de T: Examinar las competencias más que la inteligencia). Disponible en: http://mohandasmohandas.com/african1/ap7301001(1).pdf.

- Página web sobre artículos académicos Disponible en: http://www.academia.edu/
- Senge, P. (2004). La Quinta Disciplina. Buenos Aires: Granica.
- Sitio web del Instituto Neuromanagement. Disponible en http://institutoneuromanagement.com/.
- Tesis "Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial" UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID