

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**Doctorado en Ciencias Económicas – Especialización  
en Gestión de las Organizaciones**

**Tesis de Doctorado**

*Competencias para gestionar eficazmente las  
organizaciones. El capital humano como factor de  
desarrollo.*

*Subtítulo: Diseño de un modelo de formación basado en competencias del capital humano,  
para Pymes del Partido de La Matanza.*

**Autor: Dra. Alba Ester Iribarne**

**Director de Tesis: Doctor Carlos Ezeiza Pohl**

**Codirector de tesis: Doctor Santos Ángel Depine**

San Justo (Prov. de Bs. As.), 19 de Agosto de 2024

Nota: La producción del texto y o errores u omisiones, son de exclusiva responsabilidad de la tesista.

## DEDICATORIA:

*Esta tesis está dedicada principalmente, a mi hija Candelaria India, la que representa la mayor inspiración para culminar este proyecto y sumar a mi vida la fuerza y la confianza, para creer que cada sueño se hace realidad. Sus palabras inocentes “entregaste la tesis mamá, vos podes”, siempre colmadas de alegría, amor y ternura, no me han dejado caer.*

*A mi mamá Betty, ejemplo más puro de lealtad, compromiso e ideales; por enseñarme que la constancia, todo lo puede.*

*A Vero, Ene, Migue, Sole y Martu, mis hermanas y hermanos, por ser los que han confiado infinitamente en mí y, con ellos, mis sobrinas y sobrinos, mis primeros amores. Todos ellos llenan mi vida y me han corregido en el camino.*

*A quien se convirtió en el cómplice de mis narraciones, porque trajo a mi mundo de estructuras, flexibilidad, aventuras y amor.*

*A los que ya no están físicamente a mi lado. Sin embargo, sus palabras me acompañan y resuenan a cada instante.*

*A mis amigas y amigos, por cada mensaje y gesto de apoyo, particularmente a Pao, Silvina, Lourdes, Andre, Clau, Verónica, Kary, Carlitos, y todos aquellos que han soportado mis vaivenes emocionales y ausencias.*

*Especialmente a él, mi maestro y mentor, Ángel de Mendonça, quien, con su calidez y cariño, me impulsó cada día, brindándome su inspiración crítica y amorosa.*

*Por último, a los estudiantes, porque me enseñaron, el reflejo del camino a la excelencia. Y en quienes trascenderá mi amor por la docencia.*

## AGRADECIMIENTOS:

*A mi querido lugar de trabajo, el que me hizo creer en la Administración Pública, protectora de nuestros derechos, porque de la mano de infinitos mentores, compañeras y compañeros, encontré el reflejo de la construcción del talento y el compromiso.*

*A cada uno de los que me han sostenido en este camino de aprendizaje tan amado.*

*Al rector Dr. Daniel Martínez por su incansable lucha en pos de la Educación Pública, como así también mi agradecimiento a las autoridades y compañeros de la Asociación Docente de la Universidad Nacional de La Matanza (ADUNLaM), por la defensa los derechos de los trabajadores docentes.*

*Al decano del Departamento de Ciencias Económicas, Alejandro Martínez, por su valiosa confianza, quien, junto a todo su equipo, promueven la formación y el desarrollo profesional de cada docente.*

*A mi Director, Dr. Carlos Ezeiza Pohl y, al Co director, Dr. Santos Ángel Depine, por la rigurosidad de su trabajo; quienes, con su compromiso y motivación, me brindaron las palabras justas en este proceso.*

*A mis compañeras y compañeros, profesores y profesoras del Doctorado, por su aliento permanente.*

*A quienes contribuyeron con valiosas sugerencias académicas, entre otros Clarita, Fernando, Vanina, Norma, Silvina, Dorina, Leo y Silvia.*

*Por último, quiero reconocer a la Universidad Nacional de La Matanza, testigo de mis sueños, deseos, proyectos y logros; porque en cada rincón guarda 30 años de mis más preciados recuerdos.*

"Deberíamos recuperar la noción, intrínsecamente humana, de que la vida es un proceso de construcción personal permanente. Comprender que nunca somos así, como somos, sino que nos hacemos a cada momento en contacto con otros seres humanos que nos muestran nuestras posibilidades y ensanchan nuestra existencia. Nadie nunca está terminado, todos debemos continuar completándonos con esfuerzo. En realidad, jamás llegaremos a saber cómo somos, ya que la vida es un proceso de edificación permanente".

“Guillermo Jaim Etcheverry”

**Índice**

|                                                                                         |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>RESUMEN</b>                                                                          | <b>13</b>  |
| <b>INTRODUCCIÓN</b>                                                                     | <b>15</b>  |
| PLANTEAMIENTO Y FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN                            | 20         |
| FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS                                                               | 25         |
| OBJETIVO                                                                                | 26         |
| <i>Objetivos generales</i>                                                              | 26         |
| <i>Objetivos específicos</i>                                                            | 26         |
| <i>Alcance y Limitaciones</i>                                                           | 26         |
| <i>Supuestos</i>                                                                        | 27         |
| HIPÓTESIS                                                                               | 27         |
| MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN                                                        | 27         |
| MATRIZ DE DATOS                                                                         | 39         |
| <b>CAPÍTULO I</b>                                                                       | <b>47</b>  |
| <b>PYMES ARGENTINAS Y SU PROBLEMÁTICA</b>                                               | <b>47</b>  |
| ANTECEDENTES                                                                            | 49         |
| DEFINICIONES DE LAS PYMES                                                               | 54         |
| ROL DE LAS PYMES EN LA ECONOMÍA                                                         | 60         |
| LAS PYMES FRENTE A LOS DESAFÍOS                                                         | 63         |
| EL CAMBIO EN LAS PYMES                                                                  | 71         |
| <b>CAPÍTULO II</b>                                                                      | <b>77</b>  |
| <b>LAS PYMES EN EL PARTIDO DE LA MATANZA</b>                                            | <b>77</b>  |
| IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN EL PARTIDO DE LA MATANZA Y SU ACTIVIDAD ECONÓMICA           | 77         |
| LA MATANZA CAJA DE RESONANCIA DEL CONTEXTO ECONÓMICO, SOCIAL Y POLÍTICO DE LA ARGENTINA | 79         |
| HACIA UN MODELO DE GESTIÓN EN LAS PYMES DE LA MATANZA                                   | 84         |
| VINCULACIÓN ENTRE LAS PYMES Y LAS UNIVERSIDADES                                         | 92         |
| <i>Investigaciones y Proyectos Temática Referentes a Pymes</i>                          | 100        |
| <b>CAPÍTULO III</b>                                                                     | <b>109</b> |
| <b>GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES. FACTORES DETERMINANTES</b>                            | <b>109</b> |
| ORGANIZACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN                                                        | 110        |
| <i>NOCIÓN DE ORGANIZACIÓN</i>                                                           | 111        |
| <i>CONTEXTO SOCIO-HISTÓRICO ORGANIZACIONAL</i>                                          | 114        |
| CULTURA ORGANIZACIONAL                                                                  | 117        |
| <i>DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</i>                                         | 118        |
| APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL                                                              | 121        |
| <i>Aprendizaje a través de la Visión Compartida</i>                                     | 122        |
| <i>Aprendizaje y Competencias del Líder</i>                                             | 124        |
| LIDERAZGO                                                                               | 127        |
| <i>Estilos de Liderazgo</i>                                                             | 128        |
| LA COMUNICACIÓN Y LAS ORGANIZACIONES                                                    | 131        |
| <i>Actos Lingüísticos en Organizaciones</i>                                             | 134        |
| <i>Comunicación y contexto</i>                                                          | 136        |
| <i>Modelo Basado en Principios</i>                                                      | 139        |
| <i>El Coaching Organizacional</i>                                                       | 142        |
| <b>CAPÍTULO IV</b>                                                                      | <b>146</b> |
| <b>CAPITAL HUMANO</b>                                                                   | <b>146</b> |
| PERSPECTIVAS                                                                            | 147        |
| PERSPECTIVAS DEL CAPITAL HUMANO DESDE LA ADMINISTRACIÓN Y LA GESTIÓN                    | 151        |
| PERSPECTIVA ECONÓMICA DEL CAPITAL HUMANO                                                | 156        |
| TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO Y SUS ASPECTOS CRÍTICOS                                       | 159        |
| DIFERENCIA ENTRE CAPITAL HUMANO Y RECURSOS HUMANOS                                      | 164        |

|                                                                                               |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| GESTIÓN DE TALENTO Y FORMACIÓN                                                                | 167        |
| CAPITAL HUMANO Y PYMES                                                                        | 170        |
| <b>CAPITULO V</b>                                                                             | <b>173</b> |
| <b>COMPETENCIAS</b>                                                                           | <b>173</b> |
| COMPETENCIAS DESDE EL ÁMBITO LABORAL                                                          | 180        |
| COMPETENCIAS COMO HABILIDADES BLANDAS                                                         | 182        |
| COMPETENCIAS DESDE UN ENFOQUE DE GESTIÓN                                                      | 184        |
| COMPETENCIAS Y UNIVERSIDAD                                                                    | 189        |
| <i>Competencias genéricas y formación en la Educación Superior</i>                            | 189        |
| <i>Competencias vinculadas a la acción Pública</i>                                            | 196        |
| <i>Competencias del Licenciado en Administración de la Universidad Nacional de La Matanza</i> | 199        |
| <i>Prácticas Profesionales Supervisadas</i>                                                   | 200        |
| COMPETENCIAS, ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE COMO PROCESO                                            | 207        |
| <b>CAPÍTULO VI</b>                                                                            | <b>211</b> |
| <b>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</b>                                                             | <b>211</b> |
| DATOS GENERALES DE LAS PYMES ENCUESTADAS                                                      | 212        |
| 1. PROBLEMÁTICAS DE LAS PYMES, ESPECÍFICAMENTE EN EL PARTIDO DE LA MATANZA.                   | 213        |
| 2. GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES. FACTORES DETERMINANTES.                                     | 241        |
| 3. COMPETENCIAS                                                                               | 248        |
| 4. FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO                                                               | 258        |
| <b>CAPÍTULO VII</b>                                                                           | <b>275</b> |
| <b>MODELO DE FORMACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS DEL CAPITAL HUMANO</b>                          | <b>275</b> |
| PRESENTACIÓN                                                                                  | 275        |
| MODELO POR ETAPAS                                                                             | 278        |
| <b>ESCENARIO DE VINCULACIÓN PARA EL DIAGNÓSTICO DE FORMACIÓN EN COMPETENCIAS</b>              | <b>279</b> |
| ETAPA 1                                                                                       | 279        |
| ETAPA 2                                                                                       | 280        |
| ETAPA 3                                                                                       | 281        |
| ETAPA 4                                                                                       | 284        |
| <b>PROCESO DE EFECTIVIDAD Y CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL</b>                                    | <b>284</b> |
| <b>RESUMEN DE RESULTADOS</b>                                                                  | <b>288</b> |
| <b>CONCLUSIONES</b>                                                                           | <b>289</b> |
| <b>REFERENCIAS</b>                                                                            | <b>296</b> |
| <b>ANEXO A</b>                                                                                | <b>303</b> |
| <i>Preguntas De Encuesta Pymes 2023</i>                                                       | 303        |
| <b>ANEXO B</b>                                                                                | <b>306</b> |
| <i>Preguntas De Encuesta Pymes 2024</i>                                                       | 306        |
| <b>ANEXO C</b>                                                                                | <b>317</b> |
| <i>Entrevistas Expertos Pymes</i>                                                             | 317        |
| <b>ANEXO D</b>                                                                                | <b>321</b> |
| <i>Relevamiento de Valoración de Competencias</i>                                             | 321        |
| <b>ANEXO E</b>                                                                                | <b>331</b> |
| <i>Publicaciones en las páginas web de organismos públicos y privados</i>                     | 331        |

**Índice de Tablas**

|          |                                                                                                                                            |     |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1  | Referentes Pymes 2023.....                                                                                                                 | 34  |
| Tabla 2  | Empresas Encuestadas y referentes Pymes 2024.....                                                                                          | 35  |
| Tabla 3  | Matriz de Datos.....                                                                                                                       | 40  |
| Tabla 4  | Ventas Anuales según sector de la actividad principal.....                                                                                 | 56  |
| Tabla 5  | Cantidad de Empleados que posee la empresa .....                                                                                           | 56  |
| Tabla 6  | Fuentes de Financiamiento de las Empresas Argentinas según su tamaño .....                                                                 | 67  |
| Tabla 7  | Fuentes de Financiamiento de las Empresas Argentinas según su tamaño .....                                                                 | 68  |
| Tabla 8  | Cantidad de establecimientos industriales y personal empleado, en La Matanza,<br>según Censo Económico. Período 1935 – 2005.....           | 80  |
| Tabla 9  | Variación Intercensal de la cantidad de Establecimientos industriales y la cantidad de<br>Empleados de La Matanza Período 1935 – 2005..... | 80  |
| Tabla 10 | Problemáticas de Las Pymes de La Matanza detectadas en el año 2016-2017 .....                                                              | 86  |
| Tabla 11 | Proyecto 2009 .....                                                                                                                        | 100 |
| Tabla 12 | Proyecto 2013 .....                                                                                                                        | 101 |
| Tabla 13 | Proyecto 2015 .....                                                                                                                        | 101 |
| Tabla 14 | Proyecto 2015 .....                                                                                                                        | 102 |
| Tabla 15 | Proyecto 2016 .....                                                                                                                        | 102 |
| Tabla 16 | Proyecto 2017 .....                                                                                                                        | 103 |
| Tabla 17 | Proyecto 2017 .....                                                                                                                        | 103 |
| Tabla 18 | Proyecto 2017 .....                                                                                                                        | 104 |
| Tabla 19 | Proyecto 2019 .....                                                                                                                        | 104 |
| Tabla 20 | Proyecto 2020 .....                                                                                                                        | 105 |
| Tabla 21 | Proyecto 2020 .....                                                                                                                        | 105 |
| Tabla 22 | Proyecto 2021 .....                                                                                                                        | 106 |
| Tabla 23 | Proyecto 2022 .....                                                                                                                        | 106 |
| Tabla 24 | Proyecto 2022 .....                                                                                                                        | 107 |
| Tabla 25 | Proyecto 2022 .....                                                                                                                        | 107 |
| Tabla 26 | Capital Humano .....                                                                                                                       | 153 |
| Tabla 27 | Diccionario de Competencias Martha Alles .....                                                                                             | 181 |
| Tabla 28 | Competencias Proyecto Tuning .....                                                                                                         | 192 |
| Tabla 29 | P.15, 16, 17, 19 - Encuesta Pymes 2024.....                                                                                                | 221 |
| Tabla 30 | Resultados De Búsquedas Laborales En Plataformas Virtuales 2023 .....                                                                      | 250 |

|          |                                                                            |     |
|----------|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 31 | Otras Competencias requeridas en las Plataformas de Búsqueda Laboral ..... | 252 |
| Tabla 32 | Competencias más mencionadas en las Búsquedas Laborales .....              | 253 |
| Tabla 33 | Competencias importantes para la Mejora en la Gestión .....                | 255 |
| Tabla 34 | Competencias para la Formación del Capital Humano en Pymes .....           | 257 |
| Tabla 35 | Valoración de Competencias .....                                           | 323 |
| Tabla 36 | Competencias con Valoración Alta y Muy Alta.....                           | 325 |
| Tabla 37 | Competencias Condición del Estudiante .....                                | 327 |
| Tabla 38 | Competencias Ponderadas .....                                              | 330 |
| Tabla 39 | Competencias de alta Valoración .....                                      | 330 |

## Índice de Gráficos

|                                                                                                                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfico 1 P.8 - Encuesta Pymes 2023: ¿Qué problemática afecta en mayor medida a las Pymes? .....                                                                                                        | 214 |
| Gráfico 2 P.85 – Encuesta Pymes 2024: ¿Cuál de estos conceptos le resulta familiar? .....                                                                                                               | 215 |
| Gráfico 3 P.88 - Encuesta Pymes 2024 ¿Se identifica su organización con alguna de las siguientes problemáticas?.....                                                                                    | 216 |
| Gráfico 4 P.89 - Encuesta Pymes 2024: ¿La organización lleva adelante alguno de los siguientes controles? .....                                                                                         | 216 |
| Gráfico 5 P.72 - Encuesta Pymes 2024: ¿Consideran que las complicaciones de su organización le son propias o también afecta a sus competidores? .....                                                   | 217 |
| Gráfico 6 P.18 - Encuesta 2024: ¿Cree usted que algunos de los siguientes factores afectan la eficiencia en las empresas pymes de la región actualmente? Indique cuales.....                            | 218 |
| Gráfico 7 P.13 – Encuesta Pymes 2024: ¿De qué manera se está financiando actualmente la organización? .....                                                                                             | 218 |
| Gráfico 8 P.14 - Encuesta Pymes 2024: ¿Considera que la organización está financieramente preparada para afrontar sus obligaciones en el corto plazo? .....                                             | 219 |
| Gráfico 9 P.6 – Encuesta Pymes 2023: ¿Conoce el concepto Capital Humano? .....                                                                                                                          | 223 |
| Gráfico 10 P.7 - Encuesta 2023: ¿Aplica gestión del talento en su organización?.....                                                                                                                    | 223 |
| Gráfico 11 P.20 - Encuesta 2024: ¿Se utiliza en su Organización la modalidad de trabajo Home Office? .....                                                                                              | 224 |
| Gráfico 12 P.21 - Encuesta Pymes 2024: En caso de responder afirmativamente a la pregunta anterior, ¿Cuántos días a la semana?.....                                                                     | 224 |
| Gráfico 13 P.43 - Encuesta Pymes 2024: ¿Qué nivel de dificultad tiene la organización para contratar personal de acuerdo al nivel de calificación?.....                                                 | 225 |
| Gráfico 14 P.44 - Encuesta Pymes 2024: Razones de la dificultad para cubrir las vacantes                                                                                                                | 226 |
| Gráfico 15 P.45 - Encuesta Pymes 2024: ¿De qué manera la dificultad para cubrir las vacantes impactó en el desempeño de la empresa?.....                                                                | 227 |
| Gráfico 16 P.40 - Encuesta Pymes 2024: Dentro de la problemática de Capital Humano, ¿cree usted que los siguientes factores afectan la eficiencia en las empresas pymes de la región actualmente? ..... | 228 |
| Gráfico 17 P.23 - Encuesta Pymes 2024: A modo de comprobar el rendimiento del personal existente ¿Cuándo realizaron una última medición en la productividad? .....                                      | 229 |

|                                                                                                                                                                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfico 18 P.24 - Encuesta Pymes 2024: ¿Comercializa alguno de sus productos o servicios a través de internet?.....                                                                                             | 229 |
| Gráfico 19 P.25 - Encuesta Pymes 2024: En caso de responder afirmativamente. ¿A través de qué medio? .....                                                                                                      | 230 |
| Gráfico 20 P.26 - Encuesta Pymes 2024: ¿Cuentan con Community Manager?.....                                                                                                                                     | 230 |
| Gráfico 21 P.27 Encuesta Pymes 2024: ¿Qué porcentaje representa la venta online sobre el total de ventas? .....                                                                                                 | 231 |
| Gráfico 22 P.28 - Encuesta Pymes 2024: ¿La organización cuenta con un plan de marketing? .....                                                                                                                  | 231 |
| Gráfico 23 P.29 - Encuesta Pymes 2024: En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿Cuál es la finalidad del plan de marketing?.....                                                                       | 232 |
| Gráfico 24 P.30 - Encuesta Pymes 2024: ¿Cuentan con un plan de fidelización para los clientes?.....                                                                                                             | 232 |
| Gráfico 25 P.31 - Encuesta Pymes 2024: Branding. ¿La organización lleva adelante una estrategia para posicionar su marca? .....                                                                                 | 232 |
| Gráfico 26 P.32 - Encuesta Pymes 2024: En el caso de ser afirmativa la respuesta anterior, marque de las siguientes opciones las que considere correcta: .....                                                  | 233 |
| Gráfico 27 P.75 - Encuesta Pymes 2024: Dada la complejidad de la situación económica actual, ¿Considera necesario contar con el asesoramiento de un especialista para la toma de decisiones de inversión? ..... | 234 |
| Gráfico 28 P.76 - Encuesta Pymes 2024: ¿Cómo considera a la inversión en marketing actualmente?.....                                                                                                            | 234 |
| Gráfico 29 P.77 - Encuesta Pymes 2024: ¿Invierte su organización en Investigación y Desarrollo? .....                                                                                                           | 234 |
| Gráfico 30 P.78 - Encuesta Pymes 2024: ¿Invierte su organización en renovación de Bienes de Capital?.....                                                                                                       | 235 |
| Gráfico 31 P.79 - Encuesta Pymes 2024: ¿Invierte su organización en Formación de Capital Humano? .....                                                                                                          | 235 |
| Gráfico 32 P. 90 - Encuesta2024 ¿Considera a la capacitación una inversión o un costo?..                                                                                                                        | 236 |
| Gráfico 33 P.68 - Encuesta Pymes 2024: En general, ¿cómo considera su poder de negociación respecto de sus clientes/proveedores?.....                                                                           | 237 |
| Gráfico 34 P.69 - Encuesta Pymes 2024: ¿Su organización exporta directa o indirectamente? .....                                                                                                                 | 237 |



|                                                                                                                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfico 35 P.70 - Encuesta Pymes 2024: ¿Participa su organización de redes empresariales, clústeres, cámaras, etc.?                                                             | 238 |
| Gráfico 36 P.80 - Encuesta Pymes 2024: ¿Conoce los Objetivos de Desarrollo Sustentable?                                                                                         | 238 |
| Gráfico 37 P.81 - Encuesta Pymes 2024: En caso de ser afirmativa la respuesta anterior ¿A cuáles de ellos considera que su organización hace propios?                           | 239 |
| Gráfico 38 P.82 - Encuesta Pymes 2024: A la hora de tomar una decisión, ¿Tienen en consideración el factor medioambiental?                                                      | 239 |
| Gráfico 39 P.83 - Encuesta Pymes 2024: ¿En la organización se le da importancia al cuidado de los recursos y utilización de materiales biodegradables?                          | 240 |
| Gráfico 40 P.84 - Encuesta Pymes 2024: ¿Conoce el concepto de Economía Circular?                                                                                                | 240 |
| Gráfico 41 P.51 - Encuesta Pymes 2024: El liderazgo que se ejerce dentro de la organización ¿está asociado a competencias?                                                      | 242 |
| Gráfico 42 P.53 - Encuesta Pymes 2024: A la hora de seleccionar Personal en su organización ¿Se buscan jefes o líderes?                                                         | 242 |
| Gráfico 43 P.39 - Encuesta Pymes 2024: ¿Conoce el concepto de Competencias?                                                                                                     | 243 |
| Gráfico 44 P.46 - Encuesta Pymes 2024: ¿Qué Competencias valora su organización?                                                                                                | 244 |
| Gráfico 45 P.52 - Encuesta Pymes 2024: ¿Se valora en la organización la capacidad de aprendizaje?                                                                               | 244 |
| Gráfico 46 P.54 - Encuesta Pymes 2024: ¿Está de acuerdo con la siguiente frase? “Talento humano y tecnología: la clave para crear valor en las pymes y grandes empresas”        | 244 |
| Gráfico 47 P.73 - Encuesta Pymes 2024: ¿Realizan encuestas de satisfacción para corroborar el grado de conformidad con los servicios prestados/productos vendidos?              | 245 |
| Gráfico 48 P.74 - Encuesta Pymes 2024: ¿Brinda algún beneficio particular que les permita mantener la relación comercial?                                                       | 246 |
| Gráfico 49 P.63 - Encuesta Pymes 2024: ¿Considera efectiva la comunicación entre los integrantes de la organización?                                                            | 246 |
| Gráfico 50 P.64 - Encuesta Pymes 2024: En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿Qué medidas impulsaría dicha comunicación? Marque las opciones que considere correctas | 247 |
| Gráfico 51 P.65 - Encuesta Pymes 2024: Respecto a la modalidad de comunicación con el personal ¿Qué herramientas se utilizan para mantener un contacto fluido?                  | 247 |
| Gráfico 52 P.67 - Encuesta Pymes 2024: En síntesis ¿Cómo considera a la información presente en sus medios de comunicación, en cuanto a claridad y comprensión?                 | 248 |

|            |                                                                                                                                               |     |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfico 53 | P.22 - Encuesta Pymes 2024: ¿Utiliza su organización alguno de los siguientes servicios?.....                                                 | 251 |
| Gráfico 54 | Menciones de Competencias en Búsquedas Laborales .....                                                                                        | 253 |
| Gráfico 55 | Gráficos de nubes Entrevista a las reclutadoras de personal .....                                                                             | 254 |
| Gráfico 56 | P.6 - Encuesta Pymes 2023: ¿Conoce el concepto de Capital Humano? .....                                                                       | 258 |
| Gráfico 57 | P.33 - Encuesta Pymes 2024: ¿Conoce el concepto de Capital Humano? .....                                                                      | 259 |
| Gráfico 58 | P.7 - Encuesta Pymes 2023: ¿Aplica gestión del talento en su organización? ...                                                                | 260 |
| Gráfico 59 | P.41 - Encuesta Pymes 2024: ¿Conoce el concepto de Formación de Capital Humano Basado en Competencias? .....                                  | 261 |
| Gráfico 60 | P.57 - Encuesta Pymes 2024: ¿Se ha tenido que capacitar al personal, para realizar nuevas tareas o de reemplazo? .....                        | 262 |
| Gráfico 61 | P.58 - Encuesta Pymes 2024: En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿Qué tipos de capacitaciones implementan?.....                   | 262 |
| Gráfico 62 | P.13 – Encuesta Pymes 2023 - Pymes y las Prácticas Profesionalizantes.....                                                                    | 263 |
| Gráfico 63 | P.59 - Encuesta Pymes 2024: ¿La organización desarrolla o colabora con algún programa de prácticas profesionales? .....                       | 263 |
| Gráfico 64 | P.60 - Encuesta Pymes 2024: En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, marque con una cruz: .....                                       | 264 |
| Gráfico 65 | P.42 - Encuesta Pymes 2024: ¿Qué tipo de Competencias considera escasa en la actualidad?.....                                                 | 264 |
| Gráfico 66 | P.35 - Encuesta Pymes 2024: ¿La experiencia laboral de las personas garantiza el éxito en los resultados de la organización? .....            | 265 |
| Gráfico 67 | P.61 - Encuesta Pymes 2024: ¿De qué manera se evalúa el desempeño del personal? .....                                                         | 266 |
| Gráfico 68 | P.62 - Encuesta Pymes 2024: ¿En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, con qué frecuencia?.....                                        | 266 |
| Gráfico 69 | P.37 - Encuesta Pymes 2024: ¿Es importante la formación de los conocimientos y habilidades de las personas dentro de la organización? .....   | 267 |
| Gráfico 70 | P.38 - Encuesta Pymes 2024: ¿Su organización cuenta con Plan de Desarrollo de Carrera para sus colaboradores?.....                            | 267 |
| Gráfico 71 | P.91 - Encuesta Pymes 2024: ¿Considera que su personal puede formarse a través de: .....                                                      | 268 |
| Gráfico 72 | P.34 - Encuesta Pymes 2024: ¿Considera la falta de formación del Capital Humano como un problema para el desarrollo de su organización? ..... | 268 |

|                                                                                                                                                                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfico 73 P.36 - Encuesta Pymes 2024: ¿Considera que las personas contribuyen a los objetivos de la empresa? .....                                                                                                                 | 269 |
| Gráfico 74 P.39 - Encuesta Pymes 2024: ¿Conoce el concepto de Competencias? .....                                                                                                                                                   | 269 |
| Gráfico 75 P.9 - Encuesta Pymes 2023: ¿Considera oportuno vincularse con la Universidad Nacional de La Matanza? .....                                                                                                               | 270 |
| Gráfico 76 P.10 - Encuesta Pymes 2023: Si la respuesta anterior es positiva. ¿Qué oportunidades de vinculación territorial considera que pueden existir entre la Universidad Nacional de La Matanza y las Pymes de la región? ..... | 271 |
| Gráfico 77 P.11 - Encuesta Pymes 2023: ¿Qué competencias requieren los profesionales en Ciencias Económicas para contribuir al desarrollo de las Pymes de la Región? .....                                                          | 272 |
| Gráfico 78 P.8 - Encuesta Pymes 2023: ¿Cuenta en su plantel con estudiantes o egresados de Ciencias Económicas de la UNLaM? .....                                                                                                   | 273 |

## Índice de Ilustraciones

|                                                                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Ilustración 1 Evolución de la cantidad de Pymes en Argentina (2006-2021).....                               | 52  |
| Ilustración 2 Evolución de la cantidad de trabajadores empleados en las Pymes en Argentina (2006-2021)..... | 53  |
| Ilustración 3 ¿A qué llamamos Pymes? .....                                                                  | 57  |
| Ilustración 4 Inserción de las Empresas Pymes en la Estructura Productiva en Europa .....                   | 65  |
| Ilustración 5 Inserción de las Empresas Pymes en la Estructura Productiva en América Latina.....            | 66  |
| Ilustración 6 Principales áreas de capacitación para Pymes .....                                            | 70  |
| Ilustración 7 Principales áreas de capacitación emprendedores .....                                         | 70  |
| Ilustración 8 Los Ocho pasos para el Cambio de John Kotter .....                                            | 72  |
| Ilustración 9 Etapas del ciclo de vida de la organización .....                                             | 74  |
| Ilustración 10 Distribución por ramas de las Industrias en el Partido de La Matanza.....                    | 78  |
| Ilustración 11 Cantidad de establecimientos industriales y personal empleado, según Censo Económico.....    | 81  |
| Ilustración 12 Crecimiento del PBI per cápita- Variación Anual del año 2011 al año 2021..                   | 83  |
| Ilustración 13 Problemáticas desde CPCECABA.....                                                            | 88  |
| Ilustración 14 La Cultura y el Aprendizaje.....                                                             | 120 |
| Ilustración 15 Proceso de Efectividad y Crecimiento Organizacional .....                                    | 124 |
| Ilustración 16 Las disciplinas de la organización inteligente. ....                                         | 127 |
| Ilustración 17 Actos Lingüísticos .....                                                                     | 135 |
| Ilustración 18 Paradigma de la Persona Completa .....                                                       | 141 |
| Ilustración 19 Cuatro Atributos del Líder.....                                                              | 142 |
| Ilustración 20 Capital Humano y sus antecedentes históricos .....                                           | 159 |
| Ilustración 21 Autores y dimensiones del capital humano .....                                               | 164 |
| Ilustración 22 Habilidades sociales e interpersonales o meta-competencias.....                              | 184 |
| Ilustración 23 Integración de Competencias e Implicancias.....                                              | 187 |
| Ilustración 24 Clasificaciones de Competencias.....                                                         | 188 |
| Ilustración 25 Etapas del Proyecto Tuning .....                                                             | 190 |
| Ilustración 26 <i>Escenario De Vinculación Para El Diagnóstico De Formación En Competencias</i> .....       | 279 |
| Ilustración 27 Diagnóstico de Mejora.....                                                                   | 281 |
| Ilustración 28 <i>Proceso de Formación basado en Competencias del Capital Humano</i> .....                  | 283 |

|                |                                                          |     |
|----------------|----------------------------------------------------------|-----|
| Ilustración 29 | Proceso De Efectividad Y Crecimiento Organizacional..... | 285 |
| Ilustración 30 | Integración y Evaluación del Modelo .....                | 287 |
| Ilustración 31 | Síntesis .....                                           | 288 |

## Resumen

La presente investigación, que se enmarca en el trabajo final del Doctorado en Ciencias Económicas – Especialización en Gestión (UNLaM), tiene por objeto, en primera instancia analizar la manera en que la formación en competencias del capital humano resulta una herramienta para mejorar la gestión de las organizaciones Pymes del Partido de La Matanza. Por otra parte, se determinaron las competencias genéricas y específicas que resultan necesarias para el personal de las organizaciones y sus posibilidades de integrarse en un modelo de aprendizaje basado en competencias del capital humano, aplicable al ámbito de las Pymes del Partido de La Matanza.

Para esta investigación se relevaron datos en los períodos 2023 y 2024, a partir de una estrategia metodológica mixta cuali-cuantitativa de carácter exploratorio y se implementaron las técnicas de entrevista semiestructurada, cuestionarios y revisión documental. De esta manera, el trabajo de campo en cuestión, recupera los aportes de referentes Pymes, expertos en organizaciones, funcionarios públicos en áreas de gestión vinculadas a Pymes, y otros actores relevantes que han contribuido al mismo.

Cabe destacar, que la investigación parte del supuesto de considerar que la formación de los recursos humanos podría resultar un proceso complejo, generalmente lento dentro de las Pequeñas y Medianas Empresas, sobre todo si se trata de entrenamientos que implican la gestión del conocimiento, la innovación, la visión, las decisiones estratégicas, el desarrollo de ciencia y tecnología. Y de allí la idea de potenciar las competencias que facilitan la adaptación, y el cambio del capital humano, para el logro de los objetivos de las organizaciones Pymes. Este supuesto, surge a partir de detectar la demanda de habilidades orientadas a mejorar la capacidad de acción efectiva de los trabajadores en ámbitos laborales. Consecuentemente, los términos *capital humano* y *competencias*, se tornan centrales en este trabajo y se vinculan directamente con la gestión eficaz de las organizaciones Pymes.

Respecto de los hallazgos, el estudio de campo reveló que solo existe una valoración relativa de las competencias de las personas que se desempeñan en las Pymes, aunque la importancia que estas organizaciones otorgan al capital humano resulta trascendente. No obstante, no es considerada su formación en los resultados de su gestión. Al mismo tiempo, el capital humano resulta ser considerado como factor de desarrollo de las Pymes de La Matanza. Sin embargo, su formación no es impulsada en las mismas, a la fecha de la presente tesis.

En tal sentido, se propone un modelo de formación, que, de ser implementado, transferiría aprendizajes y beneficios bidireccionales, tanto en el desarrollo de las competencias

de los trabajadores, como en la gestión de cualquiera de las organizaciones Pymes, no solo las del Partido.

Palabras Claves: capital humano, Pymes, gestión, competencias genéricas y específicas, vinculación, modelo de formación basado en competencias.

## Introducción

El trabajo que aquí se presenta, constituye la tesis final del doctorado en Ciencias Económicas con especialización en gestión de organizaciones. El mismo, contempla como objeto de estudio el desarrollo de la formación del capital humano basado en competencias, para lograr una gestión eficaz de las organizaciones, focalizando este análisis en las denominadas pequeñas y medianas empresas del Partido de La Matanza. Asimismo, esta investigación se conforma como base conceptual para el desarrollo de un modelo de formación basado en competencias y que promueva el despliegue de las mismas, respecto del Capital Humano de las Pymes de dicho partido.

En el contexto de incertidumbre en el que se gestionan las Pymes, la formación en competencias repercute en torno al mejoramiento del desempeño del personal y, por tanto, de la productividad. Según Chiavenato, la creación de ventajas competitivas está basada en el aprendizaje que se produce entre las personas y las organizaciones. De allí que el autor expresa que, el conocimiento y el potencial humano son fundamentales para los equipos de trabajo, y constituyen el punto de apoyo para la supervivencia de las empresas (Chiavenato, 2009).

Al mismo tiempo, se destaca la importancia del capital humano como factor clave para el éxito de la organización, siempre que el personal sea capaz de garantizar la adaptabilidad al cambio. Entendida esta como una competencia, es valorada y analizada por Martha Alles, quien sostiene que los individuos y las empresas, deben ser capaces de administrar el cambio a su favor. Esto significa la capacidad para identificar y comprender rápidamente las transformaciones en el entorno de la organización, tanto interno como externo (Alles, 2009).

Encontrar estrategias para lograr el crecimiento y desarrollo económico, y contemplar las necesidades de la comunidad es, sin duda, una de las problemáticas actuales que acompaña la gestión de las organizaciones Pymes, en las cuales podría contribuir de alguna forma, la inserción de personal formado, en habilidades, competencias y conocimientos.

Según las investigaciones relevadas, el capital humano es el factor que impulsa a las organizaciones y si bien favorece el rendimiento y la productividad, ha dejado de ser solo un instrumento mercantil de producción económica, para ser considerado un factor de desarrollo social (Sen, 1998).



Nuevas ideas y modelos contemplan que la atracción de los talentos, en especial el acercamiento de las nuevas generaciones a las organizaciones, demandan cambios en sus estructuras, para construir empresas equilibradas, sustentables y comprometidas.

En este sentido, las competencias más buscadas en las personas, que en la actualidad son consideradas calificadas para determinados puestos de trabajo, están vinculadas con crear empresas que gestionan mejor el talento.

Por lo expuesto, es importante compatibilizar los conceptos de competencias genéricas y específicas, con la concepción de capital humano como herramienta que permita la medición de los valores intangibles, considerando el talento humano como recurso o capacidad de las personas de realizar actividades, entre las que se encuentra el ejercicio de las actividades administrativas (Recalde et. al, 2017). En el mismo sentido, el autor menciona que la gestión del talento humano resulta un concepto evolucionado y es el eje central dentro de las organizaciones, que hoy enfrentan retos vinculados al desarrollo de tareas de mayor complejidad y escenarios inestables.

En las últimas décadas, la gestión del personal es una de las áreas de la administración más requeridas, ello respecto de la adaptabilidad y flexibilidad de los equipos para transitar la transformación y el cambio demandado, en el ámbito organizacional, público y privado. Tal es así, que existen diversas estrategias de formación, métodos de mentoreo y entrenamiento, que aumentaron exponencialmente en el ámbito de las Ciencias Económicas, recurriendo a la integración de varias disciplinas para la formación de determinadas competencias.

En este punto, es importante subrayar, que las universidades juegan hoy un rol protagónico como agente dinamizador del progreso y la innovación en el campo organizacional, especialmente en el desarrollo local. Y que, de esta manera, se establece un vínculo estrecho entre la universidad y las organizaciones, en el contexto de una relación de beneficio mutuo, en donde el capital humano, el aprendizaje y la innovación, se erigen como los pilares clave para el desarrollo de la comunidad en su conjunto.

A partir de esta investigación surge que, la formación del capital humano en el desarrollo de competencias exhibe una visión compartida en cuanto a procesos de enseñanza y aprendizaje, y el aprendizaje-reflexivo en la práctica, aunque también esas competencias laborales pueden ser desarrolladas en el interior de las Pymes de forma natural. Se entiende así, que el conocimiento se encuentra en las personas, y resulta un activo intangible, con un impacto

que muchas veces no es posible de ser medido, si no es valorado por los integrantes de la organización.

Al mismo tiempo, las personas ya sean dueños, gerentes, jefes, líderes o trabajadores, requieren habilidades que les permitan acompañar el crecimiento en las organizaciones, sostenerse en el mercado, sobrellevar los cambios y modificar conductas ante la coyuntura. Este capital humano, es formado muchas veces en ámbitos académicos y otras veces, este entrenamiento se encuentra contemplado en el desarrollo de carrera dentro de las empresas.

Desde esta perspectiva, las Pymes necesitan contar con personas capaces de dar respuestas innovadoras ante determinadas circunstancias. Es así, que el estudio del capital humano es un elemento clave para explicar, en gran medida, aquellos componentes que permiten aprender, innovar o cambiar los procesos dentro de las organizaciones. En otras palabras, el recurso humano es el capital que permite a las organizaciones llevar adelante sus estrategias.

Como mencionan Hitt, Black y Porter (2006), para los empresarios, la gente es el activo más importante de las organizaciones. Sin embargo, los autores resaltan que no siempre “sus acciones respaldan estas palabras” (p.538). Por tanto, la gestión eficaz implica una esfera de mayor interés, referida a las relaciones interpersonales e interrelaciones.

Es así, como la formación por competencias puede impulsar desarrollo, innovaciones, nuevas ideas e investigaciones que, no solo se refieran a los posibles beneficios económicos, sino a beneficios intelectuales, de autoconocimiento y autorrealización. Por ello, existen determinadas competencias que han alcanzado una gran importancia, tanto para la formación de equipos y la adaptación al cambio, como para la administración de empresas Pymes. En ellas, la formación de habilidades interpersonales, para recoger información, tomar decisiones, dar respuestas en condiciones de incertidumbre, manejar conflictos, motivar a la gente, entre otras, resultan de interés para autores que mencionan que el comportamiento profesional está vinculado a la ética social, como fundamento de la ética de los líderes en su accionar, entendiendo que hoy las organizaciones buscan colaboradores con capacidades determinadas, que antes eran impensadas.

Así que, en los últimos años, los reclutadores y los buscadores de personal seleccionan entre otros, perfiles con características más flexibles. Perspectiva que hace solo cuatro años, no era tan solicitada como hoy en día. Como menciona Martha Alles (2015), el capital humano

es lo que hace la diferencia entre una organización y otra, por lo cual, tener individuos con competencias genéricas, aporta un valor agregado que contribuye a su crecimiento. La autora, destaca aquellas competencias que resultan un elemento diferenciador entre cada individuo y, sobre todo, entre cada organización. Por este motivo los reclutadores se enfocan en el desarrollo y el cuidado del talento desde múltiples aspectos, especialmente desde su visión estratégica de las empresas a la hora de elegir su personal (Alles, 2015).

Para comprender los datos de estas organizaciones, se utilizó como perspectiva principal la administración, sus técnicas y conceptualizaciones, y se apoya sobre otros campos disciplinares.

En este sentido, en los capítulos se presentan diversas categorías conceptuales, entre las que se pretende realizar una vinculación para poder explicar y establecer puntos de contacto entre el capital humano, la formación por competencias y gestión de organizaciones.

El capítulo I, se ha desarrollado a través del método deductivo, partiendo en este caso, de nociones básicas respecto de las pequeñas y medianas empresas a nivel mundial, para luego caracterizar y obtener conclusiones específicas sobre las Pymes Argentinas, destacando su conceptualización y su importancia en la economía. Luego se describe su evolución, y desarrollo incluyendo la identificación de sus problemáticas, teniendo en cuenta aquellas que involucran al capital humano.

A continuación, se describe en el capítulo II, el objeto de estudio delimitado a las Pymes del Partido de La Matanza, sus características, como así también el interés que estas organizaciones despiertan en los investigadores. Así, se desarrollan brevemente aspectos vinculados a la gestión y políticas públicas, por medio de las cuales las Pymes del partido son observadas por diferentes autores del ámbito de la Educación Superior Universitaria.

En el capítulo III, se abordan en primer lugar las organizaciones, se toma aquí el concepto de gestión y/o administración como sinónimos. En segundo lugar, se avanza en relacionar cuatro aspectos -la cultura organizacional y sus dimensiones, el aprendizaje organizacional, el liderazgo y la comunicación-, considerados claves para la gestión. Se describen además los modelos a partir de los cuales diversos autores han vinculado el concepto de liderazgo a la gestión. Para finalizar, se presenta el abordaje del Coaching Organizacional, como determinante para el aprendizaje de las organizaciones Pymes.

Los factores mencionados se vinculan con el capital humano como activo intangible y, sus competencias constituyen categorías conceptuales importantes que permiten comprender cómo puede abordarse la gestión desde el ámbito laboral, y si su formación resulta importante para las organizaciones (Morlino, 1985), específicamente si tienen impacto en la gestión de las Pymes.

La enunciación de las categorías mencionadas en los capítulos no depende exclusivamente de la capacidad de delimitar y definir con precisión los alcances teóricos y empíricos de cada concepto. Sino que tiene como objetivo descubrir los vínculos e interdependencias que existen entre las distintas concepciones presentadas en este apartado y los siguientes, capital humano en el capítulo IV y competencias en el capítulo V.

Esta investigación se basó en la descripción de la importancia del personal dentro de las organizaciones como factor de desarrollo, a partir de crear y fortalecer sus competencias, y cómo la gestión del talento impacta en sus resultados, los que se pueden ser observados en el análisis presentado en el capítulo VI.

Luego, en el Capítulo VII, se presenta el diseño de un modelo de aprendizaje basado en competencias del capital humano en las Pymes del Partido de La Matanza. Este modelo integra a las organizaciones Pymes que, a partir de la formación de competencias de su capital humano, mejora la gestión de éstas. El diseño presentado contempla capacitaciones internas, externas o programas de formación que puedan brindar las universidades. Especialmente, se realiza un esquema que contempla prácticas profesionales supervisadas e involucra a los estudiantes para que realicen una experiencia formativa que aportará conocimientos, tanto para la empresa como para los participantes, constituyendo una promesa innovadora y disruptiva, no realizada aún en el contexto delimitado por la investigación. Asimismo, se espera represente un aporte único, en la identificación de las competencias del capital humano requeridas por las Pymes locales.

## Planteamiento y fundamentación del problema de investigación

En el marco del doctorado en Ciencias Económicas con especialización en gestión de organizaciones, el presente trabajo tiene como propósito investigar el desarrollo de la formación del capital humano basado en competencias, para lograr una gestión eficaz de organizaciones, focalizando especialmente en las denominadas pequeñas y medianas empresas. (Pymes).<sup>1</sup>

En Argentina, se define a una Mipymes o Pymes como:

Una micro, pequeña o mediana empresa que realiza, en el país, sus actividades en alguno de estos sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero. Puede estar integrada por una o varias personas y su categoría se establece de acuerdo con la actividad declarada, a los montos de las ventas totales anuales o a la cantidad de empleados. (Secretaría de planeamiento y gestión para el desarrollo productivo y de la bioeconomía, 2024)

Las empresas Pymes, son consideradas determinantes para el crecimiento y desarrollo de las economías regionales y locales de una nación. Así como su rol sustancial en la creación de nuevas ideas, promoción del empleo, aumento de la movilidad social ascendente y mayor distribución del ingreso. Estos elementos permiten dimensionar su relevancia en la medida que se constituyen como dinamizadoras del sector productivo y la cohesión social.

En lo que respecta a las problemáticas que enfrentan las organizaciones en general, podría afirmarse que, tanto los cambios tecnológicos acelerados como la aparición de acontecimientos imprevistos a nivel global, impactan generando altos niveles de incertidumbre que les demandan volverse más flexibles y resilientes. Aunque es de destacar que estas cualidades caracterizan a las Pymes, éstas son quienes enfrentan mayores dificultades para adaptarse a los embates del contexto.

Tal como señalan Coviello y Martin (1999), algunas de estas problemáticas “se ven reflejadas en la imposibilidad de realizar economías de escala al interior de la empresa, reduciendo los costos fijos de producción y/o los precios de los productos finales, a fin de aumentar la competitividad” (p.8), entre otros.

---

<sup>1</sup> Se considera el concepto de Mipymes y Pyme en el marco de la presente investigación como sinónimos. La misma distinción realizan las Naciones Unidas, que amplía el concepto de Pyme, incorporando la categoría de Microempresa a la clasificación de éstas. A partir de esta indicación, en esta investigación se usará de manera indistinta uno u otro concepto.

Asimismo, acontecimientos como la pandemia de Covid-19, produjeron un quiebre a nivel global en la forma de concebir el trabajo en las organizaciones. Tal es el caso de las Pymes argentinas, que recurrieron al Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP), producto del Aislamiento Social Preventivo Obligatorio (ASPO), se vieron condicionadas a transformar su actividad, reducir personal o incluso detener su producción.

En este contexto de alta incertidumbre, se valoró el esfuerzo y reorganización realizado por las Pymes, que, ante la complejidad en las formas de administración social del trabajo, emprendieron la tarea de reforzar los mecanismos de protección de su capital humano, considerando a estos el recurso más importante de las organizaciones. (Datos relevados cuestionario Pyme abril a diciembre 2020)<sup>2</sup>

En este sentido, el éxito de las organizaciones más prestigiosas a nivel mundial está dado por sus intangibles, por la forma en que trabajan los equipos en las empresas. Por otra parte, los equipos multifuncionales representan una ventaja competitiva, que es difícil de describir o imitar. Basada en una serie de investigaciones realizadas por Lynda Gratton, la autora destaca que las empresas de alto rendimiento crean un contexto humano relacionado con una estrategia empresarial sumada a la construcción de un contexto individual.

Dentro de la clasificación de activos intangibles que constituyen el capital Intelectual, el Capital Humano es caracterizado por Chiavenato (2007) como: la gente, los talentos y las competencias, o alguna combinación de estos. En palabras del autor, el talento humano debe entenderse como la capacidad que tiene una persona de diferenciarse de las demás por su capacidad competitiva, de acuerdo a cuatro aspectos esenciales: conocimiento, habilidad, juicio y actitud (Chiavenato, 2009).

Por esta razón, el aprendizaje organizacional puede ser producido de múltiples formas hacia dentro de las organizaciones. Esto puede suceder a partir del conocimiento y valoración de diversas técnicas en el desarrollo del capital humano. Este aprendizaje, puede darse en un ambiente universitario de forma tradicional o bien, apoyado en estrategias de formación dentro de las organizaciones.

De la misma forma, las organizaciones (que aprenden), posibilitan mejores resultados a partir del desarrollo de habilidades y talentos demandados por las mismas.

Es de destacar que, en el contexto de las Pymes, la formación en competencias a fin de mejorar habilidades gerenciales y operativas repercute en torno al aumento del desempeño y

---

<sup>2</sup> Cuestionario elaborado sobre una población de 78 empresas Pymes. En el marco del Seminario de Análisis Estratégico de la carrera de Licenciatura en Administración.

por tanto de la productividad. De este modo, la creación de ventajas competitivas podría ser garantizada por el conocimiento y el potencial del capital humano (Chiavenato, 2009).

En términos de formación, el desarrollo de las competencias ha sido estudiado a nivel internacional y nacional, tanto en ámbitos públicos como privados. Desde la década del 70, el concepto de competencias fue abordado de forma aislada tanto por las organizaciones como por la educación, como mencionan Zabala y Arnau (2007), “una enseñanza basada en el desarrollo de las competencias proviene, en buena medida, de la necesidad de una alternativa a unos modelos formativos que priorizan el saber teórico sobre el práctico, el saber por el saber” (p. 55).

En nuestro país, el sistema educativo no se basa en una formación integral por competencias, a pesar de las acciones individuales de las instituciones educativas de diversos niveles académicos. Como menciona Di Pace (2020), es importante que la educación considere las competencias requeridas por los sectores de la economía de mayor potencial, y que vincule estas, con la mejora de la productividad. Ejemplo de la importancia de la formación por competencias, es la industria del Software y Servicios Informáticos en nuestro país, que como afirma el autor, son importantes para sostener el crecimiento y el desarrollo que ha tenido en los últimos años, es fundamental expandir capacidades y habilidades del capital humano.

Por otro lado, las personas desarrollan en las organizaciones un conjunto de habilidades que resultan indispensables, estas aportan a la efectividad de la organización, no solo desde el saber hacer sino desde el *saber ser*. Así, la formación basada en competencias tiene un fin último: permite identificar el desarrollo de todas las capacidades del ser humano, es decir, brinda una mirada integral y holística de las personas.

Al mismo tiempo, existen heterogéneas perspectivas sobre la formación del capital humano, para contribuir al desarrollo económico a partir de determinadas habilidades y competencias de las personas que forman parte de la empresa. Una de las posturas más críticas del capital humano, pone en el centro la sustitución de las personas, siendo éstas percibidas como un costo. Otra postura, sostiene que la formación del personal es considerada una inversión, como factor del desarrollo. Estas se fundamentan en el fomento del empleo y se vinculan con los aspectos relacionados con la formación general y específica para una mejor empleabilidad.

Continuando en este sentido, el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (Cinterfor) afirma que:

Es importante señalar que las organizaciones miden su rendimiento o éxitos por su inserción en el mercado, es decir posicionamiento en cuanto a la competitividad. Sin embargo, según Chiavenato, la creación de ventajas competitivas está basada en el aprendizaje que se produce entre las personas y las organizaciones.

Por otra parte, son varias las investigaciones realizadas sobre el talento humano. Entre ellas se destaca lo mencionado por Cámpora et. al (2019), quienes definen el talento como una construcción relacional que se produce entre el contexto y otras personas, y se exterioriza a partir de poner en práctica un conjunto de habilidades (innatas o desarrolladas), conocimientos y actitudes, que llevan al logro de resultados extraordinarios en un contenido en particular.

La motivación, el esfuerzo, la resiliencia y la pasión potencian el talento, tanto de las personas como de las organizaciones. En cuanto a las estrategias para diseñar el futuro, siguiendo a Echeverría, se refiere a las prácticas sociales en las organizaciones, donde crear, desarrollar y ampliar el talento, implican un proceso abierto del devenir. De ello se desprende la importancia de las conversaciones en las prácticas organizacionales, que permiten a los sujetos reinventarse.

Tal es así que, ante el cambio, un método de transformación de las personas, dentro de las organizaciones, podría estar dado por la transmisión de habilidades y conocimientos de un trabajador a otro, como así también, podría ser considerada la acumulación de conocimientos específicos que hacen al puesto de trabajo y su hacer y, por último, responden a los conocimiento generales y transversales.

De allí, que la comunicación y las interacciones que se generan en las organizaciones, se expresan tanto en la gestión del conocimiento, como en las acciones del personal y resultan fundamentales para los equipos de trabajo. Al mismo tiempo, estas conversaciones constituyen el punto de apoyo para el rediseño de las empresas.

En contextos de incertidumbre, el término competencias establece un vínculo entre escenarios teóricos, educativos y laborales a través de la experiencia. Se transforma en un medio, a través del cual, es posible generar un círculo virtuoso, donde las ideas, valores y códigos éticos, se instrumentan en un entorno educativo-colaborativo. Este círculo, permite desarrollar comportamientos y actuaciones en el mercado laboral, que es, en definitiva, la construcción y representación de la sociedad que lo sustenta (Cohen Arazi, 2012).

De tal forma, es importante destacar, que el capital humano es el factor clave para el éxito de la organización, siempre que este, sea capaz de conducir su adaptabilidad al cambio. (Chiavenato, 2009).



La adaptabilidad, entendida como competencia, es valorada y analizada por Martha Alles, quien sostiene que los individuos y las empresas, deben ser capaces de administrar el cambio a su favor. Significa la capacidad para identificar y comprender rápidamente las transformaciones en el entorno de la organización, tanto interno como externo (Alles, 2009).

Si en este trabajo, se abordan las cuestiones del capital humano y las competencias para potenciar el mismo, es porque en contextos de alta inestabilidad económica como ocurre en Argentina, las Pymes no se destacan por valorar su personal, gestionar su talento o desarrollar procesos de formación en torno a sus competencias, impactando esto, negativamente en sus resultados.

De allí que, para alcanzar el grado de eficiencia en las organizaciones, resulta imprescindible crear un camino que habilite la formación por competencias del capital humano, no solo hacia dentro de las organizaciones, sino vinculadas a la flexibilidad que requieren las mismas, ante la volatilidad del contexto y la necesidad de gestionar el talento, en términos de desarrollo de capacidades.

En este contexto, si las Pymes no aprenden junto a sus colaboradores, la ausencia de determinadas habilidades puede afectar aún más la sustentabilidad de las empresas.

En primera instancia, se parte del supuesto de considerar necesaria la formación en competencias del capital humano, ya que, desde el punto de vista del aprendizaje conjunto, las personas logran una mayor productividad en el marco de las organizaciones.

A su vez, se detecta que las personas contribuyen a la gestión de las organizaciones desde su lugar de trabajo, y puede que sus habilidades hayan sido adquiridas o innatas. Esta adquisición de competencias se origina en la experiencia laboral o en la formación académica, sin embargo, es posible desarrollarlas dentro de la cultura organizacional.

Por otra parte, no se registran investigaciones que describan a las Pymes del Partido de La Matanza, desde la valoración que tienen sobre su capital humano. Ni acerca de la formación que sus trabajadores pudieran adquirir, ni tampoco, de qué manera las competencias contribuyen a mejorar los resultados y eficiencia en las mismas.

El concepto de capital humano avanzó a lo largo de las teorías de la Administración. Pero de manera contraria, la formación de las personas dentro de las organizaciones representa aún, una de las problemáticas de las Pymes.

Por lo expresado, la relevancia de esta investigación, que aborda el estudio de las Pymes, se dará en relación con sus posibilidades de formación en competencias del Capital Humano.

El ámbito de estudio del presente trabajo lo constituyen las Pymes de diversos rubros e industrias del partido de La Matanza, dado que en esta jurisdicción existen distintos tipos de empresas y en todas ellas existe el factor capital humano. Este trabajo tendrá por finalidad dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cómo la formación del capital humano resulta una herramienta para la gestión de las organizaciones Pymes?

Asimismo, el propósito de esta investigación, es elaborar el diseño de un modelo de formación del capital humano, basado en competencias (específicas y genéricas), previo analizar la importancia del capital humano en las organizaciones Pymes en el partido de La Matanza. desde el ámbito disciplinar de la administración.

El diseño de este modelo se fundamenta, por un lado, en la oportunidad de conectarse con las empresas locales, y, por el otro, en la asunción de responsabilidad compartida entre trabajadores, comunidad y Pymes para el desarrollo local.

Actualmente, y según el relevamiento realizado al respecto, no se ha detectado en la Argentina, ni en la región, estudios que den cuenta de esta problemática en el Partido de La Matanza. En este sentido, la fluctuación a la que se enfrentan de forma cotidiana las organizaciones las transforma en un escenario de constante aprendizaje, en el cual el proceso de vinculación de su personal, a través del diseño de un modelo basado en competencias del capital humano, caracterizado por el aprendizaje mutuo, favorecería la gestión y el desarrollo de la organización.

### **Pregunta/s de investigación – Pregunta problema**

Se plantean los siguientes interrogantes:

¿Cómo la formación del capital humano resulta una herramienta para la gestión de las organizaciones Pymes del Partido de La Matanza?

¿De qué manera la formación por competencias del capital humano mejora la gestión de las organizaciones Pymes del Partido de La Matanza?

### **Fundamentos Metodológicos**

A continuación, se realiza la descripción de los aspectos metodológicos que guiaron la presente tesis. Se centra en mencionar de qué manera, a partir del diseño del trabajo de campo, se ha logrado construir los datos que son el resultado del proceso de investigación de los últimos dos años, sumado a la experiencia en formación de los últimos veinticinco. En su desarrollo se

explican el objetivo general y los objetivos específicos, los interrogantes de investigación, la hipótesis planteada, su justificación y cada uno de los métodos utilizados.

Al mismo tiempo, se hace mención del abordaje empírico de la misma, el que permite mostrar la vinculación entre el marco teórico, los objetivos y los métodos seleccionados. Estos resultan de la articulación en el marco de una investigación mixta cualitativa-cuantitativa. En este sentido, se aborda el objeto de estudio desde una triangulación metodológica.

## **Objetivo**

Determinar las competencias genéricas y específicas que resultan necesarias para el personal de las organizaciones y sus posibilidades de integrarse en un modelo de aprendizaje basado en competencias del capital humano aplicable al ámbito de las Pymes del Partido de La Matanza.

### ***Objetivos generales***

Analizar la manera en que la formación en competencias del capital humano resulta una herramienta para mejorar la gestión de las organizaciones Pymes del Partido de La Matanza.

El análisis se lleva adelante durante el periodo 2023 a 2024.

### ***Objetivos específicos***

1. Identificar las problemáticas de las organizaciones Pymes.
2. Reconocer los factores organizacionales vinculados a la gestión de las organizaciones Pymes.
3. Describir las competencias para la gestión de las organizaciones Pymes.
4. Explorar las demandas de formación del capital humano, en el contexto de las Pymes del Partido de La Matanza.
5. Proponer un modelo de formación del capital humano basado en competencias, para las Pymes del Partido de La Matanza.

### ***Alcance y Limitaciones***

Se proyectó una investigación desde la mirada de diferentes expertos en gestión de Pymes, en el ámbito profesional, con relevamiento de Pymes del Partido de La Matanza.

En la medida de los recursos de datos, en un tiempo de seis cuatrimestres y con recursos financieros de una investigadora con dedicación en el Departamento de Ciencias

Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza, y circunscrita por el tamaño y disponibilidad de la muestra, así como por los recursos aplicados a su investigación.

### ***Supuestos***

Este trabajo se basa en supuestos teóricos, tales como:

- Que los individuos pueden adquirir en sí las competencias que se proponen y pueden desarrollarlas a partir de la utilización de técnicas de su formación y entrenamiento.
- Que es posible determinar, a través de la opinión de líderes, trabajadores y expertos en Pymes, los alumnos, docentes, su visión acerca de las posibilidades del diseño de un modelo basado en competencias del capital humano que permita la vinculación entre estos y el territorio.
- Que el aprendizaje de las organizaciones y de su capital humano puede ser reconocido al identificar competencias y visiones comunes, hacia dentro del sistema educativo/científico y otras perspectivas de la administración.

### **Hipótesis**

La formación del capital humano mejora la gestión de las organizaciones Pymes de La Matanza, en la medida en que se diseñe e implemente un modelo basado en el desarrollo de competencias.

### **Propuesta:**

Se presentará el diseño de un modelo de formación basada en competencias del capital humano, para la gestión de las Pymes del Partido de La Matanza.

Este diseño de un modelo de aprendizaje basado en las competencias previstas en el concepto de capital humano promueve el desarrollo de las Pymes.

### **Método y Diseño de investigación**

El presente trabajo se basa en una investigación de enfoque mixto que se orienta a la caracterización de las Pequeñas y Medianas Empresas, y la importancia del capital humano para lograr una gestión eficiente de las organizaciones, basada en la formación de competencias.

Por lo tanto, desde el área de conocimiento, en este caso la gestión entendida como la administración, es reconocida la importancia que reviste el capital humano en las organizaciones, temática abordada desde diversas perspectivas: económica, sociológica,

psicológica y educativa. Sin embargo, esta investigación no pretende resolver una problemática cualquiera, sino indagar y analizar qué importancia tiene el capital humano dentro de las organizaciones Pymes del Partido de La Matanza y si la formación basada en competencias resulta importante a la hora de mejorar su productividad y competitividad, es decir, lograr la gestión eficiente en las mismas.

Desde la lógica de una investigación proyectiva, la presente consiste en precisar propuestas o planes procedimentales como posible solución a un problema o necesidades encontradas de forma empírica. Si bien, este tipo de investigación está más allá de ser básica o pura, porque ya se conocen las bases teóricas, aún no llega a ser una investigación aplicada debido a que no se sabrá efectivamente, si el plan propuesto funciona o no, debido a que no se ejecuta o se lleva adelante el modelo propuesto. En este contexto, se planteará un modelo con expectativas de implementación futura.

Tal como menciona Hurtado (2010), este tipo de investigación es utilizado en estudios de ingeniería, contables o administración. Por esta razón, este tipo de análisis “intenta proponer soluciones a una situación determinada a partir de un proceso previo de investigación. Implica pasar por los estadios: explorar, describir, comparar, predecir y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar” (p. 248).

Como plantea Sabino (1985), se pretende contribuir a la investigación científica, a través de un esquema que logre la incorporación de la observación práctica de las organizaciones Pymes y su gestión, y contribuya sistemáticamente a la formación de competencias del capital humano, mediante herramientas del campo disciplinar de la administración.

Tal es así, que resulta ser un tema poco estructurado e investigado desde la perspectiva de la formación por competencias del capital humano. Entonces, con el objeto de recuperar información, se abordaron textos y estudios que se han efectuado en diversos contextos, teniendo en cuenta otras variables y que recobran hoy, importancia en el universo de las Pymes.

### **Tipo de estudio y delimitación del ámbito de aplicación espacial y temporal**

Esta investigación se presenta a partir de un estudio de carácter descriptivo, según su naturaleza, con una finalidad proyectiva, cuyo alcance pretende describir la situación del capital humano dentro de las organizaciones Pymes del Partido de La Matanza y se da en un periodo de tiempo transversal, 2023- 2024.

Al mismo tiempo, el diseño es de tipo no experimental, debido a que se observa el fenómeno, no es posible manipular la variable capital humano, o la Gestión de las organizaciones Pymes del partido de La Matanza sino, se realizan entrevista con el objetivo de describirlas en su contexto natural, se realizan representaciones que son útiles, pero no existe aquí una manipulación deliberada de las variables (Hernández Sampieri, Fernández, & Batista Lucio, 2010)

### **Muestra, unidad de análisis y población**

Para la construcción de la muestra de Pymes referentes, se relevó aquellas Pymes representativas en el rubro de las actividades que caracterizan al partido de La Matanza, industria, comercio y servicios, y, en ellas, a sus dueños, gerentes o líderes que tienen interés en la formación, personas que tomen decisiones dentro de la organización o aquellos vinculados al área de Recursos Humanos.

Respecto al tipo de muestra es de carácter no probabilístico, intencional. En términos de Sampieri (2010), en el tipo de estudio cualitativo existe mayor flexibilidad, en este caso las unidades de análisis son predeterminadas y la población delimitada son Pymes del Partido de La Matanza, que fueron seleccionadas de forma intencional. Es decir, la población comprende a Pymes del Partido de La Matanza y MiPymes, con interés en la formación de recursos humanos. En este sentido, el autor sostiene que pueden seleccionarse participantes por uno o varios propósitos y no se pretende que los casos sean representativos de la población.

Siguiendo a Sampieri (2010) se trata de muestras dirigidas que supone un procedimiento de selección informal, con sujetos típicos, que no pretenden ser casos representativos. Sin embargo, se trata de la elección del investigador al considerar que esta muestra representa características típicas específicas, que han sido previamente planteadas en el problema.

Se utilizó la metodología descriptiva, según lo expresa Bernal (2000), clásica en investigación, para realizar la recopilación, ordenamiento, revisión de bibliografía, documentación, marcos legales, tesis de posgrado y doctorado, artículos de investigación científica, informes y utilización de las redes sociales, además de sumar el plan de estudio de la carrera de Administración, y el perfil del graduado etc. Siendo estos últimos dos elementos, información secundaria.

Se encuestaron 17 Pymes del Partido de La Matanza durante 2023 y 30 Pymes durante el año 2024 y se complementó mediante consultas y/o entrevistas semiestructuradas a usuarios y expertos en temas de Pequeñas y Medianas Empresas en el Partido de La Matanza y particularmente del ámbito de la gestión y administración de Pymes.

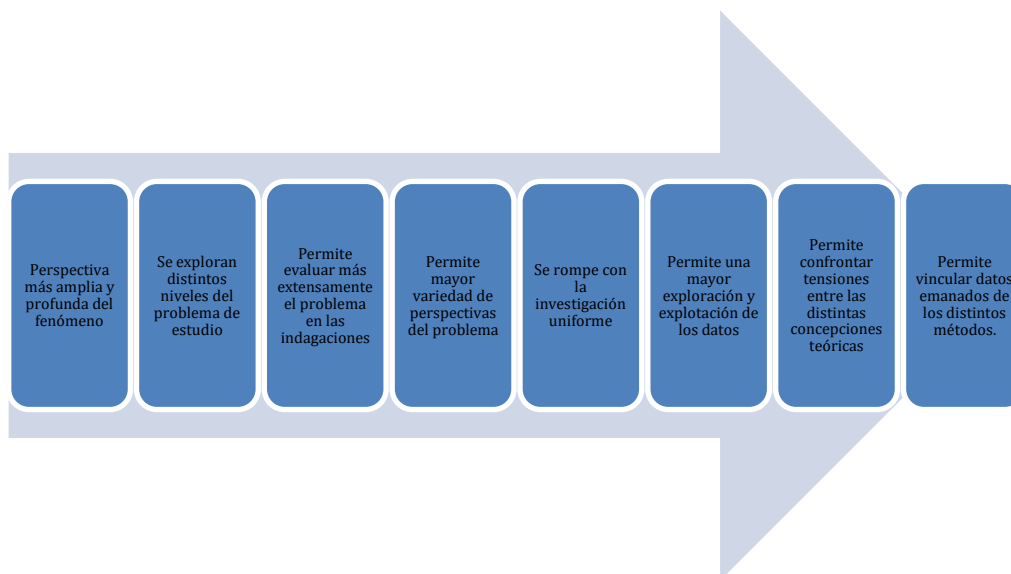
Para recuperar la perspectiva de los actores locales, posibles usuarios, se realizó cuestionarios para recabar su opinión y/o experiencias.

Identificadas las variables relevantes al objeto de estudio, se las documentó y extendió como informe, antecediendo el arribo de reflexiones y conclusiones.

Asimismo, en este enfoque, las etapas del proceso de investigación no se dieron de manera secuencial, sino que, a la hora de definir la recolección y el análisis de los datos, se incluyeron una variedad de conceptos del mundo social donde se descubre y analiza lo que ocurre, en este caso en particular, el ámbito organizacional desde la gestión, desde la vida de las organizaciones Pymes en el territorio de La Matanza y a partir del análisis de competencias del personal.

Se utilizaron técnicas de recolección múltiple, con el fin de poder exponer tanto los resultados del proceso cuantitativo, como cualitativo y proveer al marco de la investigación.

La perspectiva disciplinar desde la cual se aborda la presente investigación es las ciencias de la Administración, y el enfoque sistémico aplicado a las Pymes. Se trató de un tipo de investigación caracterizada como mixta (Sampieri, 2010) para establecer una indagación tanto cualitativa como cuantitativa, a fin de aportar conocimiento respecto de la posibilidad del desarrollo de un modelo de competencias para la gestión de las organizaciones. El tipo de investigación seleccionada permite representar un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos e implica la recolección y el análisis de datos. Ofrece según el autor mencionado determinadas ventajas que se observan en siguiente ilustración.

**Ilustración 1***Ventajas de la Investigación Mixta*

Elaboración propia adaptación -Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010

La ventaja de este enfoque permite la variedad de perspectivas. En este caso, tal como se expresó anteriormente, las selecciones de las muestras de la población señalada no son consideradas representativas (probabilísticamente) ya que fueron caracterizadas por la disponibilidad de recursos, (una investigadora en un plazo de 8 ocho cuatrimestres), y básicamente sus posibilidades de acceso a datos que no se encuentra expuestos, o disponibles.

### Unidades de análisis y observación

Se exploró como población las Pymes del Partido de La Matanza, en un conjunto -o **muestra** - caracterizado por la disponibilidad de acceso de la autora. En este caso se desarrolló el relevamiento en dos etapas:

En una primera instancia se contactó a diecisiete (17) Pymes en el año 2023, con el objeto de recabar información respecto a la valoración del capital humano, competencias y problemáticas.

En una segunda etapa, se encuestaron treinta (30) organizaciones Pymes en el año 2024, con un cuestionario que aborda las temáticas anteriormente mencionadas y la gestión de las Pymes.

Corresponde mencionar que esta muestra, se realiza teniendo en cuenta que existen un total de empresas del Partido de La Matanza 26.376 registradas durante el año 2021 (según datos del INDEC)



Se intentó detectar si éstas tienen en cuenta las características de su personal en torno a la incorporación de habilidades y destrezas, que pudieran corresponder a la clasificación en genéricas y específicas.

Al respecto, se diseñó una guía de registro documental, para lograr los objetivos específicos. Teniendo en cuenta que la observación documental la define Hurtado (2002) como "una técnica en la cual se recurre a información escrita ya sea bajo la forma de datos que pueden haber sido producto de mediciones hechas por otros, o como textos que en sí mismos constituyen los eventos de estudio" (p. 427).

Por otra parte, se realizaron entrevistas, asumiendo la definición de Sabino (1985), que expresa: "las mismas son una forma de interacción social, que consiste en establecer un diálogo donde una de las partes busca obtener información y la otra sirve de fuente" (p. 175). También es definida como "una de las modalidades de la interrogación, o sea el acto de hacer preguntas en forma oral a alguien, con el propósito de obtener un tipo de información específica" (Cerdeña, 2000, p. 258).

Además de las entrevistas realizadas, diseñadas con preguntas estructuradas, y no estructuradas. Según Fassio y Pascual, las mismas se constituyen como:

... una técnica a través de la cual se solicita información de una persona o de un grupo sobre un problema determinado. (...). Las entrevistas no estructuradas, también llamadas en profundidad, son aquellas donde el investigador desea obtener información sobre un determinado problema. (...). A partir de él, elabora un listado de temas que le sirven de guía y que anticipan las cuestiones más generales de la información que quiere reunir. Se realizan de manera informal. Las entrevistas no estructuradas consisten en un conjunto de preguntas sobre hechos y aspectos que le interesan al investigador. (Fassio et. al., 2015 p.105)

1. Entrevista a expertos en Pymes del Partido de La Matanza 2023
2. Entrevista a expertos en Pymes del Partido de La Matanza 2024
3. Cuestionario a Referentes Pymes 2023
4. Cuestionario a Referentes Pymes 2024

Los sujetos de esta investigación serán caracterizados de la siguiente forma:

*Referentes Pymes:*

Aquellos actores que se identifican como los dueños, propietarios, socios, administradores, gerentes, responsables o vinculados al capital humano, que tengan poder de decisión respecto de las personas que trabajan en las Pymes o las gerencian.

Aquellos que inciden en la gestión de las organizaciones donde se desempeñan.

#### *Expertos Pymes:*

Aquellos capaces de comprender las problemáticas de las Pymes desde el punto de vista de sus actores o sus diversas perspectivas, en particular la gestión eficaz de las mismas y su vinculación con las competencias del capital humano. Serían aquellos que toman decisiones que impactan en las empresas, son personas o entidades que se encuentran en el partido y cuyas políticas influyen en este tipo de organizaciones.

Respecto de las empresas Pymes del Partido de La Matanza y su personal, la investigación contribuirá a generar un modelo de formación basado en competencias del capital humano, que destaque los aspectos importantes o que resulte relevante para lograr la gestión eficaz de las organizaciones.

#### **Entrevistados Expertos Pymes**

1. Secretaria de Producción del Municipio de La Matanza: Débora Giorgi
2. Subsecretario de Producción del Municipio de La Matanza: Javier Rando
3. Secretario de Oficina de Empleo de La Municipalidad de La Matanza: Diego Mendoza.
4. Presidente de la Cámara de Industria y Comercio de La Matanza Francisco Lamanna
5. Empresarios Pymes: Lic. Sebastian Retaño y Constanza Sena.
6. Centro Universitario Pyme de La Matanza (CUP) Lic. Nicolás Villalobo.
7. Instituto de Economía y Administración Local de La Matanza (Ideal) Lic. Pablo Rodríguez ([idealmatanza.org.ar](http://idealmatanza.org.ar))
8. Capacitación, selección y orientación Laboral -Consultora reclutadora de talentos Lic. Anabella Raymond.
9. Ex Coordinadora de la Carrera de Comercio Internacional Investigadora sobre la exportación de las Pymes de La Matanza Lic. Adriana Cruz.
10. Capacitación, selección y orientación Laboral -Consultora reclutadora de talentos Lic. Miriam Rodríguez.

**Tabla 1**  
*Referentes Pymes 2023*

| Nombre De La Empresa<br>O Razón Social | Apellido Y Nombres                 | Cargo Ejercido<br>En La Empresa | Rubro De La Organización                                           |
|----------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Fátima Blazquez                        | Blazquez Fátima Noemí              | Dueño                           | Comidas                                                            |
| La Usina Comunicación<br>Integral      | Andrés Lencina                     | Dueño                           | Consultoría Y Serv. De<br>Comunic. Institucional -<br>Empresarial. |
| Colorin Colorado                       | Salzman Mauro                      | Dueño                           | Eventos                                                            |
| Envases Group                          | Aguirre Elizabeth Jaqueline        | Analista<br>Contable            | Plástico                                                           |
| Qui-Pa Sa                              | Galliano Jose Luis                 | Vicepresidente                  | Adhesivos/Calzado                                                  |
| Closet Brand                           | Mariana Pariente                   | Gestión                         | Venta De Ropa                                                      |
| Maxikiosco 24 Hs                       | Clemente Pablo Martin              | Dueño                           | Maxikiosco                                                         |
| Orfebrería Gabron                      | Gatto Romina Natalia               | Dueño                           | Metalúrgico                                                        |
| Fexa Srl                               | Erika Pasero Proske                | Gerente                         | Metalúrgico                                                        |
| Corven Sacif                           | Ángeles Guidi                      | Gerente                         | Autopartista                                                       |
| Happy Lion Srl                         | Juan Carlos Castellon              | Contador<br>Interno             | Importadora De Juguetes                                            |
| Ros Materiales<br>Eléctricos Srl       | Rubén Adrián Oppedisano            | Gerente                         | Industria Metalúrgica -<br>Iluminación                             |
| Taad                                   | Araujo Daniel                      | Director                        | Productos Eléctricos                                               |
| Modularte Muebles Y<br>Sillones        | Castaño Héctor Roque               | Dueño                           | Muebles Y Sillones                                                 |
| SC Calzados                            | Silvia De Espejo                   | Gerenta                         | Venta De Calzado                                                   |
| Omar Rodríguez Srl                     | Lucio Gastón Martínez<br>Scaglione | Dueño                           | Metalúrgico                                                        |
| Fullcredit S.A.                        | Agustín Sánchez Aramis             | Analista<br>Contable            | Servicios Financieros                                              |

Fuente de elaboración propia a partir de datos suministrados por las empresas consultadas

**Tabla 2***Empresas Encuestadas y referentes Pymes 2024*

| Razón Social                    | Puesto que ocupa            | Antigüedad de la org.<br>en años | Sector de actividad principal |
|---------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| Línea Expreso Liniers           | Administración              | 6 a 20                           | Servicios                     |
| El charrúa                      | Dueño                       | Más de 20                        | Servicios                     |
| Qui-Pa S.A                      | Gerente                     | 6 a 20                           | Comercio                      |
| Orfebrería Gabron               | Propietaria                 | 6 a 20                           | Industria y Minería           |
| Gisela Contrí                   | Ventas                      | 6 a 20                           | Servicios                     |
| Seal Siher                      | Socia                       | Más de 20                        | Industria y Minería           |
| Modularte                       | Encargada                   | 6 a 20                           | Servicios                     |
| Independiente                   | Vendedora                   | 6 a 20                           | Comercio                      |
| Salón De Eventos                | Dueño                       | 6 a 20                           | Servicios                     |
| Soledad Triviño                 | Jefa                        | Más de 20                        | Servicios                     |
| Todo Diet                       | Administrador               | 2 a 5                            | Comercio                      |
| Estudio Contable S&F            | Titular                     | Menos de 2                       | Servicios                     |
| Edic                            | Responsable                 | 6 a 20                           | Industria y Minería           |
| Zaccara Omar Horacio            | Apoderada,<br>administrador | Más de 20                        | Industria y Minería           |
| Fátima                          | Encargada                   | 2 a 5                            | Comercio                      |
| Quantum Tecnología Sa           | Director                    | Más de 20                        | Otro                          |
| Solvang                         | Gerente                     | 6 a 20                           | Industria y Minería           |
| Gustavo Omar Godoy              | Dueño                       | 6 a 20                           | Otro                          |
| Frisher Srl                     | Gerente administrativo      | Más de 20                        | Industria y Minería           |
| Huen-Lan Servicios De Logística | Titular Gerente             | 2 a 5 años                       | Servicios                     |
| Essen                           | Demostradora<br>/Vendedora  | 2 a 5                            | Comercio                      |
| Temboury Laura                  | Encargada                   | 6 a 20                           | Servicios                     |
| Ros Mat. Elect. Srl             | Gerente general             | Más de 20                        | Industria y Minería           |
| Repujado De Metales             | Dueño                       | Más de 20                        | Industria y Minería           |
| Arco Iris                       | Dueña                       | 2 a 5                            | Comercio                      |
| Open 25hs                       | Jefe de impuestos           | 6 a 20                           | Otro                          |
| Silvia Noemí Coutoune           | Dueña                       | 2 a 5                            | Comercio                      |
| Moonnitriz                      | Dueña                       | Menos de 2                       | Otro                          |
| Streetgym                       | Dueña                       | 6 a 20                           | Servicios                     |
| Blue Star                       | Dueño                       | 2 a 5                            | Comercio                      |

Fuente de elaboración propia a partir de datos suministrados por las empresas consultadas

### **Técnicas de recolección de datos**

Se utilizaron los siguientes instrumentos de recolección de datos:

- La realización de entrevistas individuales a expertos en Pymes. Se construyeron guías de preguntas semiestructuradas las que se encuentran agregadas como anexo II.
- La revisión de registros bibliográficos propios disponibles, y los de recomendados a lo largo del Doctorado en Ciencias Económicas.
- Se complementa información mediante entrevistas individuales semiestructuradas a actores claves vinculados a la economía regional.
- Para obtener información más amplia sobre la situación de las Pymes del Partido se realizó un cuestionario con preguntas semi-estructuradas para recabar datos y/o experiencias de referentes Pymes. Además, se realizó rastreo documental, respecto de las investigaciones realizadas en la UNLaM y que tuvieran como objeto de análisis las Pymes del Partido de La Matanza.
- En lo referente a la identificación de competencias laborales y de gestión, se realizó un rastreo en la web (2023) y se recolectaron datos de las competencias genéricas, específicas que fueran requeridas por reclutadoras en línea y a partir del análisis de las solicitudes de las empresas seleccionadoras de personal, centralmente las consultoras virtuales Bumeran y LinkedIn. En dicho contexto, se compararon con las competencias que habían resultado ser más valoradas desde los marcos teóricos de referencia. Así mismo, esta búsqueda aportó datos para establecer criterios de coherencia entre lo que el mercado laboral demanda y las identificadas por los referentes Pymes y expertos entrevistados.
- Se destacan también como datos de fuente de información primaria, el cuestionario realizado durante el año 2023 a 112, ex alumnos, alumnos cursante o graduados de la carrera de Administración, cuyo objetivo estaba dado en lograr una primer aproximación a la valoración de las competencias que requiere el mercado laboral.

### **Procedimientos y técnicas de análisis de los datos**

Para el análisis de los datos relevados cualitativamente, se implementaron técnicas propias del análisis del discurso y técnicas de análisis de contenido (Wodak y Meyer, 2001).

En este sentido, los discursos expresados por los entrevistados se constituyen en textos y desde ellos, se evidenciaron las categorías conceptuales expresadas en el marco teórico. En

este contexto, se transcribieron las entrevistas realizadas a fin de favorecer el proceso de construcción de información a la vez que recuperar las significaciones de los actores involucrados.

Para tal caso, se categorizó e identificó los fragmentos discursivos más relevantes y significativos, que pudieran dar cuenta de los elementos que se venían investigando a partir del análisis bibliográfico y la construcción de categorías y dimensiones del marco referencial. Estas categorías funcionaron como caja de herramientas conceptuales y matriz interpretativa, que permitió profundizar el conocimiento sobre el problema objeto de estudio (Gibbs, 1998).

Al mismo tiempo, para el análisis de los datos cuantitativos recolectados a través de cuestionarios semiestructurados y entrevistas, se elaboró una matriz. En ella se expusieron las variables, se definieron dimensiones y descriptores. Se tuvieron en cuenta los abordajes cualitativos que surgieron del marco teórico y, que se indagaron a través de un diseño flexible y abierto en el contexto donde se llevó adelante la presente investigación. Dichas variables fueron sistematizadas, se describieron, se ordenaron y clasificaron los datos de acuerdo con los objetivos específicos y la hipótesis de la tesis. Se agruparon las mismas, por temáticas, teniendo en cuenta sus atributos. Por otro lado, algunos de los resultados obtenidos fueron ponderados; para las variables de valoración subjetiva se utilizó la Escala de Likert, en preguntas cerradas. Su aplicación exploró las opiniones respecto de las competencias de personal, de los profesionales, y actitudes frente al capital humano de los referentes Pymes, para contrastar o validar los resultados con las entrevistas a los expertos Pymes.

### **La triangulación de los datos**

Para el análisis de datos incorporados en la matriz mencionada, se utilizó el método de triangulación propuesto por Denzin quién define la triangulación en investigación como “la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos o métodos de investigación en el estudio de un fenómeno singular” (en Fusch, & Lawrence, 2018, p.23). El autor propone cuatro combinaciones posibles para estructurar dicha triangulación; destacando que en esta tesis se utilizaron dos de los citados, a saber:

- 1- por un lado, la triangulación de fuentes de datos que consiste en la consideración del punto de vista de los distintos grupos que conforman la realidad objeto de estudio.
- 2- y por el otro, lado la triangulación o combinación de varios métodos de recogida y análisis de datos para acercarse a la realidad investigada. Denzin se refiere a la combinación de estos tipos de triangulación como triangulación múltiple” (p.23)

## **Criterio de validez y confiabilidad del estudio**

La investigación dispuso de los recursos necesarios para llevarla a cabo, se buscó información en las Pymes de La Matanza, y se entrevistó a sus responsables. Es de destacar que se obtuvo el apoyo de los sectores claves, lo que facilitó el acceso a algunas de las organizaciones.

Sin embargo, es importante mencionar que la confiabilidad relacionada con el error de medición, y/o la distancia entre los valores observados y la realidad, seguramente se ha visto afectada por las condiciones de aplicación del instrumento de recolección (cuestionario), toda vez que se dio en diversas situaciones y con grupos en muy diferentes espacios temporales y de forma online. La autora ha intervenido personalmente, asistiendo la interpretación de las preguntas, como una manera de mejorar la confiabilidad del relevamiento.

El instrumento empleado se considera válido dado que contempla todos los aspectos vinculados a la gestión de la organización Pymes. Además, de haber sido validado por expertos, se han tomado las variables que suelen encontrarse entrelazadas con la temática del capital humano, consideradas relevantes en esta investigación. Por otro lado, difícilmente puedan ser repetidos sus resultados, en el sentido que responde a las particularidades del contexto territorial donde las Pymes se encuentran inmersas.

Por lo antedicho, y las condiciones de las muestras mencionadas, la investigación es considerada válida, en la medida que representa un tramo de la realización de un trabajo de Tesis Doctoral, es decir que la interpretación de datos y sus conclusiones estará sujeta a interpretaciones subjetivas, o a la utilización de sus resultados, siempre en el marco de una determinada perspectiva teórica.

En el orden de los aspectos metodológicos, la validez en los métodos mixtos ha sido abordada desde diversos enfoques y autores. En los primeros estudios de esta naturaleza y aún hoy en día, en varias investigaciones, la validez se trabaja de manera independiente para los enfoques cuantitativo y cualitativo, buscando validez interna y externa para el primero, y la dependencia y otros criterios para el segundo. Sin embargo:

recientemente ha surgido una propuesta de autores como Onwuegbuzie y Johnson (2006), Hernández Sampieri y Mendoza (2008) y Teddlie y Tashakkori (2009), que incorporan varios elementos para la validez y la calidad de los diseños mixtos, de los cuales destacan: 1) rigor interpretativo, 2) calidad en el diseño y 3) legitimidad. (Sampieri, 2013, p 593)

## **Diseño de la Intervención**

Esta investigación, tiene como finalidad realizar un modelo que se dirija a formar en competencias al capital humano, a través del abordaje de diversas técnicas de aprendizaje y entrenamientos que estén dirigidos a resolver las problemáticas de la Pymes.

La metodología utilizada para el presente trabajo de investigación fue la recopilación de datos, su ordenamiento, la revisión, su análisis y posterior relación para poder llevar adelante el Trabajo de Tesis Doctoral.

Desde esta perspectiva podría decirse que la intervención metodológica planteada respondió al método de investigación propuesto, para reflexionar sobre una situación organizacional de las Pymes del Partido de La Matanza, con el propósito de cambiar o mejorar la calidad de su acción, a partir de proponer un modelo, en este caso, para el diseño de la formación basado en competencias del capital humano. En este sentido, constituyó un proceso de aprendizaje fundamental para que la investigadora haya desarrollado nuevas competencias.

La investigación consistió en la comprensión de los aspectos de la realidad existente en el Partido de La Matanza, la identificación de diversos actores y las relaciones que están detrás de la experiencia de su capital humano (Kurt Lewis, Varona Madrid, 2009).

La síntesis de este proceso incluyó la recopilación de datos, el diagnóstico, la planificación metodológica, y el diseño de un modelo para la mejora la gestión de Pymes a través del desarrollo de habilidades del capital humano, basada en competencias.

### **Matriz de Datos**

Variables claves consideradas en los objetivos de Investigación

1. Problemáticas de las Pymes
2. Gestión de las organizaciones
3. Competencias
4. Formación del capital humano

A continuación, se presentan las temáticas y los descriptores utilizados para poder analizar y obtener los datos respecto de las variables incluidas en la hipótesis y los objetivos de la investigación:



**Tabla 3**  
Matriz de Datos

| Objetivos Específicos                                              | Variables                  | Temáticas                 | Descriptor/ Descriptores                                       | Instrumento |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------|
| Identificar las problemáticas actuales de las organizaciones Pymes | Problemáticas de las Pymes | Gestión y Administración  | Falta de definición de Misión, Visión y Objetivos              | P.8/2023    |
|                                                                    |                            |                           | Inexistencia de metas y estrategias administrativas            | P.8/2023    |
|                                                                    |                            |                           | Dualidad en el mando o abuso de autoridad                      | P.8/2023    |
|                                                                    |                            |                           | Burocracia excesiva                                            | P.8/2023    |
|                                                                    |                            |                           | Resistencia al cambio                                          | P.8/2023    |
|                                                                    |                            |                           | Ausencia de liderazgo                                          | P.8/2023    |
|                                                                    |                            |                           | Identificación de Saberes Administrativos                      | P.85/2024   |
|                                                                    |                            |                           | Identificación de Problemáticas en la Toma de Decisiones       | P.88/2024   |
|                                                                    |                            |                           | Existencia de Mecanismos de Control                            | P.89/2024   |
|                                                                    |                            | Contexto                  | Acceso a la Compra de Materias Primas                          | P.18/2024   |
|                                                                    |                            |                           | Acceso a Nuevos Mercados                                       | P.18/2024   |
|                                                                    |                            |                           | Nivel de Presión Tributaria                                    | P.18/2024   |
|                                                                    |                            |                           | Existencia de Políticas de Estado de Apoyo al Sector           | P.18/2024   |
|                                                                    |                            |                           | Percepción del Contexto Macroeconómico                         | P.18/2024   |
|                                                                    |                            |                           | Identificación de afectación de problemáticas                  | P.72/2024   |
|                                                                    |                            | Financiamiento            | Acceso al Financiamiento                                       | P.18/2024   |
|                                                                    |                            |                           | Consideración del Financiamiento como un Problema de las Pymes | P.8/2023    |
|                                                                    |                            |                           | Medio de financiamiento habitual                               | P.13/2024   |
|                                                                    |                            |                           | Capacidad de pago en Corto Plazo                               | P.14/2024   |
|                                                                    |                            | Planificación Estratégica | Existencia de Plan de Contingencia                             | P.15/2024   |
|                                                                    |                            |                           | Existencia de Planificación Estratégica                        | P.16/2024   |
|                                                                    |                            |                           | Inclusión del Plan de Contingencia en la Planificación         | P.17/2024   |
|                                                                    |                            |                           | Reacción a Crisis                                              | P.19/2024   |

| Objetivos Específicos                                              | Variables                  | Temáticas           | Descriptor/ Descriptores                                                  | Instrumento      |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Identificar las problemáticas actuales de las organizaciones Pymes | Problemáticas de las Pymes | Recursos Humanos    | Conocimiento del concepto de Capital Humano                               | P.33/2024        |
|                                                                    |                            |                     | Aplicación Gestión de Talento Humano                                      | P.19/2024        |
|                                                                    |                            |                     | Promoción de Trabajo Remoto                                               | P.20,21, 22/2024 |
|                                                                    |                            |                     | Dificultad para encontrar el perfil que se adecua a su organización       | P.8/2023         |
|                                                                    |                            |                     | Nivel de Formación del Personal                                           | P.18/2024        |
|                                                                    |                            |                     | Costo Laboral                                                             | P.40/2024        |
|                                                                    |                            |                     | Medidas Seleccionadas para Reducir el Costo Laboral                       | P.56/2024        |
|                                                                    |                            |                     | Alta Rotación                                                             | P.40/2024        |
|                                                                    |                            |                     | Dificultad para incorporar personal según nivel de formación              | P.43/2024        |
|                                                                    |                            |                     | Identificación de razones de dificultad en la cobertura de vacantes       | P.44/2024        |
|                                                                    |                            |                     | Formas en la que se afecta la Pyme en la imposibilidad de cubrir vacantes | P.45/2024        |
|                                                                    |                            | Planta / Producción | Frecuencia de Medición de Productividad                                   | P.23/2024        |
|                                                                    |                            | Comercialización    | Existencia de Alta Competencia                                            | P.18/2024        |
|                                                                    |                            |                     | Realización de comercio productos o servicios en internet                 | P.24/2024        |
|                                                                    |                            |                     | Plataforma de venta en internet utilizada                                 | P.25/2024        |
|                                                                    |                            |                     | Existencia de Community Manager                                           | P.26/2024        |
|                                                                    |                            |                     | Porcentaje de ventas online sobre el total                                | P.27/2024        |
|                                                                    |                            | Marketing           | Existencia de Plan de Marketing                                           | P.28/2024        |
|                                                                    |                            |                     | Objetivo del Plan de Marketing                                            | P.29/2024        |
|                                                                    |                            |                     | Existencia de Plan de Fidelización de Clientes                            | P.30/2024        |
|                                                                    |                            |                     | Realización de Posicionamiento de Marca - Branding                        | P.31/2024        |
|                                                                    |                            |                     | Acciones de Marketing preferidas                                          | P.32/2024        |
|                                                                    |                            |                     | Consideración de la Investigación de Mercado                              | P.86/2024        |

| Objetivos Específicos                                                                                   | Variables                 | Temáticas              | Descriptor/ Descriptores                                   | Instrumento |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------|-------------|
|                                                                                                         |                           | Inversiones            | Necesidad de asesoramiento profesional especializado       | P.75/2024   |
|                                                                                                         |                           |                        | Importancia de Inversión en MKT                            | P.76/2024   |
|                                                                                                         |                           |                        | Aplicación de Inversión en I&D                             | P.77/2024   |
|                                                                                                         |                           |                        | Aplicación de Inversión en Bienes de Capital               | P.78/2024   |
|                                                                                                         |                           |                        | Consideración de la Capacitación como Inversión o Gasto    | P.90/2024   |
|                                                                                                         |                           | Proveedores / Clientes | Poder de Negociación                                       | P.68/2024   |
|                                                                                                         |                           |                        | Tasa de exportación                                        | P.69/2024   |
|                                                                                                         |                           |                        | Diferenciación frente a competidores                       | P.71/2024   |
|                                                                                                         |                           | Sustentabilidad        | Tasa de Conocimiento de los ODS                            | P.80/2024   |
|                                                                                                         |                           |                        | Tasa de Consideración del Factor Ambiental                 | P.82/2024   |
|                                                                                                         |                           |                        | Existencia del Cuidado de Recursos                         | P.83/2024   |
|                                                                                                         |                           |                        | Conocimiento de la Economía Circular                       | P.84/2024   |
| Reconocer los factores organizacionales relevantes vinculados a la gestión de las organizaciones Pymes. | Factores Organizacionales | Cultura Organizacional | Existencia de Cultura Organizacional                       | P.40/2024   |
|                                                                                                         |                           |                        | Existencia de Visión Compartida                            | P.40/2024   |
|                                                                                                         |                           |                        | Falta de Compromiso con la Organización                    | P.40/2024   |
|                                                                                                         |                           | Liderazgo              | Tipo de Estructura Organizacional                          | P.40/2024   |
|                                                                                                         |                           |                        | Existencia de Liderazgo                                    | P.40/2024   |
|                                                                                                         |                           |                        | Manejo de Conflictos                                       | P.40/2024   |
|                                                                                                         |                           |                        | Asociación de Liderazgo a Competencias                     | P.51/2024   |
|                                                                                                         |                           |                        | Perfil del Respeto al Liderazgo en la Búsqueda de Personal | P.53/2024   |
|                                                                                                         |                           | Aprendizaje            | Existencia Formación en Competencias                       | P.40/2024   |
|                                                                                                         |                           |                        | Existencia Formación del Personal                          | P.40/2024   |
|                                                                                                         |                           |                        | Conocimiento del Concepto de Competencias                  | P.39/2024   |
|                                                                                                         |                           |                        | Valoración de las Competencias Genéricas o Específicas     | P.46/2024   |
|                                                                                                         |                           |                        | Valoración de la Capacidad de Aprendizaje                  | P.52/2024   |
|                                                                                                         |                           |                        | Talento Humano y Tecnología                                | P.54/2024   |

| Objetivos Específicos                                                                                   | Variables                         | Temáticas                 | Descriptor/ Descriptores                                | Instrumento  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------------------|--------------|
| Reconocer los factores organizacionales relevantes vinculados a la gestión de las organizaciones Pymes. | Factores Organizacionales         | Comunicación              | Falta de comunicación y coordinación entre las personas | P.8/2023     |
|                                                                                                         |                                   |                           | Existencia de Encuestas de Satisfacción                 | P.73/2024    |
|                                                                                                         |                                   |                           | Existencia de otorgamiento de beneficios                | P.74/2024    |
|                                                                                                         |                                   |                           | Tasa de comunicación efectiva                           | P.63/2024    |
|                                                                                                         |                                   |                           | Fomento de la Comunicación                              | P.64/2024    |
|                                                                                                         |                                   |                           | Modalidades de Comunicación                             | P.65/2024    |
|                                                                                                         |                                   |                           | Calidad de la Comunicación                              | P.66,67/2024 |
|                                                                                                         |                                   |                           | Valoración de la Información en la Organización         | P.87/2024    |
|                                                                                                         |                                   |                           | Método de Selección de Personal                         | P.55/2024    |
| Describir las competencias para la gestión de las organizaciones Pymes                                  | Competencias Genéricas            | Creatividad               | Importancia de la competencia en las Pymes              | P.15/2023    |
|                                                                                                         |                                   | Respeto                   |                                                         | P.15/2023    |
|                                                                                                         |                                   | Compromiso                |                                                         | P.15/2023    |
|                                                                                                         |                                   | Carácter                  |                                                         | P.15/2023    |
|                                                                                                         |                                   | Adaptación y Flexibilidad |                                                         | P.15/2023    |
|                                                                                                         |                                   | Empatía                   |                                                         | P.15/2023    |
|                                                                                                         |                                   | Inteligencia Emocional    |                                                         | P.15/2023    |
|                                                                                                         | Competencias Específicas Por Área | Comunicación              |                                                         | P.15/2023    |
|                                                                                                         |                                   | Calidad y Mejora Continua |                                                         | P.15/2023    |
|                                                                                                         |                                   | Planificación             |                                                         | P.15/2023    |
|                                                                                                         |                                   | Conocimientos Técnicos    |                                                         | P.15/2023    |
|                                                                                                         |                                   | Influencia y Negociación  |                                                         | P.15/2023    |
|                                                                                                         |                                   | Manejo de Crisis          |                                                         | P.15/2023    |
|                                                                                                         |                                   | Pensamiento Estratégico   |                                                         | P.15/2023    |
|                                                                                                         |                                   | Responsabilidad           |                                                         | P.15/2023    |
|                                                                                                         |                                   | Trabajo en Equipo         |                                                         | P.15/2023    |
|                                                                                                         |                                   | Ética                     |                                                         | P.15/2023    |

| Objetivos Específicos                                                  | Variables                                                              | Temáticas                         | Descriptor/ Descriptores                                                      | Instrumento |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Describir las competencias para la gestión de las organizaciones Pymes | Competencias Específicas Gerenciales                                   | Conducción de Personas            | Importancia de la competencia en las Pymes                                    | P.15/2023   |
|                                                                        |                                                                        | Dirección de Equipos              |                                                                               | P.15/2023   |
|                                                                        |                                                                        | Empowerment                       |                                                                               | P.15/2023   |
|                                                                        |                                                                        | Entrenador                        |                                                                               | P.15/2023   |
|                                                                        |                                                                        | Liderar con el Ejemplo            |                                                                               | P.15/2023   |
|                                                                        |                                                                        | Liderazgo Ejecutivo               |                                                                               | P.15/2023   |
|                                                                        |                                                                        | Liderar el Cambio                 |                                                                               | P.15/2023   |
|                                                                        |                                                                        | Visión Estratégica                |                                                                               | P.15/2023   |
|                                                                        | Competencias importantes en la Formación del Capital Humano para Pymes | Visión y pensamiento estratégico  | Importancia de la competencia en la Formación del Capital Humano en las Pymes | P.49/2024   |
|                                                                        |                                                                        | Orientación a un propósito        |                                                                               | P.49/2024   |
|                                                                        |                                                                        | Habilidades de comunicación       |                                                                               | P.49/2024   |
|                                                                        |                                                                        | Manejo del cambio                 |                                                                               | P.49/2024   |
|                                                                        |                                                                        | Inteligencia empresarial          |                                                                               | P.49/2024   |
|                                                                        |                                                                        | Inteligencia organizacional       |                                                                               | P.49/2024   |
|                                                                        |                                                                        | Manejo de equipos                 |                                                                               | P.49/2024   |
|                                                                        |                                                                        | Valorar a las personas            |                                                                               | P.49/2024   |
|                                                                        |                                                                        | Comunicación intercultural        |                                                                               | P.49/2024   |
|                                                                        |                                                                        | Habilidades interpersonales       |                                                                               | P.49/2024   |
|                                                                        |                                                                        | Habilidad para trabajar en equipo |                                                                               | P.49/2024   |
|                                                                        |                                                                        | Desarrollo de los demás           |                                                                               | P.49/2024   |
|                                                                        |                                                                        | Curiosidad                        |                                                                               | P.49/2024   |
|                                                                        |                                                                        | Pensamiento global                |                                                                               | P.49/2024   |
|                                                                        |                                                                        | Flexibilidad                      |                                                                               | P.49/2024   |
|                                                                        |                                                                        | Carácter                          |                                                                               | P.49/2024   |
|                                                                        |                                                                        | Resiliencia                       |                                                                               | P.49/2024   |
|                                                                        |                                                                        | Liderazgo                         |                                                                               | P.49/2024   |
|                                                                        |                                                                        | Ética profesional                 |                                                                               | P.49/2024   |

| Objetivos Específicos                                                                                      | Variables                                                              | Temáticas                            | Descriptor/ Descriptores                                                      | Instrumento         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Describir las competencias para la gestión de las organizaciones Pymes                                     | Competencias importantes en la Formación del Capital Humano para Pymes | Competencias tecno-digitales         | Importancia de la competencia en la Formación del Capital Humano en las Pymes | P.49/2024           |
|                                                                                                            |                                                                        | Aprender a aprender                  |                                                                               | P.49/2024           |
|                                                                                                            |                                                                        | Responsabilidad                      |                                                                               | P.49/2024           |
|                                                                                                            |                                                                        | Compromiso ciudadano                 |                                                                               | P.49/2024           |
|                                                                                                            |                                                                        | Pensamiento Critico                  |                                                                               | P.49/2024           |
|                                                                                                            |                                                                        | Creatividad                          |                                                                               | P.49/2024           |
|                                                                                                            |                                                                        | Trabajo colaborativo                 |                                                                               | P.49/2024           |
|                                                                                                            |                                                                        | Habilidades Socioemocionales         |                                                                               | P.49/2024           |
|                                                                                                            |                                                                        | Inteligencia emocional               |                                                                               | P.49/2024           |
|                                                                                                            |                                                                        | Resolución de problemas o conflictos |                                                                               | P.49/2024           |
|                                                                                                            |                                                                        | Innovación                           |                                                                               | P.49/2024           |
| Indicar las demandas de Formación del Capital Humano en el contexto de las Pymes del Partido de La Matanza | Formación del Capital Humano                                           | Conocimiento del Capital Humano      | Tasa de Conocimiento del Concepto de Capital Humano                           | P.6/2023, P.33/2024 |
|                                                                                                            |                                                                        | Gestión de Talento                   | Tasa de Aplicación de Gestión de Talento                                      | P.7/2023            |
|                                                                                                            |                                                                        | Formación de Capital Humano          | Tasa de Conocimiento de la Formación de CH en Competencias                    | P.41/2024           |
|                                                                                                            |                                                                        |                                      | Capacitación de Personal para Nuevas Tareas                                   | P.57/2024           |
|                                                                                                            |                                                                        |                                      | Modalidad de Capacitación                                                     | P.58/2024           |
|                                                                                                            |                                                                        |                                      | Desarrollo de Práctica Profesional                                            | P.59/2024           |
|                                                                                                            |                                                                        |                                      | Tipo de Programa de Formación                                                 | P.60/2024           |
|                                                                                                            |                                                                        |                                      | Identificación de Competencias Escasas Genéricas o Específicas                | P.42/2024           |
|                                                                                                            |                                                                        |                                      | Experiencia Laboral                                                           | P.35/2024           |
|                                                                                                            |                                                                        |                                      | Forma de Evaluación de Desempeño                                              | P.61/2024           |
|                                                                                                            |                                                                        |                                      | Frecuencia de Evaluación de Desempeño                                         | P.62/2024           |
|                                                                                                            |                                                                        |                                      | Importancia de la Formación                                                   | P.37/2024           |
|                                                                                                            |                                                                        |                                      | Plan de Desarrollo de Carrera                                                 | P.38/2024           |
|                                                                                                            |                                                                        |                                      | Tipos de Formación                                                            | P.91/2024           |

Fuente: Cuadro de elaboración propia

| Objetivos Específicos                                                                                      | Variables                    | Temáticas                              | Descriptor/ Descriptores              | Instrumento |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------|-------------|
| Indicar las demandas de Formación del Capital Humano en el contexto de las Pymes del Partido de La Matanza | Formación del Capital Humano | Vinculación de Pymes con Universidades | Tasa de vinculación con Universidades | P.9/2023    |
|                                                                                                            |                              |                                        | Participación en Redes Empresarias    | P.32/2024   |
|                                                                                                            |                              |                                        | Prácticas profesionales               | P.13/2023   |
|                                                                                                            |                              |                                        | Formas de Vinculación                 | P.10/2023   |
|                                                                                                            |                              | Competencias de los profesionales      | Resolución de Problemas o Conflictos  | P.11/2023   |
|                                                                                                            |                              |                                        | Visión y Pensamiento Estratégico      | P.11/2023   |
|                                                                                                            |                              |                                        | Habilidad para trabajar en Equipo     | P.11/2023   |
|                                                                                                            |                              |                                        | Flexibilidad                          | P.11/2023   |
|                                                                                                            |                              |                                        | Aprender a emprender                  | P.11/2023   |
|                                                                                                            |                              |                                        | Manejo del Cambio                     | P.11/2023   |
|                                                                                                            |                              |                                        | Innovación                            | P.11/2023   |
|                                                                                                            |                              |                                        | Competencias tecno-digitales          | P.11/2023   |
|                                                                                                            |                              |                                        | Ética Profesional                     | P.11/2023   |
|                                                                                                            |                              |                                        | Responsabilidad                       | P.11/2023   |

**Propuesta:** Diseño de un modelo de Aprendizaje basado en competencias del Capital Humano.

## Marco Teórico

Capítulo I: Pymes Argentinas y sus Problemáticas.

Capítulo II: Las Pymes en el Partido de La Matanza

Capítulo III: Gestión de las Organizaciones. Factores Determinantes

Capítulo IV: Capital Humano

Capítulo V: Competencias

Capítulo VI: Presentación de Resultados

Capítulo VII: Diseño de un Modelo de Aprendizaje basado en competencias del Capital Humano para la gestión de las Pymes en el partido de La Matanza.

## CAPÍTULO I

### **Pymes Argentinas y su Problemática**

Las pequeñas y medianas empresas han sido y son objeto de investigación permanentemente, por la relevancia que tienen en el esquema económico de los países, como lo indica el informe de la Organización de las Naciones Unidas (UNESCO), uno de los principales temas estudiados, se corresponde con el peso que éstas tienen en el número total de empresa de un país, por otra parte la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), demuestra que, la participación de las Pymes Argentinas en el total de la economía formal, representaba para el año 2010, un veintiséis por ciento (26%), y qué, este porcentaje podía variar en términos de su formalización.(CEPAL, 2010). Entre otras preocupaciones sobre las Pymes se encuentran la competitividad, la productividad, el crédito, la capacidad de dotarse de recursos, la producción y el empleo temas que también ha sido indagados, así como la demanda laboral, la escasa de mano de obra calificada, las limitaciones de su gestión administrativa y la inversión en gestión de su capital humano. (UNESCO, 2015, p.16)

En el mundo, la gestión de las organizaciones sufre un fuerte impacto. Ya no es la burocracia, en los términos de racionalidad de Max Weber, la que toma el control del comportamiento organizacional, sino que son los cambios acelerados, de la mano de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs), los que exigen grandes transformaciones. En este sentido, las organizaciones ya no son abordadas sobre la base de la división del trabajo, y la verticalidad de sus decisiones, el proceso decisorio se amplía y se ocupa de su ejecución para alcanzar sus resultados.

Es evidente que el pensamiento sobre las organizaciones pasa de ser lineal a sistemático, de tal manera, que sus áreas no son vistas como estructuras aisladas. Es así, que toma importancia el lugar de los trabajadores dentro de estas. De este modo, el capital humano debe ser observado en un todo, porque el personal forma parte del sistema de relaciones que se produce entre el contexto y la organización. En consecuencia, las interrelaciones constituyen un eje principal para una gestión eficiente, dado que las decisiones estratégicas de las organizaciones están tomadas por la capacidad de aprendizaje que tienen sus miembros. De allí que este conocimiento es clave en lo concerniente a las relaciones internas y externas de la empresa y hace al comportamiento organizacional.

En este sentido, Anadón (2022) menciona que la transformación laboral, es consecuencia del avance increíble que ha alcanzado en los últimos años la tecnología, la que



continúa evolucionando e impacta en todo lo concerniente a la vida del hombre, fundamentalmente en lo referente a su trabajo.

En este marco, el escenario actual muestra que las empresas globalizadas controlan las tecnologías e innovaciones, generando un elemento de presión en el sector productivo de las Pymes, de países menos desarrollados. Esta situación, si bien puede identificarse como un obstáculo en términos de competitividad, podría tornarse también en una posibilidad para crear habilidades y competencias del capital humano, a fin de dar respuesta a las exigencias de la era digital, de las transformaciones, de lo demandado por los mercados y cuyo impacto no escapa al mundo del trabajo.

Hoy los avances tecnológicos y la necesidad de nuevas formas de gestión se dan en torno a los campos de la información y la comunicación, (TICs), la inteligencia artificial (IA) y la robótica y sus múltiples aplicaciones. Sin embargo, una parte fundamental para dar respuesta a los cambios está dada por los intangibles de la organización, entre los que se encuentran las competencias de las personas.

De allí, que varios autores (Senge 1990, Vázquez 2006, Aguado 2012, Catalano, 2018), señalan que el mundo ha ingresado en la era exponencial o en otra nueva revolución, vinculada a la virtualidad, y por eso las organizaciones deben cambiar, desaprender y pasar de estructuras verticales, a la horizontalidad donde aparece el compromiso del personal con actitud proactiva para adaptarse y desarrollar nuevas habilidades.

Por ello, resulta necesaria la construcción de dispositivos que promuevan relaciones entre la industria, la academia y las organizaciones, para remover barreras que impiden el trabajo colaborativo y en red. Principalmente, porque el desafío de la era digital, además de la innovación en la industria, de diseñar y de desarrollar procesos, será de formación, es decir, la creación de conocimiento, el trabajo de equipos interdisciplinarios, promoviendo una mentalidad de “equipo único” y “organizaciones inteligentes”. En tal sentido, nuevas habilidades serán requeridas para el mercado laboral, menos basadas en el trabajo físico, más enfocadas en el conocimiento aplicado (Catalano, 2018).

En este contexto, las Pymes en Argentina, necesitan adoptar tecnologías, compartir sus beneficios e integrarse entre sectores, para promover la mejora continua y creación de plataformas multi empresariales, que respondan a un conjunto equilibrado de criterios, incluyendo costo-beneficio, capacidad, seguridad y calidad; siendo este, el desafío de todo el país, como así también el desarrollo y la formación de nuevos liderazgos.

Sin embargo, las soluciones no resultan estandarizadas en ninguno de los ámbitos. Es necesario diseñar herramientas y formatos, que permitan el trabajo colaborativo entre las

personas y organizaciones, contemplando cada una de las particularidades de las regiones y la visión de desarrollo local.

Por tal razón, analizar las problemáticas de las organizaciones y sus demandas, en el contexto donde se desarrollan, permitiría determinar la importancia del rol de las Pymes como factor de desarrollo local. Resulta así que, su estudio es de interés en el ámbito de las Ciencias Económicas, en especial en las disciplinas de la Administración.

A fin de conocer la relación entre el concepto de Capital Humano y la gestión de estas organizaciones, en este capítulo se realiza una caracterización del estado de la cuestión de las Pymes. Seguidamente se detallan sus antecedentes definiéndose, se hace una clasificación cuantitativa, se enumeran sus características, se enuncia su rol en la economía, se plantean sus problemáticas y desafíos principales y, como cierre del capítulo, se analiza sus diferentes posturas frente al cambio.

Además, se recorren aquí, los antecedentes de los estudios sobre Pymes y el tratamiento que los países les otorgan, con relación a la empleabilidad y productividad.

### **Antecedentes**

Como se describe en los párrafos anteriores, las Pymes son importantes en todo el mundo.

En términos de su evolución histórica, la consideración especial sobre las Pequeñas y Medianas Empresas comenzó a tomar mayor dimensión a partir de la década del 50. El modelo de producción en serie, instaurado a comienzos del siglo XX por Henry Ford, había trazado un cambio profundo en la forma de organización de las unidades económicas. Las empresas de gran envergadura forjaron su éxito en la eficiencia y razonabilidad en la gestión, como también en la conservación de las estructuras más allá de las personas que las conformaban.

La literatura académica de la época destacaba las bondades del nuevo modelo enfocando su mirada en el análisis y atención de las grandes empresas. La formalidad en la organización, las expansiones de las grandes firmas, los rendimientos obtenidos a partir de la producción en escala de productos estandarizados de poca diferenciación eran objeto de estudio y valoración por parte de los economistas. Las empresas más exitosas eran aquellas que alcanzaban mayores niveles de producción y a los costos más bajos del mercado (Ansoff, 1998). Los analistas económicos brindaron una mirada generosa a las grandes empresas en desmedro de las pequeñas y medianas, consideradas como emprendimientos familiares, de corta vida institucional y con vicios de desorganización y escasa planificación estratégica (Mintzberg, 1994).

Sin embargo, la demanda de los consumidores comenzó a diversificarse. A partir de los años 30, inició lo que dio en llamarse la era del marketing en masa, a partir de la cual las empresas comenzaron a desarrollar productos diversificados para atender los deseos de un público saturado de bienes homogéneos (Ansoff, 1998).

A partir de los años 50, la economía industrial ingresó en una etapa conocida como postindustrial, en la que comenzaron a ocurrir eventos de carácter fortuito, que afectaban el funcionamiento de las organizaciones. Estos cambios fueron incrementando en frecuencia y complejidad, y frente a ellos, las grandes empresas se veían poco funcionales y en consecuencia, carentes de brindar soluciones efectivas y en un corto plazo. La crisis económica generada a nivel mundial en los años 70 puso sobre la mesa el modelo de especialización, que surgiera en los años 50 conocido como Toyotismo. Este, tiene en cuenta los procesos hacia la mejora continua y se caracteriza por la flexibilidad y adaptación al cambio. Estas características describen a las Pymes, quienes a partir de ese momento comenzaron a ser consideradas como un factor importante en el desarrollo económico. (Chiavenato, 2019)

En Argentina, las características de las pequeñas y medianas empresas se vinculan a los vaivenes ideológicos y a las consecuencias políticos y económicos establecidos a lo largo de la historia de nuestro país, como mencionara Herrscher (2010), un nuevo paradigma implica comprender la realidad, lo contextual y lo emergente. Este desempeño macroeconómico y social a nivel nacional, fue marcando etapas de expansión o contracción en las actividades de estas unidades económicas que las fueron configurando tal cual las conocemos en la actualidad. Es posible asociar claramente las particularidades de las Pymes, con las etapas de los ciclos económicos, entre fases de auge o crisis, definidas en términos de variaciones del PBI. Entre los años 1950 y 1960 se desarrolló en Argentina un gran avance de estas empresas a partir del modelo productivo de sustitución de importaciones. Durante la década del 60, la estructura económica del país tomó un perfil desarrollista. En el año 1972, se convocó a un pacto económico y social entre la Confederación General del Trabajo, la Confederación General Empresaria y los principales partidos políticos. El instituto económico para el desarrollo argentino menciona que, entre los principales motivos para esta convocatoria se encontraban: “la agudización de la dependencia externa y el estrangulamiento del desarrollo nacional autónomo e integral” y “el desaliento de la pequeña y mediana empresa nacional y la acentuación de una deformante concentración económica, social y regional de la riqueza” (Kohanoff, Rafael, 2009, p. 27-41).

En el documento de coincidencias programáticas firmado oportunamente, se ponía de relieve la importancia de las Pymes para el desarrollo económico y se destacaba la necesidad

de apoyo a estas organizaciones para mejorar su desempeño. Surge así la Corporación para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (COPYME), entidad creada mediante la Ley N° 20.568 (Realidad Económica, 2009) y puesta en funciones en el año 1974. Uno de los principales objetivos propuestos para este organismo autárquico fue el de “Impulsar la expansión de la pequeña y mediana empresa, especialmente la del interior del país, y su incorporación al proceso de transformación y cambio”.

Contextualizando las problemáticas de las Pymes de esa época, existía bibliografía que reconocía y ya planteaba la necesidad de la articulación de los actores sociales que, desde sus intereses particulares, impulsaran la transformación de estas empresas como motor de desarrollo de la economía nacional.

A partir del derrocamiento del Gobierno constitucional en 1976, la COPYME fue literalmente atacada desde los sectores de la economía concentrada y las grandes corporaciones, con la anuencia del gobierno de facto, plasmado en la derogación de la norma vigente y reemplazada por la Ley 21.542. Se proyectó en este tiempo una etapa oscura para el país y marcadamente incierta para el empresariado pyme argentino.

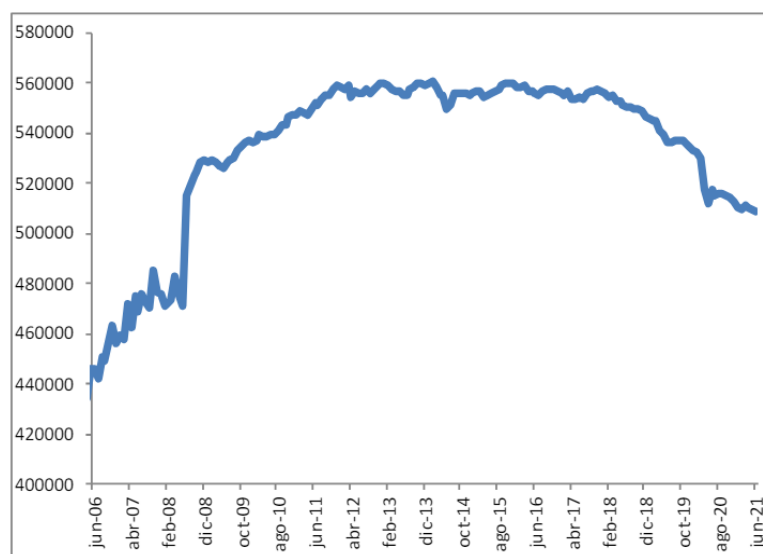
Llegada la democracia en 1983, el gobierno de Raúl Alfonsín promovió algunas ventajas para las pequeñas y medianas empresas, sobre todo en el plano industrial. Sin embargo, la crisis macroeconómica en la que se sumió el país y la deuda pública asfixiante tornaron inviable cualquier gestión del Estado hacia el sector. En los años 90, con la Ley de la Pequeña y Mediana Empresa N°24.467, el gobierno liquidó formalmente la COPYME, y a instancias de la nueva norma se creó la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (SePyme) que definió cuantitativa y cualitativamente las características de estas organizaciones.

La crisis económica y social desatada en el 2001 en Argentina, marcó un quiebre en la manera de gestionar las empresas y más precisamente las pymes. La elevada incertidumbre, alta presión tributaria, la dificultad del acceso a financiamiento de calidad, la caída del consumo interno y las innumerables trabas para poder exportar, condicionan y asfixian a este sector. El Estado argentino a partir del año 2002 generó condiciones macroeconómicas que, acompañadas de un contexto internacional favorable, permitieron un resurgimiento del entramado productivo nacional.

Es así, que las Pymes argentinas tuvieron un despliegue positivo en todas sus variables, empujadas por el crecimiento económico constante ocurrido hasta el año 2011. La lógica socio productiva marcada en este período trajo acompañada una serie de medidas de articulación de programas que impulsaron la formación y capacitación del sector. De esta manera los impactos generados por estas medidas tienden aún hoy a fortalecer los espacios de formación laboral.

## Ilustración 1

*Evolución de la cantidad de Pymes en Argentina (2006-2021)*

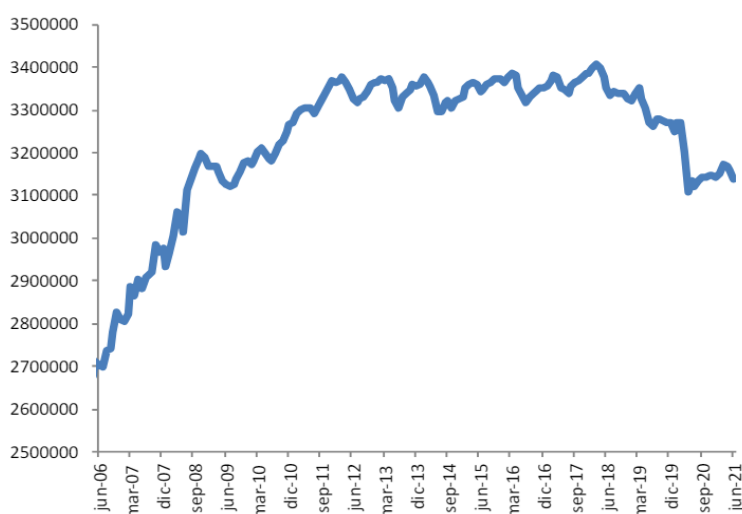


Fuente: UCEMA en base a datos de AFIP

A partir del año 2012, la economía argentina mantuvo un andar errático, con incrementos y caídas de los niveles de actividad, inflación creciente, deterioro de la infraestructura, caída del ahorro y la inversión, devaluaciones periódicas de la moneda, cepos y cierre paulatino del comercio exterior. Se observa en estos años un nivel constante en el número de unidades productivas de pequeña envergadura, y en algunos períodos, incluso caídas de estos valores. Lo mismo ocurre con los indicadores de empleo e ingreso per cápita.

## Ilustración 2

*Evolución de la cantidad de trabajadores empleados en las Pymes en Argentina (2006-2021)*



Fuente: UCEMA en base a datos de AFIP

Fue así que, a pesar de las innumerables crisis, tanto económicas como institucionales, se avanzó en la idea de considerar de manera especial a las pequeñas y medianas empresas. El cambio de perspectiva sobre este tipo de organizaciones conlleva a los Estados a elaborar políticas públicas orientadas a fortalecer y acompañar a las Pymes, en pos de alcanzar sus objetivos. Este plexo normativo abarca más de doscientas cuarenta disposiciones, y más a lo largo de la historia, que establecen el registro, clasificación, capacitación, y financiamiento al sector.

Entre las leyes que impulsan el desarrollo de políticas activas, y de acompañamiento brindado por los diversos organismos públicos de apoyo a estas organizaciones, se pueden mencionar la Ley N°25.300 de Fomento para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa del año 2000, la Ley N°26496 denominada Micro Pequeña y Mediana Empresa del año 2009, para el año 2016 surge el Programa de recuperación Productiva mediante la Ley N°27.264, como así también, la Ley N°27.440, denominada Ley de financiamiento productivo, impulso al financiamiento de Pymes, etc.

En este contexto, surge una nueva mirada sobre este tipo de empresas, la organización del trabajo, los esquemas productivos y las vinculaciones entre firmas responden a las particularidades de un nuevo régimen mundial. Como mencionará Ana Catalano (2018):

Los modelos de organización del trabajo que se desarrollaron durante los siglos XIX y XX (Taylorista-Fordista, producción flexible, Toyotismo), representaron esquemas de productividad endógena. La sociedad del conocimiento, por el contrario, requiere de

paradigmas productivos y organizacionales abiertos a comunidades de aprendizaje donde la calificación y la formación continua de los trabajadores son centrales para la gestión de las tecnologías. (2018, p.12)

Las políticas públicas han tenido que reinventarse en función a las demandas y las necesidades de la comunidad. Desde distintos organismos se implementaron una serie de acciones tendientes a cubrir estas exigencias. Para fortalecer el tejido productivo regional, surgen también programas que articulan con la educación superior, donde toma importancia para impulsar a las Pymes el rol del Estado local, se crean para 2020 los Centros Universitarios Pymes (CUP).

De esta manera, un nuevo enfoque de la gestión elabora programas que tendieron a mejorar la producción, comercialización y sobre todo promover la inserción laboral de los trabajadores desocupados. Ejemplo del rol protagónico del estado se puede distinguir en algunas de las políticas del ex Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, organismo que brindó asistencia técnica a emprendedores y ejecutó diversos programas promoviendo el desarrollo del entramado productivo a nivel local. Además de tener como objetivo desarrollar competencias laborales, facilitar el desarrollo y la sustentabilidad, y promover la articulación con los organismos locales (Peñalva & Iribarne, 2023).

### **Definiciones de las Pymes**

En la mayoría de los países, el concepto de Pyme (Pequeña y Mediana Empresa) se relaciona con aquellas empresas que responden a determinados parámetros cuantitativos. De allí que, la Real Academia Española en su Diccionario de la Lengua Española, define a una Pyme como “Empresa mercantil, industrial, etc.; compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación” (Real Academia Española, 2023).

En el mismo sentido, la Comisión Europea caracteriza a las microempresas, pequeñas y medianas empresas (Pymes) como “aquellas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de Euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de Euros” (Comisión Europea, 2014, p. 70). En esta región existe el denominado “glosario de usuario”, un documento en donde se detallan los requisitos para el registro de una empresa como Pyme y además se destacan otros rasgos característicos de las mismas.

En Estados Unidos, la Administración de Pequeñas Empresas (SBA) engloba en esta categoría, a las que tienen menos de 500 empleados. Sin embargo, este límite se amplía dependiendo del sector en el que operen, hasta 1.500 empleados. Aunque es de destacar que,

las normas de tamaño varían con la industria y el monto de recibos anuales que tenga la empresa. De esta manera, sus categorizaciones, les permiten participar en programas de contratación del gobierno y competir por contratos reservados o apartados para las mismas (Small Business Administración, 2024).

A diferencia de lo que ocurre en otras regiones, en América Latina no existe un acuerdo sobre la definición de Pyme o MiPymes. Las diferentes realidades económicas y productivas de los países y la falta de un mercado común en la región impiden una definición con rangos homogéneos.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sugiere criterios similares a los expuestos en Europa y Estados Unidos para la identificación de las distintas categorías empresariales. Así, es posible encontrar en la región, elementos basados en el personal ocupado, las ventas anuales dependiendo del sector productivo, y el valor de los activos o de las exportaciones. Estos criterios varían en su combinación y en determinados casos son obtenidos de una institución internacional (Correa, Leiva, & Stumpo, 2020).

En Argentina, por su inestabilidad histórica, tanto económica como institucional, los criterios para la categorización de las Pymes varían periódicamente. Pero pueden sistematizarse los parámetros para clasificarlas según: el sector en el que desarrollan su actividad principal (Construcción, Servicios, Comercio, Industria y Minería, Agropecuario), y el tramo determinado a su vez por tres límites, los que se mencionan a continuación, a saber:

- A) Las ventas anuales (sin IVA) en pesos (\$): en este límite se consideran las ventas anuales por sector en el que desempeña su actividad principal la empresa. A partir de esta clasificación y los diferentes sectores indicados anteriormente, se determina una grilla que fija el monto máximo de facturación para cada categoría. (ver cuadro 1)
- B) La cantidad de empleados que posee: en este límite se consideran los diferentes sectores en los que la organización desarrolla su actividad principal (Construcción, Servicios, Comercio, Industria y minería y el sector Agropecuario). A partir de esta clasificación, se delimita una grilla que establece la cantidad máxima de empleados para cada categoría. Solamente se consideran en este caso los sectores de Comercio y Servicios. (ver cuadro 2)
- C) Activos en pesos (\$): se considera Pyme a una empresa cuyo valor de activos en pesos se encuentra valuado en menos de \$ 193.000.000 (Pesos Argentinos Ciento Noventa y Tres Millones).



Para sintetizar lo descrito, se detallan en un cuadro los límites mencionados precedentemente y sus categorías por actividad.

**Tabla 4**

*Ventas Anuales según sector de la actividad principal*

| Categoría       | Construcción   | Servicios     | Comercio       | Industria y minería | Agropecuario   |
|-----------------|----------------|---------------|----------------|---------------------|----------------|
| Micro           | 208.401.000    | 91.494.000    | 599.483.000    | 435.869.000         | 316.630.000    |
| Pequeña         | 1.236.557.000  | 551.596.000   | 4.270.323.000  | 3.256.865.000       | 1.166.340.000  |
| Mediana tramo 1 | 6.899.145.000  | 4.565.365.000 | 20.297.829.000 | 23.180.330.000      | 6.863.946.000  |
| Mediana tramo 2 | 10.347.579.000 | 6.520.009.000 | 28.997.100.000 | 46.835.799.000      | 10.886.680.000 |

Fuente: Anexo I De La Resolución 30/2024 Del Ministerio De Economía Secretaría De Industria Y Desarrollo Productivo

**Tabla 5**

*Cantidad de Empleados que posee la empresa*

| Tramo           | Servicios | Comercio |
|-----------------|-----------|----------|
| Micro           | 7         | 7        |
| Pequeña         | 30        | 35       |
| Mediana Tramo 1 | 165       | 125      |
| Mediana Tramo 2 | 535       | 345      |

Cuadro Extraído Del Anexo I De La Resolución 30/2024 Del Ministerio De Economía Secretaría De Industria Y Desarrollo Productivo

De tal forma, y más allá de consideraciones menos importantes destacadas en la *Resolución 30/2024* del Ministerio De Economía Secretaría De Industria Y Desarrollo Productivo, las pymes se categorizan cuantitativamente en orden creciente en:

- . Microempresa
- . Pequeña Empresa
- . Mediana Empresa (divida a su vez en dos Tramos)

En síntesis, para caracterizar el concepto de Pyme, desde los organismos detallados precedentemente se recurre a la fuente del Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina, organismo dependiente de la Fundación Mediterránea.

Al mismo tiempo, se observa que los criterios basados en la ocupación de personal se asemejan entre los países, combinando diferentes criterios para las clasificaciones legales. La escala mencionada a continuación para Argentina fue modificada en abril del 2024. A continuación, se puede observar en el cuadro una síntesis de los criterios tomados por organismos y países para considerar Pyme o Mipymes a las empresas.

### Ilustración 3

*¿A qué llamamos Pymes?*

|                                                                         |        | Límites superiores |         |         | Unidad         | Observación |
|-------------------------------------------------------------------------|--------|--------------------|---------|---------|----------------|-------------|
|                                                                         |        | Micro              | Pequeña | Mediana |                |             |
| Argentina - SEPYME                                                      | Ventas | 1,8                | 10,3    | 183     | Millones de \$ | Industria*  |
| Argentina - FOP                                                         | Empleo | 10                 | 50      | 200     | Ocupados       | Industria*  |
| Banco Mundial                                                           | Empleo | 10                 | 49      | 200     | Ocupados       | General     |
| OECD                                                                    | Empleo | 5                  | 50      | 250     | Ocupados       | General*    |
| Unión Europea                                                           | Ventas | 13,3               | 66,8    | 334,0   | Millones de \$ | General     |
|                                                                         | Empleo | 9                  | 49      | 249     | Ocupados       | General     |
| <i>Se combinan criterios de empleo, ventas y activos</i>                |        |                    |         |         |                |             |
| Estados Unidos                                                          | Empleo | -                  | -       | 500     | Ocupados       | General*    |
| <i>Se combinan criterios de empleo, ventas, activos y exportaciones</i> |        |                    |         |         |                |             |

Fuente: Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina Fundación Mediterráneo (Cohen Arazi, 2012)

### Características de las Pymes

Al caracterizar a las Pymes, surgen algunas particularidades entre las que se puede encontrar, el espíritu emprendedor, la resiliencia necesaria para sobrellevar la empresa en ciclos fluctuantes de la economía, y la idea compartida de supervivencia, que existe desde sus orígenes, dado que las Pymes que no se adaptan desaparecen.

Durante el siglo XX, las empresas cambiaron sus modelos de negocio, se enfocaron en el entorno competitivo y la fidelización de los clientes, en una primera instancia, la idea de clientes satisfechos por encima de la de desarrollo sustentable, entre otras. La evolución de la empresa las llevó a su vez a enfocarse mayoritariamente en los sectores de comercio y servicio por encima de la industria, es importante mencionar que la necesidad de grandes inversiones y

financiamiento, fue la principal causa de la poca participación de estas organizaciones en este último sector.

Como en casi todos los países del mundo, el alto dinamismo, la flexibilidad y adaptabilidad propia, les ha permitido ser el punto de apoyo de la economía nacional en períodos de crisis (Di Pace, 2020).

Al respecto Romina Gatto (2022), sostiene que este tipo de empresas, aportan a la competitividad tanto a nivel mundial como local. Enuncia al respecto:

Las Pymes contribuyen al desarrollo económico, así como con la generación de empleo; lo que impacta positivamente en la redistribución equitativa del ingreso y así la expansión de las actividades productoras de ingresos a través de los territorios. Continúa diciendo que estas juegan un papel fundamental en las economías de los países. Al contribuir con el crecimiento de la productividad, son fuente de iniciativa empresarial. (p.21)

Asimismo, las investigaciones realizadas por Fridman y Razu durante el periodo que abarca el año 2004-2006 detallan otros elementos inherentes de las empresas de esta envergadura, al igual que mencionara Pueyo (1998) previamente. Los autores enumeran la propiedad por un lado y la dirección o función gerencial, muchas veces estas se confunden en una misma persona. Además, tienen, descritas su misión y visión de manera tal, que la proyección de la empresa se entremezcla con el proyecto personal del dueño, más aún si se trata de empresas familiares, y son sus dueños los que al mismo tiempo ejercen poder, administración y liderazgo. En algunos casos esta característica impacta, y se inscribe en el mayor compromiso con el proyecto por parte de algunos de sus integrantes, al ser guiados por sus antecesores o mentores, en el negocio familiar. Al mismo tiempo que la familiaridad les otorga una mayor flexibilidad y adaptación a los cambios, una condición particular ante el poder de negociación con sus clientes y proveedores. Sin embargo, en otros casos lo mencionado, se traduce en conflictos de interés y problemas de cultura organizacional. Simultáneamente, la escasez relativa de recursos económicos y técnicos, la mayor dificultad de acceso a información y herramientas, la baja participación en redes empresarias y la mayor vulnerabilidad frente a las crisis son también otras cuestiones que particularizan y están asociadas a estas empresas.

Para las Pymes Argentinas su bajo capital resulta determinante, ya que ocasiona la imposibilidad de afrontar procesos de investigación y desarrollo, acciones de marketing y redes de distribución; necesidad de crédito apropiado para la inversión en equipamiento, gastos de

asesoramiento y gerenciamiento, que se tornan inaccesibles, por cuanto su costo a los niveles que demanda la economía excede a su capacidad individual (Pueyo & Bavaud, 1998).

En este sentido, las Pymes han sido históricamente estudiadas en investigaciones que las abordan desde su impacto en la estructura económica Argentina. Las conclusiones de los estudios como el *Desafío de la competitividad para las pymes argentinas* de la Universidad de Quilmes determinan a las Pymes como dinámicas y flexibles. (Giudicatti & Bazque, 2020). Sin embargo, esta capacidad de adaptación no suele verse reflejada en las estructuras, ni en la configuración estratégica de las mismas. Su capacidad es cuestionada por Vázquez (2006), dado que, ante diversos grados de incertidumbre, las organizaciones que no elaboran alternativas, por más que tengan estructuras pequeñas y sencillas, actúan o se mueven como lo haría una empresa de mayor envergadura, se transforman en grandes y complejas en la medida que, no logran de forma inmediata adaptar su capacidad de respuesta.

Con respecto a esto, uno de los aspectos más relevantes para impulsar la competitividad de las organizaciones, es invertir en capital y desarrollo humano (Kosacoff, 2010) y así la competitividad ya no está dada por la infraestructura o capital financiero, sino por las cualidades del trabajador. Pérez Camino (2019) menciona que, si bien la estrategia es responsabilidad de la alta gerencia, el dirigente debe compartir el proceso de análisis con otros miembros de la organización, o recurrir a un experto. Por ello, el comportamiento adaptativo de las empresas frente a las transformaciones, y la capacidad de predecir situaciones cambiantes es posible, si los colaboradores fortalecen sus competencias con una mirada proactiva.

En este sentido, Pérez Camino (2019) plantea que la especialización flexible era considerada antes una debilidad y a partir del proceso de globalización, se transforma en fortaleza, producto de la necesidad de dar continuidad a la cadena de valor, donde las empresas utilizan su tamaño reducido para dar una respuesta adaptativa al mercado internacional. El autor sostiene que es compleja y difícil la supervivencia y la adaptación en condiciones de recesión o estancamiento prolongado de la economía, lo mismo sucede al tener que tomar decisiones ante eventos imprevistos o contingentes que no pudieron ser tenidos en cuenta con anticipación. Tampoco se revela la capacidad de respuesta en el gerenciamiento de sus líderes, ni en la capacitación de su personal para responder ante estas circunstancias. Este comportamiento adaptativo requiere de una metamorfosis, por un lado, transformar sus creencias individualistas, y por el otro confiar en los empleados, lo que se proyecta en la confianza en los clientes, como secreto de las ventajas competitivas (Cleri, 2013).

Tomando la hipótesis de Henry Mintzberg (1991), las Pymes podrían caracterizarse, teniendo en cuenta algunos de los factores situacionales, que el autor describe de la siguiente forma:

- No poseen ninguna tecnoestructura,
- Ni staff de apoyo,
- Inexistencia de una división del trabajo,
- Diferenciación entre sus unidades y puestos,
- Diferenciación entre puestos, unidades y jerarquía gerencial,
- Comportamiento sin formalización,
- Mínimo planeamiento,
- Ausencia de capacitación y los dispositivos de enlace,
- Existe supervisión directa, concentración del poder,
- Centralización,
- Organigrama que confirma su centralización.

Así, entonces puede decirse que algunas de estas empresas son vistas como estructuras organizacionales altamente centralizadas, con el ejercicio centralizado del poder; que suele generar problemas y retrasos en los tiempos de resolución de tareas, todo ello sin una estrategia definida ante la incertidumbre, sino más bien fundada a través de su intuición, (Mintzberg, 1991). En concordancia con el autor se menciona que las Pymes son jóvenes, no están controladas por otras empresas, resultan de propiedad y gestión familiar y, a su vez, no piensa en términos estratégicos, busca crecimiento no desarrollo, y dan respuestas de forma emergente.

### **Rol de las Pymes en la Economía**

En términos generales las Pymes resultan ser actores económicos con fuerte impacto en el desarrollo económico y social de un territorio, dado por su capacidad para mejorar las condiciones de vida de las personas y su injerencia en el mercado laboral. Por ello no solo deben ser asociadas al crecimiento económico.

Al respecto, resulta valioso definir el concepto de desarrollo económico, distintivo al de crecimiento. La evolución del concepto es enunciada por políticos, economistas, sociólogos de diversos países y organismos internacionales, que destacan a las organizaciones como unidades económicas que forman parte directa de la construcción de su significado.

Un concepto tan amplio vinculado a las organizaciones, no puede menos que tener varias miradas. Schumpeter (1942) lo define como un proceso de la estructura económica, que resulta en la innovación y está asociado a la creación de industrias y nuevas empresas. Es así, que el desarrollo económico de los países se vincula a las posibilidades de inversión que tienen las empresas en su lugar de origen. Desde la perspectiva del crecimiento económico, el autor Simon Kuznets (1971) señala que existe el desarrollo económico cuando se verifica el crecimiento sostenido del ingreso per cápita, acompañado de cambios estructurales significativos en la economía. Esto último, incluye la evolución de una economía agrícola a otra industrial y generación de nuevas tecnologías y servicios. Ampliando este concepto North (1990), incorpora la importancia de las transformaciones de las instituciones para el desarrollo económico, mediante instrumentos de políticas restrictivas o expansivas que afectan las decisiones de los agentes económicos. Caracteriza el desarrollo económico desde una perspectiva social, que otorga mayor importancia al rol de los Estados. Agregan Todaro Michael & Smith (2012) la idea de un entorno sostenible, basado en la reducción de la desigualdad, la erradicación de la pobreza y la movilidad social, que permiten elevar la calidad de vida de la sociedad en su conjunto.

Amartya Sen (1999), premio nobel de economía, pone en el centro del desarrollo el concepto de libertad de las personas. Esto no implica solo la cuantía de los ingresos sino los contextos y las oportunidades, para acceder a educación, salud, y derechos de igualdad social. Desde la visión del autor, los mecanismos de mercado deben igualar las condiciones de accesibilidad. De tal forma, el desarrollo económico resulta un proceso integrado de libertades sustantivas que se conectan entre sí. En su libro *Development as Freedom*, Sen las divide en: libertades políticas, facilidades económicas, oportunidades sociales, garantías de bienestar, transparencia y redes de seguridad.

También, el enfoque de la economía para el desarrollo económico es tomado por el autor Bernardo Kliksberg, quien destaca la importancia del capital humano en el nuevo pensamiento. En este sentido, la conformación del tejido social básico incide en las posibilidades de crecimiento y desarrollo de los países. Al respecto, el autor señala su coincidencia con el pensamiento de Amartya Sen sobre que “*mejorar el perfil de la población, resulta entonces ser un fin en sí mismo*”. Se refiere al capital humano, y su construcción. Resalta que el capital humano constituye un eslabón imprescindible para lograr productividad, competitividad y progreso tecnológico. “La economía basada en conocimiento, conduce a las sociedades a elevar los niveles de calificación de su población para poder generar, absorber y difundir tecnología de avanzada” (Kliksberg, 2004 p.29). La educación hace la diferencia, y el

crecimiento significa bienestar colectivo, basado en las interacciones de confianza, cooperación y ayuda mutua.

Otra forma de considerar la importancia de las Pymes en las diferentes sociedades, es teniendo en cuenta su participación en los principales indicadores económicos. Estas representan un importante factor de crecimiento dado por un círculo virtuoso que incluye:

- la generación de nuevas ideas (innovación bajo sus diferentes formas),
- el desarrollo de economías regionales (por la marcada relación con el territorio),
- la generación de riqueza,
- las posibilidades de movilidad social y mejor distribución del ingreso (por el carácter de mano de obra intensivo de las Pymes y la elevada participación del salario en el valor agregado empresarial),
- la mayor empleabilidad (como producto de los rendimientos constantes de escala de este tipo de firmas) y,
- el mayor valor agregado.

Según Naciones Unidas, las microempresas y las pequeñas y medianas empresas (MiPymes) representan el 90% de las empresas, entre el 60% y el 70% del empleo y el 50% del PIB mundial. Como columna vertebral de las sociedades de todo el mundo, contribuyen a las economías locales, nacionales y a mantener los medios de subsistencia, en particular entre los trabajadores más pobres, las mujeres, los jóvenes y otros grupos en situación de vulnerabilidad (Naciones Unidas, 2023).

En Europa, llevan adelante la creación de empleo y desarrollo económico, a la vez que, garantizan la estabilidad social. En 2013, más de 21 millones de Pymes proporcionaban 88,8 millones de puestos de trabajo en toda la Unión Europea (Oficina de Publicación de la Unión Europea, 2015).

En América Latina, las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen un eslabón fundamental del ecosistema empresarial, esto puede observarse en su elevada participación en el número total de empresas, además de capacidad para la generación de empleo. Su contribución en el producto interno bruto (PIB) regional representa tan solo el 25%, una cifra comparativamente menor que la de los países de la Unión Europea, donde este componente alcanza, en promedio, el 56% (Dini & Stumpo, 2020).

En Argentina, las Pymes representan el 99,4% del total de empresas y el 64% de los asalariados registrados. Así lo reflejan los datos publicados por la ex Secretaría de Industria y

Desarrollo Productivo del Ministerio de Economía de la Nación Argentina, para junio del año 2023.

Por su parte, según datos elaborados por la Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de la Argentina (UCEMA) en el informe sobre la *Evolución de las Pymes en Argentina y Su impacto en el Empleo*, para abril del 2023 existían en el país un total de 522.689 Pymes, las que representaban el 98 % del total de empresas empleadoras, constituyendo según estos datos el 50% del empleo registrado, explicando el 35% de la masa salarial formal (Salerno & Rampone, 2023). De estos datos se desprende que, en nuestro país, las Pymes contribuyen a la generación de más de la mitad del empleo formal.

### **Las Pymes frente a los Desafíos**

En términos de los desafíos que enfrentan las Pymes, en el siglo XXI los mismos son expresados por Alberdi et. al (2015), de la siguiente manera:

1. El incremento de la base productiva y el impulso de las capacidades empresariales.
2. El fortalecimiento de la articulación productiva a través de encadenamientos empresariales horizontales y verticales.
3. La inversión productiva y su financiamiento.
4. La internacionalización de la producción y la logística empresarial.
5. El desarrollo organizativo de las firmas.
6. El fomento de las capacidades laborales directamente vinculadas con la innovación y la productividad.

Estos desafíos planteados, surgen a partir de los diferentes problemas detectados en las organizaciones. Algunos de ellos señalados abiertamente por los mismos actores y otros estudiados y abordados por el Estado o por los espacios académicos, al respecto se caracteriza brevemente cada uno de ellos.

1. El incremento de la base productiva y el impulso de las capacidades empresariales.

En lo que respecta al desarrollo de una base productiva, que abarque a todos los sectores y alcance todo el territorio nacional, podría ser uno de los grandes desafíos y aspiraciones de toda sociedad moderna. Sin embargo, el país está bastante lejos de este objetivo, basado en la



falta de conexión entre el extenso territorio, prueba de ello es la ausencia de vías de comunicación y, transporte interno y de salida al exterior, sumado a las desigualdades estructurales de las diferentes regiones que fueron agravadas por décadas de desinversión; plantean una realidad complicada y un panorama desalentador.

## 2. El fortalecimiento de la articulación productiva a través de encadenamientos empresariales horizontales y verticales.

Desde la visión de los aglomerados, la idea de la agrupación de las empresas en torno a su rubro o actividad para compartir estrategias, recursos, mercados y tecnología no es una novedad y podría ser una respuesta a lo planteado (Fridman & Razu, 2006). De esta forma y en el mismo orden de ideas, las Cámaras Empresariales, los Parques Industriales, los Clúster, y los distintos organismos en los que se articulan las empresas en la actualidad, llevan adelante infinitas acciones para agrupar tanto grandes como pequeñas empresas agrupadas a partir su proximidad o sus similitudes.

A pesar de esos intentos aún hoy, las Pymes atraviesan diferentes realidades relacionadas con su ubicación geográfica, el sector en el que se desempeña y el contexto macroeconómico del momento. Ejemplo de ello son los parques industriales que, si bien tienen un poder descentralizador y distributivo de la economía argentina, su mayor volumen está localizado en el interior del país. Di Pace, 2020 sostiene que, si no se ofrece infraestructura de mejores rutas, comunicaciones, puertos, etcétera, ese proceso de valorización de los diferentes sectores industriales generará asimetrías con respecto a las ubicaciones en el mapa de la Argentina de los diferentes complejos industriales.

En torno a esto Di Pace menciona lo reclamado por el Sector Industrial Pyme, sobre la posibilidad de desarrollar el sistema ferroviario y los puertos secos. Ya que, durante décadas, ha venido registrándose un corrimiento del transporte de cargas desde el tren, hacia los camiones, con el consiguiente incremento de costos que esto genera. Como dato que grafica lo expuesto, se señala que, en el año 2020, tan solo un 5% del total de cargas en el interior del país, se realiza a través de las vías férreas. En camiones se transporta algo menos de un 90%.

## 3. La internacionalización de la producción y la logística empresarial.

Una de las propuestas de compensar los costos logísticos de las empresas, que se encuentran alejadas de los puertos, y apoyar financieramente a las empresas pequeñas surge de la iniciativa de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME). Un ejemplo de

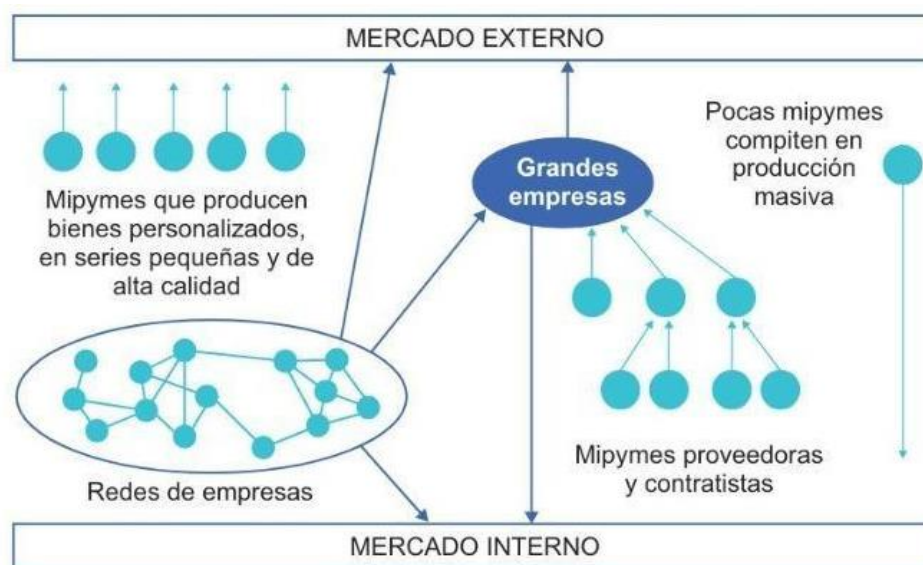
acuerdo logístico estaría dado por la vinculación con Chile para articular el uso de los puertos del Pacífico, especialmente para el comercio con Asia. Di Pace ejemplifica esta preocupación expresando que un barco de Chile a China tarda 12 días, cuando el mismo barco de China a Buenos Aires tarda 40.

En este contexto, la organización, la sinergia y el asociativismo generan resultados eficientes cuando son acompañados con fuertes inversiones de infraestructura e inteligencia estratégica operativa. (Di Pace, 2020)

Como se observa en el siguiente gráfico, en los países de la Unión Europea, las Mipymes se encuentran articuladas entre sí en redes, son parte de cadenas de proveedores de grandes empresas nacionales y extranjeras, y producen bienes y servicios específicos que no compiten con los productos de fabricación masiva de las grandes empresas (Rabellotti, 1997; Dini y Stumpo, 2004). Estas dan respuesta a los requerimientos de los clientes en el desarrollo de los productos de alto valor agregado a partir de la innovación y especialización.

#### Ilustración 4

*Inserción de las Empresas Pymes en la Estructura Productiva en Europa*



Extraído de: Libro MiPymes en América Latina de Marco Dini y Giovanni Stumpo (2020)

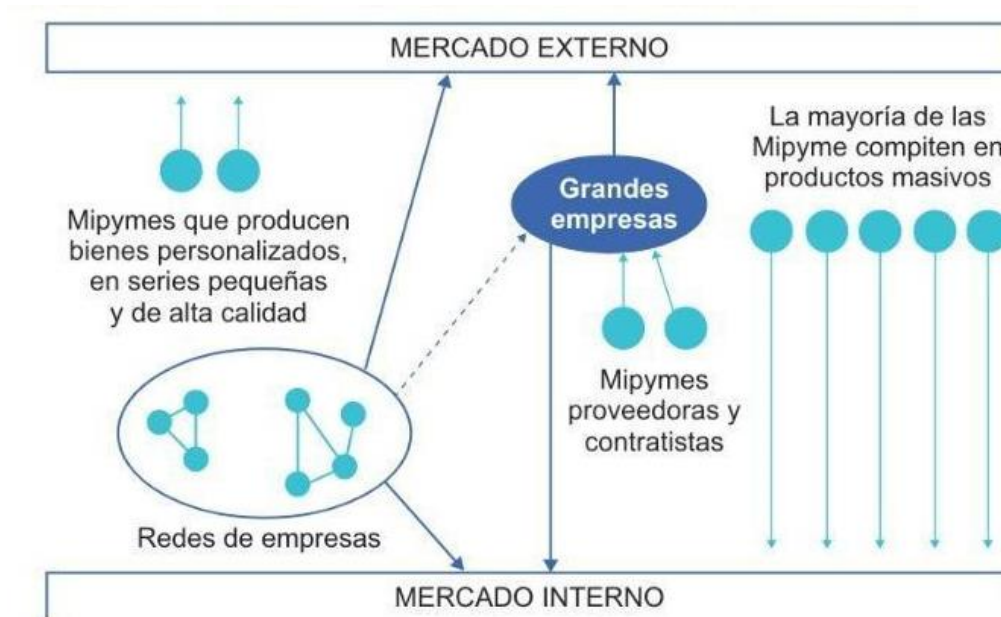
En estos rubros, las economías de escala juegan un papel menor, de tal modo que las ventajas de la flexibilidad y la proximidad al cliente de las empresas más pequeñas adquieren mayor importancia. Este tipo de especialización impone más exigencias de calificación técnica y empresarial, siendo condición previa, en especial, la capacidad de innovación continua.

En la actualidad, la mayoría de las Mipymes de América Latina con estas características desarrollan su actividad en áreas de producción estandarizadas y que no requieren conocimientos específicos. Es así, que compiten con empresas de producción a gran escala en desventaja.

Las experiencias de articulación productiva, en América Latina, bajo la forma de redes, como de cadenas de proveedores, son escasas y además adolecen de serias limitaciones, incluso en los casos más exitosos. De allí, que en las experiencias en las que las empresas están conectadas entre sí, prevalecen las relaciones de mercado, mientras que en los países europeos son más relevantes las relaciones de cooperación. (Rabellotti, 1997; Dini y Stumpo, 2004). A continuación, se agrega el Gráfico que demuestra la articulación en América Latina respecto de las Pymes.

### Ilustración 5

*Inserción de las Empresas Pymes en la Estructura Productiva en América Latina*



Extraído de: Libro MiPymes en América Latina de Marco Dini y Giovanni Stumpo (2020)

#### 4. La inversión productiva y su financiamiento.

Los determinantes de la inversión en una economía son el nivel de actividad, el acceso al financiamiento y las perspectivas macroeconómicas del sector.

En el contexto de las Mipymes en Argentina, se observa desde hace años una caída sostenida en el nivel de inversión. En la encuesta indicador de medición al acceso del

financiamiento (IMAF<sup>3</sup>realizada por CAME anualmente, se observa que, en el año 2023, un 53,5% de estas empresas planificaba realizar algún tipo de inversión. Sin embargo, en la misma muestra se informaba que el 98,6 % de los encuestados, necesitaba algún tipo de financiamiento para llevar adelante dicha inversión. Resulta imperioso entonces, para generar decisiones de inversión en las Pymes, brindar, por un lado, el contexto macroeconómico (estabilidad de precios, acceso a nuevos y mejores mercados, recursos humanos calificados, infraestructura de calidad, etc.); como por otro lado, instrumentos de financiamiento accesibles tanto en lo relativo al costo como a los trámites para su obtención.

Respecto a esto último, se verifica que para la financiación de activos fijos (inversión) las empresas grandes utilizan mayoritariamente las fuentes de financiamiento Préstamos Bancarios (35,07%) y Fondos Externos (47,11%), mientras que en contraposición las denominadas Microempresas utilizan mayoritariamente los Fondos Propios (66,93%) para tal fin (Villar Luciana, 2020).

**Tabla 6**

*Fuentes de Financiamiento de las Empresas Argentinas según su tamaño*

| Fuentes de financiamiento                           | Micro  | Pequeña | Mediana | Grande | P-value   |
|-----------------------------------------------------|--------|---------|---------|--------|-----------|
| Fondos internos                                     | 66,93% | 62,23%  | 55,99%  | 52,89% | 0,0351**  |
| Fondos externos                                     | 33,07% | 37,77%  | 44,01%  | 47,11% |           |
| Capital                                             | 2,96%  | 2,83%   | 2,11%   | 1,43%  | 0,3239    |
| Préstamos bancarios                                 | 14,00% | 25,96%  | 30,92%  | 35,07% | 0,0008*** |
| Préstamos de instituciones financieras no bancarias | 2,41%  | 3,53%   | 0,14%   | 1,22%  | 0,0502*   |
| Proveedores y/o clientes                            | 12,04% | 4,61%   | 10,31%  | 8,27%  | 0,3148    |
| Informales                                          | 1,67%  | 0,84%   | 0,54%   | 1,12%  | 0,1385    |

Fuente: Villar,L. 2020

Respecto al financiamiento de capital de trabajo, se observa que las Empresas Grandes utilizan en mayor medida a los Proveedores y/o clientes (33,58%) y Préstamos bancarios (19,12%) como fuente. En tanto las Microempresas, si bien utilizan para este fin a los Proveedores y/o clientes como fuente de financiamiento (24,32%), continúan utilizando como principal fuente de financiamiento a los Fondos Propios (68,09%).

<sup>3</sup> La red CAME menciona en su página en abril de 2024, que la encuesta índice de competitividad y acceso al financiamiento (ex IMAF) da como resultado que el principal obstáculo de las Pymes para acceder al financiamiento lo constituyen los requisitos demasiado exigentes, respondido en un 46,4% por el total de las Pymes encuestadas.

**Tabla 7***Fuentes de Financiamiento de las Empresas Argentinas según su tamaño*

| <b>Fuentes de financiamiento</b>                    | <b>Micro</b> | <b>Pequeña</b> | <b>Mediana</b> | <b>Grande</b> | <b>P-value</b> |
|-----------------------------------------------------|--------------|----------------|----------------|---------------|----------------|
| Fondos internos                                     | 68,09%       | 65,43%         | 57,63%         | 46,73%        | 0***           |
| Fondos externos                                     | 31,91%       | 34,57%         | 42,37%         | 53,27%        |                |
| Préstamos bancarios                                 | 5,84%        | 8,40%          | 9,95%          | 19,12%        | 0***           |
| Préstamos de instituciones financieras no bancarias | 0,82%        | 0,93%          | 1,00%          | 0,11%         | 0,4459         |
| Proveedores y/o clientes                            | 24,32%       | 24,54%         | 30,94%         | 33,58%        | 0,0001***      |
| Informales                                          | 0,94%        | 0,71%          | 0,48%          | 0,46%         | 0,5657         |

Fuente: Villar, L. 2020

Del análisis de los datos precedentes se puede decir que, en contextos de alta inflación y caída de ventas, la inversión se contrae mucho más, cuanto menor es la dimensión de la organización.

#### 5. El desarrollo organizativo de las firmas.

Existe una elevada informalidad presente en el conjunto de las Pymes en Argentina. Según datos publicados en el informe *Evolución De Las Pymes En Argentina Y Su Impacto En El Empleo* (Salerno & Rampone, Evolución de las Pymes en Argentina y su impacto en el Empleo, 2023), los asalariados no registrados generan el 37.3% del empleo privado total. En comparación con el porcentaje de empleados registrados en Pymes (23%), se observa la elevada informalidad del sector.

Si a lo expuesto en el párrafo anterior se agrega la poca o nula formación en gestión de los directivos de las Pymes, en muchos casos a raíz de una conformación inicial compuesta por familiares o amigos, se puede decir que esto suma a la causa de la dificultad para lograr el desarrollo organizacional en las Pymes.

La poca definición de la misión y visión de la empresa, como la insuficiente delegación y la defectuosa distribución de tareas, son algunos vicios observados en las Pymes.

Esto se origina, principalmente, cuando los que dirigen la empresa, son sus fundadores. Así puede observarse gerentes que, por atender tareas menores, de coyuntura, que no son delegadas, terminan postergando funciones estratégicas, y a largo plazo que brindan un horizonte, un sentido a la empresa. Entre estas funciones o tareas está la de pensar, diseñar y ejecutar el desarrollo organizacional de la Pyme (Di Ciano, 2016).

6. El fomento de las capacidades laborales directamente vinculadas con la innovación y la productividad.

Si se tiene en cuenta el profundo cambio tecnológico que atraviesa la sociedad, al considerar los desafíos que tienen por delante las empresas y de manera más precisa las Pymes, no se puede soslayar la importancia que tiene la formación del capital humano, para llevar adelante este proceso desde adentro de las organizaciones. No mínimamente para acompañar o seguir el cambio, sino de manera más ambiciosa para impulsar y, porque no, para indicar el camino del desarrollo a través del desarrollo de nuevos y mejores productos y servicios. Esto puede lograrse con innovación y productividad, y es por ello por lo que las capacidades laborales que se promuevan deben apuntar principalmente al logro de estos objetivos.

Si se considera que en Argentina el 85 % de los jóvenes menores de 20 años y el 78% de menores entre 20 y 24 años, se encuentran ocupados en empresas Pymes y que los motiva, además de conseguir una fuente de ingreso familiar, adquirir experiencia para su carrera laboral, se puede inferir la importancia de dotar a estas empresas de las herramientas y el acompañamiento para promover la formación de su capital humano basado en competencias que apunten a generar innovación y competitividad (Giudicatti & Bazque, 2020).

El paradigma del sistema de trabajo a futuro que plantea Catalano, (2018) constituye un proceso económico, político y social, más que un cambio relacionado a nuevas tecnologías. Va más allá de preparar a las generaciones futuras para nuevas herramientas, diseño de nuevos procesos, desarrollo de nuevos productos, nuevas metodologías de marketing, etc. Consiste en nuevas relaciones sociales dentro y fuera de la empresa que aportan desde la ciencia y la tecnología a la producción, a la formación a lo largo de la vida, al sistema educativo y a los mercados de trabajo, implica un cambio transversal (Catalano, 2018).

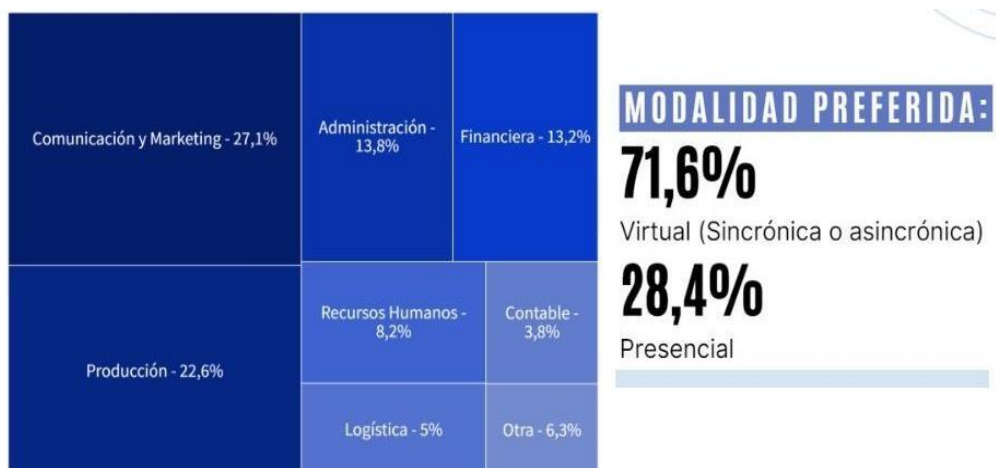
Por lo tanto, los modelos productivos actuales, basados en el conocimiento, requieren competencias genéricas (autonomía, responsabilidad, comunicación, etc.) que le permitan al trabajador realizar tareas a partir de información disponible, con mayor libertad y adaptación a los desafíos que se presenten. En consecuencia, la eficiencia y productividad tienen cada vez menos que ver con la intensidad del trabajo físico y mucho más que ver con la capacidad del conocimiento aplicado (Catalano, 2018).

Durante el año 2023 se realizó la encuesta ICAF de la Confederación Argentina de La Mediana Empresa (CAME), que muestra el Índice de Competitividad y acceso al

financiamiento, entre otros temas de allí surgen también las áreas de capacitación demandadas por las Pymes y emprendedores, que se exponen a continuación:

### Ilustración 6

#### *Principales áreas de capacitación para Pymes*

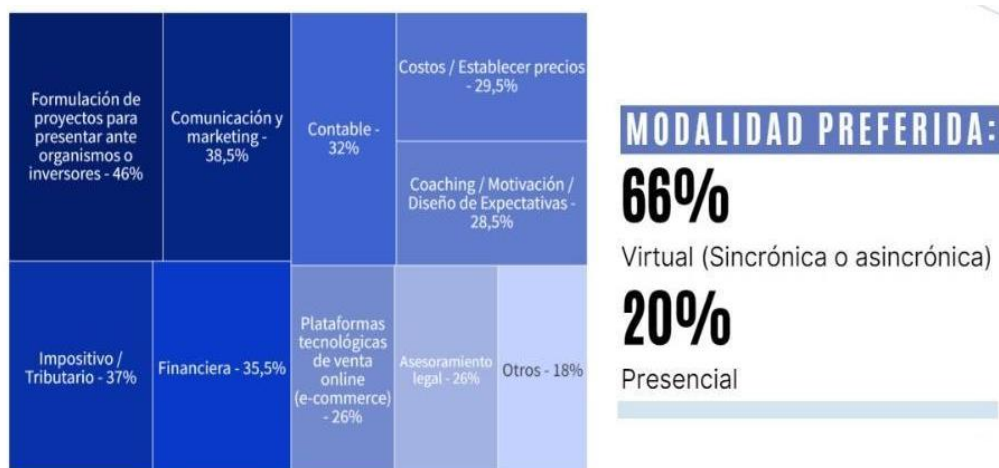


Fuente ICAF ex IMAF 2023

Según Hill (2006) deben existir diversos objetivos en las capacitaciones, estas van desde el proceso de inducción (para el ingreso del trabajador) hasta el perfeccionamiento de determinadas competencias que darán al empleado una formación en aptitudes técnicas, interpersonales o conceptuales.

### Ilustración 7

#### *Principales áreas de capacitación emprendedores*



Fuente ICAF ex IMAF 2023

## **El cambio en las Pymes**

En estas organizaciones resulta necesario hablar de cambio, tener en cuenta la incertidumbre y flexibilizarse. En este caso: “La Real Academia Española define al cambio como transformación, cambiar de forma a alguien o algo, transmutar” (Real Academia Española, 2022) haciendo referencia a la acción de adaptarse a las condiciones del entorno, aplicable tanto a seres vivos como organismos sociales, y a una organización. Desde el punto de vista de la utopía, las Pymes no son fáciles de gerenciar, por lo general por la rapidez que se requiere para hacer frente al contexto, mejorar las habilidades de su personal y la gerencia le permitirá no solo adaptarse más fácilmente, sino alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia.

Desde la perspectiva de Peter Drucker (1996) sobre la eficiencia y la teoría del negocio, son varias las preguntas que las organizaciones deberían realizarse para anticiparse a las crisis, entre las que se encuentra ¿qué hay que hacer? Estas necesitan adoptar medidas preventivas para dar cumplimiento a las acciones de la administración, instaurar un control sistemático y e integral del negocio, por lo tanto, se requiere de capacidades para analizar y diagnosticar.

De esta manera, el diagnosticar resulta una herramienta que los líderes deben tener en cuenta y al replantearse sus acciones, para cambiar políticas y prácticas a fin de adaptar el comportamiento organizacional a nuevas realidades de su entorno. Según Vázquez (2006), las Pymes frente a cualquier proceso de cambio, transitan diversas etapas, desde la negación para evitarlo, la resistencia manifestada en acciones para impedir este, transitando por el mismo, cuando es inminente, en esta instancia existe una etapa de exploración más racional que involucra intentar aceptar el cambio, por otra parte, a partir de la comprensión se llega a la etapa de oportunidad para finalizar con el compromiso. Estas fases, si están lideradas por alguien que comprenda y acompañe a su equipo, podrá a partir de educación, formación, comunicación y negociación, minimizar la resistencia en las personas y la empresa, para promover una mejor adaptación. Al respecto, en la consecución de las fases no existe una secuencia lógica, dado que las mismas se enfrentan cotidianamente a la incertidumbre, este proceso no se da en forma lineal. Al respecto, el autor sostiene que “el futuro de las Pymes es complejo y la supervivencia empresarial se hace más difícil en condiciones de recesión y estancamiento” (2006, p. 20).

Las empresas no cuentan en general con una estructura empresarial sólida, y de allí que se pone en evidencia la escasa planificación del rumbo a seguir, la inexistencia de manuales de



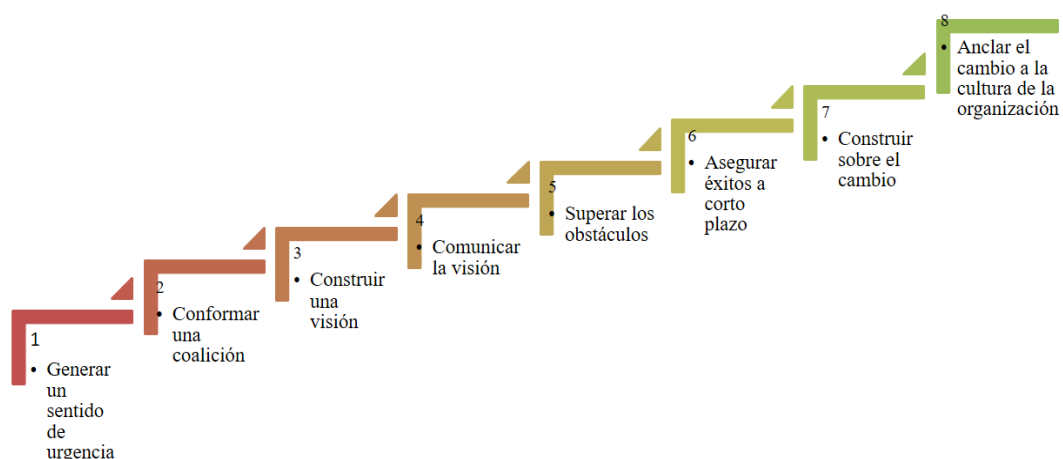
procedimientos, el planteo de objetivos sin indicadores ni tiempos y problemas de comunicación internos que afectan a todo el procedimiento diario, entre otros.

Las organizaciones se encuentran en contextos volátiles e inciertos marcados por las características de los mercados internos y externos, en este sentido se ven afectados en la gestión, por lo que John Kotter (1996) considera que, para hacer frente a los vaivenes macroeconómicos resulta conveniente seguir una serie de pasos y acompañar el cambio. En ese proceso desarrolló un modelo que basado en una serie de pasos aplicables a las empresas, por analogía podrían ser aplicables a las Pymes, para poder dar pasos hacia esta transformación, esta secuencia se inicia reconociendo principalmente el proceso con la creación del sentido de urgencia, teniendo en cuenta que la estabilidad ha dejado de ser la norma, identificar las amenazas y oportunidades del contexto, integrar equipos, desarrollar estrategias, comunicar claramente la visión, el rumbo hacia dónde se dirige la empresa, al mismo tiempo que capacitar o facultar a las personas, celebrar los triunfos u objetivos logrados en el corto plazo, así poder aumentar la credibilidad en este proceso y por último articular los liderazgos que garantizan el éxito de la organización, esto significa que este camino a permitido anclar ese cambio en la cultura empresarial.

A continuación, se muestra en forma gráfica cómo el autor sintetiza el proceso necesario de ocho pasos para el cambio:

### Ilustración 8

#### *Los Ocho pasos para el Cambio de John Kotter*



Fuente elaboración propia - adaptación Proceso de Cambio en 8 pasos del autor John Kotter

Desde la biología Darwin (1859) en su libro *El origen de las especies*, definía el cambio como el proceso de evolución natural de un organismo al medio ambiente, que, mediante

métodos fisiológicos o comportamientos, va modificando total o parcialmente su estructura. Así como las organizaciones en tiempo de aislamiento, no es el más fuerte de las especies el que sobrevive, tampoco es el más inteligente. Es aquel que es más adaptable al cambio (Vázquez & Stering, 2006), la habilidad para aprovechar lo que generó una situación no deseada.

Con relación a este tema, el modelo de Kurt Lewin (1951) sostiene que dentro de las organizaciones los cambios de comportamientos funcionan a partir de un conjunto de fuerzas que se cruzan dentro de un sistema. Las empresas pasan por tres fases diferentes: descongelar, cambiar y congelar. Así las caracteriza:

1-el desarraigo de los patrones de conducta y conductas establecidos, etapa que denominó descongelamiento”,

2- la experimentación de nuevos patrones, que es el cambio en sí a partir de la nueva forma de trabajo y;

3-por último, tomar como regla esa transformación, como instancia de adopción de un nuevo modelo a seguir mediante el proceso que denominó “congelamiento” (Sandoval Luque, 2014).

Si bien lo más indicado podría ser, estar preparados para el cambio, que este sea un proceso paulatino, en reacción al contexto y teniendo en cuenta los valores de la organización. Existen, por el contrario, situaciones no controlables, como fue la pandemia, momento en el cual las organizaciones se encontraron con algo no planeado, el aislamiento (Vázquez & Stering, 2006).

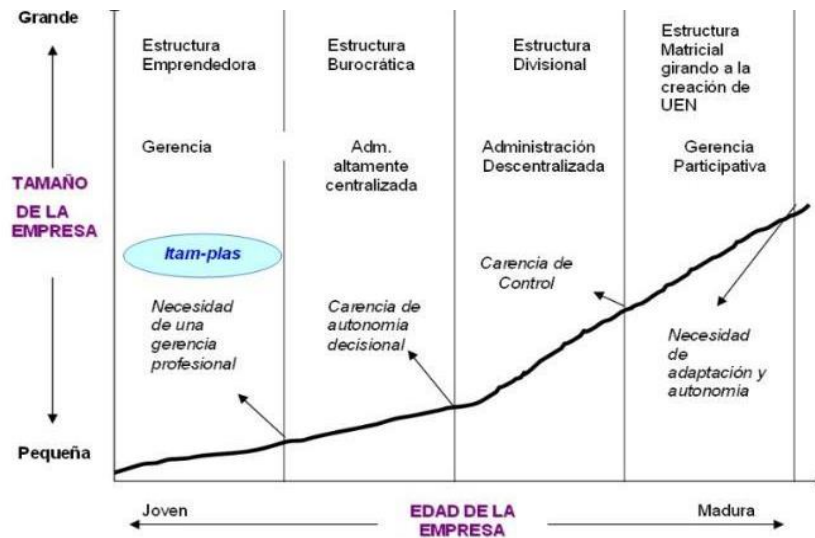
En relación con esto, James Stoner (1996), señala comportamientos respecto de dos tipos de cambios: uno planeado que lo definió como un diseño *premeditado* y el establecimiento de una innovación estructural, y un cambio *reactivo* que implican las adaptaciones estructurales menores, como reacción a los cambios del entorno.

Sin embargo, y como se mencionará al inicio de este capítulo a partir de la globalización, las empresas deben aceptar al cambio organizacional como el único futuro posible, para obtener sustentabilidad en mercados cada vez más dinámicos y competitivos (Cleri, 2013)

Se presenta a continuación el ciclo de vida de las organizaciones con respecto a su proceso de adaptación con relación a su tamaño, edad y características durante su evolución, elaborado por Ocaña con el objeto de ejemplificar lo antes descrito, respecto de la necesidad de mayor rigidez o flexibilidad en cuanto a la estructura.

## Ilustración 9

### *Etapas del ciclo de vida de la organización*



Fuente: Ocaña, Ricardo Hugo, op cit., p.107

Sobre la base planteada por Ocaña en este proceso evolutivo, y los argumentos de Vázquez sobre la importancia de un diagnóstico particular de cada empresa, sumados a todos los argumentos planteados en los párrafos anteriores, se desprende que el cambio en las Pymes no puede generalizarse y que por el contrario implica un el trabajo conjunto de los que gestionan la organización, sumando las habilidades y competencias de su personal.

Otras consideraciones a tener en cuenta, es que las Pymes deberían ser acompañadas con fuertes inversiones de infraestructura e inteligencia estratégica operativa como mencionan Di Pace (2020), Alberti & Villena Higuera (2015); Dini & Stumpo (2004), Rabellotti, (1997).

A pesar de la historia de vaivenes económicos-financieros, que las expone desde una visión conservadora, respecto de la actividad a desarrollar y sus potencialidades, un rasgo fundamental de las mismas es la flexibilidad, entendida como capacidad de adaptación al cambio, aunque en ciertos casos se debe considerar que la permanencia de la estructura familiar en los niveles gerenciales es una constante en su organigrama y por consiguiente termina siendo reflejo de las problemáticas internas de la empresa.

Al identificarse las particularidades de las Pymes Argentinas, se deja fuera algunos rasgos que corresponden a Pymes de otros países, y que en consecuencia señalan las problemáticas o deficiencias de las nacionales. Estas empresas hacen una gran contribución al empleo, pero que, al mismo tiempo, presentan niveles de productividad muy bajos (Dini, 2020).

- ✓ Flexibilidad
- ✓ Resiliencia
- ✓ Espíritu emprendedor
- ✓ Se enfocan más en comercio y servicio que en industria
- ✓ Dinamismo
- ✓ Creativas
- ✓ Elevada relación con el territorio
- ✓ Bajo capital
- ✓ Escasa diferenciación entre familia, propiedad y dirección
- ✓ Generadora de Empleo y Movilidad Social
- ✓ Redistribuidora de Riqueza
- ✓ Vulnerables al entorno
- ✓ Escasa Conexión

Ante el entorno de incertidumbre, y las políticas públicas que se aplicaron en Argentina, durante el periodo 2020-2021, las elecciones de las empresas para el momento de crisis, implicaron decisiones diversas, respecto de sus estrategias para afrontar los cambios. Dentro de las mismas organizaciones se observaron transformaciones tanto en los productos, procesos, calificación de los recursos humanos y visión estratégica. Este cambio obviamente fue más bien reactivo que proactivo, más obligado que deseado, más improvisado que planificado (Decreto Ley, 332/2020).

Al igual que las personas, las organizaciones tuvieron que realizar grandes modificaciones, no solo en productos, campañas de marketing, canales de distribución, procesos, formas de trabajo, logística, y otros, sino fundamentalmente en la cultura organizacional de las mismas.

De acuerdo con lo expuesto, puede afirmarse que existe un constante y acelerado cambio en los sectores productivos de las Pymes desde la industria y el comercio, hacia los servicios y economía del conocimiento y más recientemente a la economía circular. Estos sectores crecen e impulsan, como sostiene Damián Di Pace (2020), el surgimiento de una nueva economía. Centrados en la ciencia y la tecnología. Estos incluyen marcas, algoritmos, software, sistemas financieros, medios digitales, productos de tecnología de la información, empresas farmacéuticas y biociencias. Estas áreas logran altos márgenes de rentabilidad mediante la

aplicación intensiva de conocimiento, lo que desplaza a la industria pesada y propone cambios disruptivos para la industria liviana.

Para poder acompañar estos cambios en el entorno, las Pymes también deberían adaptar sus procesos de producción con la incorporación de nuevos métodos y técnicas de fabricación que incrementen la automatización. Los costos de transporte también deben ser optimizados, no solo a través de mejora de la infraestructura pública y privada de rutas, caminos y puertos, sino por medio de la incorporación de insumos, en la misma planta de fabricación durante las distintas fases de la producción, como, por ejemplo, piezas para maquinarias que podrán ser reemplazadas vía impresoras 3D en el momento, sin detener la marcha de la actividad.

Por otra parte, el crecimiento consolidado de la información digital generará que los flujos de intercambio entre los países y continentes incrementen el grado de productividad de la comercialización, por la mejora sostenida de la infraestructura de las comunicaciones (Di Pace, 2020).

Estos cambios en la dinámica de la producción y la comercialización darían a las Pymes más espacios y alternativas, que el competir con mercados donde participan las grandes empresas, se trata de intentar salir de la puja por la lucha de precios competitivos en costos. En este sentido, la generación de productos sustitutos mediante la innovación y la creatividad amplía la mirada sobre las necesidades de segmentos estratégicos que conforman nichos de mercado con importante volumen potencial de ventas, al que pueden ir adhiriéndose nuevos clientes, sobre la base de un efecto multiplicador-contagio, por medio de la transmisión de experiencias positivas de uso en las redes sociales. (Di Pace, 2020).

Por último, resulta importante destacar que elaborar una nueva mirada integral de sus objetivos y crear competencias del capital humano esenciales, es un desafío para las Pymes, la transformación y el cambio, que supone incorporar en estos procesos con la mirada puesta en su personal. Estos involucrados y con una dirección establecida podrán al desarrollador su competencias y crear las habilidades que permitirán llevar adelante los comportamientos necesarios hacia la eficiencia de las organizaciones.

## CAPÍTULO II

### Las Pymes en el Partido de La Matanza

#### Importancia de las Pymes en el Partido de La Matanza y su actividad económica

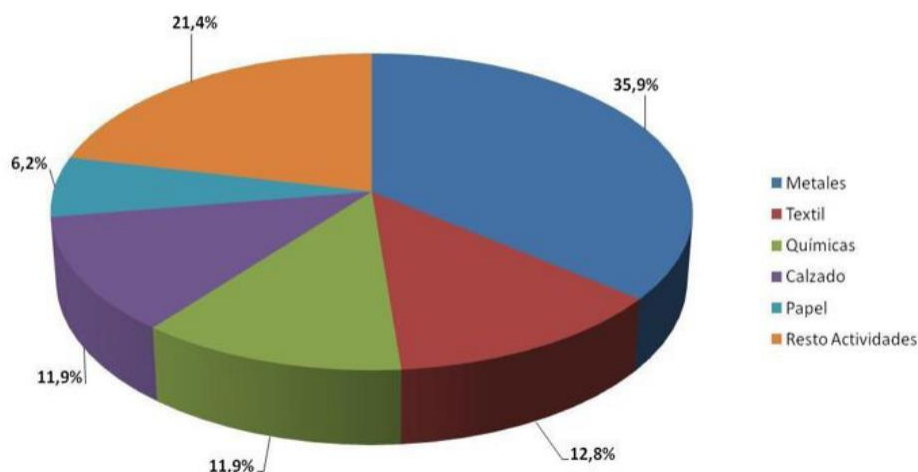
El partido de La Matanza es el aglomerado poblacional más importante de la Provincia de Buenos Aires. En una extensión territorial que abarca 325,71 Km<sup>2</sup>, habitan allí 1.841.247 personas (Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2021-2022). Este distrito, representa en la actualidad el 10.51 % de la población total de la Provincia, alcanzando una densidad poblacional de 5.623,8 habitantes x km<sup>2</sup>.

Más allá de su magnitud demográfica, La Matanza es un actor principal en el desarrollo económico, la cohesión social y la gesta de movimientos y cambios políticos y culturales de nuestro país. De los informes relevados hasta el 2004, surge que el partido de La Matanza aporta el 22 % del PBI total de la Provincia de Buenos Aires, siendo el distrito de mayor actividad económica.

Para reflejar esta característica, se observan los datos publicados por la Secretaría de la Producción del Municipio de La Matanza respecto de la actividad económica, que para junio de 2023 se resumen, desde el punto de vista productivo, en 3.326 unidades industriales, 15.132 unidades comerciales y de servicios, siendo la población económicamente activa alrededor de 933.000 personas (Secretaría de la Producción de Municipio de La Matanza, 2024).

Las principales actividades productivas del distrito son: las industrias metalúrgicas que representan el 35.9 %, las químicas representan el 11.9 %, las textiles representan el 12.8 %, el calzado 11.9%, del total de la actividad de la región. En 2019, un informe presentado por la Universidad Nacional de La Matanza, indica además que la ocupación de mano de obra de la industria exclusivamente alcanzaba al 42,1 % del total de ocupados de la región.

A continuación, se presenta el gráfico que describe en porcentajes la importancia de las actividades productivas mencionadas.

**Ilustración 10***Distribución por ramas de las Industrias en el Partido de La Matanza*

Fuente: Extraído del Informe 146 (Secretaría de ciencia y tecnología - Observatorio Social - Universidad Nacional de La Matanza, 2019)

Como se mencionará anteriormente, la presencia de las Pymes en el partido de La Matanza es de gran importancia, en particular se destaca el sector industrial, la amplia literatura que trata esta temática resalta la presencia de estas empresas como variables relevantes para la producción, el empleo, y el PBI. Tal es así que los autores Fridman y Razu (2004), las caracterizan como dinamizadoras de innovación y cohesión social.

De igual manera, se podría afirmar que todos los eventos y procesos históricos producidos a nivel nacional, han tenido un impacto primario y profundo en esta región. Los datos que recogen los informes históricos de desarrollo local mencionan que las políticas económicas puestas en práctica en Argentina en general inciden en La Matanza desde su creación. Ejemplo de esto es el desarrollo evolutivo que propone el proyecto denominado *Políticas Públicas y Gestión Municipal* (2006), de donde surge la importancia de las acciones de gestión local a partir de políticas de orden nacional. De igual manera y en el mismo sentido Mendicoa (2014) destaca la importancia del Desarrollo Nacional como promotor del Desarrollo local Matancero, esta experiencia, es reflejo de su historia, de sus actividades, de los niveles de empleo, y las necesidades allí expuestas sobre, la importancia de liderazgos que posibiliten aprender de estas prácticas. Todo ello visibiliza la importancia de articular las políticas

públicas, nacionales, provinciales y municipales, a fin de crear propuestas que conduzcan al crecimiento sostenido del partido.

### **La Matanza Caja de Resonancia del Contexto Económico, Social y Político de la Argentina**

La evolución del Partido de La Matanza podría estar vinculada a los cambios socioeconómicos y políticos del país. Comprender sus características requiere recorrer algunos acontecimientos históricos de Argentina. Para ello se argumenta su evolución desde la mirada de autores que han escrito sobre esta región, entre los que se encuentran Angélica De Sena (2020), Raúl Pones (2013), Hilda Agostino & Pones (2010); Fridman y Razu (2004), entre otros.

El denominado “modelo agroexportador” llevado adelante en nuestro país desde 1880 hasta 1929, supuso un crecimiento económico basado en la producción de granos y carnes, actividades que requieren mano de obra intensiva y fueron impulsadas por una apertura al comercio exterior y las ventajas competitivas que le brindaban sus recursos naturales (Kosacoff, 1993). El partido de La Matanza durante este período se caracterizó por la realización de actividades rurales con bajo nivel de productividad y enfocada principalmente en la elaboración de productos alimenticios.

A partir de 1930, a raíz de la crisis económica mundial, Argentina debió sustituir su modelo económico agroexportador por uno de industria liviana. El crecimiento demográfico de la ciudad de Buenos Aires y el incipiente desarrollo industrial orientado a la sustitución de las importaciones generó la radicación, tanto de personas como de locales industriales en las poblaciones linderas a la ciudad. Es por esta razón que La Matanza comienza a tener una zona industrial ubicada en Ramos Mejía y San Justo, relegando el resto del territorio a la actividad agrícola (Serra, Durán, & Pennella, 2015).

Durante los años 40, y, sobre todo, a partir del Gobierno del Gral. Juan Domingo Perón, el Estado desarrolló políticas públicas activas en el sector industrial, mediante la nacionalización de empresas y servicios, la incorporación de cuotas de exportación, control de cambios y la promoción de proyectos industriales. Asimismo, generó una mejora considerable en el nivel de vida de la población, sobre todo de los sectores de menores ingresos, generando así el impulso del mercado interno. Más allá de los cambios institucionales ocurridos en el país, el modelo productivo de sustitución de importaciones con desarrollo de mercado interno se sostuvo hasta el año 1976. Durante este tiempo, creció el número de industrias que se



establecieron en Argentina y también en La Matanza. En dicho contexto, la participación de la industria en el PBI refleja, más allá de los altibajos y crisis económicas, la importancia de este sector en la economía nacional (Pomés, 2013).

A partir del golpe militar, se produjo un cambio en el modelo económico que pasó a basarse en una “progresiva liberalización económica, la reimplantación de los incentivos al mercado, la liberación del mercado de cambio, la apertura de la economía local, la racionalización del papel del Estado y la privatización de empresas públicas” (Pomés, 2013).

En el año 1976, La Matanza alcanzó el máximo número de unidades industriales. Lo que puede observarse en el cuadro que se presenta a continuación.

**Tabla 8**

*Cantidad de establecimientos industriales y personal empleado, en La Matanza, según Censo Económico. Período 1935 – 2005*

| Censo                           | 1935 | 1947  | 1954  | 1964  | 1974  | 1985  | 1994  | 2005  |
|---------------------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Establecimientos industriales   | 136  | 567   | 1638  | 2792  | 3791  | 3914  | 3542  | 2794  |
| Empleados del sector industrial | 1190 | 11646 | 33644 | 57347 | 60345 | 58847 | 42067 | 33334 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INDEC

**Tabla 9**

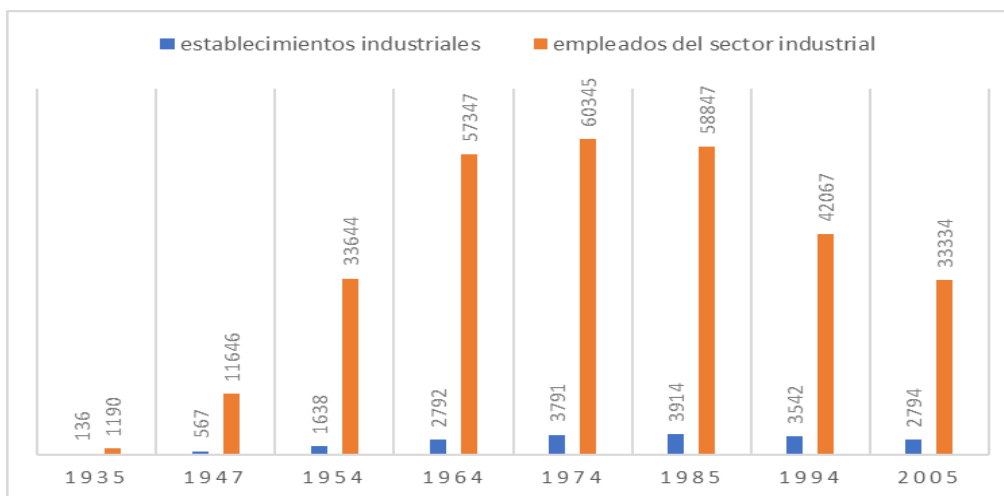
*Variación Intercensal de la cantidad de Establecimientos industriales y la cantidad de Empleados de La Matanza Período 1935 – 2005*

| Censo                           | 1935 | 1947 | 1954 | 1964 | 1974 | 1985 | 1994 | 2005 |
|---------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Establecimientos industriales   | 0    | 317% | 189% | 70%  | 36%  | 3%   | -10% | -21% |
| Empleados del sector industrial | 0    | 879% | 189% | 70%  | 5%   | -2%  | -29% | -21% |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INDEC

**Ilustración 11**

*Cantidad de establecimientos industriales y personal empleado, según Censo Económico.*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INDEC

Con la liberalización de la economía y la toma de deuda externa, comenzó una etapa signada por el consumo de productos importados, que no tardaron en reemplazar a los nacionales con su consecuente deterioro del tejido industrial del país. Este proceso fue más profundo y evidente en el Conurbano Bonaerense y específicamente en La Matanza.

A partir de la vuelta de la democracia en 1983, con una deuda externa elevada, la Argentina se sumió en una crisis económica y social que derivó en una hiperinflación, que llevó los índices de pobreza a niveles nunca vistos en el país. Este período se vio marcado por profundas manifestaciones, paros y reclamos sociales, traspaso de mando anticipado del gobierno y un punto de quiebre en la historia argentina. El deterioro social creciente fue graficado por la proliferación de asentamientos de emergencia en todo el conurbano y la destrucción de decenas de miles de puestos de trabajo.

En este sentido el partido de La Matanza no fue ajeno a la cruda situación imperante en este período. Durante los años 90', el modelo de apertura económica, desregulación de la economía, privatizaciones de empresas públicas y la Ley de Convertibilidad mediante, produjo un primer momento de crecimiento de la economía, sustentado en el consumo y la producción de bienes y servicios. De nuevo la apertura indiscriminada de la economía, dejó expuestas las debilidades de las industrias locales que carecían de competitividad, generando al promediar la década grandes volúmenes de desempleados y un deterioro del entramado productivo y del tejido social, que explotó ni bien comenzado el nuevo milenio.

Surgieron así, las organizaciones sociales que agrupaban a los excluidos del sistema, dando lugar a un nuevo grupo social, con sus propias necesidades, estructuras y dinámicas. Los

movimientos piqueteros, tuvieron su lugar de mayor crecimiento en La Matanza, mostrando la grave situación social allí reinante para la época.

A partir de mediados de 2002, luego de la devaluación de la moneda y una de las crisis institucionales más grandes de la historia, el país inició una etapa de crecimiento reflejado en todos los indicadores económicos y sociales. El tipo de cambio favorable, los precios altísimos de los productos que exportaba el país y una política de fomento del desarrollo de la producción nacional, generó un crecimiento de la cantidad de empresas y de empleados en la industria nacional (Gatto, 2022). De nuevo el Conurbano Bonaerense y muy especialmente La Matanza reflejaron esta realidad, como ninguna otra región del país.

Es importante señalar que las Pymes han representado un factor determinante de la recuperación y el crecimiento económico de Argentina verificado entre 2002 y 2011 (Alberti & Villena Higuera, 2015), período durante el cual el desarrollo de la estructura productiva vuelve a valorarse.

El ex secretario de producción del distrito de La Matanza, Jorge Devesa expresaba que la tasa de desocupación pasó de más del 30% en 2002 a tan solo el 7,9% en diciembre de 2011. Este logro de la gestión pública sugería el autor, resultó en un impactante crecimiento de la región, en gran medida asociado al desarrollo sustentable, con crecimiento que se basaba principalmente en políticas públicas en todos los niveles de la administración y apoyo a las Pymes (Devesa, 2013).

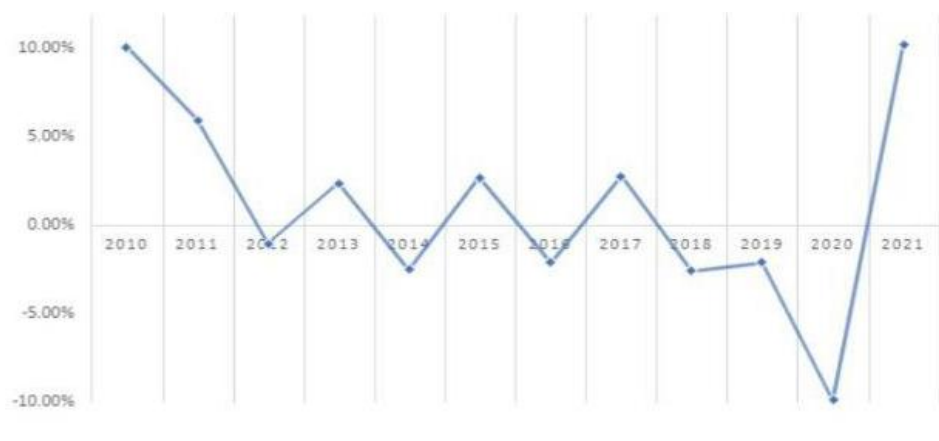
A partir del 2011, Argentina, ingresa en un ciclo recesivo, inflacionario y de caída de la inversión. Más allá de cortos ciclos de crecimiento, acompañados de cambios sustanciales en la gestión pública, la tendencia plantea un estancamiento que genera indicadores socio económicos alarmantes. Estos hechos observados lo largo de la historia, se proyectan en La Matanza, cuyo elevado perfil industrial, la deja expuesta a los vaivenes nacionales, más aún teniendo en cuenta el corrimiento de la economía mundial hacia otros rubros.

A partir del recorrido expresado, puede afirmarse que Argentina, por su configuración, y relación de actores económico-políticos, no logra flexibilizar su estructura económica, que a nivel mundial se dirige hacia sectores de los servicios, conocimientos y sustentabilidad.

En el siguiente gráfico se puede observar la mencionada variación del nivel de actividad económica.

**Ilustración 12**

*Crecimiento del PBI per cápita- Variación Anual del año 2011 al año 2021*



Fuente de elaboración del Banco Mundial del PBI per cápita en porcentaje anual OCDE

De alguna manera, esto se expresa en el texto *Diagnóstico de la radicación industrial en el partido de La Matanza- 2014-2020*, relevamiento que detalla algunas consideraciones a tener en cuenta para explicar el desempeño económico y social del partido. Seguin (2022) señala que la mayor cantidad de las empresas industriales están concentradas en el primer cordón y representan más del 70%, ubicadas en zonas no industriales y por ende radicadas en zonas no aptas legal y ambientalmente., sin embargo, territorialmente más accesibles. Lo que se traduce en una evidente necesidad de reformular el tejido productivo de las Pymes de La Matanza, no solo a partir de la reubicación de éstas, en parques industriales ubicados estratégicamente para ello, sino apoyando y acompañando el desarrollo de otros sectores, que advierten mayor tasa de crecimiento y altos márgenes de rentabilidad, como ser la industria del software, finanzas, tecnología de la información, empresas farmacéuticas y de biociencias. Según Di Pace (2020) esta es una oportunidad de competitividad, ya que los nuevos sectores, con nuevos modelos de negocios, permitirían integrar una nueva cadena de valor, que implica un salto de crecimiento y elevada empleabilidad.

En este orden de ideas, la posibilidad de cambio, la flexibilidad y la capacidad de adaptación a los ciclos económicos de las Pymes, es reconocida por el autor Marcelo Di Ciano quien sustenta que las empresas toman importancia como factores claves de la estabilidad económica, su rol está dado por la capacidad de entrada y salida a los diversos mercados. Ante las nuevas reglas del juego, el autor, expresa que las mismas poseen una capacidad de especialización flexible, la que les da la oportunidad de mantenerse en entornos competitivos. Dado que sus particularidades le otorgan una elasticidad para amoldarse a ambientes inciertos y dinámicos, por lo cual, si los países logran un entramado productivo, podrán continuar

creciendo a pesar de las contingencias. La mayoría de estas empresas están acostumbradas a la volatilidad, su crecimiento no se dará solo de la mano de las tecnologías, sino de la respuesta emprendedora y su complementariedad con otras empresas. consecuentemente Argentina se ha caracterizado históricamente por una alta tasa emprendedora y a su vez por la respuesta que estas dan ante los vaivenes del contexto económico internacional. (Di Ciano, 2016). En el mismo sentido Hitt, Black, & Porter (2006), sostiene que las grandes empresas tienen actividades específicas que hacen a las problemáticas, estratégicas, de control de gestión y de cambio como así también de recursos humanos las que menciona como:

planeación, análisis de puestos, reclutamiento, selección, socialización y capacitación, diseño del puesto de trabajo, evaluación del desempeño, remuneración y desarrollo, estos existen dentro del contexto de la estrategia y ambiente de la compañía. El ajuste de estas actividades de recursos humanos con la estrategia y el ambiente conduce a la ventaja competitiva de la organización (p.527)

Por lo que podría decirse, que en este sentido las Pymes tiene problemáticas similares a las grandes compañías.

### **Hacia un Modelo De Gestión en las Pymes de La Matanza**

Conocer las problemáticas de las Pymes del Partido de La Matanza, es caracterizar de alguna manera a todas las organizaciones que poseen una estructura y constitución similar. La detección anticipada de un problema no asegura el éxito de las políticas, de la planificación o de su solución, pero coloca a su responsable en mejor posición para lograr una respuesta más adecuada (Tamayo Sáez, 1997).

Al mismo tiempo, los procesos de innovación en las organizaciones no están aislados de la búsqueda de una formación integral en las Pymes, que comprenda y amplíe las competencias de los líderes, su personal y contemple la inclusión de los jóvenes para incorporarse a un mercado de trabajo dinámico y complejo en las sociedades modernas.

Competencias tales como, la capacidad de reflexión crítica y autocrítica, la búsqueda de soluciones a los problemas de las organizaciones, la flexibilidad son las más requeridas por las Pymes en la región de La Matanza, si se tiene en cuenta las necesidades de las mismas de adaptación y flexibilidad, que impone la transformación tecnológica. Como se mencionó anteriormente, resulta importante minimizar el impacto de los cambios, con la adquisición de conductas previsibles.

Al respecto muchas Pymes carecen de las competencias laborales y los recursos necesarios para aprovechar tal oportunidad, a pesar de ello en las empresas de La Matanza, se había registrado en el año 2002-2004 un avance tecnológico significativo en cuanto a la automatización de procesos, de un 52% para rubros correspondientes al alimentos, bebidas, caucho, plásticos y químicos, en firmas de más de 10 empleados.

Sin embargo, en términos generales, sería importante destacar que es necesario brindar apoyo hacia la transición, que las lleva al universo de digitalización y automatización. Se puede lograr que las pequeñas empresas se beneficien de las nuevas tecnologías, sin que esta nueva realidad constituya una amenaza para sus empleados, sino que aporte a su desarrollo laboral. Pero este proceso requiere de inversiones, que tal cual fue expresado anteriormente, no se registran, en términos de política pública, desde 2001 (Fridman & Razu, 2006).

Frente a las perturbaciones del mercado de trabajo, en la región Matancera el desafío que enfrentan las Pymes se vincula al rápido desarrollo tecnológico, esto como factor que atraviesa todos los sectores e industrias. En este sentido, las tecnologías digitales pueden perfeccionar las prácticas de gestión, mejorar la información sobre el mercado y generar un acceso virtual a las cadenas de valor regionales y mundiales (OIT, 2019).

Como marco de referencia se exponen algunos de los resultados acerca de los problemas genéricos (identificados) en las Pymes, cuyos datos extraídos del proyecto de investigación que se tituló: *Aplicación del saber administrativo en Pequeñas y Medianas Empresas de año 2016-2017*, pertenecientes al Departamento de Ciencias Económicas Universidad Nacional de La Matanza. De donde surgen los problemas organizacionales que fueron descriptos en esa exploración, a través de la aplicación de una herramienta de diagnóstico administrativo, que muestra que, estas dificultades no son exclusivas de la Pymes de La Matanza. Estos datos pueden ser analizados desde las problemáticas de las Pymes Argentinas en general

Al mismo tiempo, es importante como sostiene Hitt (2006), las organizaciones deben ajustarse a sus ambientes internos y externos, por lo tanto, un buen diagnóstico, permite tomar decisiones estratégicas, como se menciona en la investigación, sin embargo, también surgen del análisis factores que influyen en estas decisiones y que se asocian a una cuestión eminentemente de valores, de cultura organizacional, de estilo de liderazgo y de la capacidad de aprendizaje de estas instituciones.

En el siguiente cuadro se exponen las problemáticas obtenidas como resultado de la investigación mencionada:

**Tabla 10***Problemáticas de Las Pymes de La Matanza detectadas en el año 2016-2017*

|                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                 |                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) Inexistencia de misión, visión y objetivos definidos claramente.                                                                                        | 2) Inexistencia de estrategias, metas y políticas administrativas que orienten sobre los objetivos de la organización, para no confundir autonomía con independencia.                                                                                                                                                                                            | 3) Falta de estructura organizacional acorde a los objetivos del área de estudio.                                                                               | 4) Dualidad de mando y abuso de autoridad.                                                                  |
| 5) Incapacidad o falta de interés gerencial de los mandos medios para dirigir a sus subordinados y cumplir eficientemente con los objetivos de la empresa. | 6) Improvisación en el trabajo como consecuencia de la inexistencia de planes y programas administrativos.                                                                                                                                                                                                                                                       | 7) Falta de comunicación y coordinación entre el personal a todo nivel o entre las diferentes áreas o departamentos que integran la empresa (línea jerárquica). | 8) Falta de información oportuna para la adecuada toma de decisiones.                                       |
| 9) Existencia de burocracia innecesaria dentro de los procesos que se desarrollan en la empresa.                                                           | 10) Obsolescencia de procedimientos, métodos y técnicas de trabajo.                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 11) Insuficiencia de calidad profesional y técnica en los diferentes puestos de trabajo.                                                                        | 12) Falta de programas de inducción y capacitación para el personal que realiza las diferentes actividades. |
| 13) Duplicidad de funciones.                                                                                                                               | 14) Cuellos de botella.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 15) Instalaciones inadecuadas a las tareas que se realizan.                                                                                                     | 16) Falta de controles para la adecuada utilización de los recursos disponibles.                            |
| 17) Exceso de papelería y formularios en general.                                                                                                          | 18) Inadecuada distribución del trabajo, que no permite delimitar responsabilidades.                                                                                                                                                                                                                                                                             | 19) Falta de delegación de autoridad y responsabilidad.                                                                                                         | 20) Excesivo tramo de control.                                                                              |
| 21) Resistencia al cambio y actitudes conformistas del personal.                                                                                           | 22) Inadecuada utilización de habilidades y destrezas del personal.                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 23) Proceso lento y complejo para la toma de decisiones, concentrando las mismas y en la alta dirección, aún aquellas que son rutinarias.                       | 24) Exceso de mandos medios o puestos innecesarios.                                                         |
| 25) Baja productividad como consecuencia de problemas técnicos, humanos y organizacionales.                                                                | 26) Crecimiento no programado, cuando no se prevén y toman medidas correctas a lo que el medio ambiente provoca y que implica que la organización estructural y funcional sea condicionada por factores externos e internos, lo cual implica un debilitamiento e improductividad por parte de los responsables de realizar las actividades dentro de la empresa. | 27) Especialización del trabajo en una sola persona o área (no substitutos)                                                                                     | 28) Falta de líderes o líderes inadecuados.                                                                 |

Fuente de Elaboración Propia – adaptación del informe Aplicación del saber administrativo en Pequeñas y Medianas Empresas de año 2016-2017

Si se tiene en cuenta cada una de las problemáticas descriptas anteriormente, como antecedente ante el análisis de las Pymes, esto podría ser considerado un insumo para ser aplicado a las decisiones que toman los administradores, cuando estos son capaces de lograr la detección anticipada de los problemas.

Con determinados instrumentos básicos, hay directivos que se orientan al reconocimiento de problemas, que aún no lo son, y a la anticipación de amenazas, aun cuando sólo hay signos débiles de las mismas, mientras que otros no tienen en cuenta la importancia de conocer de forma previa las amenazas.

El Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, para 2016 también había realizado una síntesis de problemas que se advertían en las Pymes, con relación a sus costos y en comparación a grandes empresas:

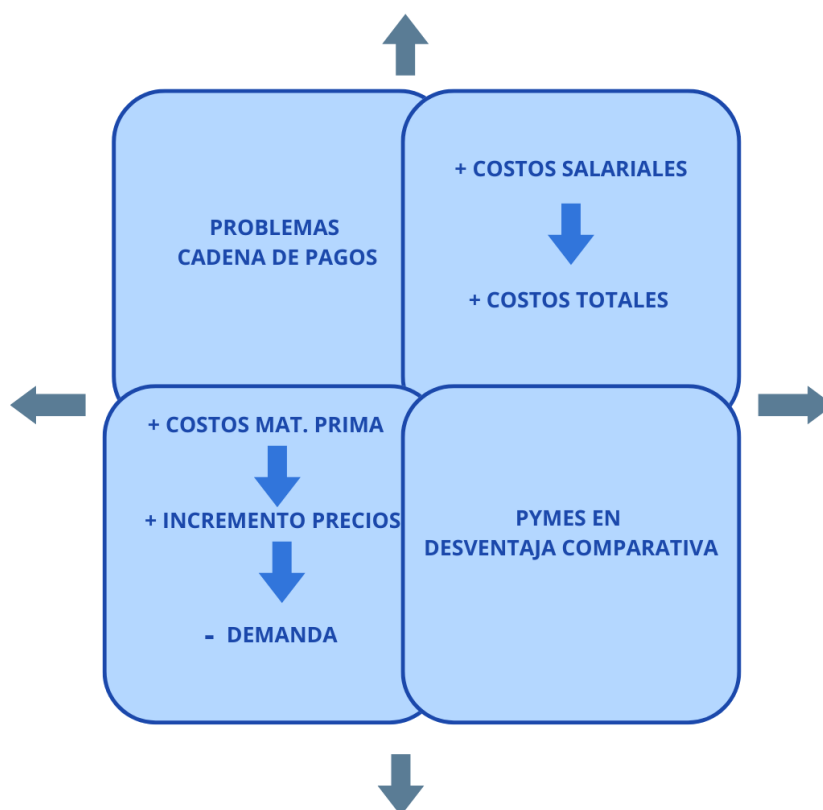
- Las Pymes manufactureras continúan experimentando aún hoy problemas en la cadena de pagos, con retraso en los cobros por ventas.
- De igual forma el aumento de los costos salariales potencian el incremento de los costos totales.
- El incremento en el costo de las materias primas es el problema de mayor relevancia. En un contexto en el cual dicho incremento no puede ser trasladado totalmente a precios por cierta fragilidad en la demanda (la caída de las ventas es el segundo mayor problema).
- Las Pymes, en su gran mayoría, se encuentran siempre en desventaja frente a grandes empresas para:
  1. Conseguir y desarrollar una cartera de clientes fieles a la marca y al producto,
  2. Contratar trabajadores calificados,
  3. Obtener financiamiento útil,
  4. Conseguir alianzas estratégicas con proveedores de primer nivel,
  5. Obtener equipos de alta performance y polivalencias,
  6. Desarrollar adaptaciones de sus productos al cliente y al mercado,
  7. Obtener en tiempo y calidad información de mercado, Implementar y certificar normas de Calidad.

Sintetizando lo expuesto, se presenta la siguiente Ilustración de los problemas de las Pymes:



### Ilustración 13

*Problemáticas desde CPCECABA*



Fuente de Elaboración propia adaptación del informe 2016-Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Asimismo, a partir del trabajo de relevamiento realizado en el Seminario de Análisis Estratégico <sup>4</sup>se detectaron en los informes presentados para Pymes diversas limitaciones, tales como:

- Carencias parciales en el conocimiento del empresario;
- Los dueños directos no cuentan con formación profesional;
- No acceden a garantías suficientes para obtener créditos con el funcionamiento vigente en el mercado bancario,
- Limitado acceso y adquisición de tecnología;

<sup>4</sup> En el marco de la asignatura Seminario de Análisis Estratégico de la carrera de Licenciatura en Administración (UNLaM), desde el año 2015 se lleva adelante un ejercicio elaborado de forma tal que permite relevar, y diagnosticar las problemáticas administrativas y de gestión de las Pymes. En esta oportunidad se exponen los datos abordados durante los cuatrimestres desde el 2019 al 2021.

- Conocimiento parcial del mercado, lo que les complica el posicionarse en él, siendo cada día más difícil el competir, conseguir nuevos clientes, etc.

Se menciona que los principales problemas de las Pymes, que existen durante 2016, 2017 y 2021 son de gran similitud, más allá de las dificultades ocasionadas por el Covid-19, estas fueron denunciadas por los empresarios Pymes. Las problemáticas a las que se enfrentaban como tales durante el momento de aislamiento, son de características similares. En tal sentido puede visualizarse que no difieren de los que afectaban a las Pymes del distrito de La Matanza durante el periodo que abarca el año 2016 al 2021.

Se relatan otros problemas que mencionan las Pymes del partido los que se encuentran detallados, identificados y registrados 2020-2021<sup>5</sup>, agrupándolos de la siguiente forma:

- Problemas financieros;
  1. Dificil acceso de los recursos provenientes de apoyos de gobierno, instituciones de crédito y organizaciones auxiliares de crédito.
  2. Baja rentabilidad, por lo tanto, poca capacidad de expansión y permanencia.
  3. Desconocimiento parcial de sus costos, debido a que no se pueden implementar técnicas de valuación completas.
  4. Rigidez varios años se han especializado en la fabricación de algún insumo o en la presentación de un servicio, y no han pensado en la posibilidad de ser empresas complementarias de otras.
- Problemas socioeconómicos;
  1. Poca capacidad de negociación frente a proveedores y clientes.
  2. Desconocimiento del mercado y su competencia.
  3. Deficiencias en los estudios de mercado.
  4. Baja competitividad.
- Déficit en la preparación empresarial;
  1. Falta de capacitación de mano de obra.
  2. Cursos limitados o prácticamente nulos

---

<sup>5</sup> La fuente de estos datos deviene de un cuestionario elaborado por los docentes en 2015, reformulado cada año por los alumnos y que se utiliza para relevar las empresas, como instrumento para diagnosticar sus problemáticas. En esta oportunidad se aplicó en momentos de pandemia a los cursos virtuales del año 2020-2021.

3. Baja capacidad de asociación, ya que estos empresarios tienen por costumbre operar individualmente y no compartir riesgos y oportunidades de negocio.
  4. Carecen de una cultura de asociación, ya sea entre los productores, empresarios y comerciantes, y prestadores de servicios, o entre cualquiera de ellos.
  5. Débil gestión empresarial enfocada a un mundo global con una economía abierta.
- Problemas tecnológicos;
    1. Bajos niveles de productividad.
    2. Lo anterior debido al rezago y atraso tecnológico, en la incorporación de nuevos equipos.
    3. Bajos controles de calidad. (generando altos costos de re trabajo).
    4. Déficit de modernización en los esquemas de producción.
    5. Maquinarias y equipos productivos de características obsoletas y ya amortizadas.
  - Problemas administrativos fiscales;
    1. Debilidades en los controles administrativos.
    2. Altas cargas impositivas.
    3. Bajo aprovechamiento de beneficios fiscales (desconocimiento y desconfianza del empresario).
  - Desconocimiento de la rentabilidad real de la empresa;
    1. Falta de Indicadores de Gestión confiables.
    2. Falta de optimización de los recursos.
    3. Desaprovechamiento de mano de obra.
    4. Búsqueda de personal no calificado con el objetivo de abonar menor sueldo en cada puesto.

## Ilustración 14

### *Problemáticas de las Pymes*



Fuente de Elaboración propia. Adaptación del relevamiento de datos del cuestionario 2020-2021 del Partido de La Matanza

Al haber enunciado las reiteradas problemáticas de las Pymes durante los años mencionados, es importante pensar sobre lo expuesto en las Teorías del proceso de las políticas públicas de Paul A. Sabatier, (2010) refieren que un análisis exitoso se da cuando los especialistas han podido examinar un problema separándolo en partes, constitutivas, que se analizan en forma independiente y luego pueden ir recombinando estas partes en forma aditiva.

A modo de ejemplo, un gran reto para la empresa es conocer y utilizar los recursos disponibles para generar con la máxima efectividad los bienes y servicios que los mercados están dispuestos a consumir y pagar. En este sentido, advertir y analizar los problemas de las Pymes de la forma que menciona el autor, como un rompecabezas, es decir, en partes que pueden desarmarse y recombinarse, podría permitir que sus administradores utilicen sus recursos disponibles para generar con la máxima efectividad, la gestión de sus bienes y servicios. Esto implica, que los mercados están dispuestos a consumir y pagar lo que corresponda, “analizar sus problemáticas, cuestionar su estrategia, capacitar a su personal y

hacer frente a las demandas, es el desafío al que se enfrentan desde hace más de 50 años” (Davis p. 27).

El análisis de las organizaciones a partir de la detección de sus problemas puede permitir a sus participantes proponer y asistir a su solución, ampliando la influencia de los líderes hasta crear una organización o un equipo de alto rendimiento, que sea capaz de centrarse sistemáticamente en sus máximas prioridades y ejecutarlas (Covey, 2005).

En este contexto, las organizaciones sufren al igual que las personas, las turbulencias de los problemas coyunturales y crónicos. Estos, pueden resultar sistémicos y deben ser abordados por los administradores a fin, no solo de resolverlos, sino también determinar sus síntomas y particularidades y acompañar a su personal a superarlos.

Es por ello por lo que, contar con una planificación adecuada permite anticiparse a las crisis. Tener con un plan disminuirá las contingencias, y asistirá a las empresas, en el marco de las transformaciones propias, a dar respuestas acordes a los cambios políticos, económicos y sociales, que se presenten. Es posible que, las Pymes se enfrenten a graves problemas crónicos, como mencionamos anteriormente, más allá de no mostrar ningún indicio importante (Covey, 2005).

De allí que, administrar las organizaciones implica, gestionar, crear el diseño de nuevas estructuras, promover el cambio de los roles de la dirección y el desarrollo de habilidades de los líderes, para la gestión de los recursos humanos a través de la formación y la capacitación, a fin de brindar soluciones.

Desde esta perspectiva, el aprendizaje continuo y el conocimiento forman parte de la responsabilidad de la gestión eficaz de las organizaciones Pymes, como así también uno de sus grandes desafíos.

### **Vinculación entre las Pymes y las Universidades**

Una de las funciones de las Universidades tiene que ver con el desarrollo y la permanente vinculación con los gobiernos y sus políticas, además del impacto que estas tienen en las jurisdicciones donde se encuentran insertas. En el caso de la vinculación universidad-Pyme, esta función está dada por la contribución a la sociedad dada en lo que se denomina tercera misión. En este sentido, las universidades abiertas son organizaciones socialmente responsables, que, a través de sus tareas de docencia, investigación y extensión, dan respuestas a los problemas de la comunidad local.

Los autores Torres y Trapaga (2010) sostienen que las universidades son organizaciones, abiertas, flexibles y con compromiso, que deben cubrir las necesidades del territorio en que se encuentran inmersas, haciendo eco de sus expectativas, asumiendo que el modelo más apropiado para el ejercicio de la docencia es el que contempla el desarrollo humano sostenible.

El aprendizaje organizacional, la jerarquización de las organizaciones y las nuevas estrategias no pueden alejarse de la asistencia o el asesoramiento de determinadas instituciones privadas o públicas, que contribuyen a la formación de habilidades e impulsan vínculos locales hacia el desarrollo de perfiles afines con las regiones donde se ubican. De allí, la importancia de la confluencia entre diversos actores, para el crecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, como expresó en el mes de julio 2023 el ex Ministro de Educación de la Nación Jaime Perczyk, en la firma de un convenio con la Fundación Observatorio Pyme (Ministerio de Educación de la Nación, 2023).

La profesionalización, la vinculación, la visión estratégica y la transferencia del conocimiento a través del capital humano se desarrollan, desde dentro hacia fuera de las organizaciones. Como menciona Sarabia (2016), las universidades forman parte de un sistema, que involucra empresa, gobierno, y que promueve y gestiona la transformación y su capacitación.

Estas funciones no son nuevas y las casas de altos estudios, llevan adelante hace tiempo una tercera misión, la que involucra innovación y el desarrollo económico. De este modo, y de acuerdo con lo que expresa Sarabia (2016), la economía nacional se nutre de la gestión del conocimiento y ha sido incorporado en la agenda a nivel regional.

Lo expuesto precedentemente, coincide con un informe especial titulado “*Capacidades técnicas, demanda de trabajo y desarrollo empresarial*” (2022-2023), de la Fundación Observatorio Pyme, donde el organismo puso en evidencia la necesidad de determinadas competencias, las que menciona como escasas en el sistema productivo y que afectan el desempeño habitual de las Pymes.

Hacer frente a los desafíos planteados en términos de sostenibilidad y sustentabilidad, resulta un nuevo reto para las organizaciones, no solo desde la generación de trabajo decente, sino desde el compromiso de determinadas instituciones, que a partir de la gestión del conocimiento generen acciones tendientes a la formación de competencias en este sentido, creando instancias de aprendizaje con compromiso social.

En el caso del Partido de La Matanza, existen dentro del ámbito académico una vasta cantidad de investigaciones y propuestas entre las que se puede nombrar la tesis de Marcelo

Perissé, quien destaca la importancia del rol de la Universidad en el Desarrollo Socioeconómico Regional. El mismo explica las áreas estratégicas que se consideran prioritarias para el desarrollo de la República Argentina, al mismo tiempo que describe que el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MINCyT), realizó propuestas de las Bases, de los Programas y Proyectos Especiales.

El autor se refiere a la necesaria vinculación entre las políticas públicas llevadas a cabo por los organismos de ciencia y tecnología en el territorio, cuyo propósito es que esto genere, una mejor calidad de vida de la población, logrando así equidad y equilibrio social.

En este sentido, una de las comunicaciones científicas que evócala problemática social, de la comunidad y los actores micro emprendedores, es el que elabora Rampello (2009). Resalta como antecedente a esta tesis el valor del rol de la capacitación, para mejorar la gestión de aquellos que se dedican a las actividades comerciales en el partido. Es por ello que, específicamente la problemática que suscribe la autora constituye una de las evidencias que detallan la importancia de la vinculación entre los micro emprendedores del partido de La Matanza, la universidad y las diversas acciones de formación.

Al respecto, entre los problemas que destaca el artículo se encuentran principalmente aquellos que evocaban la necesaria intervención de actores del ámbito público local. Tal es así, que la misma reseña una serie de políticas de gestión local y nacional que atendían a una problemática que hoy se reitera de forma sistemática. Además de prevalecer el valor económico que estos actores le dan a la economía social, y que hoy también retomen importancia. (Rampello, 2009)

En este orden de ideas, el lema que define la esencia de la UNLaM es “Universidad para la Comunidad”, expuesto por el rector Daniel Martínez, en cada cuadernillo que da la bienvenida a sus ingresantes y donde se expresa además la descripción de su misión, visión y valores. Su misión se inscribe en un proyecto educativo-cultural inspirado básicamente en la realidad local, provincial y nacional, y comprometido con ella, una propuesta para el desarrollo del medio, una iniciativa abierta incorporada a la comunidad, protagonista activa de su progreso. Así entre sus principales objetivos se encuentra “servir a las necesidades de la comunidad, es decir, sus habitantes en general, sus empresas, instituciones, profesionales y demás actores sociales, como así también el “Actuar como factor de cambio y desarrollo”. También se encuentra expresado este compromiso en su *Visión, con una mirada prospectiva que resume la propuesta futura en “Ser una respuesta a las demandas concretas de la comunidad local* (Martínez, 2023).

Siguiendo este principio de apertura a la comunidad, la institución ha desarrollado una serie de acciones que tienden a demostrar su participación en el corazón de la región y que se vinculan con el apoyo a la empresa. Históricamente durante muchos años funcionó en las instalaciones de la sede el Observatorio Pyme UNLaM, cuyo propósito fue proveer de información sobre las empresas, a distintos actores de la región. En el año 2005 surge el Observatorio Social UNLaM, cuya función es construir un ámbito de capacitación y asesoramiento en la gestión sobre temas referentes a políticas públicas, vinculadas a los sectores socio productivos y la comunidad. Su meta final es contribuir a una inserción competitiva de la sociedad local, en el contexto nacional y regional. Posteriormente, se crea para el año 2016, el polo tecnológico de la UNLaM denominado Centro de Desarrollo e Investigaciones Tecnológicas UNLaM.

Los polos tecnológicos son espacios destinados al establecimiento de industrias científico-tecnológicas que se basan en la innovación, en el caso del CEDIT, su visión es convertirse en un modelo de vinculación entre el ámbito académico y el sector productivo, que desarrolle investigaciones de excelencia en el ámbito de la tecnológica y la transfiera al medio socio productivo local. Podría decirse que su beneficio principal impacta en lograr ventajas competitivas de las empresas que lo componen, desarrollando habilidades en sus estudiantes y compromiso con el crecimiento de la región.

Retomando lo mencionado por Perissé, la universidad se transforma en una permanente aliada de las organizaciones, ya que en estos centros convergen las instituciones científicas y tecnológicas, los sectores productivos y se logra la implementación de los programas de desarrollo social, educativo y cultural. Como menciona el autor a través de la transferencia en la investigación y desarrollo de productos y servicios la universidad se vincula y trabaja de manera creativa, competente y cooperativa con la comunidad (Perissé, 2011. p.38).

Citando a Porter & Kramer, (2011) Perissé advierte que, el solo desarrollo de las actividades científicas no alcanza para que los beneficios lleguen a la población. Estos esfuerzos deben verse fuertemente complementados con otras acciones en el campo político, y en el desarrollo institucional público y privado, para que esos avances lleguen a los sectores necesitados.

De tal manera, puede considerarse que la universidad cumple la tercera misión, donde se crear un ambiente propicio para que la población obtenga un buen nivel educativo y sea altamente calificada en lo laboral, a la vez que esto podría generar así mejores posibilidades de inserción socioeconómica.



La importancia del desarrollo sostenible en términos de planes estratégicos y programas de desarrollo local, suponen la implicancia de actividades económicas, sociales y ambientales. Durante los procesos formativos, estos son tenidos en cuenta, sin embargo, es necesarios resaltar como menciona el autor Galindo (2011), que se trata de una forma integral de observar el territorio. En este caso las organizaciones como la UNLaM, en el seno del Partido, posee en este sentido, una visión estratégica que involucra compromiso social y liderazgo. De allí el cumplimiento de su tercera misión.

La tercera misión de la universidad es una forma de ver, entender la investigación e innovación, impulsar el desarrollo y promover la transmisión fuera del ámbito universitario, en otras palabras, una colaboración en conjunto con las empresas, estados, universidad y sociedad. (Galindo, 2011, pp. 111-126)

Como un ejemplo de ello, se mencionan la articulación de actividades, que de manera conjunta se brindaban entre el ex Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2015), los gobiernos municipales y provinciales como una serie de acciones de capacitación. Esta Red de Servicios Públicos de Empleo, intentaba responder a las demandas y necesidades de los desocupados, empresarios, productores, comerciantes, con más de 350 oficinas de empleo en todo el territorio nacional, y al mismo tiempo atendía a casi el 90% de la población económicamente activa. Entre ellas se vinculaba con la Universidad de La Matanza a partir de programas destinados a la intermediación laboral. Este conjunto de herramientas de políticas activas de empleo y las oportunidades de trabajo originadas en el sector privado de la economía, era implementadas con las personas desocupadas o con aquellas que buscan mejorar su situación laboral.

Hasta aquí se había producido un desarrollo articulado de múltiples acciones y dimensiones tendientes a producir la integración de los segmentos socialmente vulnerados en sus oportunidades y competencias, para integrarse al mundo del trabajo. En este sentido se llevaron adelante el *Programa Fomentar Empleo* durante el año 2022, con diversas líneas de acción tendientes a la orientación, calificación e inserción laboral de estos grupos poblacionales vulnerables, con la intervención de todos los actores mencionados (Peñalva & Iribarne, 2023).

Al mismo, tiempo puede observarse en la descripción mencionada, que la universidad se nutre de otras áreas, agentes, sectores, y abarca entre su multiplicidad de funciones, aquellas que involucran al fortalecimiento de las Pymes de la Región. Es así, que una de las últimas decisiones ha sido la incorporación y sostenimiento del Centro Universitario Pyme (CUP), cuyo origen se vinculaba a las políticas públicas del año 2020. El CUP inicia sus vinculaciones

en la sede de la universidad Nacional de La Matanza en el año 2021 y que hoy permanece en funcionamiento con recursos propios de la UNLaM, y cuyo fin es asesorar y asistir a Pymes y Mipymes de la comunidad.

Como ejemplo de las acciones que involucran a los actores territoriales, ONG, Pymes, alumnos, comunidad, se llevó adelante en mayo 2023 el *Foro de Gestión Local de La Matanza*, jornada que puso en discusión una serie de temáticas referentes a explicar de qué manera se podrían afrontar los desafíos y oportunidades de la producción y el empleo en el Partido de La Matanza, esta se instrumentó a través de una serie de mesas de debate generadas en este evento. Una de las mesas que mayor participación tuvo, 58 actores entre los cuales se encontraban empresas y emprendedores, conversando sobre las principales temáticas que impactan en la comunidad, producción, empleo y comercio.

Iribarne (2015), señala que las conexiones en red, como el diseño organizacional de la Universidad son factores determinantes en las respuestas que brindan los educadores en ambientes complejos, dinámicos, cambiantes y turbulentos. Parafraseando a Martínez (2013), respecto al modelo de la UNLaM, considera que esta estructura organizativa impacta en la eficacia y eficiencia de la institución, en el cumplimiento de su fin ante la sociedad. En tal sentido, corresponde destacar lo dicho por el rector:

“La labor de la Universidad tiene que ver con la calidad de la enseñanza, la investigación y la extensión, fundamentalmente en la adecuada administración de los recursos, que es lo que permite crear las condiciones para que la actividad académica se desarrolle” (Martínez, 2013 p. 163).

También resulta necesario mencionar en este apartado, que existe un vínculo universidad- gestión local, que se plantea a partir de capacitaciones, formaciones, charlas etc., entre las que se puede mencionar, “*Las Jornadas De Debate Para La Adecuación De Los Objetivos De Desarrollo Sostenible Para El Partido De La Matanza Y La Región*” llevadas a cabo en diciembre 2023, como así también la realizada durante el mes de abril del 2024, cuyo fin se vincula al proyecto de Universidades sustentables y sostenibles. En estas, se hace especial énfasis en las acciones de las universidades comprometidas con el desarrollo sustentable, que involucra al Municipio, a las Cámaras de Industria y Comercio de La Matanza, a la unión industrial de La Matanza, a alumnos, docentes y referentes de orden Nacional y local, a trabajar de forma conjunta en los objetivos para el desarrollo sostenible. Entre estos objetivos se encuentra “promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el pleno

empleo y el trabajo decente”, relacionados de forma directa con los intereses de las organizaciones de la región.

En este orden de ideas, a lo largo de la descripción de acciones en el territorio, se observa la importancia que el estudio de las Pymes, reviste para el ámbito académico, en su análisis e investigación. En este sentido, la Oficina de vinculación de investigaciones (OVI) constituye el área encargada de promover y ejecutar la vinculación de la Universidad (UNLaM), con diversos actores como empresas, agentes socioeconómicos y responder a la demanda de estos sectores a partir de la transferencia de conocimientos.

Es por ello que, es importante para explicar esta relación entre el ámbito académico y el entorno socio productivo, se describir la transferencia de conocimiento y su jerarquía dentro de las acciones que realiza la comunidad universitaria, es posible encuadrar el termino en una de sus tantas definiciones, en el caso de la presente tesis se suscribe a lo expuesto por (Zorr Pohl, et al. 2023), entendida como:

La acción o conjunto de acciones unilaterales destinadas a transmitir conocimiento, habilidades experiencia desde el ámbito académico o los potenciales usuarios, tanto de forma individual por parte de los científicos como de forma comunitaria por parte de las instituciones dedicadas a llevar adelante actividades de ciencia y tecnología. (p.10).

Todo ello en el marco de las acciones territoriales mencionadas en este apartado.

## Vinculación UNLaM- comunidad (OVI)

### Ilustración 15

#### Oficina de Vinculación de Investigaciones



Asimismo, se muestra a continuación una serie de títulos de proyectos de investigación, tesis y trabajos que dan cuenta de la importancia que toma para el Partido de La Matanza las Pymes, desde diversas perspectivas y ámbitos disciplinares.

Esta selección es extraída de la Biblioteca Central Leopoldo Marechal, donde se demuestra que las áreas temáticas respecto a gestión, trabajo, competencias, cultura organización, formación, industria, empresas, competitividad, producción, familia, Pymes, jóvenes, cambió, relaciones, identidad, diversidad y organización entre otras, resumen el recorrido que permite ver la trascendencia, y el valor que se le otorga a las temáticas abordadas en el ámbito académico, especialmente a las Pymes, desde la perspectiva de los docentes, de los alumnos y la comunidad, frente a los desafíos de vinculación del sistema universitario y el cumplimiento de la tercer misión mencionada.

### ***Investigaciones y Proyectos Temática Referentes a Pymes***

**Tabla 11**  
*Proyecto 2009*

| AÑO         | AUTOR                                                                                                                                                             | TEMA                                                                                                                          |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2009        | Dr. Domingo Garcia. Integrantes: Maria Eugenia Angel Rosana Gonzalez Graciela Banchs Carlos Hernan Caridad Andres Ivan Sliwa Lilia Sonia Sak Stella Maris Faraone | La importancia de la empresa familiar en el sector industrial. El caso del partido de La Matanza. Código de proyecto: b – 133 |
| VINCULACIÓN |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                               |



**Tabla 12**  
*Proyecto 2013*

| AÑO                                      | AUTOR                                                                                                                                                         | TEMA                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2013<br>(PROINCE)<br>Código: 55<br>A/152 | Clara Patricia Razu; De Cristo, Federico; De Jesús, Irene; Filipetto, Sonia; García Oro, Gerardo; Perez, María Alejandra; Trajtemberg, David; Szpigel, Daniel | "La integración de los procesos productivos entre las grandes empresas y PYMES productoras de bienes en el Partido de La Matanza y su impacto en el empleo como plataforma para el Desarrollo Local". |
| VINCULACIÓN                              |                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                       |



**Tabla 13**  
*Proyecto 2015*

| AÑO         | AUTOR             | TEMA                                                                                |
|-------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 2015        | Johanna D'Accurso | Modelo de Gestión en Comunicación de Identidad para la Industria Pyme de La Matanza |
| VINCULACIÓN |                   |                                                                                     |







| AÑO         | AUTOR             | TEMA                                                                                                                                          |
|-------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2017        | Pousada Florencia | La ejecución de una adecuada comunicación escrita ¿es útil como medio de interacción entre la PyME argentina y sus públicos interno y externo |
| VINCULACIÓN |                   |                                                                                                                                               |





**Tabla 18**  
*Proyecto 2017*

| AÑO         | AUTOR             | TEMA                                                                                                                                                       |
|-------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2017        | Barbara Cabaleiro | Generación y cultura organizacional en pymes un estudio de caso sobre la visión del trabajo y motivación laboral de jóvenes en una pyme de capital federal |
| VINCULACIÓN |                   |                                                                                                                                                            |



**Tabla 19**  
*Proyecto 2019*

| AÑO         | AUTOR                    | TEMA                                                                                           |
|-------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2019        | Gabriela Natalia Sánchez | “Comunicación interna como marco para desarrollar culturas organizacionales exitosas en PYMES. |
| VINCULACIÓN |                          |                                                                                                |



**Tabla 20**  
*Proyecto 2020*

| AÑO         | AUTOR                       | TEMA                                                                                                                                                                |
|-------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2020        | Natalia Luz Gómez Boachenko | Las CYMAT a partir de la implementación del teletrabajo en una empresa PyME de Ituzaingó y su vinculación con la carga psíquica de sus trabajadores administrativos |
| VINCULACIÓN |                             |                                                                                                                                                                     |



**Tabla 21**  
*Proyecto 2020*

| AÑO         | AUTOR         | TEMA                                                                                |
|-------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 2020        | Lorena Moyano | El clima y la cultura organizacional en un contexto de cambio en una pymes familiar |
| VINCULACIÓN |               |                                                                                     |



**Tabla 22**  
*Proyecto 2021*

| AÑO         | AUTOR          | TEMA                                                                                                                                                    |
|-------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2021        | Ezequiel Rojas | Entorno ideal para vivir... ¿trabajando? Un acercamiento al trabajo remoto de empleados administrativos de una pyme en el contexto de pandemia covid-19 |
| VINCULACIÓN |                |                                                                                                                                                         |



**Tabla 23**  
*Proyecto2022*

| AÑO         | AUTOR              | TEMA                                                                                                                                                                                                  |
|-------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2022        | Agustina Dabrowski | Gestión de fuerza de trabajo y riesgos laborales<br>Un estudio de caso en una PyME de elementos de protección personal: incremento de accidentes laborales en el proceso de incorporación de personal |
| VINCULACIÓN |                    |                                                                                                                                                                                                       |



**Tabla 24**  
*Proyecto 2022*

| AÑO         | AUTOR                 | TEMA                                                      |
|-------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------|
| 2022        | Gatto, Romina Natalia | Un modelo de diagnóstico de la competitividad empresarial |
| VINCULACIÓN |                       |                                                           |



**Tabla 25**  
*Proyecto 2022*

| AÑO         | AUTOR               | TEMA                                                                                                                                |
|-------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2022        | Por Luciana Conrado | Estrategias de Comunicación Interna en Pymes para crear cultura en torno a la inclusión de disidencias sexuales Por Luciana Conrado |
| VINCULACIÓN |                     |                                                                                                                                     |



Fuente de elaboración Propia en base a los datos de investigaciones extraídos de la Biblioteca Central  
Leopoldo Marechal



Las instituciones académicas han evolucionado, incorporando a sus funciones principales, de docencia e investigación, el concepto de la tercera misión, de allí que la extensión atraviesa y está inmersa en cada oferta que realiza la universidad, para su comunidad. Por lo tanto, las acciones de la misma van más allá y deben incorporar el desarrollo de propuestas de formación permanente y servicio a la sociedad. (De La Torre, 2017).

Según las investigaciones de Romina Gatto (2022) las Pymes industriales, comerciales y de servicios generan empleo a tres cuartas partes de la fuerza laboral en La Matanza. Siguiendo la línea expresada por la autora, el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas es central para asegurar un crecimiento sustentable, sostenible con equidad e integración territorial. En este sentido, se consideran, en particular en esta tesis a las organizaciones del partido de La Matanza, cuyo análisis da cuenta de la vinculación entre las organizaciones de la región y las competencias de las personas, un aspecto inherente al desempeño laboral y profesional de los trabajadores.

Las Pymes de la región son de una gran diversidad y se enfrentan a grandes problemáticas para alcanzar sus objetivos. La gestión del talento dentro de las mismas constituye una de las variables importantes, que hacen a su eficiencia tanto como la competitividad y la productividad (Gatto, 2022).

Haber descrito las problemáticas de las Pymes, sus características, su desafíos y oportunidades implicó conocer las complejidades de este tipo de organizaciones. No es fácil abordar sus particularidades, sin estar al tanto de su historia vinculada a la resiliencia y a la diversidad. Desde el punto de vista de la gestión de las organizaciones, estas deben ser estudiadas con una visión futura, orientada a la toma de decisiones, basado en un sistema de creencias que ya no resulta estático, sino que representa una visión prospectiva de un sistema de aprendizaje, cuya columna vertebral está centrado en las personas y sus interacciones.

## CAPÍTULO III

### **Gestión de las Organizaciones. Factores Determinantes**

En el presente capítulo se detallan de manera sucinta, las distinciones que definen a la administración, las características de las organizaciones, algunos de los factores determinantes de la gestión como, la cultura organizacional. En el caso de esta última es definida por Covey (2005) como “el comportamiento organizativo y el comportamiento individual colectivizado” (p.120), destacando sus dimensiones, la comunicación, el aprendizaje organizacional, el liderazgo, y cómo a través de la formación se pueden desarrollar las competencias necesarias para la efectividad organizacional. La finalidad es explicar que las organizaciones además de sus funciones básicas como: planificar, dirigir, organizar, controlar y coordinar, deben tener en cuenta: que potenciar las habilidades de su personal, es una de las claves de la gestión eficiente de las empresas del siglo XXI.

Como sostiene Simón (2011) “el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones es intencional, está orientado hacia metas y objetivos” (p.5). Entre otras cosas, los objetivos de la organización, indirectamente se constituyen en metas de todos sus participantes. Dicho de otro modo, las actividades que las personas desarrollan son producto de cursos de acción, que han sido diseñados y planificados para lograr un comportamiento coordinado y efectivo orientado a un propósito común. Por lo tanto, no es posible observar al personal solo cuando este genera resultados positivos o negativos, sin que esto haya sido el resultado de un proceso diseñado estratégicamente.

De tal manera, las organizaciones se encuentran definidas por un conjunto de factores internos y externos determinados en muchas oportunidades por sus miembros, ya que estos influyen en las acciones diarias. En efecto, si la organización ha definido una visión que contempla, tanto factores intrínsecos como extrínsecos, esto podrá ser observado en: su capacidad de respuesta, por un lado y, por otro lado, en haber delineado una estrategia compartida y como consecuencia que, los actores se sientan identificados con ella.

Entonces, resulta que, en los casos en que no existen esas identificaciones con la visión o con los objetivos, las personas aceptan ofrecimientos de otras organizaciones, dada la ausencia de posibilidades de desarrollo, o falta de motivaciones hacia el interior de la empresa. Por ello, lograr el compromiso con la empresa, es brindar estímulos internos, crear lazos con la cultura, y fortalecer la identidad del capital humano, de manera tal que estos no accedan a las propuestas tentadoras de agentes externos. Esto resulta una tarea difícil.

Al respecto, si el personal se ve tentado por otras organizaciones, es de importancia para evitar su retiro o salida, desarrollar y tener estrategias previas que puedan ser caminos alternativos en esa situación. Entre las vías posibles para retener a los colaboradores, se encuentra: la capacitación, la motivación del personal, el desarrollo de carrera, como así también mecanismos o canales de comunicación interna que permitan conocer sus objetivos y visiones personales. A fin de complementar los intereses personales y que estos puedan ser parte una visión compartida. Todo ello, acompañado de un estilo de liderazgo que deberá ser ejercido por quienes las gestionan.

Las organizaciones pueden de acuerdo con la relación que tienen con el contexto tomar determinadas decisiones, estas reacciones a los estímulos del entorno, resultan ser adaptativas o proactivas. Del mismo modo, las personas dentro de las organizaciones toman un rol fundamental, en el logro de sus objetivos, dentro de sus límites organizativos y estructurales las Pymes deben estar atentas a su personal, ya que estos constituyen parte de sus decisiones estratégicas.

En este capítulo también se desarrolla la importancia de abordar la cuestión de la organización, desde el modelo de coaching organizacional, el enfoque del paradigma de la persona completa propuesto por Covey (2005) y el aprendizaje organizacional (Senge 2011); como ejes posibles y modelos que vinculan la cultura, dentro de las organizaciones y la identificación de las personas con esta y sus líderes.

Al finalizar el capítulo se podrá contar con aspectos que ayudan a las organizaciones a abordar el panorama incierto, donde están inmersas, especialmente se pretende afrontar algunos de los factores que enuncian ciertos modelos y son considerados, a la hora de diagnosticar el comportamiento de las Pymes, frente a escenarios que enfrentan cotidianamente y cómo se gestiona el capital humano, y su talento en este siglo.

## **Organización y la Administración**

¿Para qué se investigan las organizaciones?, ellas constituyen el objeto de estudio de la administración, este ámbito disciplinar se ocupa de la práctica de gestión en las organizaciones, esto significa poner en marcha diversas estrategias, tácticas y operaciones destinadas a que estos entes cumplan su visión, su misión y sus objetivos.

La administración se caracteriza por ser la disciplina que trata de orientar el esfuerzo humano y cada uno de sus recursos, para que las organizaciones puedan cumplir el fin para el cual fueron creadas. De allí que, desde un criterio tradicional, puede ser interpretada como la

técnica encargada de estudiar las organizaciones y sus funciones básicas entre las que se encuentra planear, organizar, dirigir y controlar. Desde esta perspectiva, las organizaciones son instituciones sociales integradas por el capital y el trabajo, ambos categorizados como factores de la producción que, son administrados con la finalidad de realizar actividades, mercantiles, industriales y de servicios, y que además presentan fines lucrativos.

Esta descripción observa a las organizaciones como la unidad de análisis propia de la administración, que evalúa su contexto, determinado o específico. Por lo tanto, es muy importante no ceñirse a una receta, sino comprobar los caminos para cada una de ellas, observar en el contexto en particular en el cual se desenvuelven, contemplar las particularidades de sus miembros, a fin de que estas, logren sus fines de una forma responsable y eficiente.

Es decir, la organización tiene un fin de lucro, pero como sostiene Drucker (1996), estas se constituyen como un proceso social con finalidad económica y no en un proceso económico con consecuencias sociales, es decir la empresa coordina capital y trabajo.

En este sentido, la administración es reconocida por Mario Bunge, como una disciplina que se ocupa del funcionamiento de las organizaciones y que posee sus propios paradigmas, apoyada en otras disciplinas, en las que ha construido su propio cuerpo teórico. Esta perspectiva sobre la importancia de la administración y su estatus epistemológico es tomada por Gilli y Tartabini (2013), quienes desarrollan y amplían el marco teórico desde, el cual se demuestra la importancia de la tecnología y la interacción de las personas, tanto dentro como fuera de las empresas, resaltando su valor económico y social.

### ***Noción de Organización***

Conocer a las organizaciones, es conocer cómo estas se conforman, como se encuentran inmersas en una dinámica de cambio, y qué implicación tiene en su gestión la mejora de su capital humano. El desarrollo de las personas puede producirse dentro de las instituciones, muchas veces impulsados por la propia organización, otras veces proviene del interés de las propias motivaciones del personal. De ahí, la importancia de definir brevemente desde qué perspectiva se aborda en esta tesis el concepto de organización.

En consecuencia, se enuncia que, tradicionalmente la definición de organización estaba circunscripta a “la coordinación racional de actividades de varias personas para lograr un objetivo común y específico que incluía división del trabajo y bajo la jerarquía de una autoridad” (Schein, 1994, p. 173).



Por otra parte, existen otras posturas que definen a las organizaciones en torno a las relaciones que se producen entre sus integrantes, y cómo las interacciones de estas, se tornan comunicaciones. Desde esta perspectiva, para Rafael Echeverría (2008) "las organizaciones son fenómenos lingüísticos, unidades construidas a partir de conversaciones específicas, que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí" (p147.) Este compromiso cumplido deviene en la creación de confianza entre los individuos de las organizaciones.

Para comprender la dinámica de las organizaciones y sus fines específicos, se toma la concepción de Etzioni (1975), Richard Scott (1964), Hall (1996), Schein (1982), Drucker (1996) y Shclemenson (1990), los que mencionan a las organizaciones como procesos sociales, constituidas por un sistema sociotécnico interpersonal, es decir, un sistema de comunicación y coordinación que existe para cumplir con sus fines específicos.

Al mismo tiempo, los autores mencionados resaltan que las organizaciones deben utilizar para gestionar un sistema de control, este puede ser visto desde el modelo creado por Kaplan y Norton (2000) denominado Cuadro de Mando Integral, (CMI) el que transforma la misión, la visión y la estrategia en objetivos.

El mencionado modelo, se caracteriza por ser el medio a través del cual la dirección pueda ser alertada de las anomalías que suceden en la empresa, estudiar sus causas y tomar las decisiones; utilizando los indicadores para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro.

Este modelo observa a las organizaciones, como un sistema de administración, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbraban a evaluar la marcha de una empresa. De esta manera, el Cuadro de Mando integral, se traduce hoy como una herramienta de gestión, que convierte la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores para medir las actividades de una organización en términos de su visión y estrategia. De allí que esta herramienta, proporciona a los gerentes una mirada global del negocio.<sup>6</sup>

Por otra parte, las organizaciones, se constituyen como un conjunto de metas y actividades que procuran lograr un objetivo común a través de un grupo de personas y cuyo propósito tiende a satisfacer sus necesidades, la de los miembros, como también favorece a la población externa. Estas están inmersas en un contexto, con el que interactúan y que guarda relación con su visión, en algún sentido, sus características se sintetizan en haber sido creadas

---

<sup>6</sup> Esta caracterización se realiza en la publicación de la revista surge de la revista Harvard Business Review 2000

para fines específicos, y pueden ser abordadas desde sus actividades, proyectos, fines, objetivos, contexto, estructura, relaciones internas, externas, e interpersonales.

Es así que, se sostiene que las organizaciones no actúan aisladas, sino que actúan como sistemas abiertos, las que se adecuan y adaptan a los cambios. En este punto es preciso conceptualizar la definición de organización, que retomando Edgar H. Schein (1982) se ajusta a lo mencionado anteriormente, la organización es:

Un sistema abierto y complejo en interacción dinámica con múltiples medios, que trata de alcanzar metas y realizar tareas a muchos niveles y en grados diversos de complejidad, evolucionando y desarrollándose a medida que la interacción con un medio cambiante determina nuevas adaptaciones internas. (p. 210)

Teniendo en cuenta esta definición, es importante, comprender los procesos de transformación de las organizaciones, en ella los factores que inciden en el cambio organizacional en entornos competitivos, se identifican como factores externos (exógenos) e internos (endógenos) que promueve la resiliencia de la empresa, cuyas particularidades generan resistencia al cambio. Estas resistencias se manifiestan como obstáculos al aprendizaje y adaptación, toda vez que no se acompañan de planes de transformación de contingencia.

En ese sentido, las organizaciones que quieren dar respuesta a los entornos mencionados deberán contar con planes estratégicos y diseñar las tácticas para su implementación, es así que impulsar o llevar adelante un proceso de cambio, como menciona Kotter (1996), requiere de contar con su personal. Para, Kotter (1996), es conveniente identificar y conocer al capital humano con el que la organización cuenta, ya que este representa en el proceso de gestión del cambio, uno de los posibles ejes claves para su éxito. El autor afirma que el personal representa un anclaje para esta innovación, un pilar para su puesta en marcha resulta de esta manera, el punto de apoyo para crear una coalición que impulse con sinergia la transformación.

Entender los cambios a lo largo de la historia de las organizaciones, como fueron evaluados por sus administradores y cómo impactaron en la toma de decisiones estratégicas, permite conocer cómo se ubica la empresa y despliega en torno a, escenarios inciertos. A su vez, estas decisiones podrían representar fusiones, integración vertical horizontal, actuar en conglomerados, generar alianzas estratégicas, etc. Es así como lo mencionado por Kotter (1996), toma relevancia, en términos de que el personal puede ser capaz de acompañar las determinaciones de los administradores, gestionar desde la responsabilidad es definir estrategias, asumir riesgos; sin desechar sino aprovechar el talento de su capital humano.

Según De Asís (2003), referirse a la gestión de una organización va más allá de esta visión. Constituye, ya no una tarea individual del administrador, sino una acción mancomunada, de plena participación de todos los integrantes de la organización. Por ello, la motivación, el desarrollo de las capacidades individuales y el compromiso de las personas, conducen a una gestión eficiente. Esto significa la utilización y desarrollo de todos los recursos de la organización, valorando principalmente los humanos. Este modelo de gestión eficiente de las organizaciones no solo pretende mejorar el funcionamiento e incrementar los resultados de la empresa, sino que busca aumentar los niveles de satisfacción de los individuos que la conforman y desarrollar las capacidades humanas de los mismos, para su enriquecimiento personal.

### ***Contexto Socio-histórico Organizacional***

La era de la industrialización clásica desde la primera revolución industrial hasta 1950, se caracterizó por disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas dentro de la empresa, manteniendo el statu quo en su ambiente interno, donde el mundo se caracterizó por cambios graduales y respuestas conservadoras. De este modo, la especialización de la mano de obra permitió dar respuestas a la productividad, en un contexto donde la tierra, el capital y el trabajo tenían como objetivo servir a la tecnología y a la organización y las personas fueron solo consideradas un factor más de la cadena productiva.

En una segunda etapa desde 1950 a 1990 la era de la industrialización neoclásica, dio mayores respuestas a un mundo que cambiaba y exigía mayores transformaciones hacia dentro de la organización. Por ello, se impulsaron intentos por incentivar la innovación y la adaptación a las condiciones cambiantes del mercado, para lograr una mayor competitividad, pero estos no fueron suficientes para eliminar la rigidez de las instituciones, y la clasificación material de las personas como un factor de la producción. Aunque sí generó una administración, más cercana al mercado y al cliente (Chiavenato, 2009).

El diseño orgánico trasciende la década de 1990, época en la cual las organizaciones son capaces de utilizar información y transformarla, creando nuevos bienes y servicios a demanda del mercado global. Las características de la era del conocimiento donde los cambios son imprevistos y rápidos, marcó el inicio de la competencia entre empresas, los desarrollos de tecnologías y la búsqueda de inversiones. De esta manera, las empresas fueron tras las nuevas oportunidades, dando paso a resaltar la importancia del capital humano y capital intelectual (Chiavenato, 2009).

Actualmente, cada empresa elige el mundo y el escenario al que quiere pertenecer, objetivos, metas, estratégicas son determinadas, de forma tal que la empresa debe comprender cuáles son las necesidades de sus trabajadores, qué motivaciones tienen, y que la brecha entre lo se quiere ser como organización y lo que sus colaboradores quieren lograr se ajuste. Una de las perspectivas, está dada por tener en cuenta la sostenibilidad de la organización y su impacto en los grupos de interés, entre otras cuestiones, esta temática es valorada, o tenidas en cuenta hoy, por los jóvenes fidelizados por las empresas.

Las organizaciones deben desde las visiones de sustentabilidad, contemplar y medir valores sociales y ambientales, dado que existen estándares tanto en aspectos económicos, sociales, contables, que proporcionan información no financiera para que su entorno pueda evaluar la actuación de la organización, al mismo tiempo proporcionan información futura a aquellos que tienen gran talento. A esta temática se refiere el profesor Fernando Rubén García Hernández, quien, durante una charla en 2019, detalla un informe elaborado por la consultora PWC, sobre “*La gestión de personas en 2020, el futuro del mercado laboral*”. En este informe se define cuáles son las características del mercado actual, se refiere así a la existencia de una perspectiva mundial, diciendo que las empresas se encuentran en una aldea global, es decir un mundo, complejo y cambiante. Continúa su relato y pone énfasis en que, sumado a este mundo globalizado, la crisis al mismo tiempo, han puesto a las empresas en un entorno empresarial que requiere de nuevos retos, y que se refieren a la gestión desde el punto de vista ético, transparente y contemplando los riesgos.

Según menciona García (2020), son varios los desafíos de las organizaciones, este sostiene que avanzan aquellas que se propongan crear los escenarios en los cuales van a operar. Así, enuncia tres modelos de las organizaciones del siglo XXI, que para ser sostenibles deben contemplar: por un lado, que su comportamiento impacta en las decisiones del cliente, y por el otro que estos escenarios de actuación determinan la forma de gestionar sus negocios y por último el desarrollo del talento de su personal. En este sentido, el cambio y la incertidumbre marcan el ritmo de las organizaciones, así que deben gestionarse desde una mirada sistemática. En concordancia con lo mencionado Iribarne (2015) expresa:

Desde el cambio de paradigmas de las últimas décadas, sustentados en una realidad organizacional cada vez más compleja y dinámica, las visiones a la manera de Henry Mintzberg<sup>7</sup> y las visiones organizacionalmente sistémicas se instalan desestructurando y/o des-

---

<sup>7</sup> Mintzberg, Henry (1994) “The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners” Ed. Free Press - Mintzberg, Henry (2004) “Managers, not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development” Ed. Berrett-Koehler.

secuenciando la enseñanza de la administración, cuestionando la “naturaleza” del rol del gerencial, o asumiendo que, en un entorno organizacional se requiere de un profesional dotado de conocimientos y múltiples competencias. (p.25)

Tomando que, como un entorno organizacional caótico aquel donde se debe dar respuesta a la emergencia, imprevisibilidad y caos, resulta importante contar con la asistencia de un líder no sólo dotado de conocimientos específicos sino de competencias diferenciales, como, por ejemplo, de pensamiento crítico, visión, motivación y proactividad.

Cada una de las transformaciones, que requiere la organización están marcadas por el diseño de las nuevas conversaciones, interacciones y normas de cada época. La velocidad de los cambios, la falta de previsión y la complejidad que caracterizó a la gestión de los miembros de las instituciones, se observa en su paso de un modelo de relaciones industriales, administración del personal, y recursos humanos hasta llegar a la gestión del talento (Chiavenato, 2009).

Por otra parte, existen otras posturas que definen a las organizaciones en torno a las relaciones que se producen entre sus integrantes, estas interacciones devienen en conversaciones. Si se considera, a las organizaciones en los términos expuesto por Echeverría, estas pueden modificar el estado actual de sus conversaciones, hasta llegar a un estado deseado, crear contextos de confianza, a través de la utilización de los actos lingüísticos. Así, es como al elaborar un diseño de conversaciones que les permita construir una visión de futuro, serán capaces de aumentar su capacidad de acción efectiva en sus compromisos conversacionales, de esta manera la organización expande sus posibilidades de actuación.

Por lo expuesto podría afirmarse que, las decisiones que se toman en la empresa se vinculan y se conectan de una u otra forma, a las diversas conversaciones que refieren a factores claves como tecnología, inversión, capacidad instalada, cantidad de recursos necesarios, cantidad de personas que trabajan en la empresa, su formación y capacitación, sobre todo su competitividad, todas ellas impactan en las decisiones a tomar sobre la gestión de su capital humano. Desde esta perspectiva, para Rafael Echeverría (2008), como se mencionará, las organizaciones se constituyen a partir de las conversaciones y los compromisos que sus integrantes asumen entre sí, de allí la importancia de la gestión del talento.

## Cultura Organizacional

Existen diversos abordajes para definir la cultura como tal, en el caso de las empresas, podría decirse que son aquellos significados que sus empleados le otorgan a las actividades y acciones que se desarrollan dentro y fuera de la organización. Su impacto se observa en dos elementos fundamentales: en su estrategia y la experiencia que tienen sus miembros. Por eso, la cultura organizacional es un conjunto de formas de vida, de comportamientos, de valores, costumbres asociada a las personas, que reguladas por un sistema de normas se alinean hacia un objetivo.

La importancia de la cultura radica en la creación del conocimiento y la innovación, articulada a la capacidad de aprendizaje de las organizaciones. Aunque es de destacar, que existen varios tipos de cultura, para poder construir desde las diferencias.

Si se parte del supuesto de considerar que la cultura impacta en todos los miembros de una organización, en tanto influye en los comportamientos y en las habilidades; a través de las experiencias vividas por sus miembros; resulta factible que la misma sea objeto de estudio, en relación con la formación de competencias como fuentes de innovación y desarrollo económico. En consonancia con lo argumentado por Schein E (1982), caracteriza la cultura como:

“modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”. (Schein, 1988, p. 24)

En la misma línea argumentativa, John F. Kotter coincide con la definición citada, al referirse a la cultura como las normas de conducta y valores compartidos por un grupo de personas, que, en el caso del presente trabajo, conforman una organización o empresa Pyme.

Al vincular las normas a la cultura, Kotter (1996) define a las primeras, como formas de actuar comunes dentro de un grupo y que persisten porque los miembros de dicho grupo tienden a comportarse de tal modo. En este sentido, estas formas de comportamiento legitimadas se enseñan y transmiten a los nuevos miembros de la organización; recompensando a aquellos que se adaptan a ellas y sancionando a los que no. Consecuentemente el autor afirma que los valores compartidos representan “preocupaciones y objetivos compartidos por la

mayoría de los integrantes de un grupo que tienden a dar forma a la conducta del grupo” (Kotter, 1996, p. 207). Por eso, uno de los aspectos más importantes de la cultura organizacional, son aquellos que pueden influir de manera muy fuerte en la conducta del capital humano.

### ***Dimensiones de la Cultura Organizacional***

Según Carolyn Taylor, (2006) cultura es “lo que las personas crean a partir de los mensajes recibidos acerca de cómo se espera que se comporten” (p. 33). Para establecer cuáles son las aspiraciones culturales, la autora las encuadra en cinco categorías, que describe en torno a las organizaciones. Se centra en tres aspectos principales, el comportamiento de los líderes de la organización, los símbolos, y los sistemas; y las detalla como fuentes impulsoras.

Entre ellas menciona:

- 1- **La Cultura del Logro:** es aquella cultura en la cual se “espera que los individuos, los equipos y la organización cumplan lo que acordaron” (Taylor, 2006, p. 110).

En este sentido, los líderes de la organización son claros responsables por el desempeño de su capital humano y por cumplir con las políticas establecidas dentro de la empresa, siendo el logro una combinación de ambos factores. La proactividad prevalece en este tipo de organizaciones ya que existe un objetivo claro y el equipo se dirige hacia esa meta.

- 2- **La Cultura Centrada en el Cliente:** es aquella cultura en la que se “considera la comprensión íntima de las necesidades de quienes no pertenecen a la organización como fundamento de todas las decisiones” (Taylor, 2006, p. 118).

Desde esta perspectiva, la organización tiene en cuenta el contexto, es decir se diseña a sí misma desde el exterior hacia el interior, considerando al cliente como una de las comunidades en donde funciona la organización. Todas las decisiones se toman en función de lo que sea más rápido, fácil, económico y placentero para el cliente. Es importante destacar que en esta cultura prevalece la comunicación con el cliente, la empatía y la actividad principal entre los miembros de la empresa y el contexto, está dada por la escucha. En este sentido, es una cultura centrada en la mirada externa.

- 3- **La Cultura de Equipo Único:** es la cultura en la que “el bien de todos se ubica por delante del bien individual o de un subgrupo” (Taylor, 2006, p. 124).

Los miembros de la organización se identifican con todo, con la visión de la empresa, alineados por esta, es esperable que las personas siempre piensen en el equipo al tomar

decisiones. La característica de la estructura de la empresa es matricial, y el interés por las relaciones horizontales, es tan fuerte como el que se da en las relaciones verticales. En este tipo de cultura los integrantes se interesan en el éxito del otro, y lo fomentan al transmitir información y compartir recursos, de esta manera prevalece la valorización del capital humano.

- 4- **La Cultura Innovadora:** es la cultura que “se esfuerza por realizar lo que nunca antes se ha hecho, por mejorar, ser única y operar con los máximos estándares” (Taylor, 2006, p. 130).

Este tipo de empresas se caracteriza por contar con personal dispuesto a aprender, sus estructuras están definidas por la inclinación al aprendizaje, al deseo de crear y mejorarse. Es así que, tiende a adelantarse a los clientes más que a responder a sus demandas. Es la cultura típica de una organización que se anticipa a los riesgos, prevé que existirán errores, pero no se los toma como fracasos, estos son aceptados y se los utiliza para superarse. Dentro de sus actividades, tiende a perfeccionar los procedimientos de gestión de riesgos, se busca la excelencia y se deja de lado el ego y la individualidad. Apuntan a fomentar la colaboración y se socializa el aprendizaje, al mismo tiempo que se forman y capacitan su capital humano.

- 5- **La Cultura de las Personas Primero:** es aquella cultura en la que se “valora, alienta y apoya a las personas” (Taylor, 2006, p. 137).

Se pone el foco en el carácter humano de los miembros de la organización, no se los considera por su puesto, sino como activos de la empresa. Destaca que lo central es el bienestar de los empleados, al basarse en la creencia de que se obtienen mejores respuestas y contribuciones en ámbitos en donde los empleados se sienten valorados, se respeta la diversidad y se fomenta la alegría. Sus indicadores ponderan la seguridad, la salud y el bienestar de las personas. Se reconocen y valoran las contribuciones y opiniones, y se prioriza la escucha y no la intimidación.

Tal como se ha expresado, queda en evidencia la interrelación entre la cultura organizacional, la conducta de las personas conformadas en equipos o grupos y el interés en la empresa. Además de resaltar los aprendizajes heredados de las conductas, de las personas que forman parte de la empresa, las que son legitimadas y como tales estas formas de pensar, actuar, valorar y predecir son comunes a los miembros de la organización, como manera de afrontar situaciones de complejidad.



Entonces podría decirse que la cultura organizacional juega un papel crucial, por lo tanto, el aprendizaje de tales parámetros de conducta de parte de sus integrantes impulsa las decisiones y las acciones del comportamiento organizacional.

Desde las perspectivas expuestas precedentemente, se puede decir, que la cultura es una construcción desarrollada en el transcurso de la trayectoria de las organizaciones. De esta forma, el lugar en el que se encuentran inmersas y desarrollan su actividad las organizaciones, determina sus creencias, tradiciones, e ideologías. Esto es aún más visible en las organizaciones Pymes, en donde sus integrantes y sus comportamientos, son el resultado de influencias familiares, en algunos casos, y de factores externos e internos, en otros. Al mismo tiempo, se constituyen desde una construcción cultural a partir del país, de la región, o de la localidad a la que pertenecen. Consecuentemente, se evidencia así la interacción entre los procesos culturales y los organizacionales, su impacto e influencia.

La cultura de la Pymes como construcción socio-organizacional y territorial, podría ser vista desde la siguiente figura:

**Ilustración 14**  
*La Cultura y el Aprendizaje*



Fuente: elaboración propia

## **Aprendizaje organizacional**

Es menester realizar un breve desarrollo sobre el aprendizaje en el contexto organizacional, a fin de vincular los aprendizajes y la cultura. En un sentido bidireccional entre la estructura organizacional y su personal, el resultado de sus interacciones y el diseño de nuevas conversaciones posibilitará una adecuada articulación hacia la eficiencia de la gestión de las mismas.

Las organizaciones que forman a su personal en habilidades desarrollan de parte de sus colaboradores un mayor compromiso, una experiencia, evidenciando el fortalecimiento en la gestión de la empresa, y, a su vez se genera que quienes participen de diversas experiencias, sean protagonistas del aprendizaje organizacional

Por otra parte, el aprendizaje individual se construye a partir de la cultura organizacional, esta es el escenario donde es posible planificar de forma más certera el cumplimiento de la visión y los objetivos tanto de los colaboradores como los de la empresa. Por ello la relevancia de la formación por competencias en la gestión, permite el éxito de las organizaciones complejas, si esta formación produce beneficios en el talento de las personas, estos se verán manifiestos en sus resultados y en los de la propia organización.

De tal manera, una adecuada gestión impulsa el éxito en las organizaciones complejas, su debida articulación entre competencias y aprendizaje se potencia cuando las personas que componen su capital humano han pasado por una experiencia de formación.

En este sentido, según expresan las diversas escuelas de la administración, la capacidad de una estrategia de aprendizaje, a fin de construir competencias y destrezas en el personal, se ve retroalimentada con la gestión eficaz de la organización. Consecuentemente, la gestión que permite el éxito de las organizaciones complejas depende principalmente de los líderes de las organizaciones. Al mismo tiempo puede decirse que, el aprendizaje organizacional o colectivo es más que la suma de los aprendizajes individuales. Dado que, una organización aprende no sólo cuando un individuo hace mejor su trabajo, sino cuando como resultado de ello, se suma al de otros miembros que actúan diferente. Esto se entiende como aprendizaje mutuo (Koffman, 2001).

Así también, el aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo, sino la suma de sus grupos. Al respecto, suele afirmarse que, si los equipos no aprenden, las organizaciones no aprenden. De esta forma, es importante resaltar que las organizaciones no aprenden por sí solas, sino

mediante los actores que las componen, aunque comúnmente se adjudique esta acción a la entidad abstracta de la organización. Entonces si se afirma que:

las organizaciones aprenden cuando la ejecución de tareas que sus miembros ejecutan individual o colectivamente mejora constantemente, ya sea porque los procedimientos internos se mejoran y/o porque la interrelación entre los objetivos, los recursos y el sistema relacional se hace, a nivel organizativo, menos disfuncional. (Gairín Sallán, 2000, p. 31)

Consecuentemente, resulta importante que los miembros del equipo posean una visión o pensamiento sistémico, ya que sólo así podrán observar y resolver sus problemáticas más profundas, sin quedarse empantanados en dificultades, o partes aisladas de un conflicto mayor. En tal sentido Senge, (2011), define la organización inteligente como aquella que posee la capacidad de aprender a través de la mirada sistémica, sumada a las otras cuatro disciplinas: dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo. El autor citado menciona que, la empresa que aprende y expande su capacidad de crear futuro, es una organización inteligente. En ella, la gente descubre y crea continuamente su realidad, el pensamiento sistémico comprende todos los aspectos sutiles de este tipo de organizaciones (Senge, 2011). Ello también supone, aprender a identificar los patrones que erosionan los aprendizajes del grupo, es decir, “los mecanismos de defensa que, al ser detectados, pueden controlarse y acelerar los procesos de aprendizaje” (Senge, 2011, p. 22).

### ***Aprendizaje a través de la Visión Compartida***

La construcción de una visión compartida supone aptitudes para configurar “visiones de futuro simultáneas”, que propicien un compromiso genuino, y no sólo un acatamiento a la visión del líder. Asimismo, la disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el diálogo, es decir, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento de conjunto.

Según Peter Senge, existe una perspectiva histórica de que el liderazgo es individualista e impersonal, alejada de la visión sistémica. Se trata del punto de vista desde el cual los líderes son personas especiales que gozan de prestigio por marcar el rumbo, toman decisiones cruciales y arengan a los equipos para alcanzar una meta. Por ello, en la visión tradicional, el liderazgo, se basa en “supuestos sobre la impotencia de la gente, su falta de visión personal y su ineptitud

para dominar las fuerzas del cambio, deficiencias que solo algunos grandes líderes pueden remediar” (Senge, 1990, p. 419).

El autor propone en cambio, una nueva visión, en la que los líderes son responsables de construir organizaciones donde la gente amplía sus competencias, se forma y aprende para dar respuesta a la complejidad, se compromete con la visión y aporta constantemente para mejorar los modelos compartidos (Senge, 1990). Desde su perspectiva, el líder es el responsable del aprendizaje en la organización.

Desde la mirada de autores como Fredy Kofman (2001) y Peter Senge (2009), los líderes de las organizaciones (Pymes) construyen un escenario que pone a sus equipos en tensión creativa, esta es aquella que los impulsa hacia el desafío constante y que los empuja hacia su visión. Ante las adversidades o las oportunidades, si las personas están enfocadas en algo más grande que ellos mismos, logran la inspiración y las bases necesarias para conectarse, relacionarse y actuar de maneras sin precedentes. Para ello, plantean diversos aspectos:

- ✓ Los líderes marcan el rumbo, impulsan hacia la visión compartida porque se enfocan en ella, ya que brinda concentración y energía para el aprendizaje.

- ✓ Su sentido despierta el compromiso del equipo, ya que refleja e involucra el compromiso personal.

- ✓ Está diseñada con una perspectiva que mira hacia dentro de la organización.

- ✓ Inspira en las personas las aspiraciones a mejorar, ya que resulta estimulante.

- ✓ Crea una identidad y pertenencia que les resulta común

- ✓ Resulta creíble y palpable, las personas comienzan a verla como si existiera.

- ✓ Promueve una forma de ser, que los impulsa a realizar sus actividades para que todo se haga en el presente.

- ✓ Desafía las prácticas actuales, a pesar de la demoras o barreras, provee un nuevo contexto desde el cual observar la situación y da una perspectiva desde la cual hacer otras elecciones.

Continuando con esta perspectiva, desde el punto de vista de Covey (2008), podría analizarse el propósito o razón de ser de la organización integrando:

- ✓ Misión o Propósito

- ✓ Cultura organizacional

- ✓ Valores Organizacionales

- ✓ Reputación

Comparando esta mirada, desde el punto de vista de Chris Argyris, (1990) las consecuencias del aprendizaje son la efectividad, flexibilidad y el crecimiento organizacional. Lo que requiere que la organización aplique el modelo de aprendizaje mutuo. Este modelo promueve y alienta una visión compartida, creadora de un ambiente propicio para la generación de propósitos, como el proceso de cambio continuo hacia el cumplimiento de los objetivos, a fin de conseguir la meta organizacional de manera íntegra desde un proceso de aprendizaje.

Para representar esta afirmación se vinculan los conceptos mencionados, en un ejemplo gráfico que resume esta postura.

### Ilustración 15

#### *Proceso de Efectividad y Crecimiento Organizacional*



Fuente de Elaboración propia

### *Aprendizaje y Competencias del Líder*

Como se mencionó anteriormente, el proceso de aprendizaje en la organización debe ser sostenido por sus líderes. Al respecto los mismos deben tener como competencia la capacidad de autoaprendizaje, cualidad o característica necesaria para las organizaciones del Siglo XXI, siendo esta habilidad una manera de sobrellevar un contexto dinámico y cambiante. Para Senge (2011), los líderes son responsables del aprendizaje. El liderazgo no es un proceso individual, es un proceso colectivo mediante el cual los líderes como diseñadores, gestores,

administradores impulsan a otros a partir de desarrollar nuevas capacidades, a construir una visión compartida. Una de sus estrategias podrá ser traer a la superficie las problemáticas y desafiar ampliamente los modelos mentales imperantes en la organización y las personas. Además, estos, deberán asumir el reto que implica fomentar patrones más sistémicos del pensamiento. Los líderes en las organizaciones para el aprendizaje son responsables de crear organizaciones donde las personas amplíen permanentemente sus capacidades. Esto implica, asistir a cada persona a moldear el futuro, es parte de su tarea (Senge, 2011).

Entre los autores que plantean que empresas son vistas como organizaciones inteligentes, Fredy Kofman, (2008) argumenta que en determinados trabajos se requieren de ciertas habilidades o destrezas específicas, y que es el líder o administrador quien define, a partir de sus competencias, el ambiente de trabajo. Este es parte de su construcción, si es capaz de establecer expectativas lo suficientemente claras y conservar a sus empleados talentosos dentro de la misma, parte de su éxito está garantizado.

Dentro de esta perspectiva, sostiene que, para poder operar de una manera efectiva, en un contexto cambiante y competitivo, las personas deben ser capaces de recontextualizar y adaptar su conocimiento a las circunstancias que se le presentan. De esta manera, el autor se refiere a las competencias generales de un manager como aquellas que constituyen la base para las competencias específicas y que él llama Meta-habilidades (Kofman, 2001). En este sentido, la mayor Meta-habilidad de los seres humanos es su capacidad reflexiva, ya que, mediante la misma, se produce un desdoblamiento donde cada uno es sujeto y objeto de análisis, sosteniendo que esto constituye la base del aprendizaje y el desarrollo de las personas.

De este modo, se define la noción la Meta-habilidad como una habilidad que es útil para potenciar otras destrezas (Kofman, 2001). El autor describe en su libro cuáles son los pasos para que un líder sea capaz de formarse y formar. Se refiere a un líder capaz de Ser, entendido “como ser el tipo de persona capaz de desarrollar estas habilidades”, concentrarse en el ser de las personas, sosteniendo entre sus argumentos que el ser, se constituye en el hacer. De esta manera, Kofman (2001), advierte que, al haber incorporado las habilidades, vinculándolas con el concepto de aprendizaje, este sucede, tanto en las personas como a las organizaciones. En consonancia con estos argumentos y retomando lo expresado sobre las organizaciones inteligentes, en tanto su capacidad de aprendizaje, Senge (2011) afirma que una organización aprende no sólo cuando un individuo hace mejor su trabajo, sino cuando como resultado de ello, otros miembros actúan diferente.

Por ello, este autor descarta la idea de un aprendizaje unilateral y pondera el concepto de aprendizaje mutuo. De lo manifestado se desprende que, el aprendizaje en equipo es vital,

porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. Dado que, si los equipos no aprenden, las organizaciones tampoco podrían hacerlo y de ello depende la inteligencia de la organización. Senge (2011) define las cinco disciplinas que componen una organización inteligente:

1. *Pensamiento sistémico*: aquella disciplina que permite una visión global y de la interrelación de sus partes, integra a todas las disciplinas,
2. *Dominio personal*: la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia, ver la realidad con objetividad y conectar el aprendizaje personal al colectivo. Comprometerse con sus propios metas, alineados con la meta de la organización.
3. *Modelos mentales*: los supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen en nuestro modo de pensar, comprender y actuar, es decir, son nuestros mapas mentales. Estos nos limitan o nos abren puertas para enfrentar nuevas situaciones.
4. Construcción de una *Visión compartida*: una visión de futuro compartida y estimulante para los miembros de la organización, a partir de la creatividad y el deseo de pertenecer. Se modifica a partir de ella, la relación de la persona o las personas con la organización. Genera actitudes positivas.
5. *Aprendizaje en equipo*: desarrollar la creatividad, flexibilidad y el diálogo al interior de los equipos, el pensamiento es conjunto y resulta fundamental para determinar la capacidad de aprendizaje de la organización. Esta etapa es un proceso que desarrolla la capacidad de crear los resultados que estas células o unidades fundamentales quieren lograr, en su práctica abarca la visión compartida y el desarrollo personal. (Peter Senge, 2011, p. 21-22).

A partir del aprendizaje adaptativo (herramientas en la supervivencia) sumado al aprendizaje innovador (aprendizaje generativo o aumento de la capacidad creativa) las organizaciones son capaces de aplicar el modelo planteado, cualquiera sea el tipo de empresa, es decir, podría ser aplicable a las Pymes. Las visiones de los autores Senge y Kofman son complementarias y pueden ser resumidas en la figura que se agrega a continuación. Allí se expone a la organización que aprende desde la perspectiva de la *Quinta Disciplina* de Senge, (1990), y se resumen las estrategias que pueden usar las organizaciones inteligentes para lograr eficiencia en su futuro a través de sus líderes y equipos como plantea Kofman.

**Ilustración 16**

*Las disciplinas de la organización inteligente.*



Fuente de elaboración propia en base a Peter Senge "La Quinta Disciplina" y Kofman "Metamanagemet"

Corresponde señalar que, en la descripción del autor, la disciplina es entendida como; un saber teórico, técnico, que, llevado a la práctica, a partir de un proceso, permite que se adquieran competencias, habilidades y se creen aptitudes por medio de aprendizaje. Estas se proponen para hacer frente a los cambios y constituyen un desafío en la sociedad del conocimiento.

Por lo expuesto, es posible vincular los elementos de las cinco disciplinas y las metahabilidades de los líderes, a través del aprendizaje, desde las perspectivas descritas siempre en sintonía con el rumbo dado por la visión. Son los líderes, quienes tienen la responsabilidad de construir el contexto, donde el capital humano expanda su talento, Es decir, las organizaciones inteligentes tienen presentes estas disciplinas, crean entornos abiertos a nuevas posibilidades, gestionan el talento de las personas y lograr dar respuesta creativa en entornos complejos.

**Liderazgo**

Volviendo a la temática del liderazgo presentada anteriormente, es importante desde el punto de vista de la organización, el ejercicio del liderazgo desde la postura que adopta Chattejee (2010). El autor menciona que el liderazgo podría ser comparado con la naturaleza y



con el pleno potencial para la acción colectiva de sus miembros. Es así que, identifica el diseño de la organización y a su líder, comparativamente con un panal de abejas, y desde dicha metáfora argumenta que la estructura que aparenta ser tan compleja no es más que el producto de la sinergia que logran sus miembros.

Desde esta perspectiva, cada miembro de la empresa es parte de la organización y su articulación o interacción (dinámica) produciría energía. Esta es, según Chatterjee (2010), la sinergia de las organizaciones, que surge del quehacer de sus colaboradores. Por lo cual, debe tenerse en cuenta que la búsqueda de un objetivo común, y propio de una organización, está administrada por seres humanos que, a su vez, aspiran satisfacer sus necesidades. Por ello, para este autor, la conjunción eficiente de ambos objetivos (comunes e individuales), determina la eficacia del alcance de sus objetivos.

Por consiguiente, el líder, en su ejercicio del liderazgo, tiene la responsabilidad de resguardar el poder que sus seguidores le han otorgado, reconociendo la posición y la confianza. En este sentido, el líder debe responder a los principios fundamentales de la organización, ya que, a través de políticas articuladas, deberá dar cuenta de resultados propios y del equipo.

Entonces, puede decirse que el liderazgo no se simplifica en una posición, ni en un rango, ni lugar preferencial, sino, que se refiere a una relación de confianza entre líderes y seguidores. Por esto, resulta ser la base en las relaciones de respeto, dentro de las organizaciones y en coherencia con los discursos y acciones que en ella se despliegan. (Chatterjee, 2010). Desde la mirada del autor, el líder está atento a sus impulsos y clarifica sus propias ideas.

Una de las habilidades que se espera de los líderes conscientes, es su capacidad de escuchar, estar atentos, a través de la intención genuina de comprender al otro. Estos líderes conscientes, se caracterizan por su capacidad de escucha activa, la forma en que hacen sus preguntas va más allá, no se quedan con las respuestas, indagan, creando un continuo proceso de aprendizaje, entre ellos y sus seguidores.

### ***Estilos de Liderazgo***

Sumado a la mirada del liderazgo consciente propuesta por Chatterjee, existen otras posturas que describen a los líderes como, aquellos que poseen un tipo de talento que opera como imanes emocionales. Esta configuración del liderazgo es planteada por Goleman & Boyatzis (2009) quienes clasifican su tipología, de acuerdo a las características de quien detenta el liderazgo. Entre ellos se describe a:

El líder *visionario*, el cual tiene un estilo de liderazgo inspirador; lo describen como “aquellos líderes que mueven a las personas hacia la visión compartida. Lo hacen a través de la inspiración, la transparencia y la empatía” Goleman & Boyatzis (2009, p. 83). Además, es aquel que alienta la resonancia, es decir esboza un objetivo común que resulta movilizador, para el equipo. Por ello puede afirmarse, que el impacto que genera en el clima laboral resulta positivo para todos. Cuando es necesario realizar un cambio de la visión de la organización resulta una decisión del líder, establecer una dirección, una guía, para definir un rumbo a seguir. Goleman & Boyatzis afirman que este tipo de líderes “en situaciones de incertidumbre, son capaces de mostrar la dirección, pero no la impone, se ocupan de impedir la fuga de buenos empleados, y son aquellos que proporciona feedback de rendimiento a sus colaboradores”. (p. 88).

Por otra parte, nominan al *líder capacitador*, centrado en la relación personal, como aquel que “alienta la resonancia: estableciendo puentes de conexión entre los objetivos de los empleados y las metas de la organización”. Goleman & Boyatzis (p.82) En este caso, el impacto también sería positivo. Esta tipología de liderazgo resulta apropiada para contribuir a que los empleados mejoren su actividad, además de ayudarlos a desarrollar su potencial a largo plazo, ya que este conoce sus fortalezas y debilidades, y por tanto podrá colaborar con el desarrollo de sus metas.

En el caso del *líder coach*, es aquel que delega responsabilidades, estimula a la superación, aumenta la autonomía y la confianza de cada uno de los integrantes de su equipo (Goleman, 2002).<sup>8</sup>

Continúan, con el *líder afiliativo*, es el que centra su liderazgo en establecer relaciones y formar equipos. A su vez, alienta la resonancia y establece un clima de trabajo armónico, promoviendo la amistad. Según los autores, es un líder que se centra en los objetivos y en las necesidades emocionales de los empleados. Este, al igual que el resto de los casos, genera con su accionar, un impacto sobre el clima laboral de forma positiva, Este líder es importante, cuando se necesitan salvar las diferencias en un equipo de trabajo, fortalecer las relaciones o motivarlos en situaciones críticas (Goleman,2002).

Por otro lado, el líder *democrático*, es el cual se basa en la participación. Este también alienta la resonancia y tiene en cuenta los valores, al mismo tiempo que estimula el compromiso a través de la participación y promueve un clima laboral positivo. De allí, que es un líder que

---

<sup>8</sup> Este tipo de liderazgo se vincula al modelo de Coaching Organizacional que será presentado al cierre del capítulo.

logra acuerdos o consenso para conseguir la participación de todos. (Goleman & Boyatzis 2002)

Se menciona también, al *líder timonel*, quien ejerce su liderazgo promoviendo resonancia, al establecer objetivos muy desafiantes y estimulantes. En relación con el impacto, aplicado inadecuadamente suele ser muy negativo. Es un tipo de líder que resulta relevante para conseguir que un equipo competente técnica y altamente auto- motivado, alcance resultados excelentes. También, es importante durante la primera fase de una empresa (Goleman & Boyatzis).

Tradicionalmente se conoce, al *líder autoritario*, sin embargo, desde los autores mencionados, este también alienta la resonancia, pero lo hace al eliminar el temor, proporcionando una dirección clara sobre situaciones muy críticas. Respecto del clima laboral, en este caso, es muy negativo, porque suele aplicarse de modo inadecuado, sin empatía, sin autoconocimiento emocional. A pesar de las cuestiones antes mencionadas, puede resultar necesario este liderazgo cuando se requiere un cambio muy rápido, para hacer frente a una emergencia. Para el buen uso del estilo autoritario, según los autores, es necesario el autocontrol emocional (Goleman & Boyatzis, 2009).

Goleman y Boyatzis (2009) finalizan la tipología con el liderazgo *resonante*, el cual se asienta en el uso de las competencias de la inteligencia emocional. Según lo argumentado, suelen ser las personas a quienes los demás recurren, en busca de convicción y claridad para hacer frente a una amenaza, con el objeto de superar un reto o llevar a cabo una tarea. Los autores agregan que “cuando los líderes encauzan las emociones en dirección positiva movilizan lo mejor de las personas y provocan la resonancia” (Goleman, 2002, p. 95).

Al respecto Depine (2018), luego de describir los estilos de liderazgo, sintetiza el pensamiento de Goleman y Boyatzis, diciendo que, “no solo es posible aprender los estilos de liderazgo, sino que las propias organizaciones pueden aprender, a desarrollar una cultura resonante, emocionalmente inteligente y eficaz” (Depine, p.315)

Los temas hasta aquí mencionados podrían contribuir con la superación de obstáculos que se plantean en la cultura organizacional de las Pymes, vinculados al aprendizaje, y el liderazgo. También al respecto ha tomado importancia la comunicación, concepto que se aborda a continuación. Dado que los temas descritos constituyen pilares que favorecen los resultados de las organizaciones y las torna más flexibles, según los autores mencionados, potenciar el capital humano permitirá a las organizaciones, adaptarse a las exigencias del contexto actual.

## La comunicación y las Organizaciones

Las interacciones que se producen en el ámbito laboral están atravesadas por las diversas estrategias de comunicación que llevan adelante las organizaciones, en este sentido, la comunicación es todo aquello que los individuos transmiten, tanto desde lo preverbal, lo para verbal y verbal como lo no verbal, es todo aquello a lo que se atribuye un sentido. De allí, que como lo expresa Watzlawick (2014) en sus axiomas, es imposible no comunicarse, porque todo comportamiento humano en un entorno determinado genera sentido y por tanto comunica.

Más allá de definir el concepto de la comunicación organizacional, Zelko y Dance (1965), se interesaron principalmente en aquellas competencias de comunicación relacionadas al día a día del mundo de los negocios, entre las que se encuentran sus conversaciones cotidianas. Los autores consideran que existe una relación de interdependencia entre las distintas comunicaciones internas y externas, y la comunicación organizacional.

Tal es así, que, desde la perspectiva de otros autores, la comunicación organizacional constituye un proceso de transferencia de información entre los integrantes de una organización, ya sea de manera formal o informal, ascendente o descendente e incluso horizontal. El avance de la informática ha facilitado y desarrollado la comunicación en las organizaciones en todas sus direcciones. (Chiavenato, 2009)

Al igual que Chiavenato, Simon (2011) describe que la comunicación constituye un proceso, mediante el cual las premisas decisorias de una organización se transmiten de un individuo a otro, por eso, sin comunicación no existe la organización. En este sentido, puede afirmarse que las personas se encuentran y comunican en las organizaciones, interactúan y reconstituyen los sentidos de la misma, al tiempo que van adquiriendo habilidades y aprendiendo capacidades, de forma aparentemente natural (Najmanovich, 2018).

De igual forma, es expuesto por Depine (2016), la relevancia que la comunicación tiene como factor clave en las organizaciones. El autor define el concepto como estar en comunidad, o poner algo en común, en diversos ámbitos. En este sentido afirma que por medio de las conversaciones las personas se relacionan con otro, con sus equipos, con las organizaciones, con la sociedad y a partir de esta vinculación se diseñan y ejecutan proyectos (Depine, 2016). Asimismo, el autor menciona que los problemas en la comunicación, que traen como consecuencias ineficiencias, pueden ser corregidos por medio del aprendizaje organizacional. Es así que, la detección de rutinas defensivas o consecuencias improductivas pueden ser diagnosticadas a partir de la calidad de las conversaciones que existen en las organizaciones.

Es por ello, que también es importante destacar que la comunicación, también resulta ser relevante en los procesos de capacitación, formación, toma de decisiones y aprendizaje. Como se mencionará, la comunicación que se produce como parte de un proceso de capacitación, resulta en una competencia necesaria para influir en las actitudes del personal, en la transmisión del *know-how* laboral y la calidad de los contenidos que se quieren transmitir, en los equipos de trabajo.

Es importante, por lo tanto, destacar la perspectiva desde donde se aborda este apartado, donde el concepto de organización, como una red de conversaciones, que hacía dentro de sí, se crean y se recrean, cumplen sus objetivos y logran sus metas, a partir de la coordinación de acciones de sus miembros. Como expresa Robbins (2009) las aptitudes interpersonales de los administradores, gerentes o directivos resultan un factor clave en el comportamiento organizacional.

A su vez, en interacción con el contexto, permiten el desarrollo de actividades, y cumplimiento de sus fines. Consecuentemente, pueden identificarse diferentes niveles de conversaciones, en el ámbito de las organizaciones, a fin de poder coordinar acciones o establecer estrategias de acción a seguir. Por otra parte, es importante destacar que es necesaria la producción de información clara y precisa, y que esta debe ser transmitida de forma tal que permita tomar decisiones para la acción.

En este sentido, para que las organizaciones diseñen las estrategias que las lleven hacia el futuro, es pertinente describir cuáles son sus prácticas sociales vigentes, es decir, sus interacciones, sus formas de comunicarse y sus reglas. Esto significa analizar, describir y observar qué relaciones se producen entre sus miembros, de qué manera suelen comunicarse, cuales son rituales, sus reglas, su desempeño y comportamiento tanto dentro de la misma, como con el resto de la comunidad. De allí, la importancia de conocer su cultura organizacional y la comunicación.

Al mismo tiempo, y teniendo en cuenta los postulados propuestos por Rafael Echeverría (2008), este sostiene que los seres humanos se constituyen en el lenguaje, por lo tanto, la forma particular en la que estos comunican constituye su Ser, y también involucra el sentido de las organizaciones a partir de las cuales se vinculan. Dado que las relaciones que se constituyen dentro de la organización pueden ser de naturaleza formal e informal, es necesario determinar cuáles son los canales de comunicación, que hacen más efectivos los resultados de la organización.

En este punto es dable afirmar que, cuando existe una mayor competencia en la utilización de los actos lingüísticos definidos por Echeverría, es posible puede darse cuenta de

que el manejo adecuado de estas herramientas amplía la capacidad y la habilidad para generar mayor efectividad en la coordinación de acciones, evitando así la informalidad de la comunicación.

Desde esta mirada el autor sostiene que hagan lo que hagan las personas, o digan lo que digan siempre se revela en ello, una cierta comprensión de lo que es posible para los seres humanos. Para Echeverría (2008), el pensamiento filosófico de Martín Heidegger y la ontología se relacionan en aquello que se sintetiza en el modo particular de ser como son los seres humanos, es decir, el Dasein.<sup>9</sup> Se dice que algo es ontológico, cuando todos comparten, en tanto seres humanos, las mismas dimensiones y que esto confiere una particular forma de ser.

El autor pone en manifiesto que la novedosa forma de comprensión, descripta como la ontología del lenguaje, se expresa en tres postulados básicos:

1. Se interpreta a los seres humanos como seres lingüísticos. “El lenguaje es, por, sobre todo, lo que hace de los seres humanos el tipo particular de seres que son” (Echeverría, 2008, p. 31-32). Este primer postulado sostiene que la existencia adquiere sentido a partir del lenguaje. El autor no simplifica la existencia humana a un ser lingüístico, ya que reconoce otros dos dominios: el cuerpo y la emocionalidad.

2. Se interpreta al lenguaje como generativo. “Este postulado reconoce que el lenguaje no sólo permite hablar «sobre» las cosas: el lenguaje hace que sucedan cosas” (Echeverría, 2008, p. 33-34).

3. Este segundo postulado “abandona la noción que reduce el lenguaje a un papel pasivo o descriptivo y sostiene que el lenguaje es generativo”. (Echeverría, 2008, p. 33-34). El lenguaje, por lo tanto, no sólo permite describir la realidad, sino que las crea en tanto constitutivo de ella.

4. Desde esta perspectiva, dicho lenguaje creador conjuga los términos: hombre, lenguaje y acción. Y permite generar, no sólo para la persona que habla, sino para su entorno. Por eso, a partir del lenguaje se genera la subjetividad y la identidad social del sujeto social.

Se interpreta que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él (Echeverría, 2008, p. 36-37).

Los individuos tienen, a partir del lenguaje, la capacidad de crear su propio ser en un *continuum* de relaciones sociales. Las condiciones estarían dadas para que la persona

---

<sup>9</sup> *Dasein* para Heidegger, significa comprender la existencia humana, ser en el mundo, es decir ser consiente de Ser en uno mismo, desde la ontología del lenguaje, ese “*Ser-Ahí*” de Heidegger, es “*Ser en el Aquí y Ahora*”. Desde la perspectiva del autor, ser es el cuidado de sí mismo, del otro, velar por los otros. Desde el coaching ontológico podría decirse, *Quien estoy siendo*.

domine su vida, interviniendo de manera poderosa, accionando con aquella posibilidad generativa del lenguaje, convirtiéndose en quienes quieren ser.

De allí que las formas de comunicación organizacional deben ser comprendidas por los líderes y sus colaboradores, en el sentido que construyen las relaciones hacia dentro y fuera de la organización. Además de ser una parte esencial de la planificación y el desarrollo de los objetivos.

En conclusión, puede afirmarse, la importancia que tiene en la comunicación, el lenguaje y así los actos del habla, dado que la forma en que se transmite la información puede impactar en las relaciones que se construyen dentro de la organización.

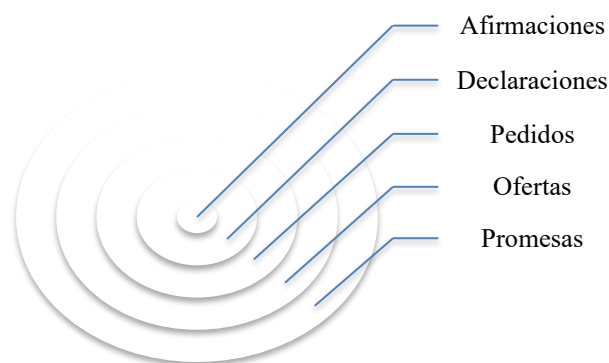
### ***Actos Lingüísticos en Organizaciones***

Dentro de las Pymes las personas coordinan acciones a través del lenguaje, ya que este es un fenómeno social que requiere de una coordinación consensual. Puede decirse entonces que el lenguaje, además, es la coordinación recursiva del comportamiento y puede ejecutarse de una forma verbal y no verbal. Echeverría señala los dominios desde el cual se da el lenguaje estos son tres: cuerpo, emociones, pensamiento y palabras. Para el autor, todos los seres humanos efectúan diferentes acciones para comunicarse. Así, es que cuando los seres humanos hablan no solamente describen la realidad, sino que también actúan en ella, la construyen mediante sus prácticas sociales, por ende, a través de los actos del habla.

En este contexto, el autor clasifica los actos lingüísticos, de la siguiente manera:

## Ilustración 17

### Actos Lingüísticos



Fuente Elaboración Propia

Las *afirmaciones* son aquellos actos en los que se constatan hechos o acciones, en los que es necesario y pertinente proveer evidencias o testimonios. Entendiéndose que estas podrían ser verdaderas o falsas.

Por su parte, las *declaraciones* establecen un nuevo espacio de acción, observación o evaluación, a partir de las cuales se puede modificar el mundo y establecen un nuevo campo de acción o de observación.

En el caso de los *pedidos*, son actos que, al hacerlos, dan cuenta del compromiso hacia otra persona, a través de una acción específica que esta debe realizar (condiciones de tiempo, lugar, cantidad).

Las *promesas* implican un compromiso manifiesto mutuo, donde una persona establece un compromiso de acción en el tiempo a otra persona, pero en este caso el compromiso es que ella misma ejecuta la acción.

Las *ofertas*, se realizan en un sentido, podría darse el ejemplo de un cliente, en las ofertas debe existir una condición, que está vinculada a la aceptación por parte del otro.

La comunicación dentro de las organizaciones Pymes puede ser abordada desde diversas perspectivas; especialmente en estructuras donde prevalecen las relaciones familiares, en ellas, resulta esencial definir el estilo de comunicación más apropiada. Por ello, reformular el paradigma tradicional en las organizaciones, puede ser un desafío, entendiendo que hoy la comunicación puede abordarse, no solo desde lo lingüístico, sino que se suma el análisis de los



discursos. Es de destacar lo mencionado por Echeverría, siguiendo al biólogo Humberto Maturana, plantea que:

un dominio consensual, aún no es suficiente para producir el fenómeno del lenguaje. Hablamos de lenguaje sólo cuando observamos un tipo particular de comunicación. Muchas especies se comunican. Siempre que vemos a miembros de una especie coordinando acciones comunes, hablamos de comunicación (Echeverría, 2008, p. 51-52).

En este sentido, las organizaciones pueden modificar su estado actual, creando a través de la utilización de los actos lingüísticos, un diseño de conversaciones que les permita construir una visión de futuro, donde su capacidad de ser efectivo en sus compromisos conversacionales expanda sus posibilidades de acción. Esos compromisos tienen que ver con el cumplimiento de acuerdos internos y externos y la forma en que estos son comunicados.

### ***Comunicación y contexto***

La incesante evolución de la comunicación ha provocado un devenir de la situación socio laboral, que exige y requiere un permanente estado de cambio en las personas y que responde a las nuevas necesidades del mercado, y de allí que las organizaciones no escapen a este cambio (Gómez y Álvarez Flores, 2020).

El interior de la organización es el reflejo de lo exterior, según lo menciona Ramos Reyes et. al. (2017). Los autores se refieren a la comunicación interna como un conjunto de acciones llevadas adelante por la organización, mediante mensajes que circulan entre los integrantes de la misma. Estas acciones, pretenden convocar a las personas por medio de pautas de identificación y motivación, para que sus miembros lleven adelante los objetivos de la organización. Entonces con relación al aprendizaje, una auténtica comunicación, exige: integridad, unidad de contenido, sincronización, es decir la intención que existe entre el diálogo interno de las organizaciones y la comunicación externa (Chatterjee, 2007).

Si la comunicación resulta efectiva hacia adentro de la organización, es posible que constituya una herramienta de apoyo para difundir el conocimiento y transmitir información. Es así que, las organizaciones que promueven una adecuada comunicación interna muestran además del funcionamiento de la empresa, la estrecha vinculación entre sus miembros, permitiendo un diagnóstico de las demandas que requiere la organización, respecto de información, capacitación, modelos y técnicas de aprendizaje conveniente para la misma (Reyes et. al., 2017).

La comunicación externa se define como un conjunto de redes y mensajes dirigidos desde una organización hacia los diferentes públicos externos (Reyes et. al., 2017). Este tipo de comunicación pretende mejorar la relación con el público, presentar una imagen favorable o impulsar sus productos y servicios. Es decir que la misma se torna relevante en las organizaciones y es abordada desde las Relaciones Públicas, la Publicidad Institucional y la Publicidad en General.

El contexto actual se revela como una posibilidad para las empresas de contar con personal o los profesionales especializados, que puedan centrar sus acciones en la creatividad, la búsqueda de nuevas iniciativas, la comercialización de productos y servicios, además del posicionamiento de empresas y construcción de imagen de marca en términos de marketing digital. Esto requiere, una combinación de diferentes competencias, aptitudes y habilidades genéricas y específicas para crear y articular por ejemplo campañas de comunicación y marketing entre otras.

Hoy existe la oportunidad de crear contenido, centrándose en acciones hacia dentro y fuera de la organización, dado que los públicos con los que debe interactuar y generar vinculación una empresa, son diversos. Por lo tanto, las organizaciones deberán apoyarse en las nuevas estrategias de comunicación, ya que estas representan una gran oportunidad para las Pymes (como entradas en blogs, artículos, comentarios, apartados web, redes sociales, etc.).

En este orden de ideas, tanto el pensamiento administrativo clásico, la dirección por objetivos y el desarrollo organizativo, que influyen en la gestión organizacional, han quedado ampliamente superados con el desarrollo e implementación de las nuevas tecnologías, debido a que en ambos paradigmas la comunicación era considerada un asunto periférico.

Actualmente, se reconoce que la expresividad de las organizaciones y la positiva visibilidad dependerá de sus estrategias de comunicación. Por eso, desde la perspectiva de diversas disciplinas entre las que se encuentran las relaciones públicas, existen estudios realizados que lograron aislar un conjunto de valores intangibles, que son considerados factores determinantes de la excelencia de las empresas (Islas, 2015). Entre esos valores se destacan algunas de las principales áreas de intervención de todo programa de comunicación estratégico, el que debería contemplar la identidad y la cultura organizacional.

La gestión empresarial no es un valor absoluto en sí mismo, sino que está poderosamente influida por valores sociales y culturales; que los directivos son, además de gestores, fabricantes de significados y de símbolos y que el mito y los rituales deben ser introducidos en el management porque sus productos y/o servicios deben poseer significados. (Islas, 2015, p.41)

Estos significados se traducen y deben reflejarse en su planificación estratégica, donde el factor conversacional y la escucha activa de la organización, puede marcar la diferencia hacia el éxito.

### **Modelos de Aprendizaje en las Organizaciones**

Cuando se propone un proceso de aprendizaje, es necesario en primera instancia desaprender lo aprendido, comenzar entonces por la capacitación de los líderes, constituiría una forma de modificar, sus creencias, sus paradigmas, e influir en sus modelos mentales. Es por ello que, para alcanzar un cambio, resulta necesario llevar adelante un proceso de formación y el desarrollo de habilidades a través del aprendizaje. Depine (2016), manifiesta que una de las consecuencias positivas de los programas de formación continua en las organizaciones, estaría dado por la adquisición de competencias genéricas transversales, las que facilitan los procesos de cambio. Sobre todo, porque son los líderes, quienes con el ejemplo son capaces de motivar al resto de los trabajadores.

Sin embargo, es importante destacar que el trabajador, mencionado en esta investigación como el capital humano, no es referenciado en esta tesis como un factor de acumulación y no pretende ser analizado desde la perspectiva que lo categorice como un precio de mercado. Por el contrario, en este desarrollo, se considera al capital humano como la mejora que se genera como consecuencia de la educación, la formación, la incorporación de competencias y conocimientos al trabajo (Kugman, 2014).

En este modelo aplicado por analogía a la gestión y administración del capital humano dentro de las Pymes, incluye las habilidades, competencias y conocimientos considerados valiosos, además de los esfuerzos que conlleva mejorar sus cualidades como empleo físico.

La capacitación resulta entonces, uno de los modos de influir en el comportamiento de las personas, es decir lograr que los miembros de la empresa adquieran capacidades suficientes, para tomar las decisiones correspondientes en sus tareas o trabajos. Por ello, la gestión del capital humano engloba, desde el punto de vista de Amartya Sen (1983), su capacidad humana, y esto implica el reconocimiento de sus características personales, su esencia, sus circunstancias y su hacer para *Ser*, lo que incluye sus habilidades.

Por otra parte, en lo que refiere a los integrantes de la organización, el trabajador del siglo XXI es el portador del conocimiento, definido por Drucker (1999) en los años setenta, como aquellas personas capaces de auto gestionarse, tomar decisiones, generar soluciones y

aportar ideas. Este resulta un capital intangible valorado por la organización y su aporte principal está dado por su conocimiento y su contribución creativa (Sáez, 2016).

Melamed, (2012) afirma que la administración de los intangibles, en los cuales los empleados son una inversión, debe estar vinculado a la capacidad de acción efectiva de los colaboradores, en tanto la necesidad de ampliar su capacidad de aprendizaje. En este sentido, las empresas que están comprometidas con su capital humano comparten un objetivo, y estos constituyen un valor en sí mismo, tal es así que son más competitivas y se diferencian de otras organizaciones por la valorización del capital humano.

Sobre los retos, que caracterizan, a este trabajador y las demandas dentro de las organizaciones, Covey (2005) sostiene que sus habilidades permiten dar respuestas a:

- La globalización de los mercados y las tecnologías.
- La aparición de la conectividad universal.
- La democratización de la información y de las expectativas.
- Un crecimiento exponencial de la competencia.
- El desplazamiento de la creación de riqueza desde el capital financiero hasta el capital social e intelectual.
- Libre intervención.
- Turbulencias permanentes. (p.124).

### ***Modelo Basado en Principios***

El *Paradigma de la Persona Completa*, que desarrolla Covey (2011), se refiere a un modelo que puede ser aplicado para resolver las problemáticas de las organizaciones. Según el autor, en la mayoría de las organizaciones no se promueve el talento, ni se aprovecha el ingenio y la creatividad de su personal. Esto es percibido como la falta de valoración y satisfacción de las personas dentro de sus ámbitos de trabajo, tradicionalmente cosificados, propio de la categorización del personal en la era industrial.

Desde el paradigma de la persona completa, se asocia a los empleados con el trabajador del conocimiento, donde la organización busca potenciar al capital humano. Esta nueva perspectiva pone a la persona en el centro de las organizaciones, donde éste desarrolla su capacidad de innovación y creatividad. Se trata entonces, de describir cómo las personas hoy pueden elegir, de acuerdo a cómo son tratados y las oportunidades que se les brindan en su trabajo, en función de utilizar las cuatro partes que asocian con su naturaleza: mente, cuerpo, corazón y espíritu. Estas selecciones van desde rebelión o abandono, obediencia maliciosa,

condescendencia voluntaria y cooperación placentera, compromiso genuino, y la excitación creativa. Así se refiere a que, una persona completa en un trabajo completo supone una retribución correcta (cuerpo), un buen trato (corazón), el uso de la creatividad (mente) y oportunidades de atender necesidades humanas sin traicionar principios (espíritu). Así Covey (2005) sostiene: “sólo quienes se ven respetados como personas completas con un trabajo completo optan por actuar teniendo en cuenta tres opciones, mencionadas cómo, la cooperación placentera, el compromiso genuino o excitación creativa" (p.41).

En este contexto, es importante comprender la importancia del talento humano, para las organizaciones a través de aquellos que ejercen el liderazgo, el que se manifiesta como el arte de posibilitar. Como lo expresa el autor “el liderazgo consiste en transmitir a las personas su valía de un modo tan claro que éstas acaben viéndolas en sí mismas” (Covey, 2005, p.117).

Como se anticipará en el capítulo de Pymes, existen, según Covey, problemas organizativos crónicos, que pueden ser abordados a través de los cuatro roles del liderazgo. Según el autor, estas no son más que cuatro cualidades del liderazgo personal, que resume como visión, disciplina, pasión y conciencia, que adoptan una forma acentuada en una organización y que pueden ser resueltos a través de:

Modelar (conciencia): dar buen ejemplo.

- Encontrar caminos (visión): determinar conjuntamente el rumbo.
- Alineamiento (disciplina): construir y administrar sistemas, para no desviarse del rumbo.
- Facultamiento (pasión): concentrar el talento en los resultados, no en los métodos, y retirarse y proporcionar ayuda cuando se lo soliciten.

Desde esta perspectiva se afirma que, estos cuatro roles deberían suponer “la forma natural del liderazgo, de quienes ocupan cargos altos en una organización. Pero, a su vez, aclara que el ejercicio de estos puede ser válidos para todo el mundo, con independencia del cargo” (Covey, 2005, p. 134).

El poder de las personas radica en encontrar su propia voz, liderarse, auto gestionarse y mostrar su relevancia personal, el autor define en estas características el octavo hábito de la gente altamente efectiva, dentro de las organizaciones. Del mismo modo, la motivación no es una meta en sí misma, pero debe ser correctamente utilizada para lograr los objetivos de la organización y superar sus problemas. En concordancia a lo expuesto, existen corrientes que al igual que este modelo, “se enfocan en aspectos relacionados con la felicidad en el trabajo, entre los precursores de este concepto se encuentra Martin Seligman” (Melamed, 2012, p.138).

A continuación, se presenta la figura que resume el enfoque y la ejecución basada en principios del modelo descripto:

### Ilustración 18

#### *Paradigma de la Persona Completa*



Fuente de elaboración propia -Adaptación de la figura 15.6 Covey (2005, p. 347).

En síntesis, el modelo de la persona completa se basa, según Covey (2005), en las cuatro inteligencias o capacidades:

IM: Inteligencia Mental

IE: Inteligencia Emocional

IF: Inteligencia Física y

ÍES: Inteligencia Espiritual

Y explica que, al mismo tiempo, representa las cuatro motivaciones/necesidades básicas de la vida: vivir, amar, aprender, dejar un legado. Asimismo, representa los cuatro atributos del liderazgo personal: visión, disciplina y pasión, gobernadas por la conciencia. Y, finalmente, representa estos cuatro atributos generales de las organizaciones (incluidas las

familias) en forma de cuatro roles: modelado, exploración, alineamiento y facultamiento (Covey 2005).

Resumidos en la ilustración siguiente:

### **Ilustración 19**

#### *Cuatro Atributos del Líder*



Fuente de elaboración propia en Adaptación de la figura 15.7 Covey (2005, p. 348).

### ***El Coaching Organizacional***

El Coaching Organizacional es una práctica profesional orientada a asistir a personas, grupos, equipos y organizaciones en el desarrollo de sus talentos y competencias, para asistirlos en el logro de su máximo potencial. (Cámpora 2013).

En ese sentido sus aportes pueden sintetizarse como:

- Facilita la transformación personal y organizacional de manera efectiva.
- Moviliza creencias y comportamientos. (cultura)
- Estimula la obtención de mejores resultados.
- Genera espacios de colaboración, sinergia, trabajo en equipo y creación de consenso.
- Promueve el surgimiento de las capacidades y el talento del coachee y su transferencia en forma explícita al ambiente.
- Posibilidades de aplicación efectiva
- Desarrollar novedosas competencias y habilidades personales y grupales.
- Modificar hábitos personales e interpersonales

- Alcanzar el equilibrio entre la vida personal y la vida laboral.
- Potenciar la coherencia personal y organizacional.
- Optimizar el autodesarrollo.
- Interpretar el “sentido” del trabajo.
- Lograr la efectividad e integridad personal y por ende grupal

El Coaching Organizacional podría ser definido como un estilo de vida sustentado en el servicio y orientado a despertar nuevas posibilidades en las personas, acompañándolas en el proceso de descubrir o redescubrir sus talentos (Dilts, 2004) . Tras la búsqueda de su máximo potencial, el entrenador, (facilitador de un proceso o coach) es quien realiza indagaciones, preguntas al coachee<sup>10</sup> para que este manifieste su compromiso o visión futura. Y el devenir, de este proceso mediante el cual el coachee describe en acciones su “ser”, le permitirá observar quién está siendo ante el desafío del recorrido del aprendizaje, donde se define un estado actual y un estado deseado.

Como se mencionará existe un estilo de liderazgo que comprende al gerente Coach o capacitador, esté en el ejercicio de sus funciones no se centra tanto en el desarrollo de los objetivos, sino que pone énfasis en el desarrollo personal de sus equipos y de esta forma, obtiene y proporciona a la empresa excelentes resultados. Dentro de un contexto de aprendizaje, este estilo permite establecer relaciones donde se despierta el interés por el otro, al tiempo que se fomenta el entendimiento y la confianza (Goleman, et al. 2009).

El Coach, contribuye a que las personas identifiquen sus fortalezas y sus debilidades y sean capaces de integrar sus aspiraciones personales y profesionales, llevando a la organización a la obtención de mejores resultados. La confianza que puede generarse entre el coach y los miembros de la organización resulta determinante crear equipos de alto rendimiento (Whitmore, 2006). Caracterizados por la comunicación efectiva, el liderazgo, el compromiso, la sinergia, y la innovación. Por ello, en la dinámica que se construye entre la persona, y el coach, se logra entablar un acuerdo que comprende el diseñar objetivos de largo plazo, esbozando un plan de acción y cuáles serán las responsabilidades necesarias para alcanzarlo. En este proceso, el principal protagonista es el coachee. Dentro de las organizaciones estos planes estarán dirigidos a la obtención de beneficios mutuos, entre el coachee, y la organización.

---

<sup>10</sup> Persona que, en un proceso de coaching, realiza en acuerdo con un entrenador-coach para realizar un proceso de aprendizaje a fin de obtener un objetivo. El coach a través de preguntas revisa el modelo mental o forma de percibir el mundo del entrenado. A partir de este proceso de indagación, el coachee recibe por parte de un coach los conocimientos y herramientas para desarrollar todo su potencial y mejorar sus trabajos, diseñar acciones respecto de su carrera, sus proyectos o su vida.



El líder coach, tiene un rol motivador, sabe delegar responsabilidades, determinar objetivos, que van más allá de las tareas a realizar, siempre enfocados en que se estimule la superación y que se genere un contexto de estados de ánimo positivo. En este sentido, el adecuado uso del coaching promueve el desarrollo de competencias en las personas, aumenta su confianza y estimula su autonomía, con la consiguiente mejora del rendimiento, de los equipos, de las personas y del mismo líder del proceso de coaching.

La autora Iribarne Alba (2015) realiza una analogía con la idea básica de la filosofía socrática, con la que entiende tendría gran correspondencia con el coaching y ese liderazgo, habilitando en ese rol al docente capacitador, mentor o coach, mencionando la cita Socrática: *no existe el enseñar, sino sólo el aprender*. Se puede decir entonces que, el conocimiento no está en el líder, capacitador o coach sino en sus coachee, (la persona). Esta idea es primordial para reconocer la objetividad del proceso del tutor coach o docente coach.

Es interesante mencionar que dentro de las organizaciones Pymes, es posible crear un espacio para el aprendizaje organizacional, específicamente Martha Alles (2009), habla del entrenamiento, como el proceso mediante el cual se pueden identificar competencias, comprender en qué estado se encuentran las personas, definir su brecha de aprendizaje y asistirlas a alcanzar el estado deseado.

De allí que, a través del fortalecimiento del capital humano, la formación de las competencias de liderazgo, el aprendizaje organizacional, la comunicación y entendimiento de la cultura organizacional, resultan determinantes en la gestión eficaz de las Pymes.

A continuación, se presentan algunos ejemplos para la formación que pueden contribuir al desarrollo del capital humano, desde las acciones de liderazgo y coaching en las organizaciones, algunos de los cuales son abordados por Martha Alles (2012):

- Planes de carrera: programa de desarrollo dentro de la organización por etapas.
- Capacitaciones: se establecen actividades para trabajar en temas predeterminados con objetivos y tiempos establecidos.
- Programas para personas claves: se eligen las personas bajo ciertos parámetros y se les ofrece de forma individual una oportunidad de formación diferencial
- Cursos y talleres diseñados para desarrollar conocimientos y habilidades específicas.
- Aprendizaje en el trabajo: oportunidades para adquirir experiencia práctica en el puesto de trabajo.
- *Mentoring*: proceso en el que un empleado con experiencia guía y apoya a un empleado con menor experiencia.

- Rotación de puestos: proceso en el que los empleados se mueven a través de diferentes puestos en la organización.
- Proyectos de voluntariado: oportunidades para que los empleados pongan en práctica sus habilidades en proyectos de la comunidad.
- Coaching o entrenamiento: para el desarrollo de capacidades y competencias para alcanzar objetivos determinados (Giorgys & Castro , 2023).

Según lo mencionado, las organizaciones pueden elegir diversas prácticas para mejorar las habilidades de sus colaboradores, para que estos aprendizajes se adapten tanto a sus necesidades y objetivos, como a los de su personal.

Asimismo, desde la perspectiva de las organizaciones con una mirada social, holística y sistémica Capra (2008) sostiene que las organizaciones han pasado de una perspectiva mecanicista y fragmentaria a una postura holística y ecológica, lo que implica la integración de todas las partes, desplazando las posturas independientes por las interconexiones, las relaciones, el trabajo en red, y considerando esta la única forma de resolver las problemáticas de un mundo globalizado y en crisis (Ortiz Ocaña, 2017).

Resulta así que las organizaciones no son solo la consecuencia de factores externos, o internos, sino que se constituyen como estructuras dinámicas que se transforman, así resultan como mencionara Bertalanffy (2008) sistemas, abiertos en permanente intercambio. Desde este paradigma las organizaciones pueden ser vistas como unidades significativas, dotadas de cualidades que no existen en sus partes, según Capra (2008).

Para finalizar, se conceptualiza nuevamente a las organizaciones, desde la perspectiva de Simon (2011), entendiendo que su definición refiere a la organización, como un patrón de comunicaciones, que se sostiene en un conjunto de relaciones entre un grupo de seres humanos, los cuales se encuentran incluidos en un proceso de toma de decisiones. Estas personas basadas en información o presunciones definen sus objetivos y construyen sus expectativas, todo ello encuadrado en un sistema de roles definidos, dentro una cultura. Siguiendo al autor, es posible decir que cada líder tomará en consecuencia decisiones en cuanto a sus equipos, y cómo a través de la gestión del capital humano, podrá desarrollar sus competencias, a fin de lograr la visión de la organización. Es así, que esta construcción sistémica puede contemplarse en las implicancias que tiene cada uno de los factores organizacionales que se desarrollaron en este capítulo.

## **CAPITULO IV**

### **Capital Humano**

El Capital Humano es considerado como el factor de desarrollo más importante dentro de las organizaciones. En la actualidad, las empresas reconocen su valor determinante como generador de mejores resultados. De allí que, la inversión o el cuidado de los miembros de una organización, inciden en la competitividad y productividad de la misma. Los beneficios que surgen de esta gestión superan lo meramente económico, tanto para el individuo como para la organización. Por esta razón, la noción de Capital Humano trasciende dicha valoración cuantitativa y se enfoca en la generación de competencias y habilidades relacionadas con la creatividad, la innovación, y la formación integral de las personas. Consecuentemente para influir positivamente, tanto en su desarrollo personal, como en el cumplimiento de los objetivos de la organización, el factor humano debe ser potenciado hacia dentro de la misma, alineando la visión personal del trabajador con la de la organización.

Por lo tanto, las empresas que no conocen ni reparan en lo dicho anteriormente, no perciben que las personas necesitan desarrollarse en su ámbito personal y profesional, donde además de formarse a diario en aspectos técnicos, requieren integrarse y conectar con otras personas. Es por ello, que hoy los desafíos frente al capital humano son generar espacios donde las personas se sienten parte de su lugar de trabajo, de hacer lo que les gusta hacer y que sus acciones contribuyan a las organizaciones donde se encuentran.

El trabajo de quienes llevan adelante las organizaciones también implica crear vínculos, en contextos inciertos y cambiantes. En este sentido, el desafío de los líderes tanto de las grandes, como de las pequeñas empresas es introducir y pensar soluciones para gestionar el presente de los empleados y retener los talentos. De allí, que resulta necesario contemplar y comprender como se gestiona el capital humano, y qué importancia tiene su conocimiento para las organizaciones.

En esta parte de la investigación, se analiza el concepto de Capital Humano considerando el abordaje de diversos autores. Cada uno de los mismos contextualizado en la venta espacio-temporal y considerando las diferentes perspectivas.

De esta forma, se comienza describiendo desde la Perspectiva de Gestión y Administración el concepto de Capital Humano como factor de mejora en la gestión de la organización.

Más adelante, se procede con la descripción del Capital Humano desde la Perspectiva Económica. Se abordará el concepto partiendo del análisis de la bibliografía de autores desde los orígenes de la disciplina, partiendo de conceptos similares. Nociones acerca del Recurso Humano, los beneficios económicos de la inversión en la formación de los trabajadores y, en consecuencia, el valor económico del trabajo, son detalladamente expuestos en los párrafos siguientes.

Más tarde, se establecen diferencias taxativas entre los conceptos de Capital Humano y Recurso Humano, estableciendo además de que manera conviven en la actualidad.

Seguidamente, se expone el concepto de Gestión del Talento y Formación. Se analiza de qué manera las organizaciones adoptan la Gestión del Talento como una función estratégica. Se desarrollan en estos párrafos los conceptos de Learnability y Engagement.

Al final del capítulo se describe el desarrollo del Capital Humano en las organizaciones Pymes. Se plantea su necesidad y oportunidad de aplicación expresado por diferentes autores.

Acompaña el recorrido del capítulo, la mirada de los autores desde el enfoque de la psicología positiva, introduciendo conceptos como apreciatividad, bienestar, desarrollo personal, felicidad, etc.

## **Perspectivas**

Desde distintos enfoques, el concepto de capital humano es discutido. Por un lado, organismos como el Banco Interamericano de Desarrollo, la Organización Internacional del Trabajo y el Foro Económico Mundial, debaten acerca de las oportunidades que se presentan para las organizaciones, si estas tienen en cuenta la inversión en investigación y desarrollo, paralelamente con la valoración de sus colaboradores. De allí que señalan que, una economía en crecimiento tiene en cuenta el talento de las personas, fomentando su aprendizaje y formación.

En tal sentido, para el crecimiento económico, el capital humano es una variable significativa, ya que, a través del cúmulo de conocimientos, el aprovechamiento de las habilidades de la población, y el mantenimiento de la integridad de los individuos productivos, ayudan a que los sistemas de producción sean más eficientes. En consecuencia, los países que

están más dispuestos a invertir en su personal son los que más crecen y se desarrollan. Aquellos que no apuesten al desarrollo del Talento Humano serán propensos a estancar su economía y posponer su desarrollo económico y social.

La UNESCO, en su informe para la educación, la ciencia y la cultura 2015, señala que desde el año 2007 aumentó en un 21% la inversión en investigación y desarrollo, en todo el mundo. Esta tendencia se acentuará hacia 2030, dado que se espera que las inversiones estén alineadas con los objetivos de desarrollo sustentable (ODS), dentro de los cuales la perspectiva del trabajo y el empleo, se centran en una nueva visión sobre las organizaciones, con responsabilidad sobre los bienes, tanto tangibles como intangibles.

En este contexto, el reconocimiento de las personas toma una dimensión relevante dentro de las organizaciones, dado que son ellas quienes dan vida a las empresas y por tanto han dejado de representarse sólo como un recurso o factor asociado a la producción. Es decir, se ha generalizado una perspectiva que insta a identificar los aportes de los trabajadores y cómo estos impactan en la productividad y la innovación, a partir de sus habilidades y conocimientos; lo que Drucker (1994) ha denominado como conocimiento llevado a la acción.

En principio, el conocimiento se constituye como un bien intangible, capaz de aportar valor a las empresas; especialmente, en las organizaciones abiertas, expuestas a un contexto donde hay problemas políticos, económicos y sociales. En estas situaciones, los cambios constantes generan la necesidad de adaptarse, por parte de los sujetos y de las organizaciones. Es el caso de las pequeñas y medianas empresas, que apenas cuentan con algunos de sus colaboradores, capaces de tener la oportunidad de desplegar sus habilidades, y hacer frente a los desafíos que impone el ambiente y en donde las personas y su capacidad de resiliencia, comienza a presentar un valor en sí mismo (Vilchis, 2019).

Es por ello, que la mirada de la gestión del talento debería estar puesta en impulsar el desarrollo del personal y a su vez el de la empresa, mediante un proceso bidireccional de aprendizaje y creación de valor. Dado que el mayor talento con el que cuentan las Pymes es aquel que se valora, los líderes de las organizaciones deben crear las condiciones propicias para que el talento se expanda dentro de las mismas, a través del plan de desarrollo de sus carreras hacia la profesionalización, y en alineación del objetivo de la empresa, con el de la persona, etc.

Las Pymes, como modelos socioeconómicos dentro de las cuales se dan relaciones familiares, vínculos laborales, e identidades individuales; deben entender que son el escenario ideal en donde su personal se constituya. Por eso, su organización, y su estructura son las que permitirán que las personas desplieguen su potencial y puedan aportar elementos innovadores,

ideas creativas y pongan a disposición de la empresa, todas sus herramientas y talentos. Si esto no sucede, es porque como sostienen algunos autores, las organizaciones están perfectamente diseñadas para obtener los resultados que obtienen.

En la intrínseca e involuntaria relación de los sujetos con las organizaciones, la potencia de sus vínculos interpersonales y el despliegue de un conjunto de habilidades y valores compartidos, como cooperación y colaboración, impactan necesariamente en las organizaciones y potencian sus logros. Por lo cual, contribuir con el desarrollo del conocimiento del capital humano, es dotar de valor a los miembros de la organización y a la organización en sí misma. De manera similar, las personas deben diseñar sus estrategias para obtener mejores resultados. Si dentro de las pequeñas empresas, se construyen lazos y relaciones de confianza y compromiso, el personal que incluye sus expectativas a las de la organización, tiene la oportunidad de contribuir y colaborar hacia la visión de la empresa, y la organización tiene la oportunidad de alinearlos hacia una visión compartida (Echeverría, 2009).

Uno de los ejemplos de una vida laboral sin planificación estratégica dentro de la organización, podría estar ejemplificada por la alta rotación del personal, esta rotación afecta negativamente el desempeño de las organizaciones, e impacta de forma directa en sus resultados, a la vez que genera altos niveles de incertidumbre por parte de sus trabajadores.

Según datos del año 2018, la Fundación Observatorio Pyme, describe que el personal de estas organizaciones rota varias veces en sus ocupaciones. Sin embargo, al analizar este tipo de empresas, no se observa una dicha rotación. En este sentido, la FOP menciona que existe en ellas cierto grado de compromiso con el trabajo de parte de sus colaboradores, de estos con sus ámbitos de trabajo, y que la ausencia de rotación podría estar dado por una identificación del personal con sus vínculos laborales. Algunos de los determinantes de la continuidad laboral en las organizaciones, están relacionados con lo expuesto por Isanta (2018), <sup>11</sup>la que señala que las nuevas preferencias respecto al trabajo están dadas por la tendencia a trabajar en espacios que generen felicidad y el bienestar Y por tanto, si las personas deciden retirarse lo hacen porque no logran adhesión al propósito con su organización. Todo ello, en la medida de que el ser humano, además de realizar su trabajo, desea ser feliz, ya que esto impacta en su calidad de vida. Esta postura reciente, adquiere mayor fuerza en países con niveles de desarrollo elevado

---

<sup>11</sup> Laura Isanta, es una autora argentina, diplomada en Felicidad organizacional por la Universidad de Adolfo Ibáñez (Chile), estableció el término de apreciabilidad y determinó en enfoque apreciativo en organizaciones. Desarrolla en su modelo los componentes propios de la capacidad apreciativa en las organizaciones.

y es fuertemente cuestionada en ámbitos o contextos regionales y laborales de mayor precariedad y flexibilización.

Laura Isanta (2018) destaca que, en época de crisis y cambios, es necesario tener apreciatividad. El concepto “consiste en colocar en primer plano aquello que queremos potenciar, ver crecer y dedicarle toda nuestra energía” (p.11). La autora resulta una de las pioneras en la temática que estudia la felicidad en las organizaciones argentinas y los impactos positivos que produce valorar a las personas. Para ello, algunos de los aspectos que deben ser tenidos en cuenta son: la salud física, salud emocional, ocio, orgullo, identidad, manejo de tiempos, orden, autodeterminación, valentía, capacidad de superación, trabajo en equipo, comunicación, integración, entorno laboral, seguridad, beneficios corporativos, estabilidad laboral, realización personal y autonomía. Isanta señala, que una organización que valora su capital humano, es aquella que sabe percibir lo valioso y lo bueno de cualquier situación, además de potenciar sus habilidades para construir algo mejor. Ampliando el concepto la autora toma a Adler y Fagley, para los cuales su significado se refiere a una conexión emocional. Isanta sostiene:

el aprecio ha de ser sentido (...) presenta nuevamente a la apreciatividad como la habilidad de percibir y rescatar lo valioso y significativo de las personas, los sucesos y las cosas. Es la observación deliberada de lo mejor y lopreciado, y sentir una conexión emocional con ello. (2018, p.44)

En relación a la perspectiva mencionada, puede afirmarse siguiendo a Melamed, (2020) que un líder que inspira es aquel que logra liberar el potencial de sus colaboradores, promoviendo un ambiente donde no hacen falta las órdenes, ni la autoridad formal, sólo la vocación y el compromiso de dejar una huella positiva en aquellos que se relacionan en la organización. Esto, en la medida que el liderazgo constituye una cualidad emocional y es de carácter horizontal. En consecuencia, la competencia de liderazgo adquiere un rol relevante en el capital humano, dado que a partir de los líderes el resto del personal puede liberar su potencial y talentos, en un contexto de integridad, diversidad e inclusión.

Retomando lo dicho por la fundación observatorio Pyme, en la actualidad existe una insuficiente renovación generacional. En el caso de las Pymes Argentinas, el sesenta por ciento de éstas, es gestionada por personas mayores de 65 años. Esto podría ser una de las causas que da origen a las dificultades de llevar adelante estrategias para instalar una cultura que incorpore, respuestas flexibles, resilientes y que promuevan la innovación y creatividad. A pesar de estas limitaciones, es importante tener en cuenta estos elementos, los que, resultan hoy esenciales

para el éxito en entornos cambiantes, competitivos y exigentes, y que fundamentalmente se encuentran sostenidos en la educación y formación del capital humano.

### **Perspectivas del Capital Humano desde la Administración y la Gestión**

Como mencionan las teorías de la Administración clásica, la mejor gestión de los recursos ha requerido del diseño de estrategias. Al analizar los recursos humanos o las personas, estas teorías abordan sus conceptualizaciones desde la capacidad de los trabajadores para su mejor desempeño vinculado a una tarea determinada y siendo evaluados a través de métodos, estudios y movimientos enfocados en acreditar, que esa virtud sólo se asocia a los trabajadores que alcanzaban su tarea de manera eficiente y eficaz. Desde esta perspectiva, se le otorgaba solamente importancia a la máxima prosperidad que los trabajadores generan para sus empleadores. En este sentido los enfoques de la administración científica (1990), se basaban en la idea de un trabajador identificado, solo desde su carácter instrumental (idea de hombre-máquina) y subordinado a cumplir una labor específica. De allí que el capital humano, no era considerado, más que en sus acciones, o lo que es igual, en su “saber hacer” y no en el “saber Ser”. Esto se debe a que los trabajadores en la época clásica eran considerados un recurso al igual que las máquinas. Eran subordinados, que se limitaban a cumplir una labor específica.

En oposición a las perspectivas clásicas, las corrientes actuales visualizan al capital humano como un tema indispensable en las organizaciones, tal es así que existe diversidad de estudios que analizan la gestión humana en donde se busca saber administrar e inspirar a los trabajadores. Esta idea fuerza, parte de contemplar la satisfacción de los trabajadores y sus necesidades, en articulación con su formación y capacitación, a través de técnicas que permitan ampliar y generar un mejor rendimiento en la organización. Por esto, podría afirmarse que el término de talento humano, como en la actualidad se conoce, en tanto a las competencias de los trabajadores, no se adoptó, sino después del surgimiento de las teorías modernas y se asimila en esta tesis a capital humano.

Desde la teoría de la Administración clásica, y como exponente de la escuela de Administración científica de Taylor (1915) fue la primera persona interesada en entender el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización y descubrió que estos, se mueven por la remuneración que obtengan de su tarea como única motivación. Desde el enfoque de este autor, los trabajadores son considerados máquinas que deben cumplir una labor específica



y repetitiva y de allí su comparación con la eficiencia del instrumental de las maquinarias. Con una mirada que consideraba los recursos humanos incompetentes, improductivos, incapaces, Taylor (1915) proponía la instrucción correcta de los hombres, con el objetivo de evitar movimientos torpes, ineficientes. En la misma línea argumentativa, Rumbo (1995), parafraseando a Taylor, afirma que el operario debe obtener un máximo de prosperidad para sí, pero este debe estar vinculado al máximo de prosperidad del empleador. El autor despoja al obrero de toda posibilidad de planificar su trabajo, que considera mecánico y rutinario.

En concordancia con la teoría de Taylor, en lo que respecta a Fayol (1916), señaló la idea de la división y especialización de las labores para cada uno de sus trabajadores. De esta forma, a partir de diversos estudios industriales, se demostró que la división de trabajo permite a una unidad de mando, generar responsabilidad de autoridad dentro de los rangos de poder y subordinar los intereses personales, para poder llevar a cabo el interés principal, que es maximizar la utilidad de la organización. Este autor le asigna a la administración 5 funciones: previsión, organización, mando, coordinación, control; las que tienen una relación directa con la empresa. Para el autor, la función de administración se reparte tanto entre la cabeza de la organización y sus miembros del campo social. Y su principal preocupación gira en torno a la jerarquía, ya que la conducción es responsable de la dirección y de la visión conjunta (Fayol, 1916).

Para ambos autores, el factor humano era sólo un instrumento, al que solo le correspondía una tarea a cumplir. Si bien no es la perspectiva sobre el bienestar del capital humano, lo que se busca mencionar es que el trabajador siempre representó un eslabón a contemplar dentro de la organización y que ambos autores han señalado la importancia de la formación, la captación y el trato social de las personas.

Con Elton Mayo (1972), se inicia el punto de partida de lo que se daría en llamar la Administración de los Recursos Humanos, resaltando la importancia que tiene el trato de la persona en sus puestos de trabajo, y como las condiciones y la opinión de los grupos, favorece la producción en pos de la satisfacción del trabajador.

Como consecuencia de estas investigaciones, existen modelos que contemplan sus variaciones entre las que el autor Vilchis (2019), menciona a la escuela de McGregor quien desarrolló las llamadas teorías X e Y, que encierran una serie de supuestos sobre la naturaleza humana respecto del trabajo, la motivación y la autoridad. En este sentido, Narváez (2012) caracteriza ambas teorías y destaca que la teoría X parte de considerar como natural la aversión del hombre hacia el trabajo, debiendo dirigirlo, controlarlo, incentivarlo y amenazar para obtener de él aportes positivos. El hombre común, según esta concepción, prefiere rehuir las

responsabilidades, ser dirigido y obtener seguridad. Por otra parte, la teoría Y concibe al trabajo como una fuente de satisfacción social, entiende a la participación como un elemento motivador, y que, para el hombre, la búsqueda de responsabilidades con el objeto de aportar su creatividad a la organización no es una utopía.

En términos de eficiencia, las concepciones sobre el homo economicus, donde el hombre trabajaba solo para obtener una mayor producción diaria, sin que esto implicará un mayor valor por su trabajo, continuaba arraigado en algunas organizaciones. Sin embargo, el concepto de capital humano no fue homogéneo en el tiempo. Ha sido primitivamente considerado como un recurso utilizable, que no generaba valor para sí mismo ni para la empresa, solo busca obtener rentabilidad. La evolución del concepto a lo largo de los últimos años se ha analizado para nutrirse de otros representantes, de varias disciplinas y de múltiples escuelas y doctrinas.

El estudio de la teoría del capital humano es abordado por Falgueras (2008) quien en su libro resume las partes desarrolladas por Gary Becker en 1964, y sostiene que este es el gran impulsor de esta teoría. Sus aportes persisten en la contemporaneidad, considerando la inversión individual en conocimientos y habilidades. Este autor se refiere a la educación y a la formación en los ámbitos de trabajo. Los aportes de Becker pueden sintetizarse en la siguiente tabla:

**Tabla 26**  
*Capital Humano*

| <b>Entrenamiento General como inversión – Beneficio</b>                                                                                                               | <b>Entrenamiento Específico -técnico</b>                                                                                                                                                                         | <b>Entrenamiento General como retorno de la inversión</b>                                                                                     | <b>Entrenamiento Específico en tanto retorno del capital-tiempo</b>                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| La inversión en capital humano, redundará en beneficios para la organización los que obtendrá en un tiempo. De allí que se igualen los beneficios al flujo de gastos. | La inversión en capacitación y formación de competencias técnicas específicas, intentan reducir la rotación del trabajador y funciona como estrategia de retención e impacta favorablemente en la productividad. | La inversión en capital humano esta intrínsecamente vinculado al reconocimiento salarial. A mayor habilidad de capital humano, mayor salario. | La inversión se calcula de acuerdo a la tasa interna de rentabilidad de una inversión en capital humano. Compara las tasas de una inversión o no en capital humano, durante un periodo en la que el trabajador se encuentra inserto en la organización |

Fuente de elaboración propia en base al texto de Ignacio Falgueras (2008, p.32-36)

El análisis económico realizado por Falgueras, respecto de los aportes Becker, destacan que, el autor se enfoca en la educación, el significado de los gastos, los entrenamientos y la importancia de considerarlos una inversión tradicional o financiera. Lo explica a partir de:

El capital humano y la distribución de los ingresos, en términos de oferta y de demanda. Refiere a que la pendiente de la curva de demanda es negativa, porque a medida que se acumula el capital existen rendimientos decrecientes.

- a. el capital humano es inseparable de la persona que realiza el trabajo, de modo que está afectado por las capacidades físicas del que invierte, que son limitadas,
- b. para la producción de capital humano es necesario invertir tiempo, tiempo que es tanto más valioso cuanto mayor sea la acumulación de capital humano que se haya adquirido, puesto que – recordemos – a mayor capital humano corresponde un mayor salario.

Desde esta misma teoría, el autor menciona que la curva de oferta mide los costes de financiación del capital humano, y tiene pendiente positiva, precisamente porque dichos costes aumentan con la cantidad invertida (Falgueras, 2008, p.36).

En este contexto, una de las implicancias del capital humano, se puede detectar en lo expresado por Schultz (1962), en un discurso ante la American Economic Association quien teoriza sobre, los factores esenciales de la producción, este menciona que tanto el capital, como el trabajo no son inmutables y, sufren un proceso de perfeccionamiento. Esto sucede porque las personas invierten en sí mismas además de las inversiones que puedan hacer las empresas y el Estado. Consecuentemente, las inversiones en sí mismas a las que se denomina educación, constituyen una influencia en el crecimiento (Lucero, 2014).

Estas contribuciones, se caracterizan por ser actuales y diversas, las que convergen en la comprensión integral de la interrelación entre capital y talento humano, destacando la necesidad de enfoques estratégicos y motivacionales, para potenciar el rendimiento individual y organizacional en un contexto empresarial dinámico.

Por otra parte, en lo que respecta al concepto de capital humano, es abordado por distinguidos pensadores como Amartya Sen. En su análisis, el capital humano trasciende la noción económica convencional, al enfatizar en la expansión de las capacidades humanas y la libertad, para llevar una vida digna (Sen, 1999). Este enfoque amplio, contrasta con la visión más restringida, que limita el capital humano a su relación con el crecimiento económico, buscando la vinculación con el desarrollo social.

No se ha mencionado, pero para fines de la década del 90, el concepto economicista del desarrollo desplaza la creencia de un enfoque que se expresa en términos del PBI, sino que

plantea, tener evidencia que el desarrollo y el crecimiento como factores de distribución, satisfacen y favorecen en consecuencia la vida de la población. La premisa que sostenía que ha mayor empleo, mayor satisfacción personal, fue reemplazada por la creación de un proyecto de vida, por la libertad, la justicia, la felicidad, el tiempo de ocio, la seguridad ciudadana y la educación, según lo expresa Morris (1975). El autor también plantea que, la expansión de las capacidades implica entender las competencias del ser humano en el ámbito de una organización y, que estas se expresan en el saber hacer y en el desenvolvimiento de la conducta.

En relación con lo expresado anteriormente, y en el contexto organizacional contemporáneo, la gestión por competencias, respaldada por la teoría de recursos y capacidades, subraya la tríada esencial de capital humano, estructural y relacional (Arredondo-Trapero et al., 2016). Consecuentemente, Edvinsson y Malone (2003), afirman que, potenciar el capital humano implica fortalecer el conocimiento operativo y las habilidades individuales, mientras que la tecnificación del capital estructural se refiere a la aplicación de conocimiento y a la sistematización de procesos organizativos.

En este sentido, el Capital intelectual está representado por los aportes que los intangibles brindan a las organizaciones, como menciona Bontis (1999), quien los caracteriza como aquellos aportes que cada persona brinda a la organización, tanto con su conocimiento, como con el desarrollo de su experiencia. Sin embargo, es Drucker (1990) quien se anticipa en predecir la llegada de una sociedad donde, los activos del conocimiento son valores ocultos y resultan ser los más importantes.

Así resulta pertinente recuperar el concepto de capital humano, definido por Cámpora (2018), quien retoma a Bontis (1998) y refiere: “capital intelectual es un conjunto de activos intangibles que permiten agregar valor para los fines organizacionales y generar una ventaja competitiva sustentable a lo largo del tiempo. (Cámpora, 2018 p.13).

Es de destacar que, en el marco de la revolución de la gestión del conocimiento, el capital humano se encuentra dentro de la conceptualización del capital intelectual, como así también el capital estructural, relacional del cliente y de la innovación. Si bien la clasificación de capital intelectual no es objeto de esta tesis, se reconoce que el trabajo realizado por los investigadores Chen et. al. (2004) y Cámpora et. al. (2018), los que constituyen un aporte desde el cual el componente capital humano puede ser tratado de forma similar, al talento humano. Por ello, la relación entre capital y talento humano, y su forma de caracterizar ambas terminologías se explica en la necesidad de la gestión laboral por competencias. Según Huselid, Becker y Beatty (2005), la actividad de gestionar, o administrar el talento humano no solo se evalúa por sí misma, sino por su impacto en los resultados empresariales.

Esta evolución conceptual, sitúa al talento humano como una noción más moderna y completa, donde la gestión efectiva de los humanos se presenta como un imperativo estratégico, para alcanzar la eficacia organizacional. De allí que, la formación y desarrollo del personal en competencias laborales, se convierte en un catalizador crucial para maximizar este impacto.

En el panorama más reciente, expertos contemporáneos como González et al. (2017) enfatizan la importancia de motivar a los equipos de trabajo, para desarrollar competencias que impulsen modelos de productividad, servicio y competitividad. Asimismo, Aguilar (2015) destaca la capacidad conceptual y metodológica del modelo por competencias para articular conocimientos, habilidades y actitudes en el contexto laboral.

En cuanto al talento humano, autores como Angulo, Quejada y Yáñez (2012) subrayan que la satisfacción laboral, no solo se vincula al capital humano adquirido antes de entrar al mercado laboral, sino también a las condiciones y factores exógenos, como la oportunidad de aplicar conocimientos y la motivación psicológica.

De igual forma, en el contexto actual, desde este planteamiento, la persona deja de ser un integrante pasivo de la organización, para constituirse en un aliado estratégico de la misma, capaz de autogestionarse y administrar de manera proactiva los recursos que dispone, llevando a la organización a alcanzar sus objetivos.

Resumiendo, las conceptualizaciones anteriores el capital humano puede ser expresado por el talento humano, en línea con lo expresado por Cámpora (2018). Se conceptualiza como aquella contribución que hacen las personas, cuyas acciones logran poner en valor a la organización, es decir que constituyen un elemento fundamental, un componente que aporta su conocimiento, sus actitudes, sus saberes propios, y sus competencias. Estos, puestos al servicio de la organización, mejoran sus resultados y su valor en el mercado, resulta así que el capital humano definido como talento humano, es un elemento estratégico esencial para la organización (Vilchis, 2019).

### **Perspectiva Económica del Capital Humano**

Si bien, el concepto de Capital Humano en las organizaciones tienen en las últimas décadas un desarrollo importante, resulta apropiado destacar que se lo menciona ya en las obras de algunos teóricos de la economía a lo largo de los últimos 200 años. Ya en el año 1776 Adam Smith introdujo el concepto de capital humano en su obra *La Riqueza de las Naciones*. Sugiere este autor, que un trabajador, al invertir en su formación debe recibir un salario, que además de

cubrir la tarea realizada, retribuya los gastos incurridos para lograr esa formación. Compara al trabajador con una máquina, la que, una vez puesta en producción, debe amortizar la inversión realizada en ella. En este sentido, afirma que el hombre “ha sido educado a costa de mucho trabajo y tiempo y debe poder realizar un trabajo que le reembolse el costo de su formación con al menos, los beneficios ordinarios de un capital de igual valor” (Smith, p. 169)

En este contexto, Jean Baptiste Say (1803), al estudiar la industria señaló que un empresario industrial debe adquirir conocimientos que le permitan desarrollar un producto y luego dirigir su producción. Estos conocimientos son: naturaleza de las cosas en que ha de obrar y las que debe emplear como instrumentos; y así mismo las leyes naturales de que puede aprovecharse. Por otro lado, el autor consideraba que las habilidades y destrezas adquiridas por los individuos, deben ser valoradas como capital, que agrega valor. Say (1803), sostiene:

El empresario de industria, en primer lugar, debe adquirir los conocimientos más esenciales del arte que quiere ejercer; después debe reunir los medios de ejecución necesarios para crear un producto; y finalmente, debe presidir su ejecución (...) Los conocimientos que debe adquirir son los siguientes: naturaleza de las cosas en que ha de obrar y las que debe emplear como instrumentos; y así mismo, las leyes naturales de que puede aprovecharse. (Say, 1804, p.5).

En 1848 John Stuart Mill, otro de los autores clásicos, realiza un gran aporte al desarrollo del concepto de Capital Humano, explicando que la productividad está dada por el conocimiento de los trabajadores. En ese sentido, el autor considera que cualquier acción para la formación de los mismos, resulta en mejora de la productividad, tanto en una empresa como en una sociedad. Incluso en sus definiciones, el autor va más allá, al considerar las cualidades humanas de los trabajadores, como un elemento a potenciar.

Existe en los antecedentes como los de Stuart Mills (1848) evidencias que permiten afirmar que, cuando los países están comprometidos con la inversión en la generación de conocimiento, el desarrollo del talento trae consecuentemente una madurez en el sistema de investigación, mayores fondos y empresas que invierten en I+D. Ya que, el autor se enfoca en la formación, y resalta que una población preparada para innovar está propensa a incrementar su productividad, su visión puede ser considerada un aporte para la perspectiva del talento.

Otro de los referentes teóricos desde la perspectiva económica, de la categoría de capital humano, resulta ser Alfred Marshall (1927), quien señala la importancia de la inversión en educación por parte del Estado, al considerarla como generador fundamental de desarrollo económico. Sostiene Marshall que, dicha inversión no tiene solo un impacto directo en los actores, sino un efecto positivo a largo plazo y sobre el total de la población. De allí que, si la

inversión desarrolla las capacidades de algunos individuos que producen cambios extraordinarios en la sociedad, esta inversión se justifica para el resto de la población.

Del mismo modo, la relevancia de la educación como elemento de movilidad social, fue resaltado por Thomas R. Malthus (1806) señalando la importancia de la inversión en ella:

Hemos prodigado enormes sumas de dinero en socorrer a los pobres, los cuales, tenemos razones para creer, han tendido siempre a agravar su miseria. Pero, en cambio, no nos hemos ocupado de educarlos y de inculcarles aquellas importantes verdades políticas que les tocan más de cerca, que forman quizá el único medio de que disponemos para elevar su situación y para hacer de ellos hombres más felices y súbditos más pacíficos. (Malthus, 1806, p.463)

Irving Fisher, reconocido economista estadounidense, en su trabajo *The Nature of Capital and Income* (1906), señala en su concepto ampliado del capital, que a los factores de la producción capital y trabajo se le suma un tercer factor residual que consiste en la variación del capital humano, es decir de la calidad de la mano de obra, lo que explicaría en parte el aumento de la renta. Esta idea será determinante para los teóricos al momento de avanzar en la generación del concepto de Capital Humano.

En 1930, a raíz de la gran crisis económica mundial, la teoría económica clásica fue duramente cuestionada desde diferentes sectores. Surge allí la figura de John Maynard Keynes, quien sostenía que el Estado, a través del gasto público incrementa la demanda agregada de la economía. Se logra de esta manera, potenciar el crecimiento económico en el corto plazo, en etapas de recesión y crisis. Por otra parte, señala que a través del efecto multiplicador de la economía al invertir en infraestructura y obras públicas (rutas, ferrocarriles, escuelas, hospitales, etc.), el Estado incrementa la productividad y con ello potencia el desarrollo a largo plazo de la sociedad. Es importante señalar que el autor no se refiere de manera directa a la inversión en educación, sino que la considera dentro del gasto público (Keynes, 1936).

En 1940, en su obra *Como pagar la Guerra*, Keynes sostenía que, para generar un crecimiento económico en la postguerra, el Estado debía invertir previamente en la capacitación laboral de los trabajadores para afrontar esta etapa. (Keynes, 1940). A partir de sus trabajos, que representan la base de la actual macroeconomía, se comienza a estudiar el factor humano como uno de los más importantes para el desarrollo económico.

Luego de la Segunda Guerra Mundial varios autores estudiaron el desarrollo económico de Europa y Estados Unidos. En dicho contexto, llegaron a concluir que, más allá del Plan Marshall, la principal causa de ese despegue yacía en las características de la población, respecto de su carácter, habilidades, y formación.

Los antecedentes descriptos precedentemente pueden resumirse en el siguiente cuadro, destacando los principales aportes y contribuciones hacia la construcción del concepto de capital humano.

## Ilustración 20

### *Capital Humano y sus antecedentes históricos*



Fuente de elaboración Propia

## Teoría del Capital Humano y sus Aspectos Críticos

La Teoría del capital humano tiene sus bases en los planteos neoclásicas y su interpretación del análisis del mercado laboral. Desde esta perspectiva se objeta la idea de



considerar al trabajo como algo homogéneo y de allí poder afirmar que existen diferencias cualitativas del factor trabajo y por tanto su efecto económico también es diferencial.

Según expresa Dallorso (2014), al explicar la teoría del Capital Humano “en contraposición, el análisis neoclásico sostiene que los fundamentos del estudio del mercado de trabajo deben diferir de los del análisis de cualquier otro factor de producción” (p.47).

Siendo uno de los pioneros de esta teoría, Theodore Schultz (1962) considera que el capital humano implica el proceso de adquisición de habilidades gracias a la escolarización. En este sentido el autor considera que, para bajar la pobreza y mejorar la calidad de vida de los individuos, se requiere de la adquisición de conocimientos y habilidades y que la educación es la herramienta más propicia para ello.

De allí que teóricos de la economía, como Mincer y Becker (1964) continuaron los estudios de Schultz. En el caso de Mincer (1958), sostenía que la experiencia incide positivamente en la productividad, en aquellas ocupaciones que requieren más tiempo de formación y desde esa afirmación manifestaba que a mayor capacitación, mayor ingreso.

Por su parte, Becker (1964), escribió el libro *Human Capital*, en el que establece de manera estructurada la Teoría del Capital Humano, dándole formalidad a las observaciones y las propuestas de Schultz. Becker consideraba que el individuo como agente económico, en el momento de comenzar a estudiar, calcula los ingresos que deja de percibir al no trabajar por dedicar tiempo al estudio y, agregado a los gastos de la inversión en su formación, los compara con los ingresos futuros esperados si continúa formándose.

Más adelante, Miller (1960) sostiene que la educación de las personas brinda a éstas, avances económicos y sociales que superan al costo de la inversión en educación. De allí, que afirma que las tasas de retorno de la inversión en educación de un individuo, a lo largo de su vida, no son un costo. Y sostiene que la inversión en educación de nivel primario y medio aumenta la productividad de las personas más allá del tiempo, gasto y esfuerzo que estudiar implica.

Si bien es de destacar, que los planteos mencionados tuvieron repercusiones de alto impacto en la conceptualización de la noción de trabajo, capital humano y en los enfoques de análisis económico, también incidieron en cómo pensar la relación empleo – sociedad – educación. Tomando la síntesis realizada por Ignacio Falgueras (2008), respecto de los aportes de Schultz este refiere a que:

El primer autor en destacar el papel crucial del conocimiento y la preparación de los trabajadores en el aumento de la productividad fue Schultz (1961), quien defendía, que la tasa a la que estaba creciendo la economía estadounidense en esa época era mucho mayor que la

tasa combinada a la que crecían los factores tradicionales (tierra, horas de trabajo por persona y capital), por lo que tales factores no podían, por sí solos, explicarla.

Schultz criticaba duramente el hecho de que se defendiese que la anterior diferencia fuera una medida de la «productividad de los factores». Según él, dos grupos de fuerza podrían explicar estas diferencias en las tasas de crecimiento: uno lo formarían las economías de escala, el otro sería el gran incremento que había tenido lugar en la calidad de los factores, debido principalmente a la mejora del capital humano. (Falgueras, 2008 p.30)

Schultz, describía que el crecimiento económico de posguerra se sostuvo esencialmente por la producción y el trabajo; y el incremento salarial de los trabajadores se basó en una mayor educación de estos. Esta teoría sustenta además la idea de que los países subdesarrollados, se encontraban en esta situación precisamente por no invertir en capital humano (Lucero 2014).

En oposición a esta perspectiva, hay quienes afirman críticamente que el sistema capitalista se arroga, por parte de los sectores dominantes, el dominio a partir del cual se valorizan y distribuyen los saberes en función de sus propias necesidades. Y en ese sentido, supone el monopolio de los conocimientos.

En este punto, Puigross (1994) advierte sobre lo preocupante que puede resultar un sistema educativo fragmentado, que funcione en pos de reproducir las desigualdades sociales, al vincular el crecimiento económico con la educación, y dejar todo ello “en manos” del mercado, o lo que es igual, en capacitar a los trabajadores desde la moral de los sectores dominantes. De allí que, las posiciones más críticas a la teoría del capital humano destacan la funcionalidad que presenta la misma, respecto de una visión Taylorista de la producción, de la división del trabajo y al considerar la educación y capacitación solo en términos de productividad y valor económico.

Cabe aclarar que hasta los años sesenta la educación y la formación influidas por el modelo clásico primero, y por la teoría del capital humano después, eran concebidas como un elemento funcional y el sistema educativo era considerado un “seleccionador” para distribuir a las personas entre las diferentes ocupaciones en función de sus cualificaciones. Dentro de esta visión, los requerimientos de cualificaciones dependían directamente del desarrollo tecnológico-económico o de la evolución científico-técnica, sin incorporar los factores de tipo social. (Lucero R., s/a, p.12)

Algunos autores como Frigotto (1998) se insertan en el debate con la teoría del capital humano, desde la revisión misma del concepto de “trabajo”, que en dicha teoría quedaría reducida a “empleo”. Todo ello en la medida, que, desde las ideas dominantes de la teoría del

mercado, no se reconoce al trabajo no remunerado y por tanto el concepto de trabajo es restringido a ocupación remunerada y no a relación social a partir de la cual se produce la existencia misma de los sujetos sociales. En este contexto, entonces las instituciones educativas quedarían circunscritas a producir en los sujetos, habilidades generadoras de capacidad de trabajo (empleo) y la capacitación queda reducida a cuestiones técnicas y necesidades del mercado laboral, desde una lógica instrumentalista y funcional al capitalismo. Pero ese “largo plazo” que supone la redistribución del crecimiento económico y fortalecimiento de la economía, parece dejar pendiente la redistribución de dichos beneficios.

A pesar de los ataques:

otros autores, aun siendo críticos, rescatan que la cuestión del sujeto y del esfuerzo individual en la teoría del capital humano significó un aporte novedoso en una sociedad por entonces fuertemente regida por el eje capital - trabajo, y en donde la especialización de la mano de obra tenía un carácter rígido, lineal y homogéneo, y la organización del trabajo era repetitiva y fragmentada. (Lucero R., s/a, p.11)

De estos debates se desprenden las tensiones existentes entre la teoría del capital humano, el rol de la educación y las lógicas propias del sistema capitalista, en tanto su necesidad de reproducción de las desigualdades para sostener su propia existencia.

En línea con los debates expuestos es importante mencionar que en el año 2022 se publica el último informe denominado *Mapa de Desarrollo Humano*, que describe el periodo que abarca el 1996-2021 de Argentina. El concepto allí vertido sobre el desarrollo humano: “entendido como la expansión de las capacidades de las personas, de sus libertades reales, para ampliar las alternativas de vida entre las que pueden optar.” (p.2) Concepto que comprende la forma en que las personas, los países y los organismos deben trabajar de forma significativa, hacia la búsqueda de propuestas y estrategias, en el desarrollo de los individuos. El informe expresa que:

Las personas otorgan valor a aspectos que trascienden sus ingresos (Alkire 2009): tener una mejor nutrición y servicios médicos que les permitan gozar de una vida larga y saludable; una mejor educación que les dé más conocimientos y les permita ser creativos; buenas condiciones de trabajo y tiempo de descanso gratificante; un medio ambiente agradable y sostenible; protección contra la violencia, y un sentimiento de pertenencia, empoderamiento y participación activa en sus comunidades; todas ellas son dimensiones que hacen también al desarrollo humano. (p.15)

En estos términos la perspectiva actual de la noción de capital humano ha dejado de ser puramente económica, respecto al trabajo y se ha modificado, siendo hoy un debate en post de

la sustentabilidad. Del mismo modo, uno de los Objetivo de Desarrollo sustentable n°8 de la agenda 2030, pretende:

Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos, proyecciones que a la fecha no se han cumplido, vinculando los datos relativos a las dimensiones del DH, salud, ingreso y educación. Argentina enfrenta grandes desafíos que se vinculan con el abordaje de las temáticas descriptas de forma conjunta. Revisar estas cuestiones genera una gran oportunidad en términos de prioridades para el desarrollo regional y local. (párr. 21) .

En la investigación reciente en nuestro país, sobre capital intelectual llevada adelante por la Universidad del Salvador y finalizada en 2022, se destaca que las organizaciones están enfocadas en el aprendizaje y fomento de actitudes e iniciativas creativas. Son estas organizaciones capaces de capitalizar sus errores, crear nuevas alternativas para la resolución de problemas y abordar con sus equipos nuevos desafíos. Por ello, el capital humano, es reconceptualizado como Talento Humano. En este sentido, es posible afirmar que las organizaciones donde el capital humano es valorado, los trabajadores se encuentran comprometidos con la visión de la organización, y en situaciones complejas son capaces de actuar de forma colaborativa y respetuosa con sus entornos (Cámpora, 2018).

A modo de síntesis del presente apartado, se presenta a continuación, los diversos autores que abordan el concepto de Capital Humano vinculado a las teorías de Talento Humano y sus dimensiones:

**Ilustración 21***Autores y dimensiones del capital humano*

| <b>Autores</b>            | <b>Dimensiones</b>                                                          |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Kaplan y Norton (1996)    | Capacidades, habilidades, motivación.                                       |
| Saint-Onge (1996)         | Capacidades, valores                                                        |
| Brooking (1996)           | Pericia, creatividad, habilidad directiva, liderazgo, capacidad de gestión. |
| Sveiby (1997)             | Educación, habilidades, experiencia, valores.                               |
| Edvinsson y Malone (1997) | Conocimiento, habilidades, creatividad.                                     |
| Bontis (1998)             | Conocimiento, habilidades.                                                  |
| Euroforum Escorial (1998) | Competencias, satisfacción, liderazgo, estabilidad.                         |
| Mc Elroy (2002)           | Conocimiento, habilidades, experiencia.                                     |
| Cic (2003)                | Valores, conocimiento, capacidades.                                         |
| Guthrie et al. (2004)     | Educación, entrenamiento, conocimiento, espíritu emprendedor.               |
| Bueno et al. (2003)       | Valores, conocimiento, capacidades.                                         |
| Chen et al. (2004)        | Competencias, actitudes, creatividad.                                       |
| Joia (2004)               | Conocimiento, habilidades.                                                  |

Fuente extraído de Cámpora 2018, Dimensiones del Capital humano de Naranjo Herrera (et.al. 2013)

**Diferencia entre Capital Humano y Recursos Humanos**

El concepto de Capital Humano se vincula, compara, diferencia o enlaza frente al concepto de Recurso Humano. Lo realmente cierto es que, dentro de las organizaciones, la denominación recursos humanos genera posiciones encontradas, como menciona Vilchis, (2019), las personas no pueden administrarse como un recurso más, por lo que el término recurso debe ser reemplazado por factor o por *talento*. En concordancia con lo expuesto por Cámpora (2018), se resalta que el término fue variando, debido a la influencia de las ciencias

económicas, hasta ser identificado con el de capital humano. De allí que la gestión de Capital humano toma importancia, al apartarse del enfoque de la administración. Por eso se define, desde hace tiempo, como un elemento organizacional fundamental, la gestión del capital humano.

Por lo anterior, para ampliar esta conceptualización es importante traer la obra *Administración de los Recursos Humanos*, de Chiavenato (2011), quien destaca que, en una definición tradicional, los Recursos Humanos representan uno más de los recursos con los que cuenta la organización, como son los recursos materiales, financieros o tecnológicos; y por ello reciben el mismo tratamiento estandarizado y uniforme. Este enfoque industrial del concepto se fundamenta en las organizaciones consideradas como un conjunto de recursos integrados y coordinados, que funcionan para lograr los objetivos de dicha organización. Es así que, el concepto de recurso se asocia a algo que se utiliza por un corto período (corto o mediano plazo).

Según el autor, el concepto evolucionó pasando de tomar a las personas como recursos inertes a socios activos y proactivos de la organización. Y de allí que, estos últimos son considerados actores fundamentales de la organización. Ya no se consideran recursos, sino seres humanos que dan vida y sentido a la empresa, le aportan valor e inteligencia. De esta manera, estos últimos son considerados actores estratégicos significativos para la organización. (Chiavenato, 2011) quienes deben ser gestionados a fin brindar respuestas globales, a la organización.

Para que el capital humano sea gestionado adecuadamente, las áreas que se dedican a su crecimiento deben dar mayor respuesta a sus necesidades, promover la capacidad de innovación, gestionar el conocimiento existente, valorar tanto la capacidad de aprendizaje de la persona, como la capacidad de aprender de los equipos y de la organización, y estimular determinadas competencias que asocien a la capacidad reflexiva, crítica y creativa

De allí, que la empresa, a partir de su gestión, puede brindar la oportunidad de generar nuevos aprendizajes, a nivel individual y organizacional y así, estimular el pensamiento creativo dentro de las organizaciones (Beltramino & Conci, 2011).

Por ello, es importante incorporar el aprendizaje como protección básica contra la extinción empresarial, como un medio para estar preparados para la cruzada empresarial del siglo XXI. En esta cruzada se otorga valor donde se da valor al conocimiento, gestionando y tramitando la capacidad de aprender; lo cual ayuda a fomentar el pensamiento creativo dentro de las organizaciones, permitiendo un aprendizaje rápido y eficaz, mediante el cual el capital humano accede a conocimientos necesarios para ser efectivo en mercados altamente competitivos. Es ese proceso, donde Drucker (1994), advierte que es necesario centrarse más

en la práctica, que en la teoría para generar el rendimiento del conocimiento. De lo que se trata, en las organizaciones modernas, es de lograr mayor previsión, en materia de la formación para el talento humano. Esto, en la medida de los requerimientos y demandas de un mundo dinámico, al cual hay que estar constantemente anticipando, por los nuevos cambios tecnológicos, estructurales, culturales y normativos presentes (Hernández, 2005). Por lo tanto, afirma Chiavenato (2002), cualquier iniciativa de aprendizaje debe dar respuesta a las necesidades de la organización, pero sin olvidar la del individuo, se debe establecer objetivos de formación, identificar los mecanismos adecuados y utilizar técnicas modernas para alcanzar los objetivos planteados.

El concepto de Capital Humano supone, entonces, una evolución de los Recursos Humanos, ya que potencia las habilidades y capacidades de las personas y considera a estas el centro del desarrollo de las organizaciones. No existen las organizaciones sin los individuos, y estos forman parte de las mismas.

De esta manera, el Capital Humano contiene al concepto de Recurso Humano, incorporando consideraciones tales como: el desarrollo y potenciamiento de las habilidades innatas y adquiridas de las personas, la educación y formación de las mismas como una inversión y ya no como un gasto, la concepción del ser humano como algo más que un recurso para la empresa, considerándose ahora características como el desarrollo personal del individuo, su calidad de vida, la riqueza intelectual y cultural, y la incorporación de expresiones artísticas y espirituales. (Becker, 1993)

Según autores como Martha Alles (2015), el capital humano es lo que hace la diferencia entre una organización y otra, por lo cual, tener individuos con competencias genéricas, logra un valor agregado que contribuye a su crecimiento. La autora destaca aquellas competencias que resultan un elemento diferenciador entre cada individuo y sobre todo entre cada organización. Por eso los reclutadores se enfocan en el desarrollo y el cuidado del talento desde múltiples aspectos, especialmente desde la su visión estratégica de las empresas, a la hora de elegir su personal. (Alles, 2015 p. 16)

Desde la perspectiva de la organización, las personas son consideradas como capital humano o conjunto de recursos (competencias, conocimientos, aptitudes, actitudes, destrezas, habilidades, energía, etc.), que los miembros de la organización aportan para que esta logre su misión. Las organizaciones intentan incorporar personas capaces de contribuir de forma significativa a la consecución de sus fines. En consecuencia, el capital humano que una organización logra reunir es un elemento fundamental para el logro de su misión y su composición (mayor o menor profesionalización, grado de implicación y compromiso

organizacional, sus características demográficas) y un factor crítico para el sistema. Por otra parte, las diferentes agrupaciones de esas personas en el marco de la organización configuran una realidad de nivel colectivo, que no se reduce a la mera agregación de los individuos y que introduce nuevos procesos de carácter psicosocial.

Continuando con la visión estratégica de las organizaciones, Mercedes López (2000), considera al capital humano “ un conjunto de personas o conjunto de recursos, (competencias, conocimientos, aptitudes, actitudes, destrezas, habilidades, energía, etc.) que los miembros de la organización aportan para que esta logre su misión” (p.22).

Al mismo tiempo la autora señala que las organizaciones intentan que las personas contribuyan al logro de su visión, más aún, fomentan la profesionalización, y compromiso organizacional. Mercedes López Sostiene además que:

La dirección ha de lograr también mantener un cierto orden que permita el logro eficaz de sus objetivos. Dirigir es lograr fines mediante la toma de decisiones. Asimismo, hay que hacer compatibles las funciones anteriores con la coordinación e integración de personas y la consecución de un buen clima social. Ello requiere la gestión de las relaciones humanas, la formación y el desarrollo de equipos, el logro de una visión común entre los miembros y la capacidad de ilusionar a las personas que integran la organización. Finalmente, es necesario encontrar un equilibrio entre la autoridad, el orden la racionalidad y la coordinación interna y ello significa crear y mantener estructuras adecuadas. Así, dirigir implica “administrar” la organización. Hay pues, cuatro funciones que deben combinarse adecuadamente: formular políticas, conseguir objetivos, integrar al personal y administrar. (p.23)

### **Gestión de Talento y Formación**

La conceptualización de la gestión del talento, según la definición de Chiavenato y Villamizar (2009), aborda un conjunto integral de políticas y prácticas con la finalidad de hacer eficiente y potenciar el capital humano y sus capacidades. Este enfoque engloba el proceso de incorporación y mantenimiento del capital humano, como lo señalan Werther, Davis y Guzmán (2014). Por eso, el actor central de las organizaciones es el trabajador y requiere de una formación y preparación adecuada, para llevar adelante sus tareas, su participación y central para que la organización logre sus objetivos, entre los que se encuentran mejorar la productividad y lograr una mejor competitividad. Por lo tanto, es responsabilidad de esta, que a través de métodos y técnicas que su capital humano, adquiera mejores conocimientos.



En la mirada de Vichis (2019), la Gestión del Capital Humano resulta una estrategia organizacional o una corriente de pensamiento, que fortalece las competencias de los colaboradores en una organización. Al respecto, Cantón y Ferrero, (2016), enuncian que llevar adelante la gestión del talento implica una serie de pasos, es decir un proceso sistemático de detección, selección, organización, codificación, creación, filtrado, procesamiento, presentación y utilización de la información en una organización, que debe ser parte del conocimiento que alcanzara al trabajador. Por ejemplo, este proceso podría estar orientado a explotar de manera colaborativa, con el respaldo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), los recursos y conocimientos fundamentados en el capital intelectual de la entidad.

En el ámbito de la gestión del talento, existen hoy dos términos vinculados a la permanencia de los trabajadores en las organizaciones. Uno se refiere a cómo la Gestión del Talento debe crear condiciones para el desarrollo de su personal, es así que gestionar el talento se distingue como un elemento catalizador de singular importancia vinculado al aprendizaje

Con respecto al primero, el concepto de *Learnability*, término que no posee una traducción específica, sin embargo, se describe como la habilidad para reciclarse y aprender de manera rápida y efectiva, siendo particularmente buscado por empresas líderes como Google (Schmidt y Rosenberg, 2014).

Para autores como Jiménez-Cercado el termino *Learnability* resulta ser una de las características necesarias de los trabajadores del SIGLO XXI, <sup>12</sup>. Este término, define el grado de esfuerzo empleado para alcanzar un nivel de competencia en la realización de una tarea determinada. Como en la escuela clásica de la administración, algo resulta fácil de aprender si las competencias necesarias para usarlo se adquieren después de sólo unas pocas repeticiones de la tarea. Sin embargo, este concepto no es propuesto en este sentido, sino que surge a partir de los desafíos de los trabajadores, y sus deseos de aprender, capacitarse y continuar adquiriendo habilidades pensando en el futuro. “*El concepto se sintetiza el deseo y la habilidad de aprender rápida y eficazmente*” (Jiménez, Cercado, & Acos, 2017).

En este sentido, al analizar las problemáticas de las Pymes, cuando se determinan los conocimientos necesarios de su personal para el logro de la eficiencia y efectividad de los planes estratégicos, deberán observar el interés que estas personas tienen en aprender de manera permanente y lograr su desarrollo. El deseo que los impulsa hacia la formación continua, y como la organización, puede potenciar este interés.

---

<sup>12</sup> Mencionan los autores que no existe bibliografía especializada en este término, su investigación da como resultado que la terminología *Learnability* es nueva, puede ser utilizada ampliamente.

Además, para gestionar el talento, las organizaciones deben estar atentos a las decisiones de este tipo de personas, dado que estas estarán en una búsqueda constante de desafíos, que incluyen saber en qué, con quién y dónde quieren trabajar.

En otras palabras, el capital humano es fundamental en las Pymes, al ejecutar procesos productivos, ya que el rol que cumplen los individuos y sus competencias resultan clave para el funcionamiento de las actividades de la organización, y deben ser tenidas en cuenta por sus líderes.

Retomado lo dicho por (Palomino Rubio, 2018)

El Capital humano es el portador del conocimiento, que se traduce en habilidades y competencias para el desarrollo de las labores dentro de la empresa, y cuyo bien es propiedad del trabajador; no obstante, como factor productivo lo entrega a la compañía a cambio de una remuneración. Este capital, junto con el capital estructural y relacional conforman el capital intelectual, que es propiedad de la empresa, y sobre el cual se cimienta la innovación. (p.79)

Con respecto al término Engagement, es utilizado como estrategia para la permanencia del capital humano. Las organizaciones que invierten en capital humano incorporan simultáneamente conceptos como la salud en las organizaciones. El Engagement se relaciona con la salud física, mental y emocional de las personas en su ámbito de trabajo y surge como consecuencia de distintos problemas vinculados al clima laboral. En este contexto, la Psicología Positiva de las Organizaciones, desarrolló este término, surgido como una consecuencia del estudio del síndrome de burnout. Varios años de investigación acerca del agotamiento, del estrés y sus efectos negativos, generaron la noción de un estado contrario, de bienestar y satisfacción frente al trabajo. (Salanova & Schaufeli, 2004)

Para comprender el término de Engagement es necesario mencionar el burnout, el cual se define como:

“un síndrome de agotamiento emocional y cinismo que ocurre frecuentemente entre individuos que hacen algún tipo de trabajo... como sus recursos emocionales son agotados, los trabajadores sienten que ya no son capaces de dar de sí mismos a nivel psicológico”. (Maslach & Jackson, 1986, p.1-2)

Es conveniente mencionar algunas asociaciones de este concepto, dado que hoy una buena gestión del capital humano enfatiza los ambientes de trabajo y cómo las personas se desarrollan y potencian sus habilidades en ellos. Al respecto, mientras el burnout se describe

como la ausencia de energía por parte del trabajador, el Engagement se refiere al bienestar y satisfacción que posee la persona en la realización de su tarea generando una energía adicional.

El concepto de Engagement es definido por Khan, (1990) como “El aprovechamiento de los miembros de la organización a sus roles de trabajo; a partir de esto, las personas se emplean y se expresan física, cognitiva y emocionalmente durante el desempeño de su rol.” (p.694). De esta manera, la energía, participación y la eficacia, son la característica opuesta a las tres dimensiones del burnout, por lo cual se considera su antítesis (Maslach, et. al, 2001).

Otras de sus acepciones, está dada por:

un estado mental positivo y satisfactorio, relacionado con el trabajo, que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción, se refiere a un período cognitivo-afectivo más persistente y generalizado que no se enfoca en ningún objeto, evento, individuo o comportamiento en particular. (Schaufeli, et. al, 2002, p.74). “La vinculación positiva de realización con el trabajo, se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental en el entorno laboral.” (Lorente & Vera, 2010, p.16)

Estos autores coinciden en que, el Engagement se relaciona con un estado mental de la persona, que se produce en el trabajo y que poco tiene que ver con su personalidad. Además, se describe que puede ser desarrollado y optimizado y que es duradero en el tiempo. Por ello, se constata a través de la energía, concentración, identificación y disfrute.

Los conceptos mencionados, toman importancia en la Gestión del talento, ambos posibilitan una forma diferente de mejorar las condiciones de las personas dentro de sus ámbitos laborales además de traer consecuencias positivas en los ingresos de las organizaciones y de los individuos, además de sentar las bases para la creación de innovaciones necesarias para ampliar los indicadores de calidad de vida de las personas (Mellado Et. al, 2023).

### **Capital Humano y Pymes**

De acuerdo a lo expuesto, podría afirmarse que la incorporación de personal a las Pymes debería contemplar las expectativas de su personal y la proyección de su plan de vida.

De allí, la importancia de los conceptos mencionados e incorporados a la Gestión del Talento. En este punto, Alles (2015) afirma que las proyecciones o expectativas deben ser tenidas en cuenta por los motivadores y/o reclutadores, que se enfocan en el desarrollo y el cuidado del talento desde múltiples aspectos, especialmente desde la visión de las Pymes.

Por ello resulta relevante observar particularmente, la interacción que se produce dentro de las organizaciones entre sus miembros, lo que construye la idiosincrasia dada por las características familiares de la empresa. En este sentido “la necesidad de las personas puede estar por encima del desarrollo de las empresas” (Schlemenson, 2013 p.42), aspecto subjetivo exaltado en este tipo de organizaciones pequeñas, que no debe ser ignorado.

El aprendizaje de las personas, al igual que el de las Pymes, deben orientarse hacia una visión prospectiva, con participación social, consciente y voluntaria. Estas resultan las bases fundamentales para su supervivencia y desarrollo, por tanto, están obligadas a aprovechar las propias capacidades de sus recursos, en especial del humano, asumiendo como centro de todos los esfuerzos del desarrollo, las personas que la conforman.

A lo ya expresado, respecto a las Pymes y en relación al capital humano, se puede agregar que el entorno de estas, demanda flexibilidad y capacidad de respuesta rápida y ello implica la formación de su capital humano, como alternativa para ampliar su capacidad de anticiparse a los impactos y condicionamientos de escenarios diversos y adversos.

Todo ello, si se considera que el conocimiento nace y crece en las personas, y que este les es propio, además del resultado de los procesos de aprendizaje y *Know-how* producto de acciones individuales o colectivas generadas por la organización. Como señala Zorrilla (2012), el desafío para las organizaciones Pymes, “es la gestión de su capital humano, fundamentada en la utilización de concepciones y herramientas administrativas modernas, que ayuden a mejorar la productividad organizacional y humana”. De allí que, “mediante un aprendizaje conjunto, dinámico, permanente, comprometido y armonioso del individuo y de la organización a la cual pertenece”, es posible la obtención de los objetivos comunes (Benavides, 2002).

Según Martínez & Martínez (2021), hay actividades que potencian el capital humano emprendedor. Estas pueden ser gestionadas desde las universidades. Por otro lado, enuncia un nivel formativo, a partir del cual, tanto el Estado, como los emprendedores, integran sus actividades con la gestión universitaria.

Por último, los autores sostienen que existe un nivel estratégico que involucra la promoción de los emprendimientos del capital humano en colaboración entre la empresa y la pyme. Uno de los desafíos más fuertes que menciona Martinez citando a Aronson (2007),

“está fundado en las competencias de empleabilidad” (p.284)

En búsqueda de esta transformación, se entiende el aprendizaje del individuo, como proceso continuo y constante de información, capacitación y entrenamiento, producto del aprendizaje organizacional, mediante el cual se compromete la empresa y el individuo en una

visión integradora y humanista. Tal es así que, la Pyme debe contar con técnicas, medios y herramientas adecuadas, para impartir el aprendizaje. Es de resaltar en este ámbito, que se está en la era de la generación de conocimiento, como señala Marín (2002), donde el sector empresarial debe crear condiciones indispensables, para impulsar la conversión del mismo. La organización por tanto debe favorecer el aprendizaje, crear en capital intelectual necesario para transformar la organización, convirtiendo al individuo Pyme, en un ser ejecutor con eficiencia y eficacia de las funciones a desempeñar en la empresa, todo enmarcado dentro de los valores y cultura organizacional como ya se ha expuesto. (Pérez, Deisy, 2012)

## CAPITULO V

### Competencias

Unas de las funciones principales de las organizaciones, relacionadas a la gestión de Recursos Humanos, consiste en fortalecer las capacidades, habilidades, aptitudes y actitudes de los miembros de sus equipos. De allí que, potenciar las competencias del personal, podría constituir, para las empresas, un objetivo primordial en la búsqueda de ampliar las destrezas del capital humano. En este capítulo se abordan las competencias, su definición, clasificación y los diferentes enfoques relacionados a la gestión de las organizaciones y su aprendizaje.

En este contexto, se hará una conceptualización del término competencias, para luego profundizar en una descripción sobre aquellas competencias clasificadas como competencias genéricas y específicas. Por otra parte, se realiza una jerarquización de las mismas teniendo en cuenta las competencias dentro de las organizaciones, a partir de este contenido, se trata en mayor detalle, cada una de las diferentes perspectivas y disciplinas que utilizan este término y se vinculan con el aprendizaje de las organizaciones. Se detallan así, los abordajes de autores sobre, competencias para la gestión, competencias en el ámbito laboral y competencias como habilidades blandas. En tal sentido, es importante atender a lo expuesto por Alles, quien sostiene que el tratamiento de competencia no es uniforme, sino que, cada una de ellas puede ser clasificada de diferente manera, según el ámbito en el cual son contempladas. Al respecto, este capítulo introduce el concepto de competencias del personal de las Pymes y la posibilidad de gestionar los talentos, a través del abordaje que propone una nueva perspectiva, apoyados en el sistema de educación superior universitaria, a partir del cual se pretende describir los beneficios de la formación basada en competencias del capital humano.

De igual manera, se analizan las competencias y la importancia que toman en el ámbito de la educación superior, como parte del proceso de enseñanza aprendizaje. Al finalizar el mismo se expone de qué manera son importantes las competencias como incumbencias y las prácticas profesionales como instancias de formación.

En este contexto puede afirmarse que, las organizaciones deben ocuparse de su personal, a fin de fortalecer las capacidades, habilidades, aptitudes y actitudes de los miembros de sus equipos. Por ello, potenciar sus competencias podría constituir un objetivo a tener en cuenta, cuando se requiere ampliar las destrezas del capital humano. Hace solo tres años atrás, las habilidades genéricas, transversales o blandas no eran tan solicitadas como hoy en día, sin embargo, desde los orígenes de la administración los autores clásicos las describen de forma

exclusiva para los directivos o las mencionan para aquellos que cubrían puestos gerenciales, sin reconocerlas en el resto de sus colaboradores.

Desde esta perspectiva las Pymes necesitan contar con personas capaces de dar respuestas innovadoras, ante determinadas circunstancias, vinculadas muchas veces con el ámbito local en el que se encuentran inmersas.

Uno de los desafíos planteados para las Pymes se refiere a su capacitación. En uno de los capítulos anteriores se afirmaba que las organizaciones deben potenciar al personal que posee determinados talentos, enfocarse en ellos, lograr su desarrollo y este puede desplegarse en torno a nuevas habilidades e impulso de destrezas propias, que contribuyan con la estrategia de la organización. A su vez, a lo largo de los años se espera que estas habilidades se expandan, asociadas al compromiso con la visión de la organización.

El desarrollo de habilidades a través de un enfoque basado en competencias permite trabajar dentro de las organizaciones de forma articulada de tal manera, que potenciar los talentos es gestionar sus resultados. Por ello, el enfoque de la formación por competencias exhibe una visión compartida, en cuanto a procesos de enseñanza y aprendizaje, y el aprendizaje-reflexivo en la práctica, que puede ser abordado desde el ámbito de la Educación Superior Universitaria, entre otros. Al mismo tiempo, es importante destacar que también esas habilidades hacen a competencias laborales, que pueden ser desarrolladas en el interior de las Pymes de forma natural, entendiendo que el conocimiento se encuentra en las personas, y resultan un activo intangible, con un impacto que muchas veces no es posible de ser medido, si no es valorado por los integrantes de la organización.

### **Definiciones de Competencias**

En lo que respecta a la noción de competencias, esta ha evolucionado en el tiempo, adaptándose a los cambios sociales, o modificándose a partir de ellos. Actualmente se utiliza en un contexto más extenso, que incluye el ámbito laboral, el económico, educativo y el social, además de, en ámbito públicos como privados.

Según el diccionario de la Real Academia Española, competencia es una incumbencia, una pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. (Real Academia Española, 2022)

Las competencias incluyen entonces a los conocimientos que se adquieren en la formación, las características de los individuos relacionadas a su personalidad y

comportamiento, como así también a la experiencia adquirida mediante el entrenamiento o la realización de una actividad determinada.

Según afirma Martha Alles, desde el enfoque de la gestión de los recursos humanos, el concepto de competencias se define como: aquellas características de personalidad, devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Siguiendo lo enunciado, la palabra "competencia" proviene del latín "*competere*", que significa "pertenecer, incumbir, comprometerse con algo"- el verbo "*comperer*", "te compete" significa que te haces responsable de algo, está dentro del ámbito de tu jurisdicción. (Alles, 2009)

Desde otra perspectiva, en el año 2016 el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), elabora una *Guía Referencial de Competencias Laborales para la Gestión de las Personas en la Administración Pública*, cuyo objetivo es lograr efectividad, eficacia y eficiencia del proceso de las acciones concretas entre el Capital Humano de la Administración Pública y la ciudadanía. Se conceptualiza aquí a la competencia aplicable a todo tipo de organizaciones.

La definición es adoptada a partir de un proceso colaborativo entre los países de América Latina, y se establecen los tres principios básicos sobre las competencias, a saber:

✓ Las competencias se expresan en acción, por lo que siempre habrá comportamientos observables que se reflejan en el sustrato más profundo e indivisible, que abarca los conocimientos (saber-saber), habilidades (saber-hacer), empatía e inteligencia emocional (saber-convivir) y, valores anclados en los atributos básicos de la personalidad (saber-ser).

✓ Las competencias son relevantes en la medida que ayudan a lograr los resultados planteados.

✓ Las competencias se despliegan en un contexto concreto, y están situadas en un puesto determinado. Esperadas en términos del valor público situado en el contexto organizacional real. (CLAD, 2016, p.40)

Al mismo tiempo, el texto menciona que, para la realización de un diccionario de competencias, que pueda ser aplicable al entorno organizacional concreto y real, es clave conocer las singularidades del puesto. A su vez destaca, por un lado, las competencias *transversales* que atraviesan a todo servidor en las instituciones públicas, luego las competencias *directivas* que mejor colaboran con la gestión de resultados, con la gestión de vínculos y con la conducción del cambio y, por último, las competencias profesionales, es



decir, las que mejor impulsan la orientación a resultados y la implicación en los procesos de mejora (CLAD, 2016).

Por último, las instituciones adoptan la siguiente definición de competencia “es la capacidad de desempeño observable en el propio puesto de trabajo y equipo de trabajo orientado a alcanzar metas” (CLAD, 2016, p.20). Es importante destacar la importancia que le otorgan los países a la educación y formación de las competencias, para impulsar las prácticas y comportamientos de excelencia que aseguren el mayor valor público destinado a la ciudadanía.

En el área laboral, la OIT (Organización Internacional del Trabajo), utiliza diversos programas que reconocen la importancia del desarrollo de las competencias laborales como motor para facilitar el acceso al empleo, mejorar la productividad y en suma contribuir a hacer el trabajo decente y productivo. (OIT, 2023), de allí que el término competencias, se expresa para referir a la capacidad de una persona para realizar acciones laborales de modo efectivo.

La aplicación de este enfoque permite la construcción de habilidades a lo largo de la vida, no solo del trabajador sino de una mejor interacción entre la formación y el ejercicio de las capacidades que fortalecen el desempeño dentro de la organización. (OIT, 2023).

Desde esta mirada, las características de la personalidad, sumadas e integradas al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes, permiten a la persona desarrollar sus tareas de manera eficaz y eficiente en el ámbito de las organizaciones. (Alles, 2015).

Las competencias pueden ser abordadas a partir del enfoque de la gestión de las organizaciones, desde autores como Peter Drucker (1995), Selman (2007) Senge (1995, 1996), Chiavenato (2007, 2009, 2011), de Rafael Echeverría (1998, 2008) y especialmente, desde las perspectivas sobre la formación del capital humano en Pymes, por medio de las propuestas del Proyecto Alfa Tuning, (2014) y de Martha Alles (2007).

Es así como los trabajadores pueden desarrollar sus competencias a través de una variedad de métodos, incluyendo la educación, la capacitación y la experiencia laboral. A continuación, se describen una serie de categorías, a partir de diversos modelos abordados por diferentes autores, y se da tratamiento a la formación por competencia agrupando a las mismas desde diversas posturas.

### **Competencias en las organizaciones**

Las problemáticas de las organizaciones, en especial las pequeñas y medianas empresas (Pymes), requieren en la actualidad de personal con cualidades aptas, que les permitan

reaccionar a los escenarios cambiantes y dinámicos. Estas deben poder convertir en fortalezas sus debilidades frente a las transformaciones que el entorno demanda, como menciona Rafael Echeverría, las organizaciones deben enfrentar nuevos retos, “seguir respondiendo con viejas estructuras las coloca en riesgo de desaparecer” (2008, p. 14).

Desde una realidad compleja e incierta, la administración toma un rol primordial en el afán de predecir, planificar, gestionar el comportamiento y acompañar la toma de decisiones estratégicas, y por eso la innovación y la educación son los ejes del desarrollo económico.

Es por ello que, las personas, los gerentes, jefes, líderes, trabajadores requieren habilidades que les permitan acompañar en crecimiento a las organizaciones, sostenerse en el mercado, sobrellevar los cambios y modificar conductas ante la coyuntura y la incertidumbre.

Es así como, el capital humano es formado muchas veces en ámbitos académicos y en otras veces se encuentra contemplados en el desarrollo de carrera dentro de las empresas.

Actualmente las acciones y decisiones sobre el capital humano, que forma parte de las organizaciones, resultan determinantes para crear valor ante los competidores. Por ello, la necesidad de hacer esfuerzos por la captación y el desarrollo de recursos humanos es fundamental, para que el desarrollo de nuevos negocios pueda ser acompañados de la mano de su personal, de los conocimientos de jóvenes profesionales o de la incorporación de personal altamente especializado, lo que se ha convertido en un activo estratégico para las organizaciones (Kosacoff, 1993).

Las funciones administrativas de las organizaciones, en general, están siendo cada vez más cambiantes. Esta transformación es impulsada por diversos factores que van desde el equilibrio entre los riesgos y los retornos de la organización, los cambios tecnológicos y de manejo de la información, potenciados por los escenarios de incertidumbre multicausales, a los que se encuentra expuesta toda la sociedad. Por ejemplo, epidemias, pandemia, cambios globales de la demanda, etc., que exigen adaptación a escenarios inciertos.

En este contexto las habilidades y aptitudes de quienes se desempeñan, administran y conducen las Pymes marcan una verdadera ventaja competitiva, ya que son ellos los que definen los recursos y las acciones necesarias para lograr los objetivos de la organización. Es así que desde la gestión se definen las líneas a seguir, en entornos que están en cambio permanente.

Teniendo en cuenta la estructura de la organización, en los términos de Mintzberg (1991), estas decisiones muchas veces son resueltas por los gerentes, aquellos líderes que se observan en la denominada “*Cumbre estratégica*”, área en la que se encuentran las personas que tienen responsabilidad general y trascendental dentro de la organización. Allí se incluyen

a la dirección y gerencia general, y en algunos casos cuando el nivel de descentralización lo justifique, serán aquellas gerencias intermedias, las que participen de las decisiones de nivel estratégico. (Martínez, 2013)

Las Pymes enfrentan retos en su ciclo vital, dado la estructura de las mismas, existen ciertas debilidades en relación a sus procesos de funcionamiento, organización, permanencia y sostenibilidad en el mercado de manera productiva. En consecuencia, requieren a menudo del soporte que oriente estos procesos de creación, formalización, desarrollo, innovación, mantenimiento y sostenibilidad. Es así que, las organizaciones vienen impulsando la innovación, eficiencia y productividad en toda la administración de sus recursos y procesos. Sin embargo, los datos recogidos por la Organización Internacional del Trabajo (2019), sostienen que, respecto a la fuerza de trabajo, las Pymes encuentran un déficit de competencias tanto en sus mandos medios, como en sus niveles gerenciales.

Los sectores de servicios, industria y comercio que han sido analizados por la Fundación Observatorio Pyme en un informe del año 2017, destacan la necesaria presencia de las políticas referidas a la demanda de los servicios universitarios, haciendo énfasis en la manera en que estas instituciones son capaces de crear servicios diferenciados y de valor agregado. Según los datos registrados, la demanda sobre estas instituciones fue para el año mencionado, de más de un 52 % entre servicios de capacitación, consultoría y asesoramiento técnico.

Con relación a lo expuesto, es innegable el impacto que las Pymes tienen en el desarrollo económico local, en cuanto generadoras de empleo. Tal como expresa el informe mencionado, tanto los trabajadores independientes, como las microempresas y las Pymes representaban para el año 2019 la mayor parte del total del empleo global.

Históricamente, el trabajo de acuerdo a la definición de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), es una actividad que influye sobre casi todos los aspectos de la condición humana. La manera en la que los seres humanos producen sus vidas ha sido comprobadamente uno de los principales determinantes de la forma y organización de la sociedad.

En este sentido, Cristina Mejías (2010) especialista en el capital humano del siglo XXI, afirma que además de los retos organizacionales, en materia de procesos productivos, comercialización y volumen del negocio, aquellas empresas que presentan las estructuras tradicionales, se enfrentan a transformar la organización. Esto sucede porque la volatilidad de los talentos, en términos de desarrollo de capacidades, compromiso con el personal y creación de propuestas resulta beneficiosa tanto para los colaboradores, como para la empresa.

Por otra parte, Vicente Nicolás Donato (2021), director ejecutivo de la Fundación Observatorio Pyme, menciona en un artículo de la Revistas “*Somos pymes*” que, el 66% de estas, declara que el problema para cubrir los puestos vacantes en las empresas es la falta de experiencia de los postulantes, al mismo tiempo la insuficiencia de saberes técnicos se traduce en un 64% de ausencia de competencias específicas, las que impactan en la estructura productiva de las Pymes ante puestos vacantes.

El artículo también enuncia las consecuencias que trae para las Pymes y el impacto que produce, contar con trabajadores con escasez de competencias determinadas. Asimismo, entre sus efectos menciona el incremento de costos operativos, la caída de la productividad, la falta de innovación de los procesos y el lanzamiento de nuevos productos (Donato, 2021).

Teniendo en cuenta que son estas organizaciones las que impulsan, las primeras experiencias de los jóvenes en el mercado de trabajo, es importante analizar qué importancia le otorgan sus dueños, gerentes o líderes al capital humano. Y que, a su vez, las Pymes podrían acompañar proyectos acordes a la región, para su desarrollo y crecimiento sostenido. De este modo, los datos mencionados indican que uno de los aspectos a contemplar, es la profesionalización no sólo a partir de prácticas en procesos productivos, sino favoreciendo el horizonte temporal de sus trabajadores.

Para gestionar estas organizaciones, es importante contar con una caja de herramientas que les posibiliten guiar a quienes requieren asistencia, para el cumplimiento de sus fines. Por ello, en el contexto de un mundo de transformaciones aceleradas, la efectividad de las Pymes involucra su capacidad para dar respuestas a nuevas necesidades y contar con el personal capaz de desarrollar nuevas habilidades y destrezas (Martínez, 2013).

Siguiendo al autor mencionado, existen tres habilidades diferentes para que una empresa sea considerada competitiva en la actualidad:

1. *Capacidad para resolver los problemas*: los especialistas de hoy deben estar comprometidos con la búsqueda permanente de soluciones a todo tipo de inconvenientes;
2. *Habilidades para ayudar a los consumidores a entender sus necesidades*, y la mejor forma de satisfacerlas. De allí que, la comercialización de productos de alto nivel de especificidad requiere un profundo conocimiento sobre las preferencias de los consumidores;
3. *Capacidad para vincular la tarea de los directivos* de identificar las oportunidades y los que tienen a su cargo resolver los problemas.

Estas pueden reunirse en la habilidad para relacionar las tecnologías específicas y aprovechar la estructura organizacional como sugiere el Dr. Martínez (2013).

Resulta importante destacar, que contar con personal, con determinadas habilidades, no garantiza por sí solo el éxito de la gestión de las Pymes. Sin embargo, el potenciar la articulación de este capital humano dentro de las mismas, se corresponde con la responsabilidad de sus líderes de hacer visible las destrezas de sus colaboradores y lograr el desarrollo y posicionamiento de sus talentos. Así mismo, este potenciar el capital humano, permite avanzar sobre la posibilidad de analizar el impacto de la formación de sus capacidades y actitudes, que necesariamente tendrá repercusiones en la estrategia aplicada para la consecución de sus objetivos propios y los de la organización.

Para ello, resulta necesario crear dentro de estas organizaciones un escenario enmarcado en una cultura y un clima organizacional armónico, flexible y con capacidad de comprender las interacciones internas y externas, y traducirlas en soluciones a las necesidades de la organización. Así mismo, este potenciar el capital humano, permite avanzar sobre la posibilidad de analizar el impacto de la formación de sus capacidades y actitudes, que necesariamente tendrá repercusiones. Por ello, siguiendo a Martínez (2013), solo aquellos que comprendan las situaciones de cada Pyme en particular y estén dispuestos a trabajar en red hacia dentro de sus comunidades, observaran los beneficios que se producen con la construcción de sólidas relaciones interpersonales.

### **Competencias desde el Ámbito Laboral**

Las organizaciones han evolucionado y con ella el rol laboral de las personas. En una sociedad tan cambiante como la actual, se ha generado una gran desconfianza hacia los profesionales que sólo saben solucionar problemas aplicando teorías y técnicas prefijadas, ya que son ineficaces ante las nuevas situaciones conflictivas que van surgiendo.

Es así, que desde el modelo del rol laboral planteado por Rieznick (2013), incluye las diversas competencias que debe tener un trabajador, teniendo en cuenta los determinados contextos históricos. Además, las clasifica en *objetivas*, relacionadas con la tarea y *subjetivas* relacionadas con lo que se espera que hay que realizar frente a la tarea. A partir de esta evolución comienza así a darse un vacío entre el conocimiento profesional y las nuevas demandas de la práctica. Consecuentemente, se requiere hoy de personas que sean capaces de gestionar y liderar. Es por ello, que las organizaciones definen perfiles y puestos que se relacionen con los planes que estas están dispuestas a llevar adelante.

El Diccionario de las Competencias de Martha Alles (2015) identifica 60 competencias, agregadas al presente trabajo, son aquellas consideradas como esenciales por la autora para el éxito en la gestión del Talento dentro de las organizaciones. De allí, que esta variedad de competencias se centra en las que, hacen a los contextos del ámbito laboral o profesional, y son las que, los encargados de las áreas de Recursos Humanos deben contemplar no solo al momento de reclutar el personal, sino también a la hora de elaborar los planes de desarrollo de carrera. La clasificación que realiza Alles (2015) se presenta a continuación:

**Tabla 27**

*Diccionario de Competencias Martha Alles*

| Las competencias seleccionadas como ejemplos de cardinales son:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Las competencias seleccionadas como ejemplos de específicas gerenciales para la reparación de esta obra son:                                                                                                                                                                                            | Las competencias seleccionadas como ejemplos de específicas por área para la mencionadas en esta obra son:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01. Adaptabilidad a los cambios del entorno,<br>02. Compromiso<br>03. Compromiso con la calidad de trabajo<br>04. Compromiso con la rentabilidad<br>05. Conciencia organizacional<br>06. Ética<br>07. Ética y sencillez<br>08. Flexibilidad y adaptación<br>09. Fortaleza<br>10. Iniciativa<br>11. Innovación y creatividad<br>12. Integridad<br>13. Justicia<br>14. Perseverancia en la consecución de objetivos<br>15. Prudencia<br>16. Respeto<br>17. Responsabilidad personal<br>18. Responsabilidad social<br>19. Sencillez<br>20. Temple | 21. Conducción de personas<br>22. Dirección de equipos de trabajo<br>23. Empowerment<br>24. Entrenador<br>25. Entrepreneurial<br>26. Liderar con el ejemplo<br>27. Liderazgo<br>28. Liderazgo ejecutivo (capacidad para ser líder de líderes)<br>29. Liderazgo para el cambio<br>30. Visión estratégica | 31. Adaptabilidad - Flexibilidad<br>32. Calidad y mejora continua<br>33. Capacidad de planificación y organización<br>34. Cierre de acuerdos<br>35. Colaboración<br>36. Competencia “del naufrago”<br>37. Comunicación eficaz<br>38. Conocimiento de la industria y el mercado<br>39. Conocimientos técnicos<br>40. Credibilidad técnica<br>41. Desarrollo y autodesarrollo del talento<br>42. Dinamismo - Energía<br>43. Gestión y logro de objetivos<br>44. Habilidades mediáticas<br>45. Influencia y negociación<br>46. Iniciativa - Autonomía<br>47. Manejo de crisis<br>48. Orientación a los resultados con calidad<br>49. Orientación al cliente interno y externo<br>50. Pensamiento analítico<br>51. Pensamiento conceptual<br>52. Pensamiento estratégico<br>53. Productividad<br>54. Profundidad en el conocimiento de los productos<br>55. Relaciones públicas<br>56. Responsabilidad<br>57. Temple y dinamismo<br>58. Tolerancia a la presión de trabajo<br>59. Toma de decisiones<br>60. Trabajo en equipo |

Elaboración Propia extraído del Diccionario de Competencias Martha Alles (2015)

Es de destacar en todos los casos, que las competencias son consideradas a través de un mecanismo de articulación de procesos de formación, que tienen incidencia en la vida laboral de las personas y, por tanto, de las organizaciones. Consecuentemente, el éxito en el ámbito laboral actual requiere de otras competencias, y no únicamente relacionadas al conocimiento.

Sino que la mejor manera de ejecutar un trabajo se da a través de las diferentes formas, que tienen que ver con los atributos personales del individuo (Castañeda Rivas, 2015).

Es primordial señalar que las competencias no son algo rígido, ni estático, sino que en el hacer y en la repetición fomenta, mejora el aprendizaje y la experiencia. Por ello los jóvenes profesionales, los gerentes de empresas, los gestores en las organizaciones, el personal debe estar constante y sostenidamente actualizando conocimientos y habilidades, para mantenerse en una competencia efectiva en el mercado.

En este sentido, en lo referente a las oportunidades que poseen las personas que se dedican a las áreas que abarca las ciencias económicas, Iribarne (2015), sostiene que, la enseñanza en la disciplina de la Administración requiere del desarrollo de competencias profesionales en cuanto a “gestión de recursos y procesos”, así como de “gestión de las relaciones” y capacidad del profesional para gestionarse “a sí mismo”. Además, que el aprendizaje se encuentra cercenado o limitado por los hechos del pasado, experiencias que configuran un determinado observador, y que el proceso cognitivo está condicionado entonces, también por la experiencia.

### **Competencias como Habilidades Blandas**

Previo al análisis de las competencias en particular se hace mención al concepto de habilidades blandas en el mercado laboral.

Existen demandas en el mercado laboral de diversa naturaleza, al respecto la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), menciona que esta nueva situación, requiere que los profesionales sean capaces de adaptarse a los cambios, proponer soluciones creativas y responder a nuevos desafíos (OCDE, 2011).

En este sentido, cobran un rol de gran preponderancia las instituciones educativas, entre ellas las universidades, que por su naturaleza y lo transversal de sus acciones, contribuye a la formación de los profesionales, en algunos casos promoviendo las Prácticas profesionales, en diversos ámbitos laborales, que amplían las competencias específicas de sus alumnos. De allí la importancia en la formación integral del estudiante, dado que lo necesitará para enfrentarse a la realidad social que la propia demanda laboral impone, y esto trasciende lo aprendido en el aula. Es así, que sus saberes son observados mediante la aplicación práctica de la teoría adquirida, en muchos casos para solucionar problemas específicos que les presentan las organizaciones.

En este sentido, Marrero Sánchez (2018) explica que los futuros profesionales deben estar formados integralmente para competir a nivel internacional. Esto se traduce en la obtención de múltiples conocimientos en lo teórico de su profesión, y técnicos con la solidez necesaria para dar soluciones inmediatas a problemas cotidianos. Asimismo, la autora agrega que la aplicación de la ética profesional, el liderazgo para dirigir e integrar grupos de trabajo, que las personas sean capaces de enfrentar situaciones desafiantes ante la falta de oportunidades de empleo, o habilidades interpersonales de diálogo permanente con uno mismo y el entorno, resultan ser tan importantes como los primeros (Marrero Sánchez, 2018).

Estas cualidades personales llamadas habilidades blandas, son las que hacen de los colaboradores más adaptables, proactivos, resilientes y responsables (Vera Millalen, 2016). Según la autora, las habilidades blandas son aquellas capacidades particulares que podrían mejorar el desempeño laboral, facilitar la movilidad interna, catapultar la carrera profesional y predecir el éxito laboral.

Al mismo tiempo, el concepto de habilidades blandas también es conocido con términos como “competencias” para la empleabilidad, habilidades genéricas, habilidades socioemocionales, competencias nucleares, habilidades laborales, habilidades relacionales, habilidades transversales o habilidades no cognitivas.

De acuerdo a estas definiciones, las habilidades blandas tienen un gran impacto en la efectividad laboral y personal de un individuo y, por lo tanto, las organizaciones consideran estas habilidades propicias no sólo durante la etapa de selección y reclutamiento sino a lo largo de la carrera

En este sentido, para Vera Millalen (2017), los múltiples significados y formas en que se conciben estas habilidades en la literatura, reflejan el hecho de que integran componentes actitudinales, conductuales y cognitivos. Dada su naturaleza generativa, lo cierto es que estas habilidades son diferenciables, y que involucran otras características interpersonales como la autorregulación, la metacognición, la autoeficacia, las convenciones sociales, la inteligencia emocional, la adaptabilidad, el pensamiento sistémico, la capacidad de comunicarse con confianza, la capacidad de resolución de problemas y creatividad.

Según Vera (2016) en Marrero Sánchez, las habilidades blandas se entienden como aquellas habilidades especiales que mejoran el desempeño laboral, facilitan la movilidad interna, avanzan en la carrera y predicen el éxito laboral. Pero, independientemente de su denominación, lo cierto es que estas competencias incluyen habilidades sociales e interpersonales o meta-competencias, es decir, la capacidad de trabajar en diferentes entornos y transferir aprendizajes de un dominio a otro.

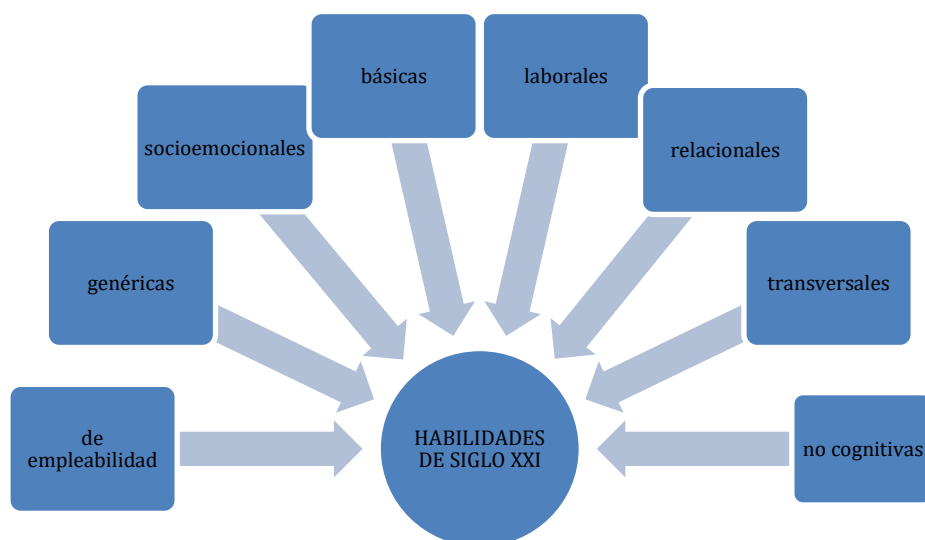


Al respecto otros autores como Cinque (2015), afirman que las habilidades blandas son importantes, no solo para el éxito en el trabajo, sino también para lograr la felicidad en la vida.

Podría decirse, que las investigaciones muestran que los empleadores valoran más las habilidades sociales, o habilidades no cognitivas, que las habilidades técnicas o cognitivas. Sin embargo, a la hora de llevarse adelante una estrategia de selección de parte de las reclutadoras virtuales y las seleccionadoras de personal, diseñan los perfiles de sus búsquedas laborales en base a las competencias técnicas y específicas, propias del puesto de trabajo sumadas a la experiencia profesional o laboral, como surge de los datos de las empresas Bumeran y LinkedIn del año 2023.

### Ilustración 22

*Habilidades sociales e interpersonales o meta-competencias*



Elaboración propia en base a Vera y Marrero Sánchez (2016)

### Competencias desde un Enfoque de Gestión

La administración de una organización requiere el ejercicio de habilidades, es decir de capacidades altamente desarrolladas; como así también de competencias técnicas, que estén relacionadas con áreas específicas, negocios, comercio, administración, etc. El Ejemplo de ello es que la oferta de formación de las carreras de Administración y su especialización está dada en América Latina y se fundamenta en la competencia laboral, para ciertos estudiantes; y en lo comercial y negocios para otros (Beneitone, y otros, 2007).

En este sentido, las habilidades para esta disciplina son la combinación de actitud, educación, capacitación y experiencia, esenciales en la etapa inicial de la formación administrativa (Tuning, 2008). Por otra parte, las competencias para gestionar eficazmente las organizaciones son aquellas que permiten a los administradores liderar, organizar y dirigir a las personas y los recursos de una organización para lograr sus objetivos.

En este contexto, las empresas deben identificar las competencias que son necesarias para el éxito en su entorno específico, a la vez que desarrollar y evaluar las competencias de sus empleados para garantizar que tengan las capacidades necesarias para lograr los objetivos de la empresa (Drucker 1974).

La noción de Drucker de competencias ha tenido una gran influencia en el campo de la administración y de allí que su concepto, ha sido utilizado para desarrollar sistemas de gestión del desempeño, programas de desarrollo de competencias y programas de formación y desarrollo.

Podría decirse que existe, por parte de las empresas, una disposición para invertir en programas de desarrollo de talentos (Alles, 2015), y no sólo por consideración con los empleados como inversión a largo plazo, sino que también estimula la motivación, la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia, contribuyendo así a la retención de talentos.

Martha Alles (2015) clasifica las competencias en tres grandes grupos, al mismo tiempo menciona que estas pueden cambiar de categoría dependiendo del área o punto de vista. Ejemplifica que los conceptos pueden corresponder a una clasificación diversa, en función a su utilidad<sup>13</sup>. Por esto, en el capítulo "*Las buenas prácticas en Recursos Humanos*", las clasifica en competencias cardinales, específicas gerenciales y competencias específicas por área, las que se mencionan más adelante.

Retomando el planteo de Drucker (1974) define la competencia como "la capacidad de actuar con eficacia y eficiencia en una situación determinada". El autor argumenta que las competencias son importantes para el éxito empresarial, ya que permiten a las personas realizar sus tareas de manera efectiva. Esto se debe a que las competencias también pueden ayudar a las personas a adaptarse a los cambios y a tomar decisiones informadas. En esta noción de competencia, existe coincidencia con lo propuesto por la autora Martha Alles, quien sustenta que la adaptabilidad resulta ser la capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo.

---

<sup>13</sup> La clasificación a asignación a una categoría determinada, según Alles, se corresponde a cualquiera y de ellas puede ser considerada en una categoría u otra, según se requiera.

Entonces según estos autores las competencias se clasifican en:

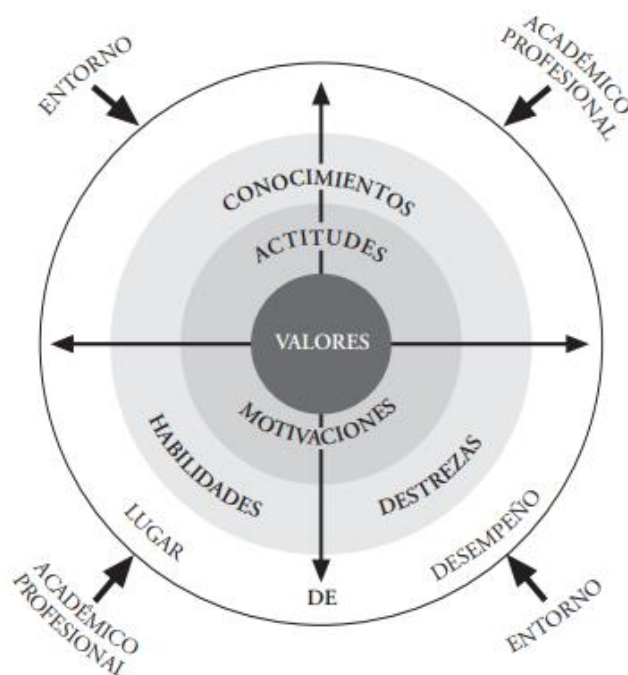
*Competencias técnicas:* son los conocimientos y habilidades específicas necesarios para realizar una tarea determinada. En términos de la autora Martha Alles (2015) se refiere a aquellas específicas por áreas, aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en función de las necesidades de los diferentes sectores en que se divide la organización. Por ejemplo: Ventas, Producción, Administración etc.

*Competencias interpersonales:* son las habilidades para interactuar de manera efectiva con los demás, llamadas por la autora Martha Alles (2015) competencia cardinal, consideradas aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización. Usualmente, reflejan valores o conceptos ligados a la estrategia, que todos los colaboradores deberán evidenciar en algún grado.

*Competencias conceptuales:* son las habilidades para pensar de manera estratégica y comprender los conceptos complejos. Estas son denominadas por Alles (2015) como competencias gerenciales y son aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso con relación a un rol, el de jefe o superior de colaboradores. En organizaciones con dotaciones numerosas, los niveles gerenciales pueden segmentarse, a su vez, en dos categorías: altos ejecutivos y restantes niveles de conducción o dirección de personas.

Es importante señalar que los autores reconocen que las habilidades o competencias no son innatas, sino que requieren entrenamiento específico para su desarrollo.

En esta línea, también se pueden mencionar las competencias descritas en la investigación *Liderazgo Global realizado por la Universidad del Salvador*, proyecto elaborado desde la perspectiva del coaching organizacional (Cámpora et. al., 2018). Este proyecto toma como base el libro *Aprendizaje basado en competencias*, cuyo contenido responde a un modelo de evaluación por competencias, que pone énfasis en el desarrollo personal autónomo del alumno de las carreras de educación superior. El modelo se centra en que el alumno se desarrolle y crezca como persona, y que con el fortalecimiento de sus habilidades el estudiante llegue a convertirse en una persona autónoma y desarrolle el proyecto de realización personal más adecuado para su vida (Villa & Poblete, 2007). El gráfico que se presenta a continuación, describe el concepto amplio de competencias que exige la integración de todas las dimensiones del ser humano e incluye el sentido global del capital humano y la acción ontológica basada en comportamientos y valores.

**Ilustración 23***Integración de Competencias e Implicancias*

Extraído de Villa & Poblete (p.17, 2007)

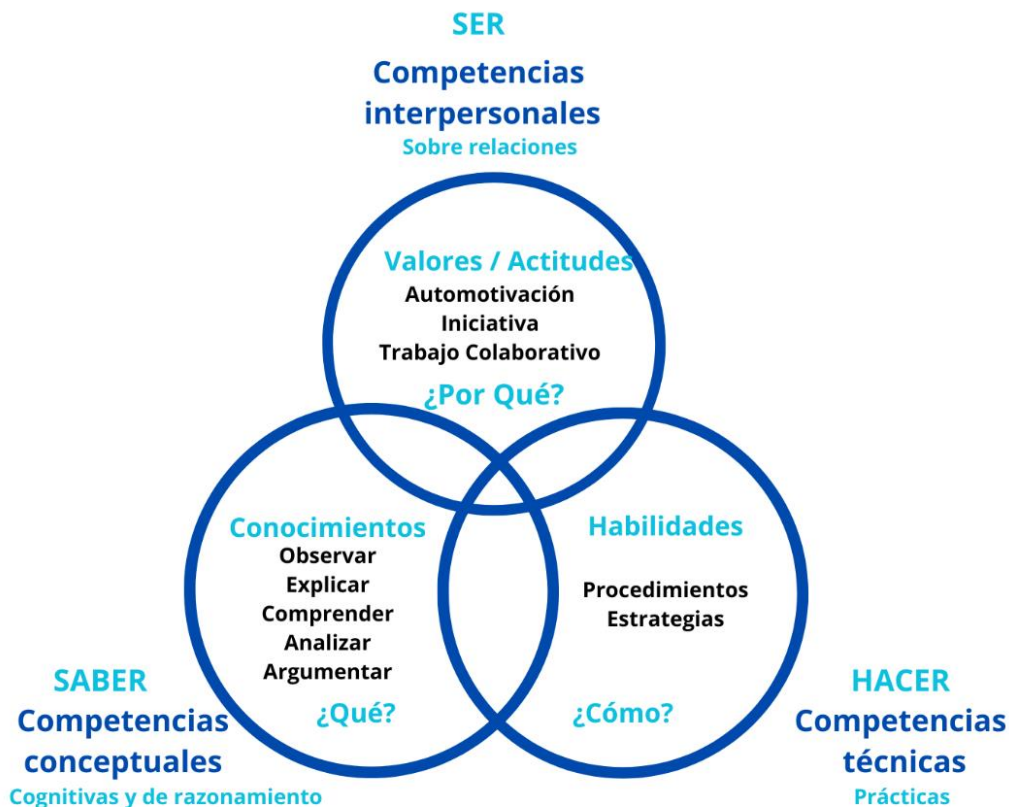
Entre algunas de las clasificaciones allí descritas se agrupan y se especifican de la siguiente forma:

- *Competencias instrumentales*: son aquellas que tienen una función de medio. Suponen una combinación de habilidades manuales y capacidades cognitivas que posibilitan la competencia profesional. Incluyen destrezas en manipular ideas y el entorno en el que se desenvuelven las personas, habilidades artesanales, destreza física, comprensión cognitiva, habilidad lingüística y logros académicos.
- *Competencias interpersonales*: suponen habilidades personales y de relación. Se refieren a la capacidad, habilidad o destreza en expresar los propios sentimientos y emociones del modo más adecuado y aceptando los sentimientos de los demás, posibilitando la colaboración en objetivos comunes. Se relacionan con la habilidad para actuar con generosidad y comprensión hacia los demás, para lo cual es requisito previo conocerse a uno mismo. Estas destrezas implican capacidades de objetivación, identificación e información de sentimientos y emociones propias y ajenas, que favorecen procesos de cooperación e interacción social.
- *Competencias sistémicas*: suponen destrezas y habilidades relacionadas con la totalidad de un sistema. Requieren una combinación de imaginación, sensibilidad y habilidad que permite ver cómo se relacionan y conjugan las partes en un todo. Estas competencias

incluyen habilidad para planificar cambios que introduzcan mejoras en los sistemas entendidos globalmente y para diseñar nuevos sistemas. Requieren haber adquirido previamente las competencias instrumentales e interpersonales (2007, p.24).

A partir del análisis de los conceptos anteriores, se puede representar la manera en la que estas se relacionan, y se agrupan teniendo como referencia, las formas de actuar de las personas con otros, las formas en que llevan adelante sus actividades y las forma en que conocen sobre aquello que hacen, así puede visualizarse las diferentes competencias, las que grafican a continuación:

**Ilustración 24**  
*Clasificaciones de Competencias*



Fuente: Elaboración Propia

Dentro del ámbito de la Maestría en Coaching y Cambio Organizacional, se define a las competencias como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que debe tener una persona para desempeñarse exitosamente en un puesto determinado, de una empresa determinada, en un contexto determinado. Se sugiere que cada empresa detalle, o liste cada una de estas competencias, en un manual con sus correspondientes descriptores.

## Competencias y Universidad

Evidentemente, las competencias han tenido mucha difusión en el mundo empresarial. Pueden interpretarse como un instrumento al servicio de enfoques meritocráticos. En otro sentido el concepto competencia indica que los aprendizajes deben concretarse siempre de modo funcional y significativo, es decir, atribuyendo sentido a aquello que se aprende. Por ello, es que el aprendizaje reflexivo y en acción, implica la realización de determinadas actividades, guiadas por una secuencia de aprendizaje, el que podría sumarse una experiencia práctica.

En el enfoque más clásico de la educación superior, pensada desde la instrucción de las clases magistrales, que ponderan la objetividad, por sobre la conexión o interpelación emocional, probablemente se deja de lado la experiencia que generan las prácticas profesionalizantes en contexto. De ello se desprende, que se debe entonces analizar cuál es el modelo que contemple etapas de un proceso de enseñanza-aprendizaje adecuado de las competencias, sin resistencias a dichas prácticas.

Como siguiente paso, y luego del análisis de las competencias mencionadas por los autores del marco teórico, se avanza en la identificación de aquellas competencias, que deben ser objeto de la práctica formativa.

### ***Competencias genéricas y formación en la Educación Superior***

En el ámbito de la formación en la Educación Superior Universitaria el término competencias de aprendizaje abarca las habilidades para aprender y adaptarse a los cambios.

Frente a la sociedad del conocimiento, la enseñanza basada en competencias y habilidades, ha sido perfeccionada, inicialmente y a partir de la *Magna Charta Universitatum* de Bolonia del año 1988. Desde este acuerdo, las universidades han tomado un rol protagónico. Por ello, el aprendizaje basado en las competencias se ha profundizado en los distintos espacios académicos y existe el desafío constante de desarrollar habilidades, que les permitan a los jóvenes dar múltiples respuestas. En este sentido, el Proyecto Alfa Tuning para América Latina en el año 2004, hace visible la necesaria articulación entre las competencias específicas o particulares de cada área y las competencias personales o genéricas, para que ambas incidan e impacten en la vida laboral o el ejercicio profesional.

Las diversas instituciones educativas asumen desde sus estructuras los cambios de paradigmas. Estos no solo abarcan diversos aspectos de las personas, sino que desafían a las mismas en sus propias miradas como creadores de los posibles trabajadores del conocimiento. (Iribarne, 2015)

Las estrategias de aprendizaje, que se constituyen para la promoción de estas competencias, son el objeto de los programas educativos que resaltan la relación o interrelación entre el docente y el alumno, a partir de un discurso que permite la participación de ambos actores y no simplemente la observación de lo cotidiano.

Como lo gráfica Iribarne (2015) en su tesis, el proyecto Tuning, desarrolló un modelo a partir de etapas que deben cumplirse entre personas, entre sociedades e incluso entre países.

### **Ilustración 25**

#### *Etapas del Proyecto Tuning*

|                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Definición del perfil del egresado                                                                | El cumplimiento de condiciones básicas a partir de dar respuesta a preguntas generadoras.                                                                                                           | La descripción de los objetivos del programa y de los resultados de aprendizaje que deberán cumplirse                                                                                                                  |
| El desarrollo de un sistema de evaluación concebido para incrementar de modo constante su calidad | La identificación de las competencias genéricas y específicas de cada área a alcanzar en el programa                                                                                                | El contenido y estructura del plan de estudios                                                                                                                                                                         |
| La definición de enfoques didácticos y de aprendizaje y de los métodos de evaluación              | El Proyecto, por otro lado, atribuye los resultados del aprendizaje a los docentes, a las habilidades que los alumnos logran en el proceso, y a los objetivos de enseñanza definidos anteriormente. | La premisa sería que el alumno logre: Las capacidades de abstracción, análisis y síntesis, la capacidad de investigación, la capacidad de aprender y actualizarse permanentemente, la capacidad crítica y autocrítica. |

Fuente de elaboración propia a partir de Iribarne 2015 –Tuning 2004

Las competencias genéricas son definidas, según el proyecto, como las “capacidades que todo ser humano necesita para resolver, de manera eficaz y autónoma, las situaciones de vida. Se fundamentan en un saber profundo, no sólo saber qué y saber cómo, sino saber ser persona en un mundo complejo cambiante y competitivo (Tuning, 2004).

Por otro lado, las competencias desde este modelo son entendidas como la combinación dinámica de conocimientos, comprensión, habilidades y capacidades.

La enseñanza basada en competencias es una nueva oportunidad en este caso para la Educación Superior universitaria, el sistema universitario afronta hoy desafíos, que requieren de una educación desde una visión racional, comprometida, responsable y global para la formación de profesionales expertos.

Al mismo tiempo otra clasificación surge del ámbito mencionado con el Proyecto Alfa Tuning, el cual, por su parte, identifica 27 competencias genéricas, correspondientes no solo a la gestión de las organizaciones en la disciplina de administración, sino que estas son definidas como transversales en diversos campos académicos:

Las competencias y las destrezas se entienden como conocer y comprender (conocimiento teórico de un campo académico), saber cómo actuar (aplicación práctica y operativa del conocimiento a ciertas situaciones) y saber cómo ser (los valores como parte integrante de la forma de percibir a los otros y vivir en un contexto social). El profesional necesita ser capaz de manejar el conocimiento, ponerlo al día, seleccionar lo que es apropiado para un determinado contexto, aprender continuamente, comprender lo aprendido para adaptarse a situaciones nuevas y cambiantes. (Campos, Rodríguez, Darío, 2011, pág. 91)

A partir de Los Proyectos Tuning y Alfa Tuning para América Latina se identifican desde el año 2000, un conjunto de competencias, habilidades, actitudes y responsabilidades que complementan el proceso educativo específico, racional y técnico enmarcadas en las Competencias Genéricas o Transversales (CGT). Las CGT que fueron consensuadas y reflejan lo que una persona debería transitar, saber hacer, conocer o debería ser, las mismas se sintetizan y se encuentran detalladas a continuación.

Beltramino & Conci (2011), sostienen que existen tres competencias integrales que deben poseer los administradores y todo formador y gestor para lograr una ventaja competitiva y sostenible en las empresas Pymes. Estas competencias son la responsabilidad de expandir la inteligencia, fomentar la innovación y ejercer la integridad.

Por otra parte, no dejan de lado las competencias personales, tecnológicas y organizativas, que deben tener los administradores en torno a la gestión de las organizaciones.

Las 27 competencias que sirven de base para el diseño instruccional y académico universitario, en el área específica de administración, son:



**Tabla 28**  
*Competencias Proyecto Tuning*

| Competencia                                                                              | Definición                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.                                           | Es el comportamiento mental que permite distinguir y separar las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos. El pensamiento analítico es el pensamiento del detalle, de la precisión, de la enumeración y de la diferencia. Se relaciona con el pensamiento lógico que desarrolla las formas de pensar propias del conocimiento en general y del conocimiento científico en particular, dedicando su atención a la estructura del mismo.                                                                                                                                                                                        |
| Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica                                    | Es el comportamiento mental que facilita seleccionar el curso de acción más apropiado, atendiendo a la información disponible y a establecer el proceso a seguir para alcanzar los objetivos con eficacia y eficiencia. Es el modo de pensar dirigido a la acción.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Capacidad para organizar y planificar el tiempo.                                         | Distribuir el tiempo de manera ponderada en función de las prioridades, teniendo en cuenta los objetivos personales a corto, medio y largo plazo y las áreas personales y profesionales que interesa desarrollar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión.                                   | Comprensión de su profesión, desde una perspectiva integradora y realista respecto del resto de las áreas de las profesiones, oficios o áreas de estudio.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Responsabilidad social y compromiso ciudadano.                                           | Formula y cumple obligaciones sociales libremente adquiridas, conducentes a mejorar y sostener el bienestar colectivo solidario, en los diferentes ámbitos de la sociedad y del entorno ambiental.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Capacidad de comunicación oral y escrita.                                                | Expresar con claridad y oportunidad las ideas, conocimientos y sentimientos propios a través de la palabra, adaptándose a las características de la situación y la audiencia para lograr su comprensión y adhesión.<br>Relacionarse eficazmente con otras personas a través de la expresión clara de lo que se piensa y/o siente, mediante la escritura y los apoyos gráficos. Debe ser capaz de ofrecer un escrito bien organizado, gramaticalmente correcto y con ejemplos adecuados. Debe ser capaz de producir en el lector una impresión agradable, lectura a gusto y lograr el objetivo de establecer una relación eficaz entre autor y el lector. |
| Capacidad de comunicación en un segundo idioma.                                          | Entender y hacerse entender de manera verbal y escrita usando una lengua diferente a la propia.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.         | Utilizar las Técnicas de Información y Comunicación (TICs) como una herramienta para la expresión y la comunicación, para el acceso a fuentes de información, como medio de archivo de datos y documentos, para tareas de presentación, para el aprendizaje, la investigación y el trabajo cooperativo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Capacidad de investigación.                                                              | Conocimiento de las metodologías necesarias para la delimitación de problemas, búsqueda de información relevante, análisis crítico, formulación de hipótesis, aplicación de métodos para la refutación y la explicación de resultados.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.                                    | Utilizar el aprendizaje de manera estratégica y flexible en función del objetivo perseguido, a partir del reconocimiento del propio sistema de aprendizaje y de la conciencia del aprendizaje mismo (relacionando la nueva información con los esquemas mentales previos y la utilización del nuevo esquema mental generado).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas. | Es el comportamiento mental que facilita la búsqueda de información, tanto cuantitativa como cualitativa, su procesamiento, interpretación, y presentación mediante el uso de criterios y procedimientos claros de tratamiento de la información.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Capacidad crítica y autocrítica.                                                         | Es el comportamiento mental que cuestiona las cosas y se interesa por los fundamentos en los que se asientan las ideas, acciones y juicios, tanto propios como ajenos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Capacidad para actuar en nuevas situaciones                                              | Es el comportamiento mental que facilita seleccionar el curso de acción más apropiado, atendiendo a la información disponible y a establecer el proceso a seguir para alcanzar los objetivos con eficacia y eficiencia. Es el modo de pensar dirigido a la acción.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Capacidad creativa                                                                       | Es el comportamiento mental que genera procesos de búsqueda y descubrimiento de soluciones nuevas e inhabituales, pero con sentido, en los distintos ámbitos de la vida para abordar y responder satisfactoriamente a situaciones de forma nueva y original en un contexto dado.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas.                               | Identificar, analizar y definir los elementos significativos que constituyen un problema para resolverlo con criterio y de forma efectiva.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

| Competencia                                                 | Definición                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Capacidad para tomar decisiones.                            | Elegir la mejor alternativa para actuar, siguiendo un proceso sistemático y responsabilizándose del alcance y consecuencias de la opción tomada                                                                                                               |
| Capacidad de trabajo en equipo.                             | Integrarse y colaborar de forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas, áreas y organizaciones.                                                                                                                                     |
| Habilidades interpersonales.                                | Relacionarse positivamente con otras personas a través de una escucha empática y a través de la expresión clara y asertiva de lo que se piensa y/o siente, por medios verbales y no-verbales.                                                                 |
| Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes         | Inspira a las personas para conseguir nuevos resultados con éxito, contribuyendo a su desarrollo personal y profesional.                                                                                                                                      |
| Compromiso con la preservación del medio ambiente.          | Identificar y prever las implicancias medioambientales de sus acciones y decisiones, tanto en el ejercicio profesional como en la actuación ciudadana, siendo capaz de concebir, proponer e implementar acciones que minimicen dichos impactos.               |
| Compromiso con su medio sociocultural.                      | Compromiso con el ser humano, la sociedad, su entorno y la identidad cultural, orientando sus acciones hacia el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad en general, con el desarrollo sostenible y el uso responsable de recursos.                 |
| Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad. | Comprender y aceptar la diversidad social y cultural como un componente enriquecedor personal y colectivo para desarrollar la convivencia entre las personas sin incurrir en discriminación por sexo, edad, religión, condición social, política, y/o étnica. |
| Habilidad para trabajar en contextos internacionales.       | Habilidad para trabajar en un contexto diferente en lo social, cultural y territorial.                                                                                                                                                                        |
| Habilidad para trabajar en forma autónoma.                  | Predisposición a actuar de modo independiente, con iniciativa, no dependiendo continuamente de terceros. Capacidad de actuar por sí mismo, realizando tareas de modo independiente.                                                                           |
| Capacidad para formular y gestionar proyectos.              | Preparar, dirigir, evaluar y hacer seguimiento de un trabajo complejo de manera eficaz desarrollando una idea hasta concretarla en servicio o producto.                                                                                                       |
| Compromiso ético.                                           | Inclinarse positivamente hacia el bien moral de uno mismo o de los demás (es decir, hacia todo lo que es o significa bien, vivencia de sentido, realización de la persona, sentido de justicia) y perseverar en dicho bien moral.                             |
| Compromiso con la calidad.                                  | Buscar la excelencia en la actividad académica, personal y profesional, orientada a resultados y centrada en la mejora continua.                                                                                                                              |

Elaboración Propia Extraído proyecto Alfa Tuning

Teniendo en cuenta cada una de las competencias detalladas, corresponde mencionar que para el proyecto Tuning y Alfa Tuning, el concepto de competencias Genéricas transversales resulta un espacio de conocimiento teórico y práctico que alcanza de forma interdisciplinar a cada una de las profesiones, artes u oficios resultando transversal a cada área de experiencia académica y laboral.

Estas competencias, están intrínsecamente interrelacionadas, y esto manifiesta evidente conexión entre la resolución de problemas y la creatividad. Además de, en la resolución de situaciones problemáticas, la aplicación de enfoques creativos y en la innovación como una manera de explorar alternativas y alcanzar soluciones viables. Dentro de este enfoque, existen estrategias, que dan como resultado abordajes, vinculados a una práctica realista, rápida y más eficiente, fomentando la creatividad de quienes participan del proceso educativo.

En este sentido, el desarrollo de determinadas habilidades, se promueven en contextos prácticos, creando espacios de mejor comunicación y empatía y permitiendo la vinculación interpersonal entre los participantes. Por ello las competencias estratégicas que ayudan a la

toma de decisiones, se basan en aprendizajes que posibilitan la creación de confianza de los involucrados. De allí que, los espacios de aprendizaje se generan en seminarios, cursos o acciones que tienden al ensayo e involucran la gestión emocional, la creatividad, el riesgo, el pensamiento crítico y la innovación. A su vez, se convoca al intercambio y contacto intergeneracional, para adquirir diversas perspectivas, y la retroalimentación como catalizador del crecimiento. Es imperante subrayar que la formación continua, en áreas como liderazgo e inteligencia emocional, se posicionan actualmente como un elemento central en el desarrollo profesional. En este sentido, es pertinente retomar el planteo de Martha Alles (2015) cuando afirma la relevancia de la formación en las denominadas competencias blandas o genéricas transversales, referidas a las habilidades personales y sociales y que estas resultan valiosas para repensar la formación de actores sociales (profesionales o no), que intervengan en la gestión de las organizaciones. A saber:

*Adaptabilidad a los cambios del entorno:* el sujeto debe ser capaz de adaptarse a los cambios que se producen en el entorno, tanto interno como externo de la organización.

*Conciencia organizacional:* el sujeto debe ser capaz de comprender el funcionamiento de la organización y su entorno.

*Ética:* el individuo formado debe actuar de acuerdo con los valores morales y las buenas prácticas.

*Iniciativa:* además debe ser capaz de actuar proactivamente y tomar la iniciativa en la resolución de problemas.

*Innovación:* el sujeto debe ser capaz de generar nuevas ideas y soluciones para los problemas que enfrenta la organización.

*Integridad:* el sujeto debe ser capaz de actuar de forma honesta y coherente con sus valores. Por ello, justicia, perseverancia, prudencia, respeto, responsabilidad personal, responsabilidad social, sencillez; constituyen competencias blandas, cada vez más apreciadas por las organizaciones, ya que contribuyen a crear un ambiente laboral positivo y productivo.

Además, en la formación estrictamente técnica- profesional, las competencias técnicas y blandas están estrechamente relacionadas; dado que permiten al profesional desempeñarse de forma efectiva en sus tareas y responsabilidades específicas. Mientras que, las competencias blandas, por su parte, contribuyen a que el profesional sea capaz de trabajar de forma colaborativa, comunicar de forma efectiva y resolver problemas.

En lo respectivo a las competencias en los ámbitos de formación, Perrenoud (2001) afirma que:

Poseer conocimientos o capacidades no significa ser competente (...)  
Cada día la experiencia muestra que las personas que están en posesión de conocimientos o de capacidades no las saben movilizar de forma pertinente y en el momento oportuno, en una situación de trabajo. (p2)

En este sentido, el autor incorpora en sus investigaciones, otro concepto complementario, denominado “*transfert*”, que le permite centrar el foco de discusión sobre los procesos de transferencia de conocimientos, ya no como algo automático, sino como una práctica reflexiva, desde la que se insta a movilizar los saberes en contextos situacionales problemáticos. El propósito lo constituye aquí, comprender que ser competente radica en la capacidad de construir “estrategias creativas partiendo de recursos que no la implican o la traen explicitada” (Lo Re S., 2020, p.173)

Por lo expresado, Perrenoud (2001) considera que, el *transfert*, tiene sentido al situarlo en el ámbito de situaciones u organizaciones complejas, ya que a partir de esta traspolación de conocimientos se hace posible la intervención en base de un “conocer” los elementos de una situación-problema, “comprender” sus interrelaciones y construir soluciones que respondan a acontecimientos inesperados, en los ámbitos laborales. (Lo Re. S, 2020)

Desde lo expuesto, es posible visibilizar que la relación entre la formación por competencias y lo concerniente a la Educación Superior, sea esta en sus instancias de profesionalización, asesorías, consultoría o en la formación y capacitación de actores sociales involucrados en las Pymes y su organización y gestión a partir de su tercera misión, enfrentan al menos las siguientes cuestiones problemáticas a reflexionar y profundizar:

transferencia de conocimiento y la movilización de las habilidades de capacidades no se dan de manera natural como parte del proceso formativo y por ello requieren de la planificación enmarcada en dicho enfoque por competencias. En síntesis, se estaría planteando una didáctica formativa aplicada a situaciones complejas. (Lo Re, 2020)

Los sistemas de formación y educativo en general, están enfocados en que los procesos de enseñanza- aprendizaje, implican acumulación de conocimiento y por ello no priorizan necesariamente, la transferencia y movilización de saberes y desarrollo de destrezas y habilidades.

### ***Competencias vinculadas a la acción Pública***

En materia laboral y de empleabilidad no se puede dejar de mencionar que el ex Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, actualmente Secretaría de Trabajo y Empleo (dentro de la órbita del Ministerio de Capital Humano), desde el año 2004 implementó una serie de acciones para brindar asistencia a los emprendedores y emprendedoras. Tal es así, que existían distintas acciones que terminaron en la puesta en marcha de Programa de Empleo Independiente y Entramados Productivos Locales. Este programa cuenta con dos líneas: la promoción del empleo independiente (PEI) y el desarrollo de entramados productivos locales (EPL). Estas acciones estaban caracterizadas por un financiamiento en asignaciones no reembolsables, por proyectos destinados a maquinaria, equipamiento, herramientas y adecuación de infraestructura; insumos, capacitación y asistencia técnica, dirigido a personas que participan en algún programa del MTEySS, trabajadores desocupados que realizaron un curso de formación o trabajadores independientes que tengan experiencia o conozcan su oficio. (Peñalva & Iribarne, 2023).

La asistencia técnica se realizaba a través de acciones secuenciadas. En primer lugar, se ofrecía un curso de gestión en el cual se capacitaba a los participantes del programa y en segundo lugar, tras el curso, se los asistía en la formulación del proyecto. Y, por último, luego que el proyecto era evaluado, aprobado y financiado, se acompañaba a los emprendedores en las primeras etapas de su ejecución.

Como parte del proceso de acompañamiento, se facilitaba la participación de las emprendedoras y los emprendedores en ferias y rondas de negocios, y se los contactaba para que puedan vender sus productos. Se buscaba fortalecer la trama productiva local a través del desarrollo de proyectos que permitieran la generación de nuevos empleos y la mejora de la calidad del empleo existente, propiciando su formalización.

En estas líneas intervenían fuertemente actores de la actividad productiva en el territorio y a gobiernos locales (Municipios) que deseaban establecer espacios para brindar servicios de apoyo a la producción y comercialización de pequeños productores y emprendedoras. Las entidades habilitadas a formular y ejecutar estos proyectos eran los Organismos Públicos.

Los objetivos que planteaba esta política pública estaban vinculados a las necesidades de jóvenes y emprendedores, así como de Pymes insertas en el Partido de La Matanza.

- ✓ Promover la inserción laboral autónoma de trabajadores desocupados en pequeñas unidades económicas productoras de bienes y servicios;
- ✓ Promover la calidad del empleo de estos trabajadores;
- ✓ Promover el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores que decidan emprender una actividad económica independiente;
- ✓ Promover la articulación local de los sectores público y privado para facilitar el desarrollo y la sustentabilidad de los emprendimientos productivos asistidos;
- ✓ Proveer al cumplimiento y efectivizar de los requisitos concernientes a la formulación y desarrollo de los proyectos requeridos para acceder a la modalidad de pago único de las prestaciones dinerarias por desempleo de la Ley N° 24.013 y de la Ley N° 25.371.

Principalmente lo que refiere a competencias para la inserción laboral, era abordado por las capacitaciones brindadas como de asistencia técnica (Curso de Gestión Empresarial, asistencia para la formulación de proyectos-plan de negocios, tutorías de acompañamiento).

A partir de dichas herramientas este programa planteaba una integralidad en la asistencia a los emprendedores y emprendedoras, llevando a la práctica efectiva distintas acciones de promoción del empleo, que se pueden enmarcar en los principios del derecho al empleo.

A partir del fortalecimiento de determinadas competencias se posibilitó la inserción laboral, es decir que, si bien no se trataba de una formación en el “oficio” a desarrollar, de todas maneras, brindaba “capacitación para llevar a cabo las tareas correspondientes” del puesto de trabajo. (Acciones de preparación para el puesto de trabajo). Además de estas se desarrollaron actividades en torno a la adecuación del puesto de trabajo.

- Finalmente a través de las tutorías de seguimiento y los incentivos mensuales se buscaba asistir a los emprendedores y emprendedoras con herramientas que colaboren en la sustentabilidad de estos puestos de trabajo. (Acciones de sostenimiento del puesto de trabajo)

Estas acciones y herramientas propias del PEI eran complementadas con acciones y normativas de otros organismos nacionales, provinciales y locales que también han ido avanzando en la asistencia en el mismo sentido. Entre ellas la Ley Alas en la Provincia de Buenos Aires, normativas de habilitación municipal especiales – Permisos para actores de la

economía social/Permisos alternativos de funcionamiento, espacios de comercialización como ferias y marcas colectivas, etc.

Específicamente existieron convenios que permitieron la formación y asistencia técnica desde la Universidad Nacional de La Matanza, la cual durante el año 2022/23 brindó capacitaciones y cursos de Gestión Empresarial de asistencia técnica, a 481 emprendedores. Hasta el año 2023, se estaban capacitando 132. Actualmente con la nueva estructura ministerial (Secretaría) no se cuenta con información de público acceso al resto.

Por lo expuesto, se considera que, de parte del sector público, han existido las acciones, que aseguran la cualificación y profesionalización de diversos sectores, y que estas acciones en el ámbito local han sido tendientes a ampliar las habilidades y destrezas en diversas disciplinas.

En el ejercicio de su tercera misión, como se mencionó en capítulos anteriores, las Universidades públicas pueden encuadrar las condiciones para poner estas competencias en juego dentro de las organizaciones Pymes. A continuación, se mencionan ejemplos en el área disciplinar de la ingeniería y en el área disciplinar de la administración, que dan cuenta de ello.

Para el área disciplinar de ingeniería se puso en marcha el plan estratégico de formación de ingenieros, en el cual se destaca el compromiso social y productivo con el entorno local. El Plan estratégico 2010-2020, mencionaba entre otras cosas:

consolidar la formación a través de conocimientos de contenidos, sino también inculcar, durante el proceso formativo, competencias, capacidades, actitudes y aptitudes que permitan generar un profesional de alta capacitación técnica que disponga de compromiso social, conciencia ambiental y capacidad de liderazgo. (p.16)

Al mismo tiempo los profesionales de esta área deberán ser capaces de:

formular y desarrollar proyectos innovadores en los diversos ámbitos en donde se desempeñen. A su vez destacan que es importante la incorporación de los enfoques basados en competencias tendientes a mayor retención del alumno o garantizando la calidad de sus aprendizajes. (p.17).

Asimismo, existen actividades que refieren a competencias en acción, las que se realizan en articulación con varios actores locales y se presentan por ejemplo en la Expo - Proyecto, y la Expo- Escuela, con desarrollos elaborados por los estudiantes.

Desde el punto de vista de la formación, este departamento entiende que el rol de la universidad es dar cada vez respuestas más definidas a los contextos, a fin de atender a la complejidad que los caracteriza, y eso los ha llevado a considerar a los profesionales de esta

disciplina, agentes fundamentales para el desarrollo industrial, técnico y tecnológico de la región.

También destacan en esta carrera las prácticas de formación profesional, basadas en modelo de trabajo colaborativo, que se han puesto en vigencia y, fundamentalmente se corresponde con el diálogo, la reflexión, el establecimiento de múltiples acuerdos, la práctica, la mejora continua y un proceso de aprendizaje caracterizado por la competencia de aprender a aprender. Todo ello además pretende vincular la matriz de crecimiento económica del país, consensuando planes estratégicos que den respuestas a las necesidades locales y nacionales.

Por otro lado, para el ámbito disciplinar de la Administración, la gestión de las organizaciones se vincula con las incumbencias de las ciencias económicas y dentro de estas la carrera de Licenciados en Administración. Al respecto puede decirse que, las competencias técnicas e incumbencias se encuentran dadas por su perfil académico, y por tanto podrían ser orientados y guiados adecuadamente, para desempeñar roles de asesoramiento, liderazgo interno y externo, siendo percibidos como una inversión en el desarrollo profesional de los trabajadores.

Este apartado se refiere a las competencias que, desde la Universidad Nacional de La Matanza, se contemplan como necesarias para dar respuesta al entorno desafiante de las Pymes de La Matanza.

Existen competencias o habilidades concretas, que podrían ser puestas al servicio de las organizaciones, habiendo o no obtenido su titulación, los jóvenes y los miembros de la comunidad pueden acceder a formarse en determinadas competencias.

De la revisión de la oferta curricular de las universidades nacionales surge que, sólo 7 de 22 de las universidades que ofrecen la carrera de Licenciatura en Administración, realizan actividades en vinculación con empresas Pymes, a través de pasantías y prácticas profesionales, y cuyas actividades refieren a sus incumbencias. Incluso, cuando estas son determinantes en el ejercicio de la profesión de los graduados en ciencias económicas.

### ***Competencias del Licenciado en Administración de la Universidad Nacional de La Matanza***

En relación con el perfil profesional, las incumbencias profesionales de los Licenciados en Administración, las mismas se enuncian a continuación, en la siguiente tabla:



**Tabla 29**

*Perfil Profesional del Licenciado en Administración de la Universidad Nacional de La Matanza*

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Profesional capaz de aportar propuestas innovadoras y soluciones para el desarrollo armónico de empresas y organizaciones sociales participando en el planeamiento, gestión y control de su actividad.                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 2. | Conoce el sistema organizacional, sus componentes y procesos, así como los marcos teórico - conceptuales que permiten explicar y predecir el comportamiento de dicho sistema. Ello le posibilita proponer cursos de acción en lo referente a: implementación de estructuras organizativas y sistemas de información; administración financiera y de los recursos humanos; y administración de la producción, marketing y comercialización de bienes y servicios. |
| 3. | Es capaz de articular los conocimientos del campo económico-administrativo con otros desarrollos teóricos referidos a las necesidades individuales y las relaciones de naturaleza formal e informal que de ellas se derivan, y de aplicar estos conocimientos en la formulación de políticas y modelos de organización y conducción que contemplen la dimensión humana de relaciones de trabajo.                                                                 |
| 4. | Tiene capacidad para dirigir y coordinar grupos de trabajo, promoviendo la participación reflexiva de sus integrantes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 5. | Posee instrumentos teóricos- metodológicos que le permiten indagar e interpretar la realidad de cada organización y de su entorno, de manera tal que las innovaciones o ajustes que propone guarda relación con las posibilidades y limitaciones del contexto y con las características particulares de la organización.                                                                                                                                         |
| 6. | Tiene una actitud responsable y cooperativa que facilita su participación en el trabajo interdisciplinario y la asunción del compromiso ético y social de su práctica profesional.                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Fuente de elaboración propia a partir datos extraídos de la UNLaM

Al respecto, es importante señalar que el personal de las organizaciones puede estar compuesto por alumnos próximos a graduarse y graduados de diversas carreras, y que, en el caso de las organizaciones, demandan además de las habilidades blandas requeridas con frecuencia, competencias e incumbencias esenciales en el ámbito de la profesión. Las habilidades blandas tienen que ver con competencias que refieren a la adaptabilidad, al compromiso y a la confianza, las que deben ejercerse y aprenderse en un entorno de responsabilidad.

### ***Prácticas Profesionales Supervisadas***

Las Prácticas Profesionales Supervisadas (PPS) exigen una visión integral, a tal fin, el contacto con una determinada organización, la coordinación entre instituciones, y estas, la construcción de un escenario -aula o estructura física, además de una limitada relación entre los ámbitos de educación formal, informal y no formal.

Este proceso implica una inmersión en diversos escenarios donde el sujeto practicante observa, interviene, reflexiona y valora realidades complejas, requiriendo herramientas conceptuales, procedimentales y actitudinales para construir su identidad como futuro profesional. En este sentido, se insta a una formación pensada en el desarrollo del capital humano, de la persona de forma integral y en todas sus capacidades, que posibilite la formación disciplinar para el ejercicio de sus tareas.

Consecuentemente resulta de suma importancia, la adecuada elaboración de propuestas curriculares –planes de estudio, perfiles, etc. que, llevados al campo de la Pymes, podrían articularse a través de la planificación de las actas, acuerdos o compromisos que asumirán las áreas de extensión de las universidades y medidas que hay que adoptar para que una propuesta de cambio en la adecuación de los contenidos contemple las habilidades blandas desde el punto de vista cualitativo. De manera tal que, una vez más, la Universidad en este caso UNLaM, aplique una reforma pensada desde un modelo de formación en competencias, para actores sociales en formación.

Sin embargo, las nuevas habilidades no se refieren solamente a aspectos vinculados con las tecnologías, sino que una de las características más solicitadas o que más pesa a la hora de conseguir la mejor inversión laboral para un postulante, siguen siendo sin duda los conocimientos que derivan de la preparación técnica y académica de cada individuo, sumadas además a las características actitudinales y aptitudinales, que un selector pudiese detectar en el ingreso. Estas características serán valoradas a lo largo de la vida profesional del aspirante tanto en el ascenso, como en el área de RRHH y a su vez serán resaltadas en su trayectoria dentro de la organización.

Para describir este punto se muestra a continuación una serie de competencias que se han relevado con alumnos, ex alumnos, cursantes, graduados han sido seleccionadas y valoradas a lo largo de los cuatrimestres entre el año 2019 al 2021<sup>14</sup>, las que se detallan en el siguiente cuadro, y resultan la base para la elaboración de las dimensiones que asume la variable competencia en este trabajo.

---

<sup>14</sup> Se corresponden con datos obtenidos en la materia Seminario de Análisis estratégico, de la carrera de administración de la Universidad Nacional de La Matanza, selección realizada por los alumnos.

**Tabla 30***Cuadro de Competencias*

| Competencia                       | Definición                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Visión y pensamiento estratégico  | Es la capacidad de establecer un objetivo hipotético, cuya solución contribuirá a la realización del objetivo principal. Permite utilizar el razonamiento crítico para resolver problemas complejos y planificar el futuro. El pensamiento de una persona con visión estratégica tiene flexibilidad y objetividad.                                                                                        |
| Orientación a un propósito        | Es perseguir de forma tenaz retos y objetivos, y mantenerlos como referentes permanentemente para encaminar nuestros actos y esfuerzos. Supone enfocarse en obtener el máximo rendimiento de los esfuerzos y recursos enfocándose en la productividad (eficiencia y eficacia).                                                                                                                            |
| Habilidades de comunicación       | Es transmitir oralmente con efectividad una idea o información a una audiencia.<br>Esta capacidad implica poseer habilidad para captar la atención y dominar el lenguaje verbal y no verbal, para conseguir que los demás comprendan las ideas y conceptos. También supone saber escuchar para adaptar el mensaje a quién te escucha.                                                                     |
| Manejo del cambio                 | Busca facilitar y conseguir la implementación exitosa de los procesos de transformación, lo que implica trabajar con y para las personas en la aceptación y asimilación de los cambios y en la reducción de la resistencia a los mismos                                                                                                                                                                   |
| Inteligencia empresarial          | Consiste en la capacidad de comprender las interrelaciones de los hechos presentados en tal forma como para orientar la acción hacia una meta deseada                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Inteligencia organizacional       | Habilidad que ayuda a hacer su trabajo de manera eficiente. Se utiliza para establecer la estructura y el orden. Las habilidades organizativas también aumentan la productividad y el rendimiento.                                                                                                                                                                                                        |
| Manejo de equipos                 | Es la capacidad de un gerente para organizar y coordinar a los miembros del equipo para ejecutar tareas en función de un objetivo común. Quienes adquieren estas habilidades saben cómo apoyar, motivar y aumentar la participación del equipo.                                                                                                                                                           |
| Valorar a las personas            | Significa promover sus intereses y respetar sus elecciones, lo cual se logra o bien contribuyendo para conseguir los objetivos de su elección, o bien, simplemente evitando obstaculizarlos. Siempre desea lo mejor para los demás y actúa en consecuencia; reconoce a otra persona como un par, la respeta y actúa de manera compasiva, bondadosa y humilde, ya que no se considera superior a otro ser. |
| Comunicación intercultural        | Implica que se esfuercen por interpretar el sentido y la intención última de las palabras de sus interlocutores, es decir, por negociar no sólo el significado del mensaje sino también su fuerza ilocutiva.                                                                                                                                                                                              |
| Habilidades interpersonales       | Es la capacidad para generar credibilidad y confianza dentro de una relación armónica, tratando respetuosamente a los demás, colaborando y contribuyendo al logro de los objetivos.                                                                                                                                                                                                                       |
| Habilidad para trabajar en equipo | Es sentirse cómodo trabajando con otras personas, aunque sean muy distintas, y poner los intereses del grupo delante de los propios. Es la habilidad para participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando el objetivo no repercute directamente con el interés personal.                                                                                                       |
| Desarrollo de los demás           | Es estimular y ayudar a los demás en su mejora haciendo que se valgan por sí mismos, esto conlleva un esfuerzo constante por detectar las necesidades donde pueden mejorar su formación y desarrollo. Implica saber delegar y demostrar confianza en el equipo para que los colaboradores asuman responsabilidades de mayor calado.                                                                       |

| Competencia                  | Definición                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Curiosidad                   | Implica cultivar un espíritu de indagación y descubrimiento en el ámbito profesional. Se trata de mostrar un genuino interés por explorar nuevos temas y experiencias relacionados con el campo elegido, y estar dispuesto a adquirir conocimientos relevantes para ampliar nuestra perspectiva y habilidades.                                                                                                                 |
| Pensamiento global           | Se conoce como un tipo de estrategia que se centra en la totalidad de una idea, en lugar de cada detalle de la misma. Habitualmente se utiliza para ver las posibilidades de un plan a largo plazo y evaluar su éxito de manera progresiva                                                                                                                                                                                     |
| Flexibilidad                 | Es adaptarse a los cambios en distintas situaciones, pudiendo trabajar con distintas personas o grupos y en distintos ambientes. Implica mente abierta, capacidad de aprendizaje y disposición al cambio, así tolerancia y respeto genuino a los demás. Significa saber cambiar sin perder tu identidad.                                                                                                                       |
| Carácter                     | Es un conjunto de aspectos de la personalidad que son relativamente estables en el tiempo, difieren entre individuos (por ejemplo, algunas personas son extrovertidas mientras que otras no), son relativamente consistentes en situaciones e influyen en el comportamiento.                                                                                                                                                   |
| Resiliencia                  | Representa un constructo cercanamente asociado con las competencias socioemocionales, y es concebida como una forma de afrontamiento donde el individuo logra adaptarse y mantener un desarrollo normal a pesar de experimentar eventos estresantes y adversos                                                                                                                                                                 |
| Liderazgo                    | Es saber involucrar a los demás en un proyecto común asumiendo la responsabilidad de ponerse al frente. Para ello es necesario ser capaz de inspirar valores de acción y anticipar escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.<br>Liderar es conseguir que las cosas sucedan a través de la acción de otras personas. Implica un desarrollo muy elevado de las competencias de autogestión, motivación y colaboración. |
| Ética profesional            | Es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que el profesional debe poner en práctica de manera articulada, de tal forma que esta articulación conforme su práctica profesional y guíe sus acciones dándole identidad profesional.                                                                                                                                                            |
| Competencias tecno-digitales | Supone un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y estrategias que se requieren para el uso de los medios digitales y de las tecnologías de información y comunicación.                                                                                                                                                                                                                                             |
| Aprender a aprender          | Hace referencia al desarrollo de la capacidad del estudiantes o persona para reconocer su proceso de aprendizaje, aumentando así su eficacia, su rendimiento y el control sobre el mismo. La curiosidad. La pregunta el interés, se despierta en el aprender.                                                                                                                                                                  |
| Responsabilidad              | Es preocuparse por la viabilidad y el cumplimiento de los compromisos adquiridos, está asociada al compromiso con el que las personas realizan las tareas encomendadas. Diríamos que la preocupación por el cumplimiento de nuestras obligaciones está por encima de sus propios intereses. También está asociada a la conciencia que tenemos sobre las consecuencias de nuestros actos u omisiones.                           |
| Compromiso ciudadano         | Se define como la participación activa de los individuos en los procesos de toma de decisiones, las actividades y los asuntos que afectan a sus vidas, comunidades y a la sociedad en su conjunto.                                                                                                                                                                                                                             |
| Pensamiento Crítico          | Es la capacidad de analizar y evaluar la consistencia de los razonamientos. Implica la capacidad de recopilar y analizar información para llegar a una determinada conclusión                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Creatividad                  | Se trata de la habilidad de conectar ideas aparentemente dispares para generar soluciones innovadoras y originales.                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

| Competencia                          | Definición                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Trabajo colaborativo                 | Capacidad para coordinarse y trabajar con otras personas de manera positiva, entusiasta y colaborativa, buscando siempre el logro de objetivos de su equipo y la satisfacción del usuario.                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Habilidades Socioemocionales         | Son aquellas que incluyen no solo el desarrollo de procesos cognitivos o mentales sino también áreas afectivas como la conciencia y gestión emocional, de relacionamiento con otros y de proyección hacia la sociedad.                                                                                                                                                                                                                                             |
| Inteligencia emocional               | Se refiere a la capacidad de reconocer, comprender y gestionar nuestras propias emociones, así como las emociones de los demás, en el entorno laboral. Es decir, implica ser consciente de nuestras emociones y cómo afectan nuestro comportamiento y nuestras decisiones en el trabajo                                                                                                                                                                            |
| Resolución de problemas o conflictos | Es ser capaz de desactivar conflictos y mediar entre las partes favoreciendo la comunicación y el respeto mutuo. Supone saber negociar, buscar soluciones compartidas y satisfactorias para las partes enfrentadas. Integra otras competencias porque implica comprender bien los puntos de vista de los demás (empatía), saber acomodarse (flexibilidad), no personalizar (Autocontrol) y saber expresar sus propias necesidades y puntos de vista (asertividad). |
| Innovación                           | se refleja en la forma de hacer las cosas frente al entorno cambiante y diverso que las rodea. Implica mantener la mente abierta para producir mejoras continuas en la actividad de la empresa y, de este modo, aumentar la eficiencia del negocio.                                                                                                                                                                                                                |

Fuente de elaboración propia en base a los datos de selección del cuatrimestre 2019-2021 del Seminario de Análisis Estratégico

En el contexto de desarrollo de las competencias mencionadas, se destaca que, si bien los sistemas y las estructuras ayudan a las personas a llevar adelante sus tareas, es importante que el líder pueda reconocer que existen múltiples funciones y que estas requieren de diferentes mecanismos para ser llevadas adelante con éxito.

Es por ello por lo que, cada organización debe desarrollar su propio decálogo de competencias, o establecer las que corresponden a cada puesto de trabajo, lo que resulta de suma importancia para definir las limitaciones y oportunidades del puesto y los requisitos de su perfil. Todo ello, tanto en el ámbito de formación profesional como en el del mercado laboral.

Existe también, el denominado *Directorio de Competencias*, que fuese establecido en el año 2020, por la ex Oficina Nacional de Empleo Público, la que basada en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y en Trabajos de Investigación relacionados con las competencias laborales en la Administración Pública (2015-2016)., crea un dispositivo que debe tener en cuenta la misión, visión, valores, fusiones e interés de las instituciones y la define como una herramienta que:

Facilita la gestión de los Recursos Humanos y de los procesos vinculados a la misma. Permite construir un lenguaje común al proponer distintos tipos de competencias, junto con sus descriptores de comportamientos. (p.4).

De la misma manera que se realiza en diversos ámbitos el análisis para describir cuales son aquellas habilidades que las organizaciones requieren de su personal, es importante destacar que el aprendizaje y la certificación de competencias se ha instalado en diversos ámbitos .A su vez para el desarrollo de esta tesis, se han escogido del mundo organizacional, educativo y laboral, algunas de las competencias que, frente al cambio, deben desarrollar tanto el personal de las organizaciones, como sus líderes.

Respecto de las competencias, técnicas, profesionales o específicas son aquellas que en donde el trabajador, debe demostrar su “saber hacer”, las que se traducen en acciones concretas y que debe estar definidas según el puesto que se ocupa. La definición de esta permite ajustar las funciones, como se mencionará el líder debe conocerlas para poder liderarlas.

En la presente tabla se describen las competencias desde la perspectiva del ejercicio profesional de la carrera del Licenciado en Administración y aquellas que de manera similar podrían ejercer los trabajadores en el marco del *Diccionario de competencias* en el ámbito laboral propuesto por la autora Martha Alles (2015).

Se listan a continuación como ejemplo y se agrupan a fin de verificar la similitud entre ambas clasificaciones desde su nominación:

**Tabla 31***Similitud entre las Competencias*

| Competencias Profesionales           | Alles Martha Diccionario De Competencias                                        |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Visión y pensamiento estratégico     | Visión Estratégica/ Pensamiento estratégico                                     |
| Orientación a un propósito           | Perseverancia en la consecución de objetivos/ orientación a los resultados      |
| Habilidades de una comunicación      | Comunicación eficaz                                                             |
| Manejo del cambio                    | Adaptación a los cambios y al contexto                                          |
| Inteligencia empresarial             | Conocimiento de la Industria y el Mercado                                       |
| Inteligencia organizacional          | Capacidad de planificación y organización                                       |
| Manejo de equipos                    | Manejo de equipos                                                               |
| Valorar a las personas               | Orientación al cliente interno y externo                                        |
| Comunicación intercultural           | Comunicación eficaz                                                             |
| Habilidades interpersonales          | Desarrollo y autodesarrollo de talento                                          |
| Habilidad para trabajar en equipo    | Conducción de Personas                                                          |
| Desarrollo de los demás              | Entrenador empowerment                                                          |
| Curiosidad                           | Iniciativa                                                                      |
| Pensamiento global                   | Pensamiento analítico, conceptual y estratégico                                 |
| Flexibilidad                         | Flexibilidad y Adaptación                                                       |
| Carácter                             | Temple y dinamismo                                                              |
| Resiliencia                          | Tolerancia a la Presión en el trabajo                                           |
| Liderazgo                            | Liderazgo, liderazgo ejecutivo, liderazgo para el cambio liderar con el ejemplo |
| Ética profesional                    | Ética y ética y Sencillez                                                       |
| Poseer competencias tecno-digitales  | Conocimientos técnicos                                                          |
| Aprender a aprender                  | Iniciativa y autonomía                                                          |
| Responsabilidad                      | Responsabilidad personal –responsabilidad social                                |
| Compromiso ciudadano                 | Compromiso-con la calidad en el trabajo, con la rentabilidad                    |
| Pensamiento Crítico                  | Pensamiento analítico/                                                          |
| Creatividad                          | Innovación y Creatividad                                                        |
| Trabajo colaborativo                 | Colaboración                                                                    |
| Habilidades Socioemocionales         | Habilidades mediáticas                                                          |
| Inteligencia emocional               | Temple/sencillez/prudencia                                                      |
| Resolución de problemas o conflictos | Cierre de acuerdos/Influencia y Negociación                                     |
| Innovación                           | Innovación y creatividad                                                        |

Fuente de elaboración propia

## Competencias, enseñanza y aprendizaje como proceso

Como se mencionó anteriormente existe una relación entre competencias y aprendizaje, que estaría dada porque, las competencias que se corresponden a la gestión y la administración siempre han sido influenciadas por los procesos de formación profesional, pero también por los procesos de aprendizaje que se generan en otros ámbitos de formación y la propia experiencia de la persona. En este sentido, Michael Porter (2008), ha promovido que las personas que ejercen la función de gestor o administrador deben formarse en competencias tales como: habilidades de liderazgo, capacidad de trabajo en red, habilidades sociales, además de ser capaz de recibir y comunicar información; sumados a la capacidad de pensar y decidir en situaciones que requieren proactividad y habilidad de resolución de problemas (Iribarne,2015).

Por otra parte, Anadon (2020) menciona que la organización empresarial ha atravesado “el incesante avance tecnológico, provocando, consecuentemente, una profunda transformación laboral. La tecnología resulta una variable estratégica, con posibilidad de proveer oportunidades competitivas a las empresas que sepan usarla convenientemente”. (p.1).

En este sentido, la autora destaca la importancia de las habilidades blandas y el aprendizaje de las mismas en organizaciones, a través del enfoque de la consultoría. Este, se refiere la productividad del factor humano y a la importancia que tiene el personal en las organizaciones, a su vez entiende que cada trabajador es un asociado a la organización, que debe aprender, con responsabilidad y renovarse constantemente. (Anadón,2020).

Desde la mirada de la formación que se ocupa de la economía de la organización, también es aplicable el concepto de **aprendizaje**, que según el psicólogo Richard Gross (1998), resulta un *constructo hipotético* (o variable de carácter racional, que provoca o no una respuesta, y no siempre la misma), que no puede observarse de manera directa sino que sólo es posible inferir a partir de la conducta observable, como los define en el mismo sentido el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD, 2017).

Por otra parte, retomando el concepto generativo del lenguaje, planteado por Rafael Echeverría (2008), la enseñanza guarda una estrecha relación, con el proceso que el individuo podría realizar con frecuencia y que concluye en transformación de su conducta a partir del aprendizaje. Desde la perspectiva que aporta Avolio de Cols (1985) los aprendizajes no actúan en forma aislada, sino en un proceso de cambio de conducta de las personas que se interrelacionan y modifican a sí mismos. De allí, que la persona no solo adquiere nuevas conductas y habilidades que no poseía, sino que, al ser mediada por las experiencias, es decir,



por su interrelación con los contenidos, las técnicas y los recursos, modifica aquellas destrezas que hoy posee, a través proceso que es de carácter dinámico y continuo.

De esta manera, la construcción de contextos en los cuales se pueda desarrollar el talento humano, a través del aprendizaje, resulta una tarea que corresponde a quien ejerce el rol de líder, docente, facilitador, consultor, coach o dueño de organizaciones. Es así que, el líder, resulta en esta instancia un actor principal de este proceso, ejerciendo su función mediadora, capaz de definir el uso estratégico de los procedimientos, que ayudan a las personas al desarrollo de sus habilidades.

Resulta así, que el desafío de aquellos que ejercen un rol destacado en las organizaciones y la importancia de su formación en competencias, en tanto requiere de ciertas destrezas, para la gestión, la investigación y la innovación, como así también la capacidad de crear entornos que den respuesta a las nuevas demandas de la sociedad cambiante. De allí, que ante los nuevos escenarios se requieren propuestas de enseñanza, que se adapten a este contexto.

Una de las competencias destacadas en el ámbito de la gestión de las organizaciones es la capacidad de *aprender a aprender*, esta es definida por Monti, et. at. (2011) como: “el desarrollo de habilidades, de hábitos y de competencias, que serían construidas tanto por la persona que aprende como por el docente, a través de la introducción de nuevos factores en las estrategias de aprendizajes” (p. 79). En el mismo sentido, Gvirtz, (2000), considera que “*la enseñanza es una actividad, un hacer, una práctica*” (p.63) que guía el aprendizaje. Al respecto, el apropiado aprendizaje y preparación de los recursos humanos se ha transformado hoy, en una de las cláusulas de la gestión de calidad, establecidos por las normas ISO 9001.2015 e ISO 9000, que se refieren de alguna forma a los factores claves de la eficiencia organizacional.

Entre los que menciona Anadón (2020) se encuentran: “el enfoque en el cliente, el compromiso de las personas, el enfoque en los procesos, la mejora, la toma de decisiones basadas en la evidencia y gestión de las relaciones” ( p.93).

De ello, se desprende que, quienes aprenden deben adquirir conocimientos y prácticas sociales, junto a competencias y prácticas que les permitan ser útiles a la comunidad. Así el papel del docente es el de mediar, vincular y enseñar, de acuerdo con las necesidades, la personalidad y la cultura del grupo en particular o de las organizaciones. Por otro lado, quien forme debe proponer acciones, discusiones, estudios, ejercicios que favorezcan el tratamiento y prácticas que contemplen los intereses, expectativas y la cultura de las personas

Por último, todo esto debe lograrse en un clima que facilite el desarrollo de la enseñanza y del aprendizaje, entendiendo que la enseñanza constituye un proceso, en el cual es necesario modelar u orientar el conocimiento, los modos de pensar y las prácticas.

Por otro lado, quienes enseñan deben tener un dominio de aquello que enseñan, lo que a su vez les otorga cierta autoridad sobre el conocimiento específico en cuestión, estos según Santillán (2009) puede estar dado por autoridad formal, por una institución o informal brindada por quienes aprenden y reconocen en el profesor, o quien esté a cargo de la enseñanza. En este punto, se espera que quien enseña, presente los elementos necesarios para poder producir y transmitir conocimientos, bajo la metodología adecuada que los vincule con la práctica.

En lo que respecta a la tercera misión de la universidad, Maturana (1991) destaca que:

estas instituciones no son un puro centro de enseñanza donde se instruye un dominio profesional, sino que en ellas confluyen desiguales quehaceres, y que a la vez causan en el educando conciencia de débito social, ético, y ecológico en ese quehacer, estas ganan jerarquía en los distintos tejidos del hacer que la enseñanza incluye, porque resultan instigadoras de nuevos quehaceres y generadoras de la dignidad de un hacer comprometido tanto del estudiante como del profesor. (p. 218).

Con relación a las competencias, a las habilidades personales y la importancia que tiene el capital humano en las organizaciones, para Maturana (1991), aprender es convivir, y esa coexistencia tiene lugar a partir de las relaciones que surgen cuando existe un “otro”. Por eso aprender es cooperar, aceptar a los otros y a sí mismos. Aquí, el autor no se refiere sólo a las interacciones que se realizan en torno a los ámbitos de la educación, sino que estas formas de interacción permiten la transformación entre todos aquellos actores, que el autor menciona: “como otro, que sólo se da habilitando al otro que surge frente a mí, como legítimo y auténtico otro”. (Maturana, 1991). Desde esta perspectiva no hay acciones del ser humano sin deseo, no aparecen las personas, ni las instituciones, si no son legitimadas por fuera de las estructuras propias de las personas y sus contextos.

El autor también hace referencia a la importancia de la gestión universitaria en el ámbito público, el gerenciamiento y la administración, así como las habilidades de liderazgo necesarias, para efectuar las conexiones que deben darse entre sus miembros. En coincidencia Donald Schön (1987) el profesor puede diseñar un escenario donde simule el contexto de desarrollo o ejercicio de la práctica profesional. De allí que, el estudiante estaría aprendiendo en la acción (García, 2001).

Luego de haber analizado lo propuesto por Schön (1987), y García (2001) se puede decir que la construcción de competencias también se puede *aprender haciendo*. Entonces, la

educación experiencial o el aprendizaje reflexivo, implica, que, quien aprende lo hace con acciones, aunque no logre en su ejecución identificar la metodología utilizada en el proceso, está experiencia resultará significativa. Entonces, podría decirse que el ejercicio de acciones prácticas, y las acciones reflexivas sobre ella, promueven el desarrollo de nuevas competencias.

Como mencionara Mintzberg (1994) el rol gerencial, con conocimiento experto es asumido por un profesional con múltiples competencias, la resolución de problemas es una competencia de actualización constante, que necesita de las denominadas Meta-Habilidades definidas por Kofman (2001).

Las organizaciones deben a través de sus líderes, poseer la capacidad de conservar a sus empleados talentosos y, además impulsar el desarrollo de sus habilidades, en un contexto donde cada trabajador pueda desplegar sus competencias. Por lo tanto, existe un diálogo necesario y una interacción entre los actores del aprendizaje y la comunidad. En un marco de responsabilidad, ética propia, y organizacional.

Así la reflexión en la acción es una capacidad que debe poseer un estudiante, un profesional, coach, mentor docente o facilitador, esta podría ser observada dentro de las organizaciones y el trabajo de los que las dirigen. Por ello, las teorías alrededor de las funciones básicas en la tradicional sucesión de planear, organizar dirigir y controlar ya no son exclusivas del administrador. Por otra parte, Drucker, menciona que las personas necesitan poseer aquellas habilidades y conocimientos que les permitan crear un contexto de trabajo, donde los que dirigen, revaloricen la experiencia y aprendizajes de su capital humano. Esto significa, que la persona se sienta reconocida en sus saberes, que su labor resulta importante, que su conocimiento está orientado a la misión y la visión y que sus expectativas crecen de forma conjunta con la organización (1999).

En síntesis, adquirir competencias resulta entonces una oportunidad de vinculación entre varios actores. Entre ellos, trabajadores, líderes, las organizaciones Pymes, formadores, docentes, instituciones educativas, actores locales, municipales, provinciales y nacionales (como gestores de políticas públicas), cámaras, federaciones y observatorios. Todos los participantes, deben actuar en un contexto colaborativo, de aprendizaje mutuo, atravesando un proceso donde sean capaces de crear la sinergia que permita el desarrollo de competencias del capital humano a partir de su formación y para la configuración de un modelo situado en las características territoriales-regionales.

## CAPÍTULO VI

### Presentación de Resultados

La presente investigación ha partido de diferentes enfoques sobre la gestión de las organizaciones Pymes y la vinculación de ésta con la gestión del capital humano. Desde la mirada de la autora, se describen las competencias desde diferentes perspectivas (desde la gestión organizacional, laboral y de Educación Superior), las que pueden ser desarrolladas a partir de un proceso de aprendizaje.

Se pretende, con este trabajo, dar respuestas a los interrogantes planteados:

¿Cómo la formación del capital humano resulta una herramienta para la gestión de las organizaciones Pymes del Partido de La Matanza?

¿De qué manera la formación por competencias del capital humano mejora la gestión de las organizaciones Pymes del Partido de La Matanza?

Para abordar los objetivos de la tesis, en relación con el tema “*Competencias para gestionar eficazmente las organizaciones. El capital humano como factor de desarrollo*”, se realizó la recolección de datos, se desarrolló en dos etapas y a partir de los siguientes ejes vertebradores:

#### **Etapas:**

En una *primera etapa* se encuestaron 17 Pymes del Partido de La Matanza entre el 22 de noviembre y el 30 de diciembre de 2023 y se entrevistó a Referentes Expertos, vinculados a la gestión y administración de las Pymes y a la formación de Recursos Humanos.

En la *segunda etapa* se encuestaron 30 Pymes durante el mes de diciembre del año 2024 y se complementa mediante entrevistas semiestructuradas a usuarios y expertos en temas de Pequeñas y Medianas Empresas en el Partido de La Matanza y particularmente del ámbito de la gestión y administración de Pymes, desde ámbitos públicos y privados.

Se señalan a continuación los ejes sobre los cuales se produce el proceso de triangulación.

#### **Ejes vertebradores:**

##### **1- Problemáticas de las Pymes, específicamente en el Partido de La Matanza**

*A. Gestión y Administración*

*B. Contexto*

*C. Financiamiento*

*D. Planificación Estratégica*

*E. Recursos Humanos*

*F. Planta y producción*

*G. Comercialización*

*H. Marketing*

*I. Inversión*

*J. Proveedores y clientes*

*K. Sustentabilidad*

## **2- Gestión de las organizaciones. Factores determinantes.**

*A. Cultura Organizacional*

*B. Liderazgo*

*C. Aprendizaje Organizacional*

*D. La Comunicación*

## **3-Competencias**

*A. Genéricas*

*B. Específicas Por Área*

*C. Específicas Gerenciales*

*D. Competencias para la Formación del Capital Humano en Pymes*

## **4- Formación del Capital Humano**

*A. Conocimiento del Capital Humano*

*B. Gestión de Talento*

*C. Formación de Capital Humano*

*D. Vinculación de Pymes con Universidades*

*E. Competencias de los profesionales*

## **Datos Generales de las Pymes Encuestadas**

A partir de las características de la muestra relevada se destacan los siguientes datos. Surge de los cuestionarios, que el 80 % de los encuestados resultan ser dueños, propietarios de las organizaciones y que residen en el Partido de La Matanza.

La diversidad de actividades principales de las Pymes, coinciden con la evolución que ha tenido históricamente el partido. Ya se mencionó que son variados y diversos sus rubros. Sin embargo, han tomado mayor preponderancia las actividades industriales.

En este sentido, en el ítem Rubro, se destacan las organizaciones industriales, aunque fueran relevadas las de todas las áreas. Estos datos, son coincidentes con las principales actividades productivas del distrito, expresados en la Figura 10. De la misma forma, que era destacada la presencia de las Pymes en el partido de La Matanza por la secretaria de Débora Giorgi, la amplia literatura que trata esta temática resalta la presencia de estas empresas como variables relevantes para la producción, el empleo, y el PBI. Tal como señalaban Fridman y Razu, (2004), a las que caracterizan como dinamizadoras de innovación y cohesión social.

En cuanto a la antigüedad de las empresas, expresada en cantidad de años, se puede decir que el 43% son organizaciones que registran una antigüedad mayor a 6 años, esto resulta significativo, ya que al consultar a los expertos Pymes, se menciona que las organizaciones tienden a desaparecer en sus primeros dos años.

En cuanto a la cantidad de colaboradores o empleados en sus establecimientos, la mayoría de las empresas cuenta con un plantel menor a 7 empleados, que representaba el 70 % para las empresas relevadas en el año 2023 y el 80% para el 2024.

A continuación, se presentan y analizan las respuestas obtenidas en dichas encuestas siguiendo el ordenamiento de Matriz de Datos en donde se detallan las variables (ver Tabla 3):

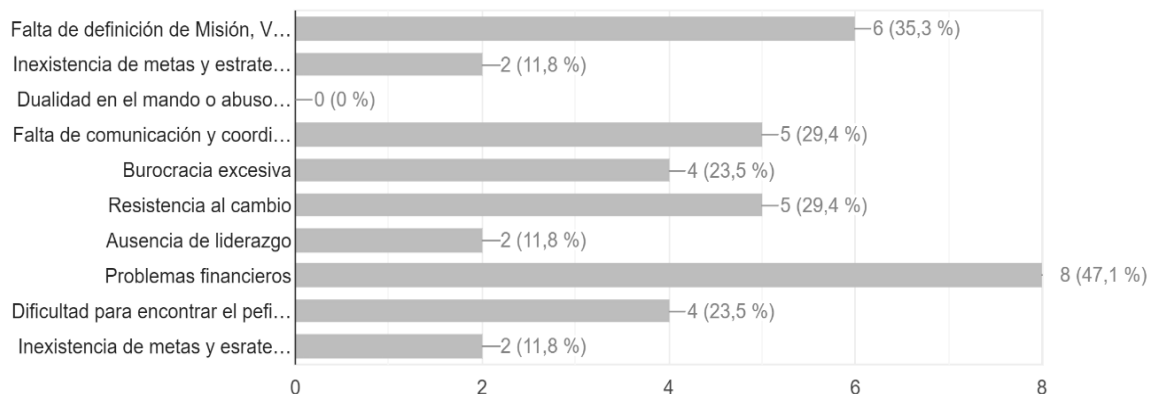
### **1. Problemáticas de las Pymes, específicamente en el Partido de La Matanza.**

Las problemáticas de las organizaciones se analizaron agrupadas en las siguientes temáticas:

#### *A. Gestión y Administración*

Con respecto a las problemáticas relacionadas que afectan a las Pymes en la Gestión y Administración, se detecta que:

- Un 47,1% de las Pymes consultadas consideran los problemas financieros como una de las dificultades principales que las afectan.
- El 35,3% consideran un problema la ausencia de Misión y Visión.
- Luego, la falta de Comunicación y Coordinación de Acciones junto a la Resistencia al Cambio representan un 29,4 % de la consideración de los encuestados como un problema.

**Gráfico 1****P.8 - Encuesta Pymes 2023: ¿Qué problemática afecta en mayor medida a las Pymes?**

Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

De acuerdo con lo expresado por los autores en el marco teórico, las pequeñas y medianas empresas encuentran dificultades para enfrentar los cambios. Además de las que se pueden observar en el gráfico, los entrevistados han mencionado ausencia de planificación estratégica y en muchos casos, no tener claro el rumbo a seguir. Esto fue destacado por el presidente de la Cámara de Comercio de Industria de La Matanza, como una de las problemáticas principales de estas organizaciones. Esto coincide, al observar que la problemática más considerada (Problemas Financieros 47,1%), se relaciona con la coyuntura económica ligada al corto plazo.

Al respecto, frente a los desafíos de las Pymes, el autor Alberdi (2015) y Débora Giorgi coinciden que, para las Pymes, el reto está dado en la innovación tecnológica y productiva, y su financiamiento.

Sin embargo, la secretaria de Producción del Municipio de La Matanza afirma:

*“...que las Pymes necesitan, además de financiamiento, otras opciones, como se viene trabajando en clínicas tecnológicas, ferias y formación, espacios de promoción y alianzas como rondas de negocios. Pero, sobre todo, necesita la generación de demanda”.* (Débora Giorgi, 2024)

A esta descripción pueden sumarse las características enunciadas por Kotter (1996), respecto de cuáles deberían ser los apalancamientos para llevar adelante un proceso de cambio en las organizaciones (Ver ilustraciones 8- 17). En este sentido, el autor afirma que la ausencia de misión y visión impide llevar adelante un proceso de transformación. Y consecuentemente, la misma queda sujeta a la posibilidad de establecer una planificación estratégica, compartida y que funcionaría como una guía para transitar el proceso de cambio. Es decir, que la

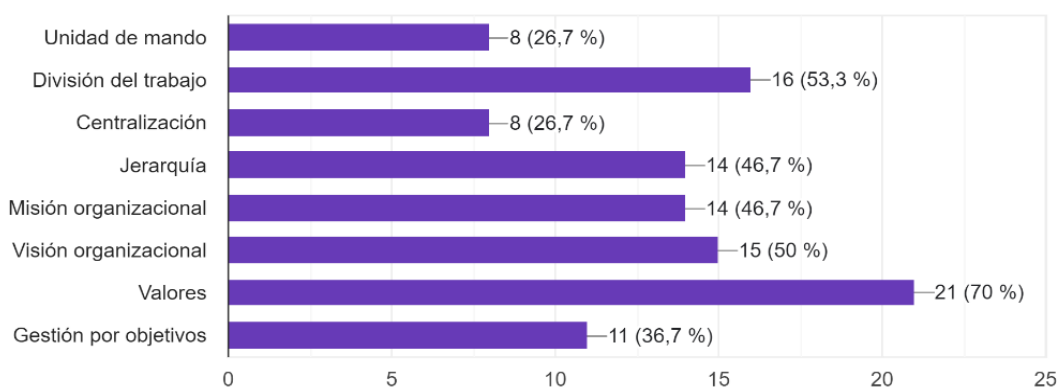
efectividad y sobrevivencia de la organización depende, en mayor medida de la acción reflexiva y planificada, el aprendizaje mutuo y el compromiso colectivo de todos los actores involucrados.

Respecto de las problemáticas de Gestión relevada, surge de los datos la falta de conocimiento en los Saberes Administrativos y de allí que entre las preguntas se listan una serie de conceptos que deberían resultar familiares para las Pymes. En este punto, se destacan Unidad de Mando (26,7%), Centralización (26,7%) y Gestión por Objetivos (36,7%), como los conceptos menos conocidos entre los encuestados.

Por otra parte las integrantes de la consultora RAM, recursos humanos, describen que *“El principal inconveniente en la Pymes en general está vinculado a la falta de un área de Recursos Humanos, o una persona destinada a estas tareas. Tienen serios problemas en la selección, no son específicos al pedir lo que quieren generalmente piden las competencias más duras, y describen que ofrecen. De ahí el rol del consultor, nuestro rol es descubrir que habilidades blandas requiere el puesto. Le hacemos la entrevista al dueño de la Pyme, siendo lo más preciso posible a la hora de preguntar que quieren. Entonces nuestra consultora busca además del perfil definido, muy básicamente, nosotras, le agregamos aquello que los haga aptos para los puestos. La Pyme da por sentado que la persona tiene determinadas habilidades, por ejemplo, compromiso”*. (Anabella Raymond, 2023 de RAM Recursos Humanos)

## Gráfico 2

P.85 – Encuesta Pymes 2024: ¿Cuál de estos conceptos le resulta familiar?



Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

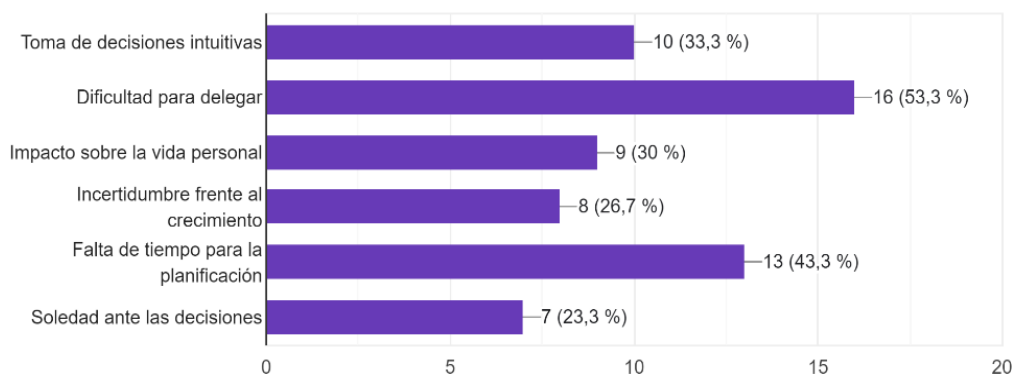
Al indagar sobre las problemáticas específicas de las funciones de la Administración, asociado a la falta de Planificación Estratégica, de las respuestas surgen que: un 53,3% de los



encuestados afirma tener *Dificultad para Delegar*, mientras que un 43,3 % expresa carecer de *Tiempo para Planificar*. En este contexto, se consultó:

### Gráfico 3

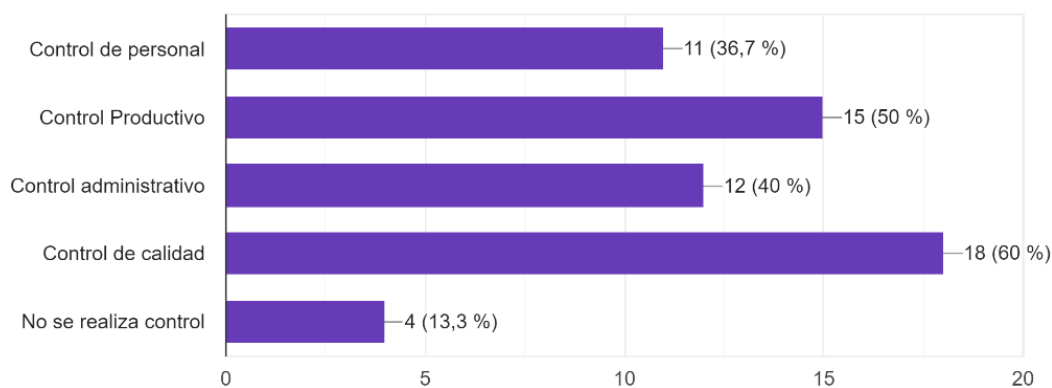
*P.88 - Encuesta Pymes 2024 ¿Se identifica su organización con alguna de las siguientes problemáticas?*



Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

### Gráfico 4

*P.89 - Encuesta Pymes 2024: ¿La organización lleva adelante alguno de los siguientes controles?*



Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Respecto de una las funciones principales de la administración de las organizaciones, y que en las Pymes resulta esencial, es la de Control. Los encuestados respondieron que los controles que se llevan adelante en sus empresas son los de Calidad (60%) y de Producción (50%). Por ello, vinculado al *Ciclo de vida de las Organizaciones*, presentado por Ocaña (ver Figura 9), en la etapa inicial, las Pymes deberían ejercer más el control en todos los aspectos y no solamente en los relacionados a las operaciones diarias, principalmente dado en el tamaño

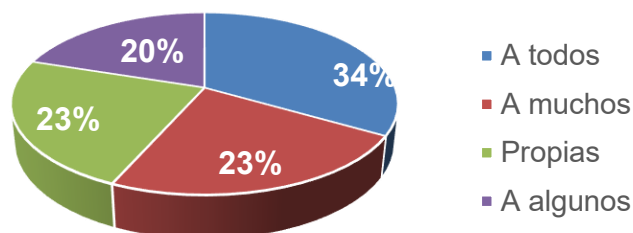
reducido de este tipo de empresas. Por otra parte, según lo observado por Dini (2020), la estructura rígida y la visión conservadora de las Pymes Argentinas, obstaculiza sus procesos de cambio. Esto sucede principalmente, por la estructura familiar de las mismas, la tendencia al control monopólico en pocos actores, a focalizar en el control de la Calidad y no así, en los procesos administrativos. Este elemento constitutivo y característico de las Pymes de la región, se torna como una de sus debilidades en el mercado.

### B. Contexto

Una de las problemáticas que está presente en las respuestas de las Pymes encuestadas se relaciona al contexto en el que se desenvuelve la organización. Al indagar sobre el grado de afectación de las problemáticas en general sobre las demás organizaciones, un 34% consideró que les afectan a todos y un 23% respondió que les afectan a muchos. Estos datos se encuentran en concordancia con lo expresado por Rieznick (2013), que insta a que los procesos de adaptación de las organizaciones deben ser pensadas en términos contextuales o situados, contemplando variables micro y macroeconómicas que afectan a la región y que son evidentemente incontrolables a los gestores de las Pymes. Pero, que las mismas resulten incontrolables, no significa que sean impredecibles, ya que pueden ser previstas a partir de un análisis estratégico y socio histórico de la organización en contexto.

### Gráfico 5

*P.72 - Encuesta Pymes 2024: ¿Consideran que las complicaciones de su organización le son propias o también afecta a sus competidores?*



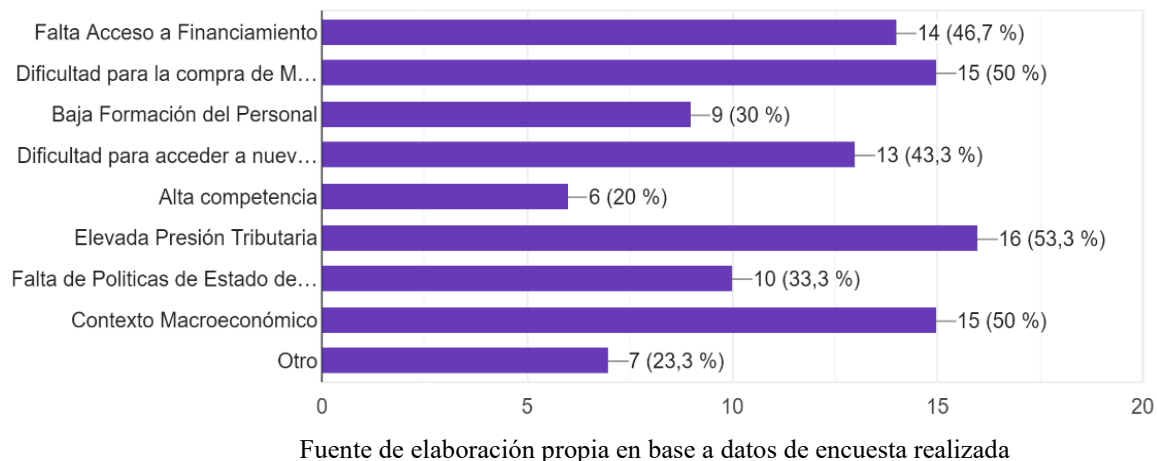
Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Al preguntar sobre los factores que afectan a la eficiencia de las Pymes, se observan que la Elevada Presión Tributaria (53,3%), la Dificultad para la Compra de Materias Primas (50%), el Contexto Macroeconómico (50%) y la falta de Acceso al Financiamiento (46,7%)

son los más considerados. Se observa en las respuestas mencionadas que todas se relacionan con aspectos que no pueden ser controlados por las Pymes.

### Gráfico 6

*P.18 - Encuesta 2024: ¿Cree usted que algunos de los siguientes factores afectan la eficiencia en las empresas pymes de la región actualmente? Indique cuales.*

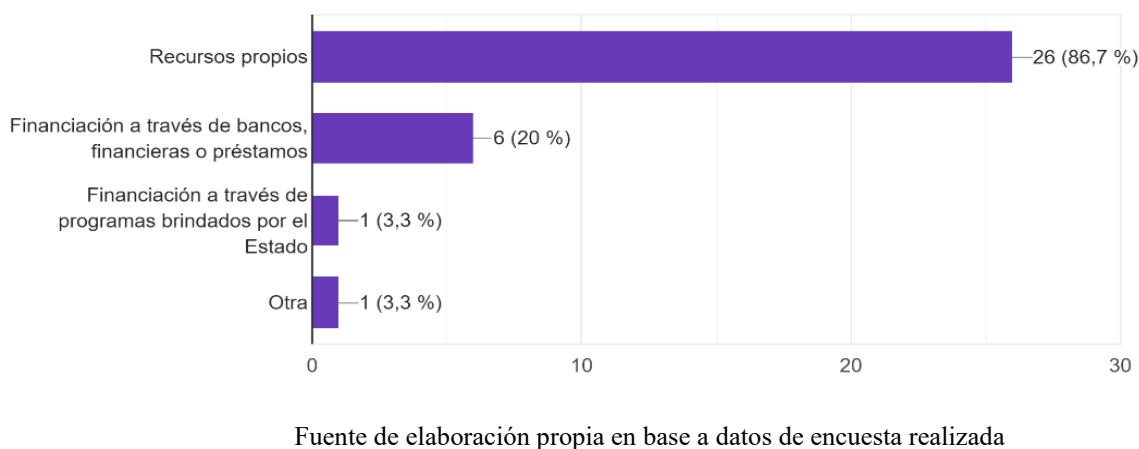


### C. Financiamiento

Al ser el Financiamiento la problemática de mayor consideración (47,1%) y la Falta de Acceso al Financiamiento como uno de los factores que más afectan a la eficiencia (46,7%) entre las Pymes encuestadas, se indagó en otros aspectos de la temática para conocer la situación real de las Pymes.

### Gráfico 7

*P.13 – Encuesta Pymes 2024: ¿De qué manera se está financiando actualmente la organización?*



Tal como expresó la entrevistada Lic. Adriana Cruz (2023):

*“a las Pymes del Partido les cuesta solicitar financiación bancaria, debido a las elevadas tasas y la gran cantidad de requisitos. Sin embargo, la entrevistada expresa la existencia al 2020 de diversas líneas de crédito en el banco cooperativo Credicoop. Este reconocimiento del problema del financiamiento es una de las características específicas de la Pymes de la región, en tanto a la falta de articulación e información sobre el posible acceso a créditos o medios diversos de financiamiento”.*

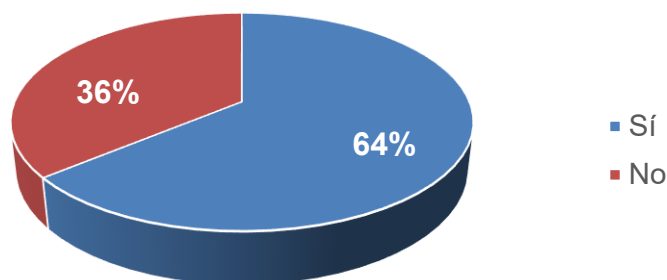
De la misma manera que menciona Villar (2020), las Pymes expresan que utilizan para financiarse otros medios, como Proveedores y/o clientes u otros, como fuente de financiamiento aproximadamente un (3.3%), continúan utilizando como principal fuente de financiamiento a los Fondos Propios (86.7%). Mientras que solo el (20 %) accede al financiamiento por medio de bancos.

Acerca de la financiación, la entrevistada Débora Giorgi, refiere la existencia de dos líneas de crédito para Pymes, disponibles para su análisis y posible aprobación, con tasas favorables a los empresarios de La Matanza. Desde otra perspectiva el presidente de la Cámara de Comercio y el Centro Universitario Pymes, se refieren a las dificultades que se les presenta a las empresas para acceder a dichos créditos, entre otras, la burocracia, trámites, los plazos, los requisitos, etc.

Al respecto, el Centro Universitario Pyme, durante el año 2022 y 2023, realizó acciones asistiendo a las Pymes, a fin de facilitar el acceso a financiamiento de diversas instituciones de apoyo. Estas acciones facilitaron la gestión de los trámites y mejoraron la aplicabilidad de los programas brindados por estas instituciones. Además, se realizan acciones para asistir a las Pymes en mejores oportunidades de financiamiento, a través de líneas de crédito blandas, tanto en Banco Nación como en Banco Provincia (D. Giorgi, 2024).

### Gráfico 8

*P.14 - Encuesta Pymes 2024: ¿Considera que la organización está financieramente preparada para afrontar sus obligaciones en el corto plazo?*



Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Que el 64% de los encuestados pueda afrontar las obligaciones de corto plazo, puede presentarse como un dato positivo. Pero si consideramos que el 86,3% de las Pymes encuestadas utilizan como principal medio de financiamiento los Recursos Propios, se observa que las empresas resignan recursos para afrontar dichas obligaciones futuras, en detrimento de reinvertirlos. De esta manera se afecta la eficiencia de las Pymes al no utilizar las herramientas financieras de que dispone.

De acuerdo con lo expuesto, podría afirmarse siguiendo a Villar (2020), al IMAF (2023), CPCECABA (2016), que la cuestión del financiamiento como problemática de las Pymes, persiste como dificultad histórica, más allá de las políticas de estado implementadas en determinados períodos y que funcionaron en apoyo a las Pymes y en tanto el Estado como articulador estratégico entre diversos actores financieros. En este sentido Covey (2005), afirma que al igual que las personas, las organizaciones sufren los problemas coyunturales que, de no intervenir en ellos, se convierten en crónicos. De allí que el diseño de las políticas públicas, de acuerdo a la teoría del proceso Sabatier (2010) de las mismas y, vinculadas a esta situación; destaca que es necesario examinar el problema de manera desagregada e independiente, para posteriormente recombinar sus partes de forma aditiva. En otras palabras, convoca a desarrollar una visión estratégica de la relación entre los actores económicos, pensados en contextos y de manera sistémica.

#### *D. Planificación Estratégica*

Para el análisis de este tema se realizaron 4 preguntas que responden a la existencia de un plan de contingencias para enfrentar una situación de crisis, a la elaboración de una planificación estratégica, y sobre la inclusión del plan de contingencias en la planificación, además de cuáles son sus posibles respuestas frente a una situación de crisis. A fin de obtener un porcentaje de las Pymes que utilizan la herramienta de *planificación estratégica*, se realiza una ponderación teniendo en cuenta la importancia de las respuestas de tipo SI/NO, y asignándoles un valor. En consecuencia, se presenta la siguiente tabla para su correspondiente ponderación.

**Tabla 29***P.15, 16, 17, 19 - Encuesta Pymes 2024*

Para analizar la organización desde las contingencias, se agruparon las siguientes preguntas: La organización, ¿Cuenta con algún plan de contingencia para afrontar una situación de crisis? ¿En la organización se utiliza la planificación estratégica? En caso afirmativo, ¿Consideran los planes de contingencias en el proceso de planificación? ¿Ha pasado la organización por una situación de crisis inesperada anteriormente?

| Planificación Estratégica                              | Si | No | Si  | No  | Ponderación | Resultado Ponderado |
|--------------------------------------------------------|----|----|-----|-----|-------------|---------------------|
|                                                        | 1  | 0  | %   | %   |             | Total               |
| Existencia de Plan de Contingencia                     | 11 | 19 | 37% | 63% | 50          | 18%                 |
| Existencia de Planificación Estratégica                | 14 | 16 | 47% | 53% | 30          | 14%                 |
| Inclusión del Plan de Contingencia en la Planificación | 12 | 8  | 60% | 40% | 10          | 6%                  |
| Reacción a Crisis                                      | 16 | 7  | 70% | 30% | 10          | 7%                  |
|                                                        |    |    |     |     |             | <b>45%</b>          |

Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

De los resultados surge que un 45% de las empresas relevadas manifiestan la utilización de la planificación estratégica. Desde la perspectiva de Peter Drucker (1996), son varias las preguntas que las organizaciones deben realizarse para anticiparse a las crisis, lo que les permitiría analizar y diagnosticar la misma. De esta forma, al prever sus acciones a través de la planificación, podrán dar respuesta a nuevos contextos. Según Vázquez (2006), esta anticipación ante las contingencias da como resultados respuestas de carácter más racional, que torna a la organización en más competitiva en los mercados.

En esta misma línea argumentativa, el entrevistado Sebastián Retaño (Empresario Pymes: Empresa Romatex) expresa:

*“los empresarios Pymes no tienen la posibilidad de planificar a más de dos años hacia adelante, por los cambios permanentes de la coyuntura económica que impiden tener una mirada a largo plazo (2024)”*

Así mismo, el Lic. Pablo Rodríguez ([ideal.matanza.org.ar](http://ideal.matanza.org.ar)) agrega que:

*“la ausencia de planificación en las Pymes estaría dada por no contar con asesoramiento experto, ni apoyo financiero de parte de la gestión pública que permita contar con herramientas técnicas, de fácil implementación y resalta la importancia de contar con*

*profesionales en Ciencias Económicas como aquellos que pueden, con su experiencia, apoyar al desarrollo de las Pymes (2023)”*

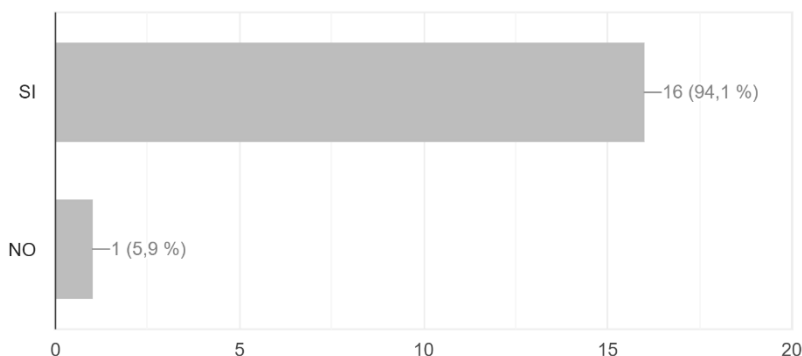
#### *E. Recursos Humanos*

En la primera etapa de la investigación se consultó sobre la Dificultad para Encontrar el Perfil que se adapte a la Organización siendo esta una de las problemáticas ponderadas por el 23,5% de los encuestados. En la segunda etapa, al indagar sobre los factores que afectan la eficiencia de las Pymes, el Nivel de Formación del Personal, fue señalado por el 30% de los encuestados. Para abordar la temática se realizaron preguntas para detectar el nivel de conocimiento de la cuestión y las dificultades atravesadas por las Pymes al respecto, *manifiesta la Lic. En Relaciones del Trabajo (Miriam Rodríguez,2023)*

*“Pero no actualiza sus búsquedas, ni define expresamente las competencias que quiere, y luego tiene muchas expectativas al respecto. No son claros en lo que quieren en los puestos. Las Pymes no solicitan asesoramiento, para poder conseguir personal, generalmente solo lo piden a través de la descripción del perfil, de forma dura es muy vaga o desactualizada, no tienen tiempo trabajamos a ciegas con ellas. Viven ocupados sus dueños en estar sacando adelante la empresa. Las Pymes tiene la dificultad a la hora de emplear profesionales, esta es otra de sus problemáticas, la falta de profesionalización. No hay procesos de inducción o acompañamiento, las empresas al presentar a una terna eligen a una persona, pero luego no le hace transferencia de conocimiento”*

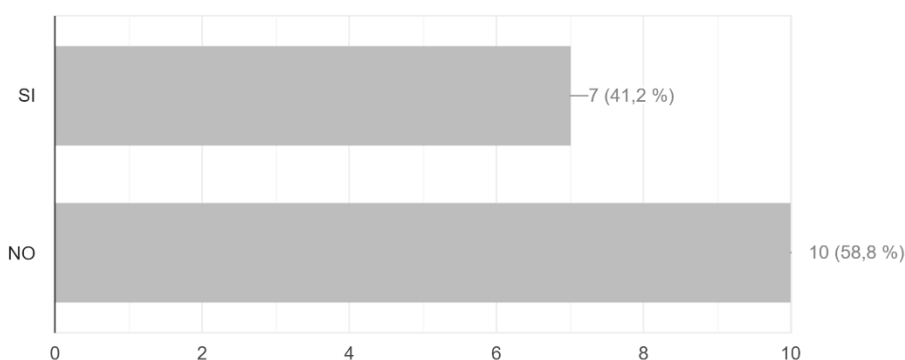
**Gráfico 9***P.6 – Encuesta Pymes 2023: ¿Conoce el concepto Capital Humano?*

El Capital Humano es un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes de las personas que trabajan en una organización, factor clave para el desarrollo, ya que determina su capacidad para alcanzar objetivos.



Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

De la pregunta surge que un 94,1% de los encuestados conoce el concepto de Capital Humano. Sin embargo, en la siguiente pregunta, el 58,8 % reconoce no aplicar Gestión del Talento en su organización.

**Gráfico 10***P.7 - Encuesta 2023: ¿Aplica gestión del talento en su organización?*

Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Dentro del enfoque de adaptabilidad al cambio, las Pymes vienen incorporando tecnología a sus operaciones para incrementar su eficiencia. De allí, la importancia que adquiere, la vinculación Universidad-Pyme, a fin de promover la innovación y la transferencia de conocimiento hacia el sector productivo de la región. En este sentido, como expresa

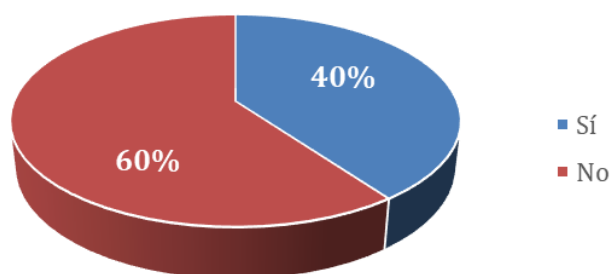


Goleman (2006), el carácter innovador de una organización o de un sujeto, lo vuelven competitivo en el mercado. Aunque es de destacar que este proceso de producción de conocimiento e innovación es bidireccional generando una retroalimentación Universidad-Pyme. Al mismo tiempo, las prácticas profesionalizantes actúan como un engranaje indispensable en dicho proceso. Tema que será abordado en otro eje vertebrador.

Por otra parte, se consultó respecto del trabajo remoto y los resultados son los siguientes:

### Gráfico 11

*P.20 - Encuesta 2024: ¿Se utiliza en su Organización la modalidad de trabajo Home Office?*

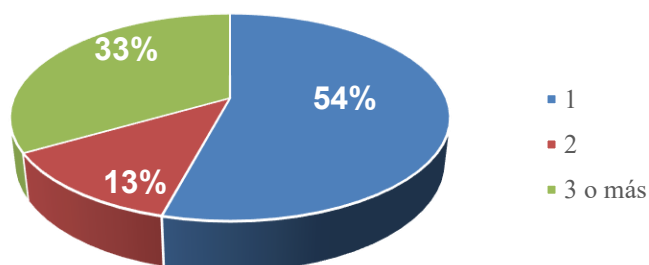


Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Un 40% de las empresas relevadas afirma utilizar Home Office. Esto supone un dato alentador de cara a la incorporación de tecnología en el entramado Pyme.

### Gráfico 12

*P.21 - Encuesta Pymes 2024: En caso de responder afirmativamente a la pregunta anterior, ¿Cuántos días a la semana?*



Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

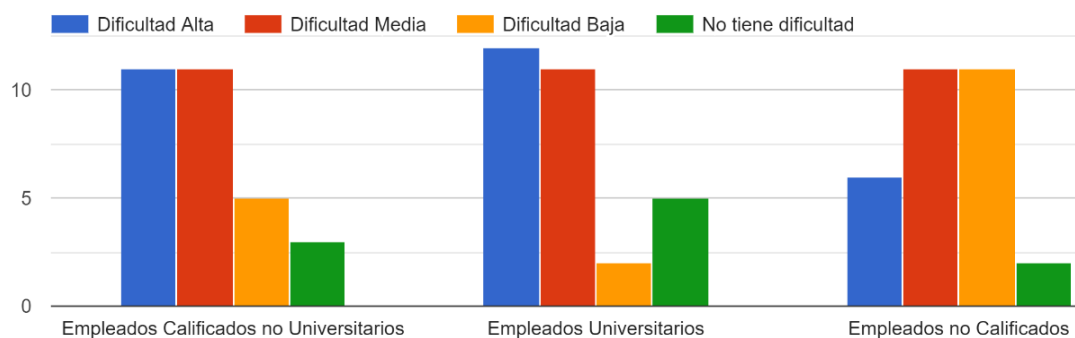
Un 54% de las Pymes que incorporaron Home Office en sus actividades lo realizan solo un día a la semana. Esto indica que la modalidad es incipiente, tanto en nuestra región, como en las Pymes.

Las plataformas de trabajo colaborativo en línea más utilizadas por las Pymes encuestadas son: Meet, Google Docs, Zoom. Ante la siguiente pregunta: ¿Utiliza alguna de las siguientes plataformas de trabajo colaborativo en su organización? (P.22 – Encuesta Pymes 2024). Sin embargo, existen otras plataformas más específicas y menos difundidas que no son tenidas en cuenta (Trello, HitHub, Slack, Asana, etc). Cabe destacar que estas últimas corresponden a sectores de la producción más sofisticados y por lo tanto menos populares.

De acuerdo a lo expuesto, se destaca la necesidad de contar con un plan estratégico para la innovación tecnológica, que de acuerdo a Di Pace (2020), requiere de inversión, formación, aspectos logísticos y por, sobre todo, de un cambio cultural de las organizaciones Pymes. En este sentido, la apertura a las nuevas tecnologías permitirá el “salto” cualitativo entre una producción de carácter artesanal a una de forma automatizada. Además, la modernización de los procesos no solo debe abordarse desde la incorporación de las herramientas tecnológicas adecuadas, sino desde la formación de los recursos humanos involucrados y el desarrollo de las competencias correspondientes.

### Gráfico 13

*P.43 - Encuesta Pymes 2024: ¿Qué nivel de dificultad tiene la organización para contratar personal de acuerdo al nivel de calificación?*



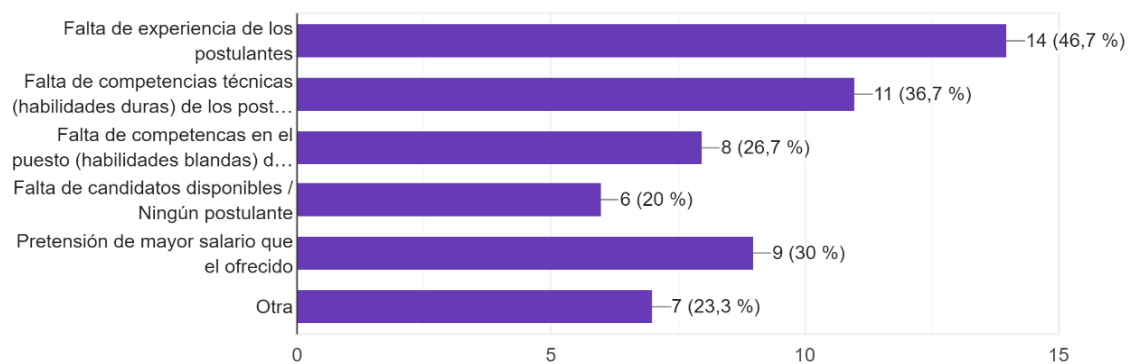
Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Respecto de la contratación del personal, las Pymes señalaron la dificultad para incorporar trabajadores calificados, tanto universitarios como no universitarios.

En este contexto Daniel Martínez (2023) convoca a: *“ser una respuesta a las demandas concretas de la comunidad local”*, lo que se expresa en un proceso de hibridación de conocimientos y la bidimensionalidad ya mencionada. De igual forma, Depine (2018) afirma que al contemplar la Vinculación Universidad - Pyme, y los rasgos característicos de cada una, estos deben ser visualizados como un proceso sistémico en su totalidad. Esto significa que la Universidad hace posible, al cumplir con su misión social (tercera misión), promover el desarrollo sostenible, al mismo tiempo que lograr su compromiso social. Consecuentemente los procesos de formación, que involucran a la educación superior, deben transformarse en torno a sus contenidos curriculares y operar acorde a las nuevas competencias que demanda el contexto. Siendo una de las competencias de mayor modificación a actualización, las referidas a las competencias tecnológicas.

### Gráfico 14

P.44 - Encuesta Pymes 2024: Razones de la dificultad para cubrir las vacantes



Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Entre las razones de la dificultad para cubrir las vacantes laborales, los encuestados señalan la Falta de Experiencia de los Postulantes, como la principal (46,7%). Si se considera que la mayor dificultad para encontrar el perfil se da en los postulantes calificados, se comprende la necesidad del sector de avanzar en la Formación por Competencias a través de diversos programas. Como expresa Débora Giorgi, existían programas de formación que atendían esta necesidad. Por ello, la Oficina de Empleo Municipal, según palabras de Diego Mendoza y Javier Rando:

*“acompaña a las personas que desean postularse laboralmente, mediante acciones de asistencia en la mejora de su perfil”.* (Diego Mendoza, 2024)

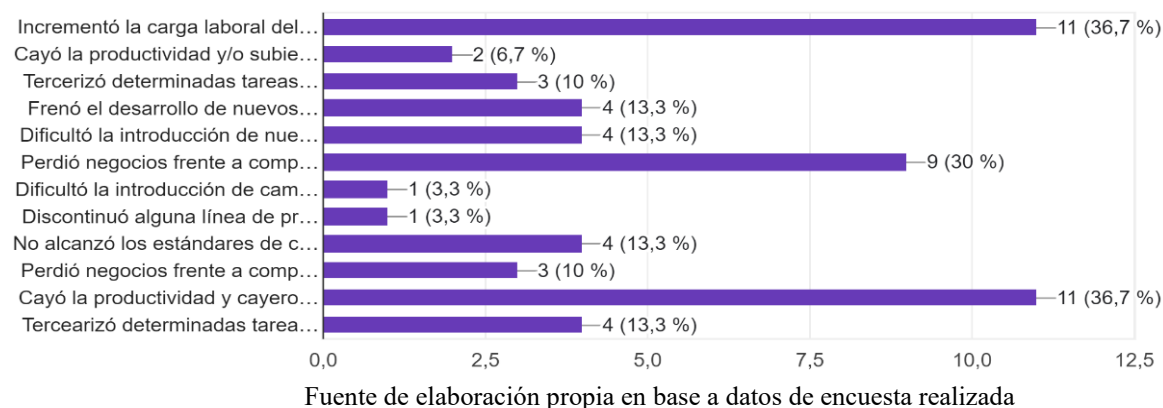
*“respecto de la inserción laboral es común que la propia empresa no pueda identificar específicamente el perfil requerido, de igual forma que el trabajador posee las competencias necesarias que demanda el mercado, pero no puede*

*expresarla en un contexto de entrevistas laboral. Por este motivo, parte de nuestras acciones están dirigidas a promover estrategias de comunicación que permitan el entendimiento entre la Pyme y sus trabajadores”.* (Javier Rando, 2024)

Respecto de la manera en que se ven afectadas las Pymes, a raíz de no encontrar los perfiles adecuados para las vacantes laborales, se realizaron dos preguntas.

### Gráfico 15

*P.45 - Encuesta Pymes 2024: ¿De qué manera la dificultad para cubrir las vacantes impactó en el desempeño de la empresa?*

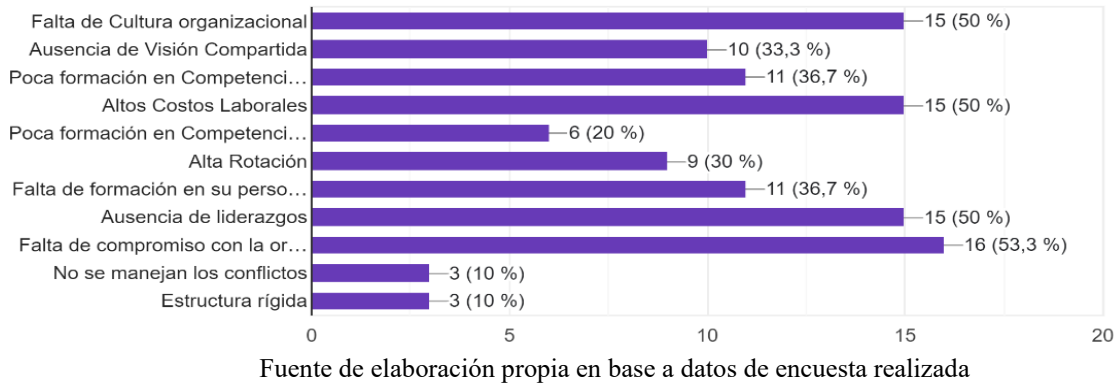


Por una parte, los encuestados expresan que cayó la productividad y las ventas, y que se incrementó la Carga Laboral del resto del personal, ambas respuestas con un 36,7%.

Se evidencia de este modo la necesidad de repensar los procesos de selección del personal, a la par de la formación de los futuros trabajadores de las Pymes. Pero, sobre todo, la inconsistencia de un conjunto de actores involucrados en el sistema productivo, que no se vinculan en red y de manera sistémica, para afrontar las nuevas demandas de mercados cambiantes. De allí lo que expresa Donato (2021), cuando afirma que el descenso de la productividad es directamente proporcional a la escasez de trabajadores con competencias específicas.

**Gráfico 16**

*P.40 - Encuesta Pymes 2024: Dentro de la problemática de Capital Humano, ¿cree usted que los siguientes factores afectan la eficiencia en las empresas pymes de la región actualmente?*



Al indagar sobre la problemática del Capital Humano, señalan que afectan la eficiencia de las Pymes los Altos Costos Laborales (50%) y la Alta Rotación (30%)

Siguiendo lo desarrollado por Donato (2021), puede afirmarse que los costos operativos se incrementan por la alta rotación del personal y la ausencia de reemplazos al personal calificado. De allí, la importancia del desarrollo de las competencias transversales que impacta en la detección anticipada de este tipo de problemas y podría evitar el aumento de los costos.

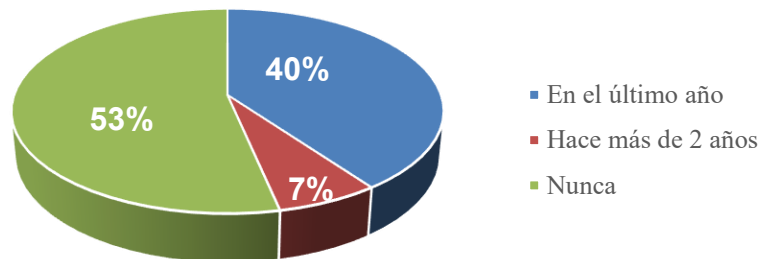
*“Hay una apertura de la Pyme al desarrollo de las habilidades blandas, no específicamente, pero nuestra consultora les propone a los postulantes que sea consciente de estas habilidades por que las duras o específicas solo generan la entrevista y las blandas permiten que, obtengas el puesto, te garantiza avanzar en él. Pero no la pero no la postulación, pero no la permanencia”. Anabella Raymond, 2023)*

#### *F. Planta y producción*

Respecto de esta temática, se realizó una pregunta para detectar los niveles de control de productividad en las Pymes encuestadas.

**Gráfico 17**

*P.23 - Encuesta Pymes 2024: A modo de comprobar el rendimiento del personal existente ¿Cuándo realizaron una última medición en la productividad?*



Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

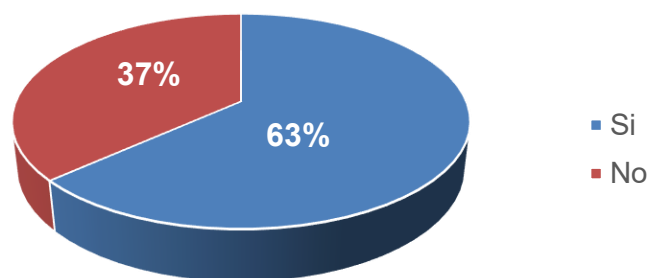
De la respuesta surge, que un 53% de los encuestados realizó la última medición de productividad hace más de dos años, un 40 % el último año y un 7% no la realizó nunca. Esto evidencia, lo ya mencionado respecto de la ausencia de controles periódicos y sistemáticos, debilidades en la planificación, incremento de costos y por tanto la imposibilidad de proyección competitiva en los mercados, a la vez que una identificación efectiva de las competencias requeridas por los líderes que gestiona la organización (Razu, 2004, 2006; Iribarne, 2022)

**G. Comercialización**

Otra de las problemáticas detectadas en la investigación se relaciona a la comercialización. Teniendo en cuenta el desarrollo de la venta en internet en los últimos años, se realizaron tres preguntas para obtener información al respecto.

**Gráfico 18**

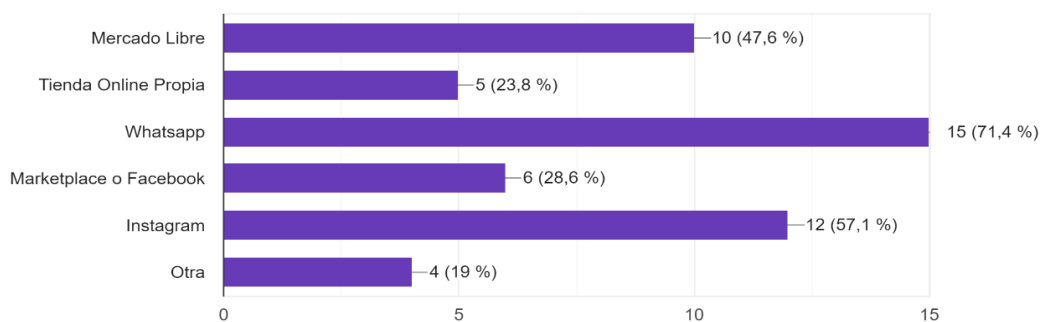
*P.24 - Encuesta Pymes 2024: ¿Comercializa alguno de sus productos o servicios a través de internet?*



Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

**Gráfico 19**

*P.25 - Encuesta Pymes 2024: En caso de responder afirmativamente. ¿A través de qué medio?*

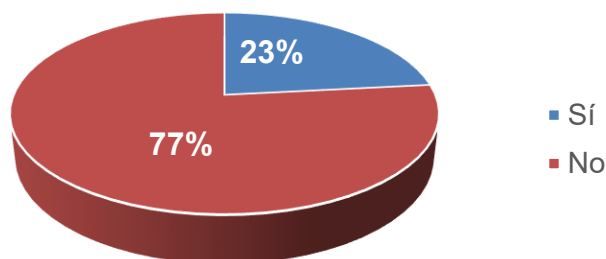


Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Las redes sociales acaparan el consumo de contenidos en internet y hacia allí van, sin dudas las empresas a promocionar sus productos y servicios. Un 71% de los encuestados afirma utilizar WhatsApp para ello, mientras que un 57% usa Instagram y, un 47% la plataforma Mercado Libre.

**Gráfico 20**

*P.26 - Encuesta Pymes 2024: ¿Cuentan con Community Manager?*

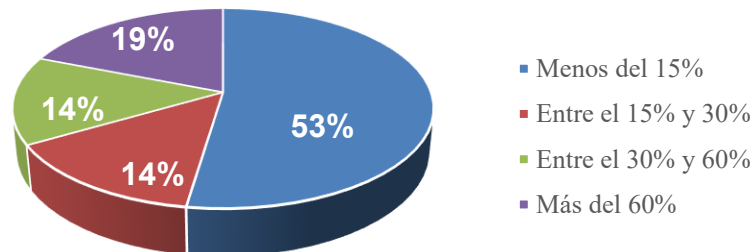


Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Un 77% respondió que no cuenta en su plantel con Community Manager. Sin dudas esto está cambiando y está siendo una competencia demandada en las empresas. En este sentido resulta evidente, tal como expresaba el entrevistado Javier Rando, que las Pymes no terminan de identificar las competencias necesarias para algunos de sus procesos y por tanto no las demandan o valoran en sus planteles.

**Gráfico 21**

*P.27 Encuesta Pymes 2024: ¿Qué porcentaje representa la venta online sobre el total de ventas?*



Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

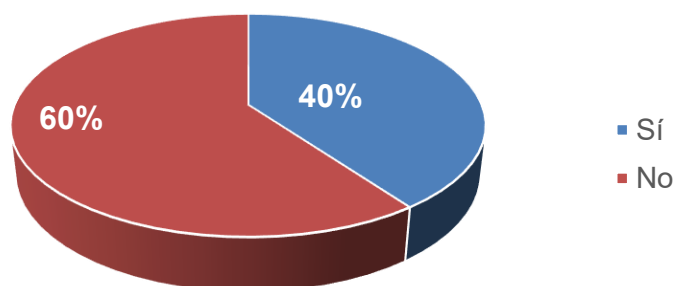
Tan solo el 53% de los encuestados afirma que las ventas en internet representan menos del 15% del total de las ventas. Es posible que esta escasa valoración de las ventas online, están vinculadas a la falta de visión estratégica para insertarse en nuevos mercados y al mismo tiempo por la falta de competencias de los líderes que gestionan las organizaciones Pymes. De ello se desprenden, los resultados que se presentan a continuación, respecto de las estrategias de Marketing.

#### *H. Marketing*

El Marketing es otra de las temáticas relacionadas a las problemáticas de las Pymes de La Matanza. Se realizaron 5 preguntas al respecto:

**Gráfico 22**

*P.28 - Encuesta Pymes 2024: ¿La organización cuenta con un plan de marketing?*



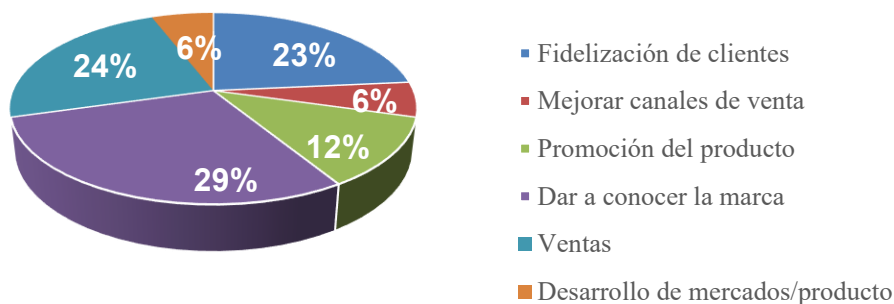
Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Un 60% de los encuestados no cuenta con un Plan de Marketing.



**Gráfico 23**

*P.29 - Encuesta Pymes 2024: En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿Cuál es la finalidad del plan de marketing?*

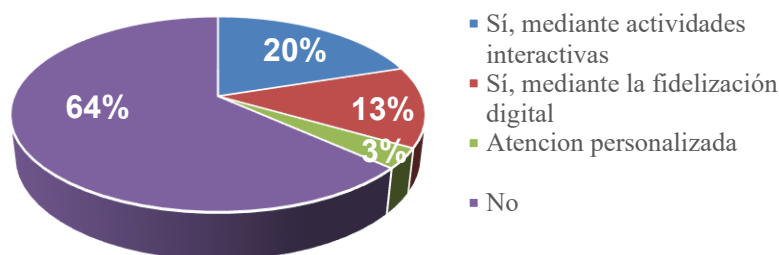


Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

De las respuestas surge que la principal finalidad del Plan de Marketing se orienta a Dar a conocer la Marca (29%) y Ventas (24%).

**Gráfico 24**

*P.30 - Encuesta Pymes 2024: ¿Cuentan con un plan de fidelización para los clientes?*

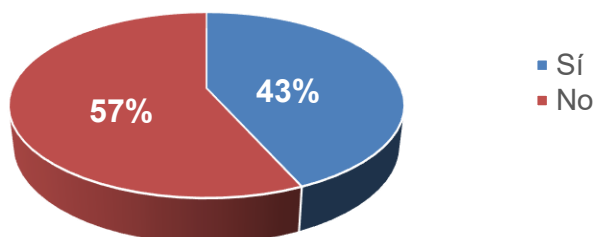


Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Un 64% de las Pymes encuestadas reconoce no contar con un Plan de Fidelización de Clientes.

**Gráfico 25**

*P.31 - Encuesta Pymes 2024: Branding. ¿La organización lleva adelante una estrategia para posicionar su marca?*

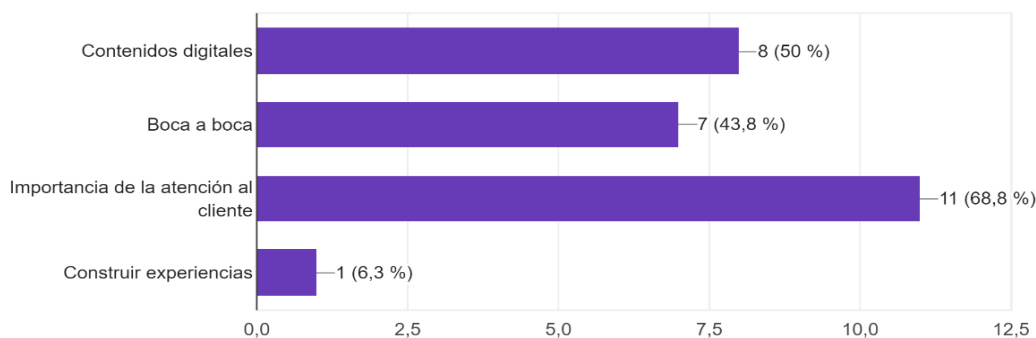


Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

De las respuestas surge que un 57% de los encuestados afirma no llevar adelante una Estrategia Para Posicionar su Marca.

### Gráfico 26

*P.32 - Encuesta Pymes 2024: En el caso de ser afirmativa la respuesta anterior, marque de las siguientes opciones las que considere correcta:*



Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Aquellas Pymes que sí llevan adelante una Estrategia para Posicionar su Marca, señalan que la mejor acción se corresponde con la Importancia de Atención al Cliente (68%). En este sentido, es que la comunicación adquiere un papel destacado en el proceso de gestión de la organización y se vincula directamente con su eficacia. En palabras de Ramos Reyes (2017) afirma que existe una relación entre los objetivos internos de la organización y los resultados de su posicionamiento en el mercado. De allí que, es necesario contar con una comunicación interna delineada y favorable que articule el conjunto de mensajes que se reflejan en el contexto externo. A fin de cuentas, es lo que permite la construcción de la imagen, en términos de marketing.

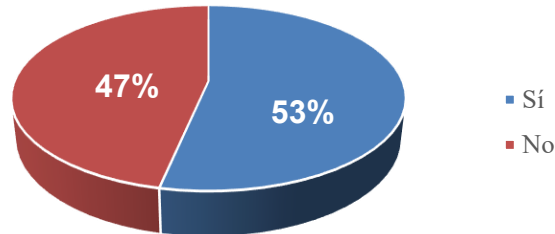
Por otro lado, Echeverría (2008), resalta que la comunicación, a través de los actos lingüísticos básicos, debe ser diseñada de forma tal que reconozcan las habilidades de escucha activa, empatía, capacidad de diálogo y negociación, dentro y fuera de la organización.

### I. Inversión

Con respecto a la Temática de la Inversión, en la presente investigación se indagó acerca de la necesidad de personal idóneo en las Pymes, a la vez que se preguntó sobre las prioridades de inversión.

**Gráfico 27**

*P.75 - Encuesta Pymes 2024: Dada la complejidad de la situación económica actual, ¿Considera necesario contar con el asesoramiento de un especialista para la toma de decisiones de inversión?*

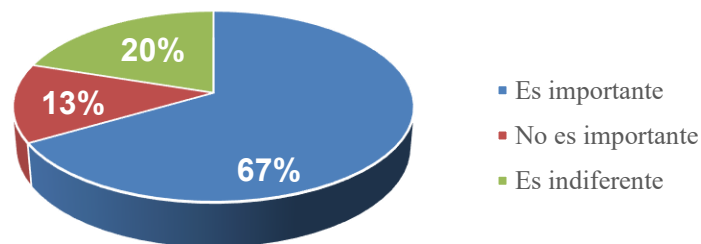


Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Un 53% de las Pymes encuestadas respondió que considera necesario contar con un especialista para la toma de decisiones de inversión.

**Gráfico 28**

*P.76 - Encuesta Pymes 2024: ¿Cómo considera a la inversión en marketing actualmente?*

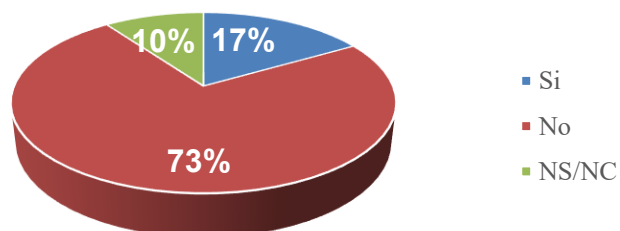


Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Un 67% de los encuestados considera que la Inversión en Marketing es importante.

**Gráfico 29**

*P.77 - Encuesta Pymes 2024: ¿Invierte su organización en Investigación y Desarrollo?*

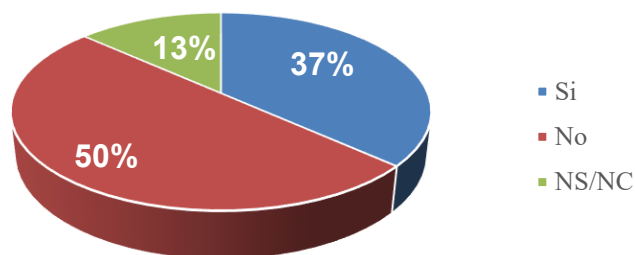


Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Un 73% de las Pymes consultadas, señaló que no invierte en Investigación y Desarrollo.

### Gráfico 30

P.78 - Encuesta Pymes 2024: ¿Invierte su organización en renovación de Bienes de Capital?

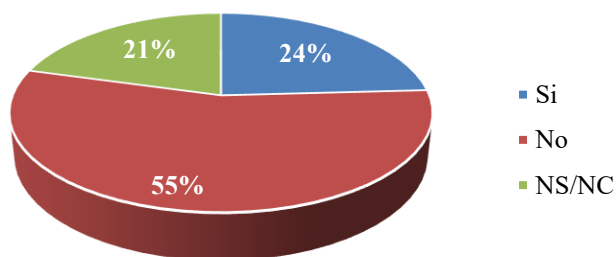


Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Un 37% de las Pymes encuestadas consignó que invierte en Bienes de Capital.

### Gráfico 31

P.79 - Encuesta Pymes 2024: ¿Invierte su organización en Formación de Capital Humano?



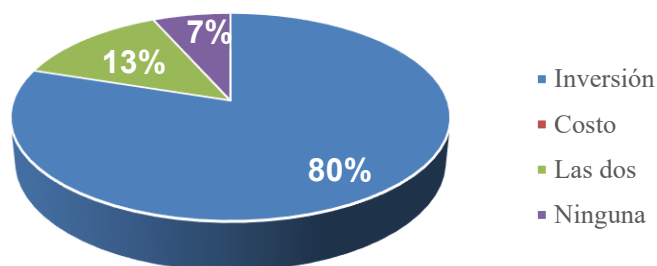
Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Respecto de la inversión en Capital Humano, tan solo un 24% de las Pymes consultadas respondió afirmativamente.

*“Las PPS pueden asistir a la gestión de la Pyme, siempre que la Pyme esté dispuesta a escuchar y estar abiertos a modificar aspectos de sus aceres diarios, y el profesional viene con ideas innovadoras, estratégicas y es proactivo. Si se da esta sinergia entre las dos partes pueden obtenerse muy buenos resultados y pueden generarse recursos”.* (Anabella Raymond, 2023 de RAM Recursos Humanos)

**Gráfico 32**

*P. 90 - Encuesta2024 ¿Considera a la capacitación una inversión o un costo?*



Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Sin embargo, al consultarles a las Pymes si consideran a la capacitación como una inversión o costo, un 80% respondió que la considera una Inversión.

Los datos relevados adquieren importancia al identificar que, incluso reconociendo la envergadura de la formación del Capital Humano, las organizaciones no invierten en la misma. Esto implica que dicha inversión queda sobre la decisión personal de empleado-trabajador, al igual que los costes de la misma.

Al respecto Becker (1964), Falgueras (2008), Schutz (1962), Lucero (2014), refieren que la inversión en sí mismo por parte del trabajador, constituyen una influencia para el crecimiento de la empresa. Por lo tanto, las inversiones en educación, formación y entrenamiento resultan indiscutiblemente un factor de desarrollo para las organizaciones, independientemente de las decisiones de los trabajadores. Si bien esta noción de capital humano, supera a la conceptualización tradicional del trabajador como un recurso, abre el debate sobre quién debería sostener la inversión de dichos procesos de formación.

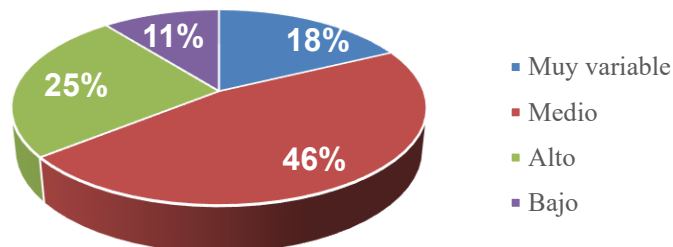
En términos económicos sociales, Sen (1998) sostiene que la expansión de las capacidades humanas está vinculada al desarrollo humano, por ello su importancia por fuera del concepto básico, de crecimiento económico.

### *J. Proveedores y clientes*

Con respecto a la relación de las Pymes con sus Proveedores y Clientes la encuesta se centró en dos aspectos, el poder de negociación y la participación en el comercio exterior.

**Gráfico 33**

*P.68 - Encuesta Pymes 2024: En general, ¿cómo considera su poder de negociación respecto de sus clientes/proveedores?*

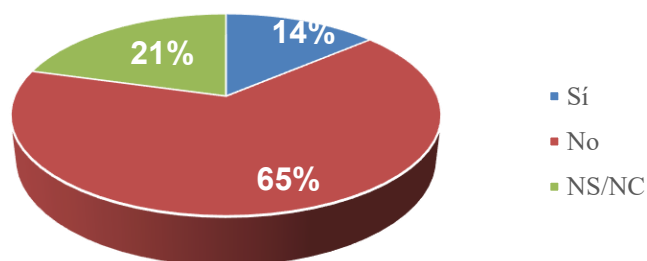


Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Un 46% de los encuestados afirma tener un Poder de Negociación de Nivel Medio con Clientes y Proveedores, mientras que un 25% afirma tener un Nivel Alto. Este dato es positivo si consideramos las debilidades de las Pymes en general.

**Gráfico 34**

*P.69 - Encuesta Pymes 2024: ¿Su organización exporta directa o indirectamente?*



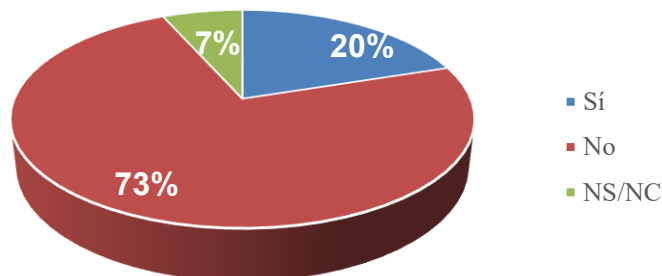
Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Tan solo un 14% de las Pymes relevadas participa directa o indirectamente de las exportaciones. Si bien es una de las problemáticas menos tenidas en cuenta por los encuestados, constituye para los expertos entrevistados, uno de los principales desafíos que deben sortear las Pymes.

### *K. Vinculación*

**Gráfico 35**

*P.70 - Encuesta Pymes 2024: ¿Participa su organización de redes empresariales, clústeres, cámaras, etc.?*



Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

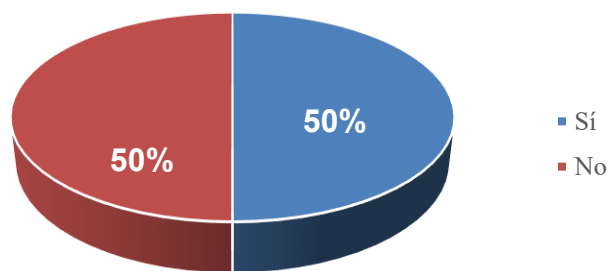
Respecto de la vinculación de las Pymes con pares y organismos que los agrupan, las empresas encuestadas respondieron que un 73% no participan de tales alianzas Porter (1976)

### *L. Sustentabilidad*

Respecto de la sustentabilidad y cuidado del medio ambiente, las Pymes consultadas respondieron a 5 preguntas para brindar información acerca de su conocimiento y acciones que llevan adelante en tal sentido.

**Gráfico 36**

*P.80 - Encuesta Pymes 2024: ¿Conoce los Objetivos de Desarrollo Sustentable?*



Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

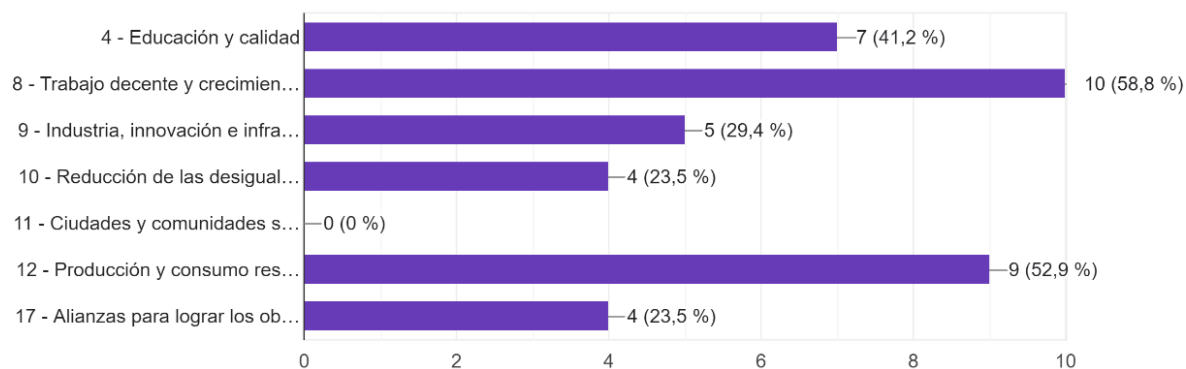
Un 50% de los encuestados afirma conocer el concepto de Desarrollo Sustentable.

Como se menciona anteriormente, existe a nivel internacional infinidad de acciones que tienden a la investigación y el desarrollo en materia de los ODS.

La Universidad se encuentra realizando una investigación basada en el perfil de las pymes de la Provincia de Buenos Aires, asumiendo a través de un diagnóstico, diversos retos y perspectivas. (Perez Camino, Bermudez, Iribarne, & Silva , 2023)

### Gráfico 37

*P.81 - Encuesta Pymes 2024: En caso de ser afirmativa la respuesta anterior ¿A cuáles de ellos considera que su organización hace propios?*

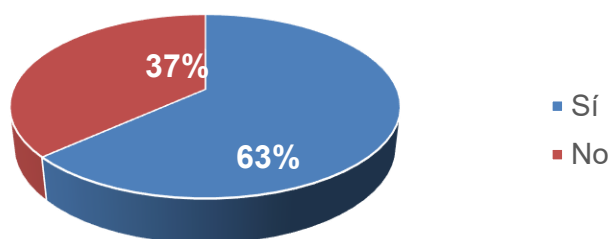


Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

El ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico) fue el más señalado como propio en las Pymes consultadas con un 58,8%, seguido del ODS 12 (Producción y Consumo Responsable) con un 52,9% y por el ODS 4 (Educación de Calidad) con un 41,2%.

### Gráfico 38

*P.82 - Encuesta Pymes 2024: A la hora de tomar una decisión, ¿Tienen en consideración el factor medioambiental?*



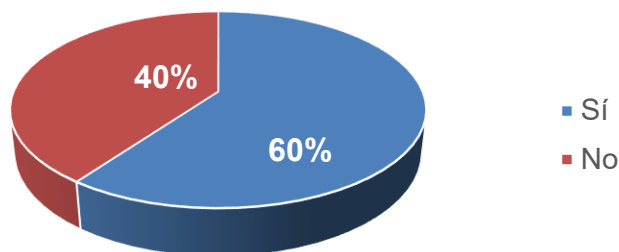
Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

En la toma de decisiones en las organizaciones Pymes, un 63% de los encuestados manifestó considerar el factor medioambiental.



**Gráfico 39**

*P.83 - Encuesta Pymes 2024: ¿En la organización se le da importancia al cuidado de los recursos y utilización de materiales biodegradables?*

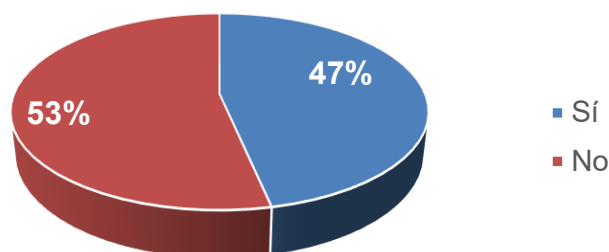


Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

En el mismo sentido de la pregunta anterior un 60% de las Pymes encuestadas señala que le da importancia al cuidado de los recursos y utiliza materiales biodegradables.

**Gráfico 40**

*P.84 - Encuesta Pymes 2024: ¿Conoce el concepto de Economía Circular?*



Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Un 53% de los encuestados indicó no conocer el concepto de Economía Circular. Las Pymes encuestadas dicen conocer los Objetivos de Desarrollo Sustentable, dada la alta visibilidad que se otorga a la temática en los medios de comunicación, aunque muchas lo asocian casi exclusivamente al cambio climático y el reciclaje.

Desde las acciones de Vinculación Territorial que mencionan los encuestados, se puede destacar las reuniones efectuadas en diciembre del año 2023 y abril del 2024, en el ámbito de la Universidad de La Matanza, con los actores que los involucra en un debate del cual

participaron, entre ellos el CUP (Centro Universitario Pyme) y representantes de la Cámara de los Jóvenes Emprendedores de La Matanza.

De las conclusiones de las jornadas, se desprenden líneas de acción para futuros proyectos en torno a la Economía Circular y al compromiso de lograr universidades más sustentables.

*“Las PPS pueden asistir a la gestión de la Pyme, siempre que la Pyme esté dispuesta a escuchar y estar abiertos a modificar aspectos de sus aceres diarios, y el profesional viene con ideas innovadoras, estratégicas y es proactivo. Si se da esta sinergia entre las dos partes pueden obtenerse muy buenos resultados y pueden generarse recursos”.* (Anabella Raymond, 2023 de RAM Recursos Humanos)

## **2. Gestión de las organizaciones. Factores determinantes.**

### *A. Cultura Organizacional*

Respecto de la Cultura Organizacional se Observa en al preguntar acerca de tres dimensiones que afectan la eficiencia de las Pymes. El 50% de los encuestados expresa la Ausencia de Cultura Organizacional, un 33% manifiesta que la Ausencia de Visión Compartida entre los trabajadores y la organización y un 53,3% de las Pymes señala la Falta de Compromiso del personal para con la organización.

### *B. Liderazgo*

Con respecto al Liderazgo, existen distintos estilos. Como mencionan Goleman y Boyatzis (2009), las tipologías no son excluyentes y se caracterizan por ser ejercidas por cualquiera de los miembros de la organización. Sin embargo, quien ejerce el liderazgo o el rol de conducción de la organización, debería generar acciones positivas que promuevan el talento del capital humano que tiene a su cargo.

Los líderes fortalecen o debilitan las habilidades de su personal. Entre clasificaciones que alienta el desarrollo de las personas se encuentran:

- el líder coach,
- el líder visionario,
- el líder democrático y,

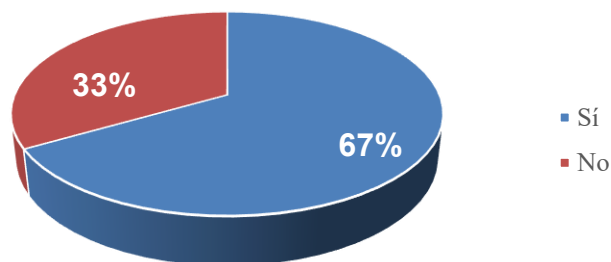
- el líder timonel.

En el mismo sentido, Depine (2018) entiende que el liderazgo promueve el aprendizaje de las organizaciones.

Continuando con el análisis de los factores que afectan a las Pymes, se observa que un 50% de los encuestados manifiesta Ausencia de Liderazgo, un 10% expresan Falta de Resolución de Conflictos y Existencia de Estructura Rígida como algunos de los factores relacionados a Liderazgo. Adicionalmente se realizan dos preguntas relacionadas al concepto.

#### Gráfico 41

*P.51 - Encuesta Pymes 2024: El liderazgo que se ejerce dentro de la organización ¿está asociado a competencias?*

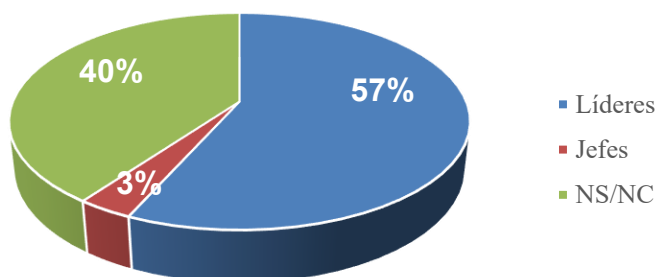


Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Un 67% de las Pymes encuestadas expresan que el Liderazgo existente en las organizaciones se asocia a Competencias.

#### Gráfico 42

*P.53 - Encuesta Pymes 2024: A la hora de seleccionar Personal en su organización ¿Se buscan jefes o líderes?*



Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Un 57% de los encuestados manifiesta que la búsqueda laboral se asocia al perfil de líder y no al concepto más acotado de jefe en una organización. Sin embargo, se observa que el liderazgo que se practica en las Pymes suele ser autoritario o paternalista, a veces despótico, y las decisiones que se toman son de carácter intuitivo, basadas en la experiencia del líder y están atravesadas por la falta de planificación.

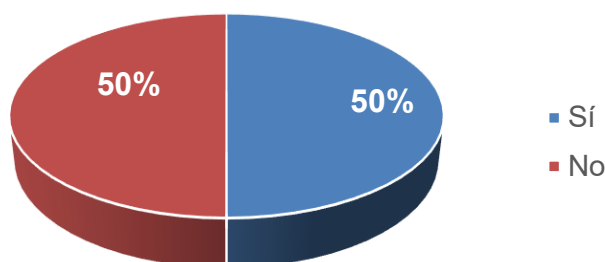
### *C. Aprendizaje Organizacional*

Al analizar la Temática del Aprendizaje en las Organizaciones se observa que entre los factores que afectan a las Pymes, los encuestados indicaron: Poca Formación en Competencias Genéricas (20%), Poca Formación en Competencias Específicas (36,7%) y Falta de Formación en su Personal (36,7%). Adicionalmente se hicieron 3 preguntas relacionadas:

#### **Gráfico 43**

*P.39 - Encuesta Pymes 2024: ¿Conoce el concepto de Competencias?*

*Competencias constituyen un conjunto de características expresadas a través de conductas que producen un desempeño superior en un puesto o rol específico en una organización y en una situación determinada. ¿Conoce este concepto?*

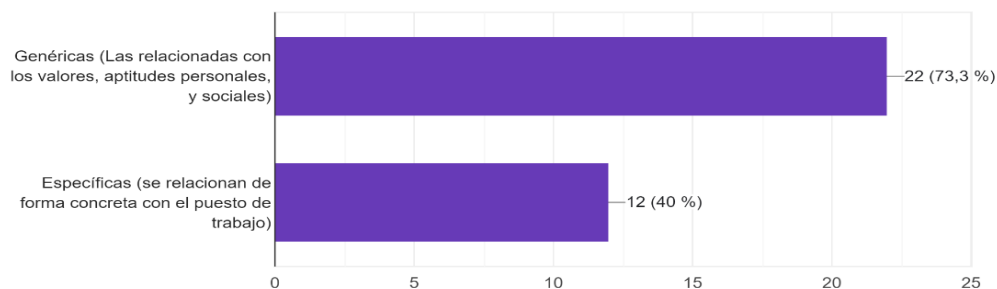


Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Un 50% de los encuestados manifiesta tener conocimiento del concepto de Competencias.

**Gráfico 44**

*P.46 - Encuesta Pymes 2024: ¿Qué Competencias valora su organización?*

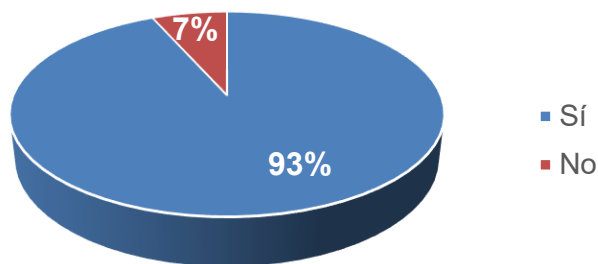


Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Al consultar sobre que Competencias se valoran en mayor medida en las Pymes, los encuestados respondieron mayoritariamente (73%) que valoran las Competencias Genéricas.

**Gráfico 45**

*P.52 - Encuesta Pymes 2024: ¿Se valora en la organización la capacidad de aprendizaje?*

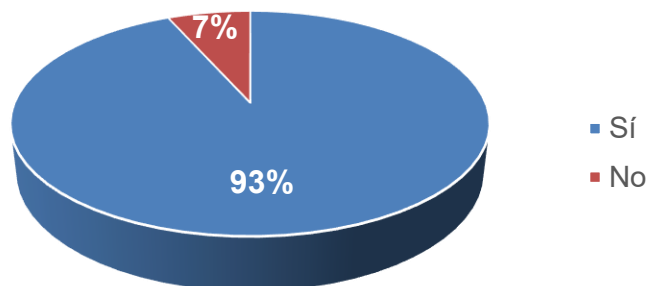


Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Con respecto a la valoración de la capacidad de aprendizaje en las personas, las Pymes señalaron en un 93%, que consideran valiosa a la misma.

**Gráfico 46**

*P.54 - Encuesta Pymes 2024: ¿Está de acuerdo con la siguiente frase? “Talento humano y tecnología: la clave para crear valor en las pymes y grandes empresas”.*



Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Un 93% de los encuestados remarcó que considera clave para agregar valor a las Pymes el concepto de Talento Humano y Tecnología.

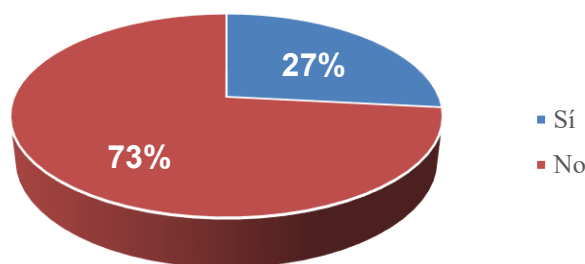
#### *D. La Comunicación*

En el marco de la Primera Etapa de la investigación (2023) se señala como una de las problemáticas de las Pymes a la Falta de Comunicación y Coordinación con un 29,4%. Al respecto se indaga en la Segunda Etapa investigativa sobre diferentes aspectos relacionados a la Comunicación de las Empresas.

*La comunicación es un factor clave, siempre que la Pyme esté dispuesta a escuchar, crear nuevas formas comunicación estratégicas y es proactivo. Si se da esta sinergia entre las dos partes pueden obtenerse muy buenos resultados y pueden generarse nuevos canales". (Anabella Raymond, 2023 de RAM Recursos Humanos)*

#### **Gráfico 47**

*P.73 - Encuesta Pymes 2024: ¿Realizan encuestas de satisfacción para corroborar el grado de conformidad con los servicios prestados/productos vendidos?*

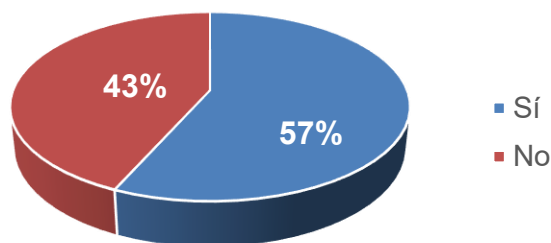


Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Respecto de la comunicación externa, un 73% de los encuestados manifestó que no realizan Encuesta de Satisfacción de Clientes.

**Gráfico 48**

*P.74 - Encuesta Pymes 2024: ¿Brinda algún beneficio particular que les permita mantener la relación comercial?*

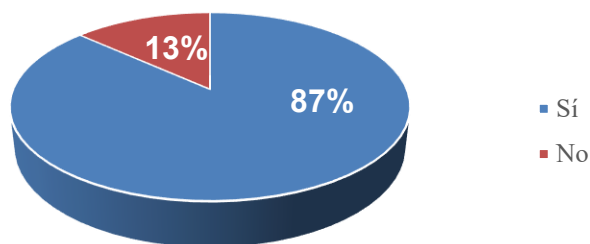


Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Sin embargo, al indagar sobre la existencia de otorgamiento de beneficios a clientes para mantener la relación comercial, un 57% respondió afirmativamente.

**Gráfico 49**

*P.63 - Encuesta Pymes 2024: ¿Considera efectiva la comunicación entre los integrantes de la organización?*

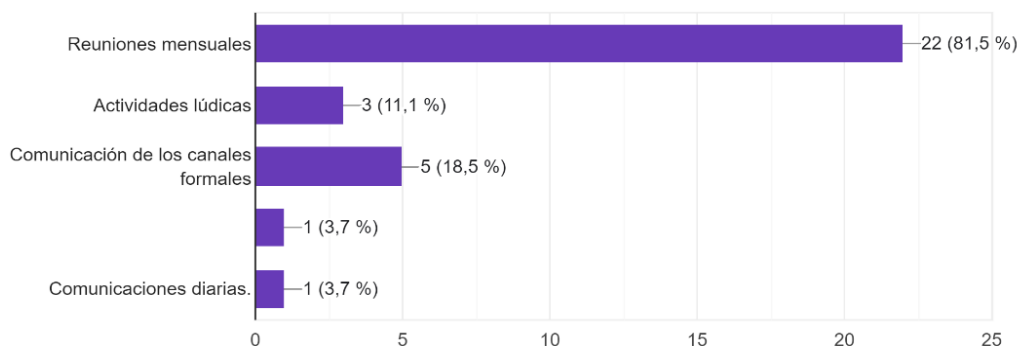


Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Respecto de la comunicación interna, las Pymes señalaron que la misma es efectiva entre los integrantes de las organizaciones (87%).

**Gráfico 50**

*P.64 - Encuesta Pymes 2024: En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿Qué medidas impulsaría dicha comunicación? Marque las opciones que considere correctas*

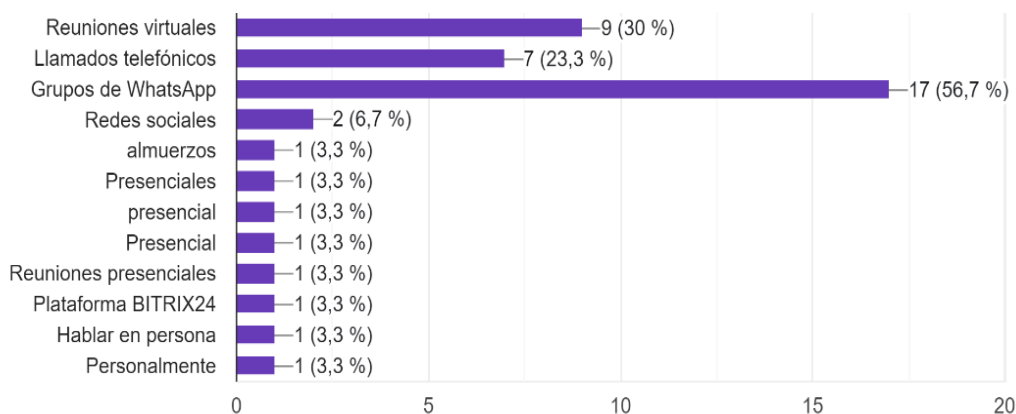


Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Para mejorar la comunicación de las Pymes, los encuestados indican que la medida que más les atrae son las Reuniones Mensuales (81,5%).

**Gráfico 51**

*P.65 - Encuesta Pymes 2024: Respecto a la modalidad de comunicación con el personal ¿Qué herramientas se utilizan para mantener un contacto fluido?*



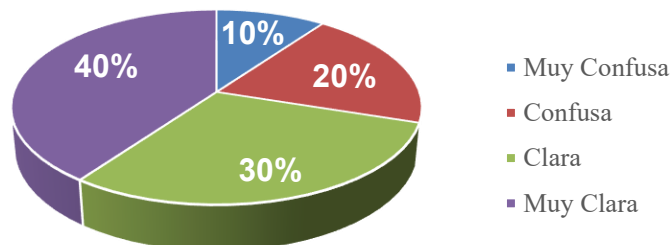
Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

La herramienta que prefieren las Pymes para establecer una comunicación fluida con sus integrantes son los Grupos de WhatsApp (56,7%)



**Gráfico 52**

*P.67 - Encuesta Pymes 2024: En síntesis ¿Cómo considera a la información presente en sus medios de comunicación, en cuanto a claridad y comprensión?*



Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Por otro lado, y con respecto a la calidad de la comunicación, los encuestados consideran a la información presente en sus medios de comunicación como Clara (30%) y Muy Clara (40%).

### 3. Competencias

Como se menciona anteriormente, las personas, dueños, gerentes, jefes, líderes, trabajadores requieren habilidades que les permitan acompañar en crecimiento a las organizaciones, ayudándolas a sostenerse en el mercado, sobrellevar los cambios y modificar conductas ante la coyuntura.

Desde esta perspectiva, las Pymes necesitan contar con personas capaces de dar respuestas innovadoras ante determinadas circunstancias. A su vez, puede decirse que la capacidad de adaptarse a los cambios supone una mirada interdisciplinaria que le permita al capital humano abordar las problemáticas con los que se enfrenta en la cotidianidad.

El desafío de las organizaciones es, entonces, sumar y potenciar al personal que posee determinados talentos, tomados como habilidades y destrezas propias, que contribuyan con la estrategia de la organización y que, a lo largo de los años, se comprometan con la visión de la misma. Ante la pregunta: ¿Cree que es posible liderar a aquellas personas que puedan optimizar los beneficios en las Pymes, orientándolos en la búsqueda de nuevas competencias? la funcionaria Débora Giorgi responde que:

*“uno de los desafíos que enfrentan las Pymes es el aprendizaje”.*

Principalmente, detalla la entrevistada, que existen diversos recursos que se enfocan en la formación y capacitación, tanto del empresario Pyme, como de sus trabajadores. Y que los

centros de formación y las escuelas de negocio, que se proyectan para Setiembre del 2024, tenderán al fortalecimiento de las competencias, no solo específicas-tecnológicas, sino aquellas que le permitan la autogestión y mejorar la performance futura.

Al respecto, las competencias duras o más específicas, que deberán ser tenidas en cuenta a la hora de gestionar efectivamente las organizaciones, no son las únicas. Como plantea Herrscher (2010) el enfoque es transdisciplinar; para el autor, el valor sistémico del equipo implica estar vinculados, para la obtención de un fin común.

Durante esta investigación hubo un primer momento donde se relevaron datos de las competencias genéricas y específicas que fueran requeridas por plataformas reclutadoras en línea, durante el año 2023. En base a estas búsquedas, se detectaron valoraciones de las reclutadoras de personal, respecto del mercado laboral y sus demandas, centradas en las consultoras virtuales Bumeran y LinkedIn. A tal fin, se realizó un relevamiento de los perfiles más requeridos y que competencias eran solicitadas con relación a la gestión de las organizaciones Pymes. Respecto de los que se postulan en carreras de ciencias económica, las búsquedas se enfocaron en las características que se describen en el siguiente cuadro y solicitan con respecto a la formación en competencias genéricas y específicas:

**Tabla 30***Resultados De Búsquedas Laborales En Plataformas Virtuales 2023*

| <b>Resultados de Búsquedas Laborales</b> | <b>Resultados de Búsqueda por Competencia</b> |                 | <b>% Sobre el Total</b> |                 |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------|-------------------------|-----------------|
| <b>Competencias</b>                      | <b>Bumerán</b>                                | <b>LinkedIn</b> | <b>Bumerán</b>          | <b>LinkedIn</b> |
| Visión y pensamiento estratégico         | 8                                             | 0               | 0%                      | 0%              |
| Orientación a un propósito               | 15                                            | 8               | 0%                      | 0%              |
| Habilidades de comunicación              | 147                                           | 149             | 3%                      | 8%              |
| Manejo del cambio                        | 902                                           | 10              | 16%                     | 1%              |
| Inteligencia empresarial                 | 0                                             | 0               | 0%                      | 0%              |
| Inteligencia organizacional              | 0                                             | 0               | 0%                      | 0%              |
| Manejo de equipos                        | 908                                           | 380             | 16%                     | 20%             |
| Valorar a las personas                   | 0                                             | 0               | 0%                      | 0%              |
| Comunicación intercultural               | 0                                             | 0               | 0%                      | 0%              |
| Habilidades interpersonales              | 370                                           | 141             | 6%                      | 7%              |
| Habilidad para trabajar en equipo        | 458                                           | 14              | 8%                      | 1%              |
| Desarrollo de los demás                  | 15                                            | 1               | 0%                      | 0%              |
| Curiosidad                               | 11                                            | 22              | 0%                      | 1%              |
| Pensamiento global                       | 2                                             | 0               | 0%                      | 0%              |
| Flexibilidad                             | 184                                           | 393             | 3%                      | 20%             |
| Carácter                                 | 11                                            | 2               | 0%                      | 0%              |
| Resiliencia                              | 0                                             | 0               | 0%                      | 0%              |
| Liderazgo                                | 175                                           | 136             | 3%                      | 7%              |
| Ética profesional                        | 11                                            | 0               | 0%                      | 0%              |
| Poseer competencias tecno-digitales      | 30                                            | 2               | 1%                      | 0%              |
| Aprender a aprender                      | 8                                             | 5               | 0%                      | 0%              |
| Responsabilidad                          | 1450                                          | 28              | 25%                     | 1%              |
| Compromiso ciudadano                     | 323                                           | 14              | 6%                      | 1%              |
| Pensamiento Crítico                      | 9                                             | 95              | 0%                      | 5%              |
| Creatividad                              | 68                                            | 230             | 1%                      | 12%             |
| Trabajo colaborativo                     | 450                                           | 2               | 8%                      | 0%              |
| Habilidades Socioemocionales             | 50                                            | 42              | 1%                      | 2%              |
| Inteligencia emocional                   | 3                                             | 0               | 0%                      | 0%              |
| Resolución de problemas o conflictos     | 70                                            | 264             | 1%                      | 14%             |
| Innovación                               | 82                                            | 2               | 1%                      | 0%              |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>5760</b>                                   | <b>1940</b>     | <b>100%</b>             | <b>100%</b>     |

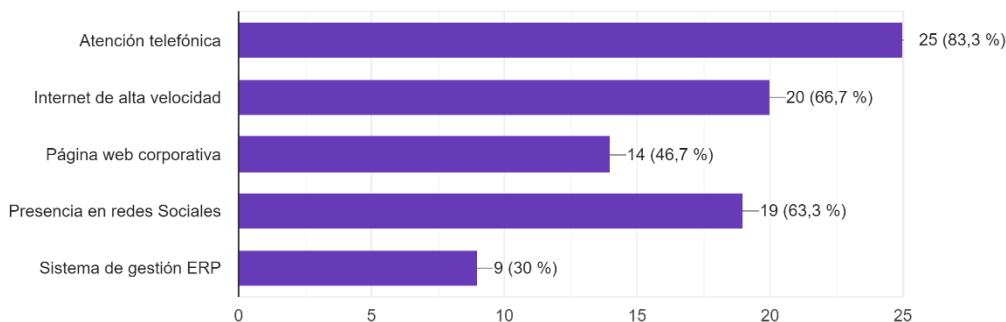
Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Además de las competencias vinculadas a las descritas como genéricas y específicas, se destacan otras competencias requeridas en el ámbito laboral, que demandan específicamente herramientas tecnológicas de gestión administrativa, vinculadas al manejo de datos. En este sentido, se destacan las acciones llevadas adelante por los Departamento de Ingeniería y de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza, a través de la Oficina de Vinculación de Investigaciones, tendientes a fortalecer las competencias a las estudiantes, más allá del perfil profesional. Las actividades llevadas adelante en este contexto motorizan el acercamiento a las tecnologías de la información y la comunicación (TICs), necesarias para dar respuesta a las demandas del mercado laboral. Estas necesidades de las Pymes surgen en respuesta a los cambios tecnológicos que atraviesan, y modifican las formas de comercialización, logística, comunicación y, obviamente, de gestión.

Al respecto, durante la investigación se relevó la situación tecnológica de las organizaciones encuestadas, indagando si contaban con algunos de los servicios detallados a continuación:

### Gráfico 53

*P.22 - Encuesta Pymes 2024: ¿Utiliza su organización alguno de los siguientes servicios?*



Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

De los resultados obtenidos en la encuesta, surge que gran parte de las Pymes continúan utilizando los medios de comunicación más tradicionales.

Los datos obtenidos de las Pymes relevadas muestran que su elección, en la mayoría de los casos, es a través de dispositivos telefónicos que tienden a ser obsoletos, registrándose como dato que el 83,3 % continúa usando líneas telefónicas para la atención, asesoramiento, ventas y postventa.

En relación a lo expuesto, según los expertos en Pymes, lo más requerido es capacitación en tecnología y redes. Afirmaba Nicolás, del Centro Universitario, que una de las

líneas en las cuales era necesario el apoyo de los CUP, estaba orientada a la adquisición de equipamiento y hacia la digitalización de las operaciones; y otras estaban destinadas a la contratación de servicios de asesoría y consultoría a Pymes en el Año 2022 y 2023. Estos iban desde capacitación del personal en tareas rutinarias pero necesarias como el uso de nube en internet, hasta tareas específicas como instalación de sensores, manejo de tecnología, manejo del desarrollo de habilidades para el uso de tableros de control de procesos, además de sistemas que optimizan la logística. Otros aspectos que transformó la tecnología son el marketing, la comercialización, las finanzas, la generación de nuevos negocios económicos, o plataformas. La comunicación a través de presencia en redes, la forma de pago mediante billeteras virtuales, etc. En la parte operativa, nuevas formas de automatización, sistemas de mejora de rendimiento energético, producción o de reducción de pérdidas, también son demandados.

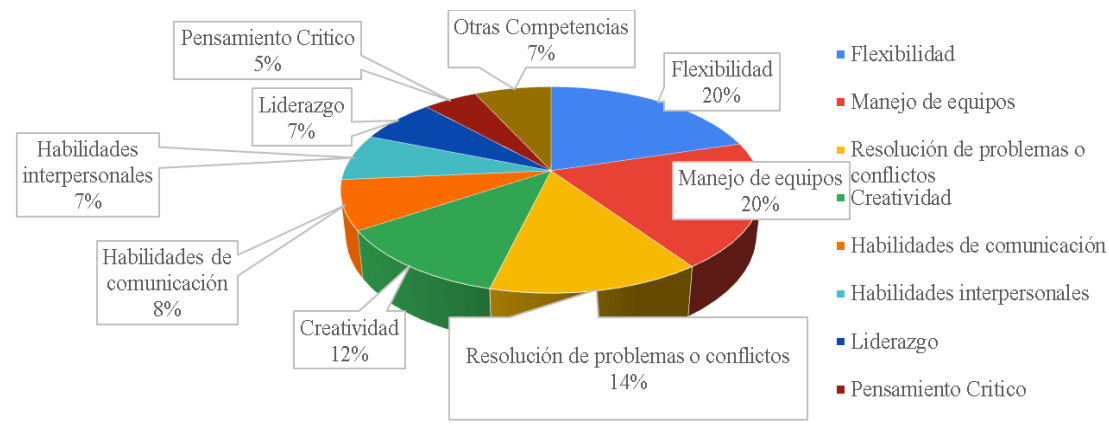
**Tabla 31**

*Otras Competencias requeridas en las Plataformas de Búsqueda Laboral*

| Otras competencias y habilidades demandadas en las plataformas de búsqueda laboral | Bumerán | LinkedIn |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|
| Trabajo en equipo                                                                  | 1497    |          |
| Tecnológicas                                                                       | 79      |          |
| Proactividad                                                                       | 653     |          |
| Planificación                                                                      | 275     |          |
| Capacidad analítica                                                                | 353     | 36       |
| Comunicación                                                                       |         | 1772     |
| Ética                                                                              |         | 34       |
| Sap                                                                                |         | 850      |
| Erp                                                                                |         | 513      |
| Power bi                                                                           |         | 688      |
| Excel                                                                              |         | 992      |
| Resolución de conflictos                                                           |         | 33       |

Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Respecto de las reclutadoras que lideran el mercado de búsqueda laboral y de los marcos referenciales analizados, se desprende que entre las habilidades que buscan las Pymes en un postulante, se encuentran:

**Gráfico 54***Menciones de Competencias en Búsquedas Laborales*

Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

**Tabla 32***Competencias más mencionadas en las Búsquedas Laborales*

| Competencias                      | Bumeran |
|-----------------------------------|---------|
| Responsabilidad                   | 25%     |
| Manejo de equipos                 | 16%     |
| Manejo del cambio                 | 16%     |
| Habilidad para trabajar en equipo | 8%      |
| Trabajo colaborativo              | 8%      |
| Habilidades interpersonales       | 6%      |
| Compromiso ciudadano              | 6%      |
| Otras Competencias                | 7%      |

Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Para finalizar este análisis, como se ha expresado en el capítulo de competencias, y fuera ratificado por las entrevistas, las búsquedas laborales en base a las competencias no responden exclusivamente a competencias técnicas. Sin embargo, como surge de los datos de las empresas Bumeran y LinkedIn del año 2023, las habilidades tecno digitales o de automatización, son habilidades que han tomado mayor preponderancia en los últimos años.

A los expertos se los consultó respecto de estas competencias, quienes manifiestan: ante la pregunta ¿considera que existen otras competencias y habilidades requeridas por las Pymes? Las consultoras entrevistadas Lic. Anabella Raymond y Miriam Rodríguez, responden realizando un listado de estas habilidades, las que se grafican a continuación.

### Gráfico 55

*Gráficos de nubes Entrevista a las reclutadoras de personal*



Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Este capital humano es formado muchas veces en ámbitos académicos y otras veces, este entrenamiento se encuentra contemplado en el desarrollo de carrera dentro de las empresas. Sin embargo, desde la perspectiva laboral, las personas que buscan el desarrollo y crecimiento requieren en la actualidad de otras competencias, ya no únicamente aquellas relacionadas al conocimiento. Como señala Castañeda Rivas (2015), la mejora en la realización de una tarea se relaciona no solamente con los conocimientos adquiridos por la persona a lo largo de su formación sino, más precisamente, con las cualidades subjetivas que posee y que les permiten realizar un trabajo de diversas maneras. Estas cualidades como se explica se pueden trabajar y potenciar. Para ello es preciso definir claramente las Competencias que requieren las Pymes en la actualidad para elaborar el perfil de los postulantes y para gestionar el Talento de sus colaboradores.

En este sentido, en el marco de la investigación se preguntó a las Pymes ¿Cuáles son las competencias laborales que consideran importantes para la elaboración del perfil de sus trabajadores y que contribuyen a la mejora de la gestión de las mismas?

En el cuadro detallado a continuación se enumeran las Competencias consideradas agrupadas en Genéricas, Específicas por Área y Específicas Gerenciales:

**Tabla 33**  
*Competencias importantes para la Mejora en la Gestión*

| Competencias                         |                           | Importancia |       |      | Pond. | Import. |
|--------------------------------------|---------------------------|-------------|-------|------|-------|---------|
|                                      |                           | Baja        | Media | Alta |       |         |
|                                      |                           | 0           | 1     | 2    | Total | %       |
| Competencias Genéricas               | Creatividad               | 1           | 10    | 6    | 22    | 65%     |
|                                      | Respeto                   | 0           | 3     | 14   | 31    | 91%     |
|                                      | Compromiso                | 0           | 2     | 15   | 32    | 94%     |
|                                      | Carácter                  | 2           | 10    | 5    | 20    | 59%     |
|                                      | Adaptación y Flexibilidad | 1           | 5     | 11   | 27    | 79%     |
|                                      | Empatía                   | 3           | 9     | 5    | 19    | 56%     |
|                                      | Inteligencia Emocional    | 3           | 3     | 11   | 25    | 74%     |
| Competencias Específicas Por Área    | Comunicación              | 1           | 2     | 14   | 30    | 88%     |
|                                      | Calidad y Mejora Continua | 0           | 6     | 11   | 28    | 82%     |
|                                      | Planificación             | 2           | 3     | 12   | 27    | 79%     |
|                                      | Conocimientos Técnicos    | 2           | 5     | 10   | 25    | 74%     |
|                                      | Influencia y Negociación  | 2           | 9     | 6    | 21    | 62%     |
|                                      | Manejo de Crisis          | 1           | 6     | 10   | 26    | 76%     |
|                                      | Pensamiento Estratégico   | 1           | 6     | 10   | 26    | 76%     |
|                                      | Responsabilidad           | 0           | 3     | 14   | 31    | 91%     |
|                                      | Trabajo en Equipo         | 0           | 5     | 12   | 29    | 85%     |
|                                      | Ética                     | 1           | 3     | 13   | 29    | 85%     |
| Competencias Específicas Gerenciales | Conducción de Personas    | 0           | 3     | 14   | 31    | 91%     |
|                                      | Dirección de Equipos      | 3           | 3     | 11   | 25    | 74%     |
|                                      | Empowerment               | 5           | 8     | 4    | 16    | 47%     |
|                                      | Entrenador                | 4           | 10    | 3    | 16    | 47%     |
|                                      | Liderar con el Ejemplo    | 0           | 7     | 10   | 27    | 79%     |
|                                      | Liderazgo Ejecutivo       | 1           | 5     | 11   | 27    | 79%     |
|                                      | Liderar el Cambio         | 1           | 8     | 8    | 24    | 71%     |
|                                      | Visión Estratégica        | 0           | 4     | 13   | 30    | 88%     |

Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Del cuadro surge que la mayoría de las Competencias son valoradas por los encuestados en un rango alto de importancia. Esto expone la intención de las Pymes de desarrollar el Capital humano hacia dentro de sus organizaciones. Para expresar de una forma más clara que permita resaltar la valoración de las Competencias, se ponderó numéricamente las respuestas otorgándole un valor de 0 (cero) a las consideradas Nada importantes, 1 (uno) a las Poco



Importantes y, 2 (dos) a las Muy Importantes. El análisis de los datos obtenidos se realiza por cada Grupo de Competencias. Puede ser observado en la Tabla 29.

#### *A. Genéricas*

Dentro de las Competencias Genéricas, las consideradas más importantes por las Pymes encuestadas son el Respeto (91%) y el Compromiso (94%). En línea con el perfil tradicional de la Pyme, estas competencias son reconocidas por los autores y por los referentes de las organizaciones como características principales del Capital Humano del Siglo XXI. Estas, como definen los autores en el Marco Teórico, se relacionan con los actos lingüísticos básicos y con los postulados de ontología del lenguaje que presenta Rafael Echeverría (2008), a partir de los cuales, el ser de las personas se constituye a través de su hacer. Por lo tanto, resulta destacable que las organizaciones Pymes destaquen competencias blandas, vinculadas a la forma de ser y no a la forma de hacer.

#### *B. Específicas Por Área*

Entre las Competencias denominadas Específicas por Área, las que son consideradas más importantes en la encuesta resultan la Responsabilidad (91%), la Ética y el Trabajo en Equipo (85%) y, la Comunicación (88%).

Si bien, las Competencias destacadas en la encuesta por los referentes como Específicas por Área, se relacionan a la categoría precedente, colaborar en forma activa hacia los objetivos de la organización, requiere de responsabilidad y estrategia de comunicación efectiva que determinen el rumbo hacia donde se dirige la organización.

#### *C. Específicas Gerenciales*

Estas Competencias se asignan, generalmente a los líderes de la organización.

Las Competencias Específicas Gerenciales señaladas como las más importantes a partir del relevamiento realizado son la Conducción de Personas (91%), y la Visión Estratégica (88%). Estas se relacionan con al menos dos de las problemáticas observadas por los autores y se resumen en las Ilustraciones 13 y 14.

**Tabla 34**  
*Competencias para la Formación del Capital Humano en Pymes*

| Competencias                      | Nada Importante | Poco Importante | Muy Importante | Ponderación | Importancia Relativa |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------|----------------|-------------|----------------------|
|                                   | 0               | 1               | 2              | Total       | %                    |
| Visión y pensamiento estratégico  | 0               | 2               | 28             | 58          | 97%                  |
| Orientación a un propósito        | 0               | 3               | 27             | 57          | 95%                  |
| Habilidades de comunicación       | 0               | 4               | 26             | 56          | 93%                  |
| Manejo del cambio                 | 0               | 8               | 22             | 52          | 87%                  |
| Inteligencia empresarial          | 0               | 5               | 25             | 55          | 92%                  |
| Inteligencia organizacional       | 0               | 4               | 26             | 56          | 93%                  |
| Manejo de equipos                 | 0               | 2               | 28             | 58          | 97%                  |
| Valorar a las personas            | 0               | 2               | 28             | 58          | 97%                  |
| Comunicación intercultural        | 2               | 12              | 16             | 44          | 73%                  |
| Habilidades interpersonales       | 0               | 8               | 22             | 52          | 87%                  |
| Habilidad para trabajar en equipo | 0               | 1               | 29             | 59          | 98%                  |
| Desarrollo de los demás           | 0               | 8               | 22             | 52          | 87%                  |
| Curiosidad                        | 1               | 12              | 17             | 46          | 77%                  |
| Pensamiento global                | 1               | 11              | 18             | 47          | 78%                  |
| Flexibilidad                      | 0               | 8               | 22             | 52          | 87%                  |
| Carácter                          | 2               | 9               | 19             | 47          | 78%                  |
| Resiliencia                       | 1               | 6               | 23             | 52          | 87%                  |
| Liderazgo                         | 0               | 2               | 28             | 58          | 97%                  |
| Ética profesional                 | 1               | 4               | 25             | 54          | 90%                  |
| Competencias tecno-digitales      | 2               | 11              | 17             | 45          | 75%                  |
| Aprender a aprender               | 0               | 4               | 26             | 56          | 93%                  |
| Responsabilidad                   | 0               | 3               | 27             | 57          | 95%                  |
| Compromiso ciudadano              | 2               | 8               | 20             | 48          | 80%                  |
| Pensamiento Crítico               | 1               | 8               | 21             | 50          | 83%                  |
| Creatividad                       | 0               | 5               | 25             | 55          | 92%                  |
| Trabajo colaborativo              | 0               | 4               | 26             | 56          | 93%                  |
| Habilidades Socioemocionales      | 1               | 11              | 18             | 47          | 78%                  |
| Inteligencia emocional            | 2               | 8               | 20             | 48          | 80%                  |
| Resolución de conflictos          | 0               | 4               | 26             | 56          | 93%                  |
| Innovación                        | 0               | 4               | 26             | 56          | 93%                  |

Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

#### 4. Formación del Capital Humano

##### A. Conocimiento del Capital Humano

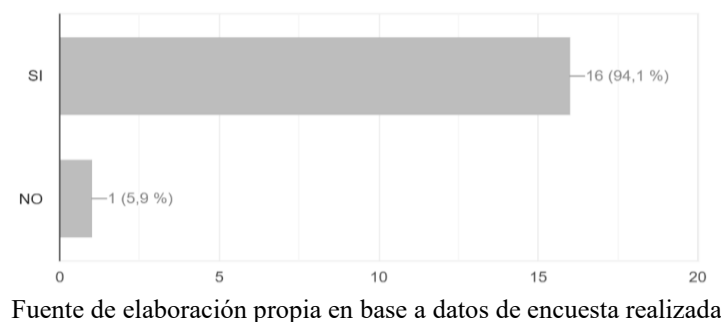
El concepto de Capital Humano en la actualidad ha tomado un gran nivel de conocimiento. Existen diversas posturas, que se refieren a las relaciones que se dan en torno al contexto organizacional y se apoyan en la gestión por competencias, la teoría de recursos y capacidades. Podrían agruparse estas posturas, en torno a las dimensiones que cada autor describe. De esta forma, Arredondo-Trapero (2016), Edvinsson y Malone (2003), Bontis (1999), Drucker (1996) por Cámpora (2018), Chen et. al. (2004), se destacan por sus aportes y afirman que, potenciar el capital humano, implica fortalecer el conocimiento de la organización en general. Algunos se refieren específicamente al nivel operativo y las habilidades individuales, mientras que la tecnificación del capital estructural es abordada con la aplicación del conocimiento, y la sistematización de procesos organizativos.

Al ser consultados sobre este tema, los referentes de las Pymes fueron informados sobre el concepto en cuestión:

El Capital Humano es un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes de las personas que trabajan en una organización, factor clave para el desarrollo, ya que determina su capacidad para alcanzar objetivos.

#### Gráfico 56

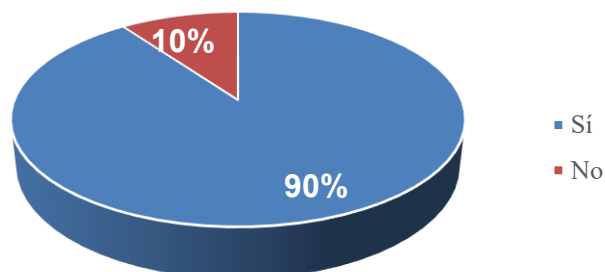
P.6 - Encuesta Pymes 2023: ¿Conoce el concepto de Capital Humano?



En la primera etapa (2023), al indagar se describió brevemente una idea del concepto de Capital Humano y luego se preguntó si conocían el mismo, y los encuestados respondieron Sí en un 94,1%. En este sentido, las Pymes podría decirse que respondieron el concepto en línea con la interpretación vertida por López (2000) al definirlo como un conjunto de personas o conjunto de recursos aportadas por estas.

**Gráfico 57**

*P.33 - Encuesta Pymes 2024: ¿Conoce el concepto de Capital Humano?*



Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

En la segunda etapa (2024), se preguntó directamente si conocían el concepto de Capital Humano y respondieron afirmativamente un 90% de los encuestados. Se evidencia entonces que, incluso con un mayor conocimiento del concepto en cuestión, es posible que, en términos prácticos organizacionales, los referentes Pymes, continúen manejándose con las viejas nociones de Recursos Humanos, en términos de la organización y administración de su personal. Esto es coherente con lo que los encuestados afirman, respecto a la próxima dimensión, definida como *gestión del talento*.

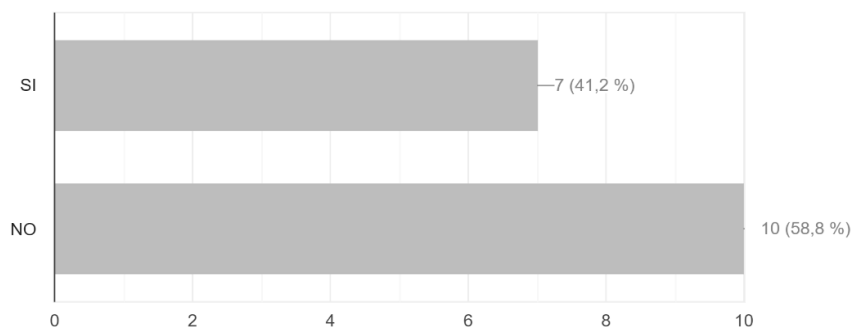
### *B. Gestión de Talento*

Respecto de la Gestión del Talento, Cámpora et. al. (2019), describe que el capital humano puede ser tratado de forma similar, al talento humano. Por ello, la relación entre capital humano y talento humano, y su forma de caracterizar ambas terminologías se explica en la necesidad de la gestión laboral por competencias.

En la primera etapa de la investigación se preguntó directamente si las Pymes hacían uso de esta herramienta.

**Gráfico 58**

*P.7 - Encuesta Pymes 2023: ¿Aplica gestión del talento en su organización?*



Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Un 58,8% de los encuestados respondieron que no aplican Gestión del Talento en sus organizaciones. Se desprende de estos resultados que, si se reconoce la importancia del capital humano, como factor de desarrollo de las organizaciones, resulta contradictorio que la ponderación sobre el enfoque de gestión del talento se identifique como relativamente intrascendente. Esto permitirá comprender, la falta de inversión en la formación del capital humano, toda vez que la misma es valorada como gasto. Al mismo tiempo las organizaciones Pymes, no utilizan estrategias de retención de sus talentos. Este hecho siendo observado en las investigaciones realizadas por diversos autores entre los que se pueden mencionar: Chiavenato y Villamizar (2009), Vilchis (2019), Jiménez Cercado (2017), Depine (2018) y Cámpora (2019).

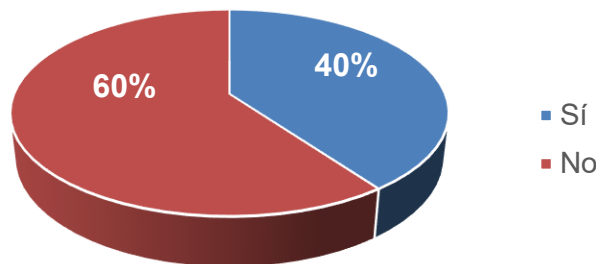
### *C. Formación de Capital Humano Basado en Competencias*

Como menciona Bontis (1999), el capital humano implica fortalecer consecuentemente, el capital intelectual y está representado por los aportes que los intangibles brindan a las organizaciones, Entre estas dimensiones también se encuentran las sostenidas por Kaplan y Norton, (1996), las que se ubican en el cuadro de mando integral, y resumen en habilidades, capacidades y motivación, Por otra parte, Edvinsson y Malone (1997), subrayan los conocimientos habilidades y creatividad. De la misma forma, Bueno (2003), expresa las dimensiones en valores conocimiento y capacidades.

Con respecto a la Formación del Capital Humano Basado en Competencias, en esta investigación se recolectó la información mediante 12 preguntas en la segunda etapa de la encuesta.

**Gráfico 59**

*P.41 - Encuesta Pymes 2024: ¿Conoce el concepto de Formación de Capital Humano Basado en Competencias?*



Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Un 60% de las Pymes encuestadas respondió que no conoce el concepto de Formación de Capital Humano Basado en Competencias.

Las Pymes no piden habilidades blandas o competencias genéricas porque no las reconocen como tales, no se forman en ellas. Según investigaciones estas empresas no se preocupan en capacitar al personal, salvo en aquellas actividades que se refieren a la labor productiva. Existe una falta de reconocimiento de las competencias de las personas (Camarena & Saavedra García, 2017)

*Esta consultora brinda entrenamiento en el reconocimiento de las habilidades blandas que ellos ya poseen, las habilidades genéricas están en los perfiles, por lo tanto, deben aprender a reconocer sus habilidades y reconocer lo que veo en mí, y lo que ven en mí.*

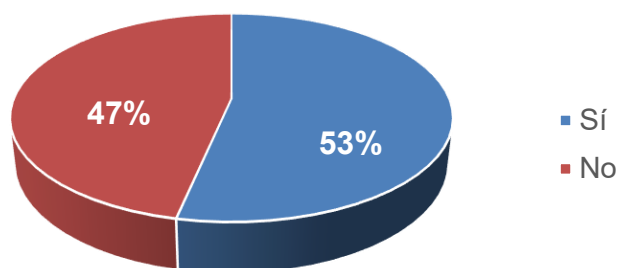
*Hoy hay tendencias sobre las competencias el Siglo XXI, a las Pymes se les puede aportar:*

- *Necesitan además de definir claramente perfiles*
- *Necesitan talleres de inducción*
- *Capacitaciones a los lideres*
- *Capacitaciones a mandos medios*
- *Formar en competencias*

*Las empresas grandes tienen otras áreas que les permiten desarrollar el talento humano porque tiene el capital humano propio y el dinero para hacerlo. Pero estas no constituyen un desafío tiene las cosas resueltas. (Miriam Rodríguez, 2023)*

### Gráfico 60

*P.57 - Encuesta Pymes 2024: ¿Se ha tenido que capacitar al personal, para realizar nuevas tareas o de reemplazo?*



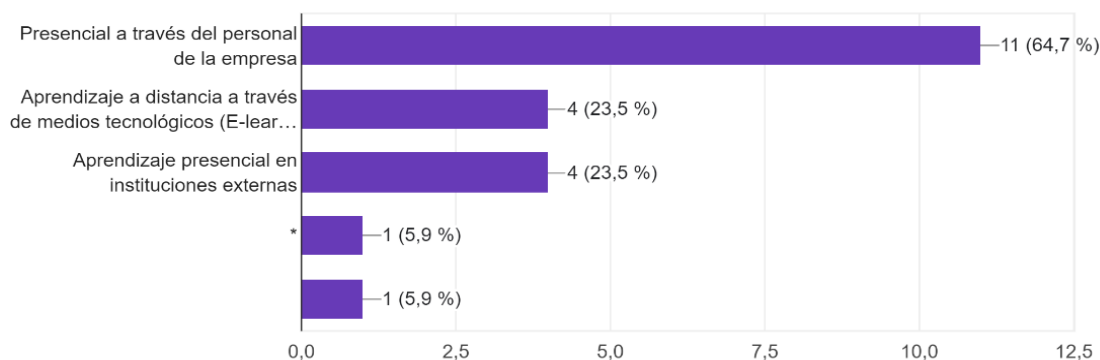
Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Un 53% de las Pymes consultadas afirmó que ha tenido que capacitar al personal para la realización de nuevas tareas o de reemplazo.

Según Huselid, Becker y Beatty (2005), la actividad de gestionar, o administrar el talento humano no solo se evalúa por sí misma, sino por su impacto en los resultados empresariales.

### Gráfico 61

*P.58 - Encuesta Pymes 2024: En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿Qué tipos de capacitaciones implementan?*



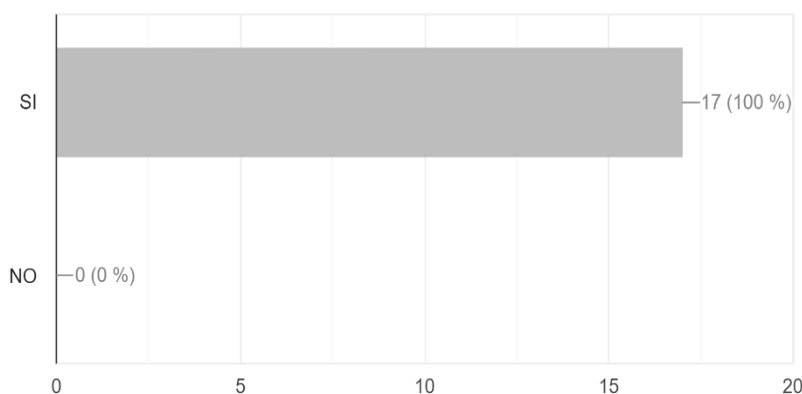
Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Respecto de la modalidad de capacitación preferida por los encuestados, con un 64,7% la Presencial a Través del Personal de la Empresa, fue la más indicada. Para llevar adelante un proceso de formación y el desarrollo de habilidades a través del aprendizaje, es oportuno revisar lo aprendido. Como menciona Depine (2016), existen infinitas consecuencias positivas de los programas de formación continua dentro de las organizaciones. Por lo tanto, no es extraño que sea una de las alternativas elegidas por las Pymes, ya que esta puede realizarse en el ámbito de la empresa.

### Gráfico 62

#### *P.13 – Encuesta Pymes 2023 - Pymes y las Prácticas Profesionalizantes*

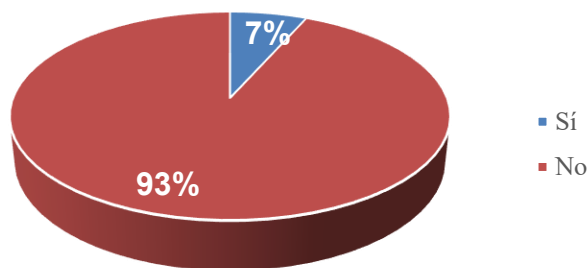
Las prácticas profesionales se refieren a actividades formativas estratégicas que integran o amplían las capacidades, competencias y saberes. ¿Las Pymes son el escenario propicio para este aprendizaje?



Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada 2023

### Gráfico 63

#### *P.59 - Encuesta Pymes 2024: ¿La organización desarrolla o colabora con algún programa de prácticas profesionales?*



Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada 2024

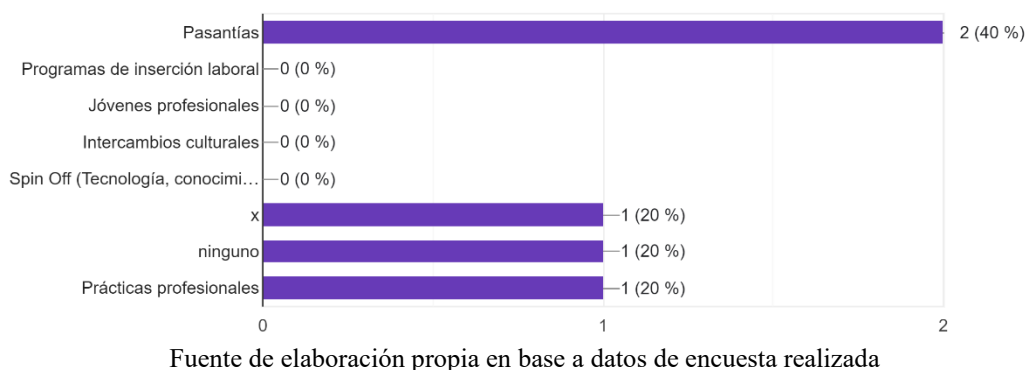


Al indagar sobre la participación de las organizaciones Pymes en Programas de Prácticas Profesionales, un 93% de los encuestados afirmó que no desarrolla o colabora con alguna de las opciones brindadas, entre ellas los programas de inserción laboral, pasantías, programas de jóvenes profesionales algunos de los que se muestran a continuación. Mientras que solo el 7%, participa con pasantías, o prácticas profesionales.

Entre la pregunta realizada en la encuesta 2023 y la 2024, se observa que si bien las empresas consideran que las Pymes son un escenario que permitiría el aprendizaje formación, en lo que refiere a su efectiva realización, no se da en los hechos la vinculación entre las empresas y este tipo de modalidad.

### Gráfico 64

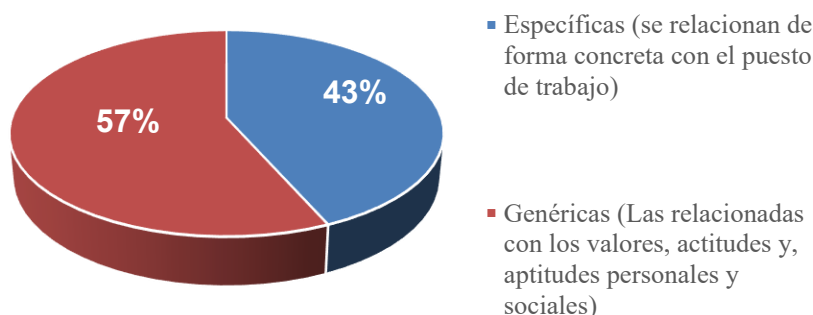
*P.60 - Encuesta Pymes 2024: En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, marque con una cruz:*



Entre las organizaciones que sí llevan adelante los Programas de Prácticas Profesionales, la modalidad más elegida fue la de Pasantías (40%).

### Gráfico 65

*P.42 - Encuesta Pymes 2024: ¿Qué tipo de Competencias considera escasa en la actualidad?*

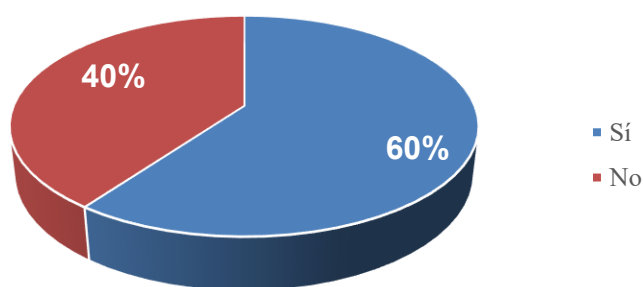


Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Un 57% de las Pymes consultadas indicó que las Competencias que consideran escasas en la actualidad son las denominadas Competencias Genéricas. Coincidentemente con lo que opinan las Pymes, las Competencias más requeridas o valoradas por los Jóvenes profesionales son las Genéricas, transversales o blandas, altamente buscadas en los perfiles de las búsquedas laborales. Las mismas quedan encuadradas como muestra la Ilustración 23.

#### Gráfico 66

*P.35 - Encuesta Pymes 2024: ¿La experiencia laboral de las personas garantiza el éxito en los resultados de la organización?*

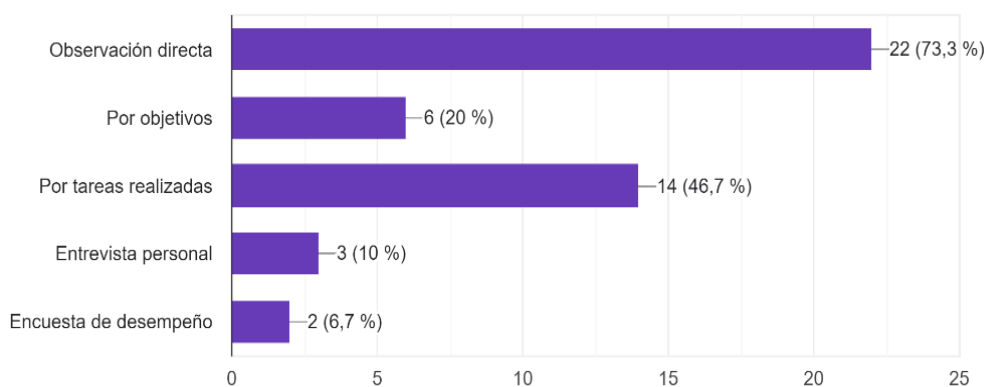


Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

La experiencia laboral de las personas es muy valorada en las Pymes. En este sentido un 60% de los encuestados considera que la misma garantiza el éxito en los resultados de la organización. Resulta contradictorio de qué manera las Pymes deciden reclutar el personal si no se encuentran abiertas al desarrollo de actividades prácticas para la obtención de experiencia por parte de los potenciales aprendices. Al respecto los autores que se refieren al trabajador del siglo XXI, como portador del conocimiento, definido por Drucker (1999) es capaz de auto gestionarse, y tomar decisiones, generar soluciones y aportar ideas. Este capital intangible valorado por la organización y su aporte principal está dado por su conocimiento y su contribución creativa (Sáez, 2016).

**Gráfico 67**

*P.61 - Encuesta Pymes 2024: ¿De qué manera se evalúa el desempeño del personal?*

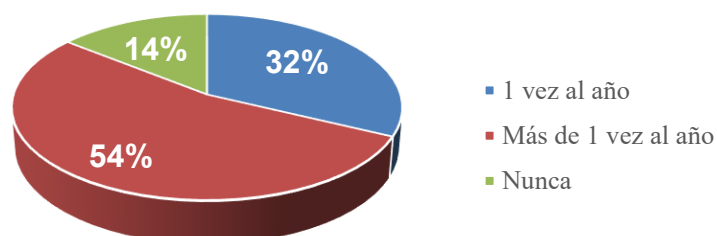


Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Al preguntar sobre la modalidad de Evaluación de Desempeño del Personal, un 73,3% de los encuestados prefiere la Observación Directa, y un 46,7% la evaluación por Tareas Realizadas.

**Gráfico 68**

*P.62 - Encuesta Pymes 2024: ¿En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, con qué frecuencia?*

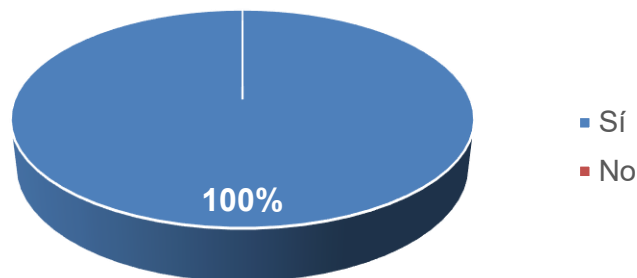


Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

La frecuencia de Evaluación de Desempeño del Personal que señalaron los encuestados es de Más de una Vez al Año (54%) y Una Vez al Año (32%).

**Gráfico 69**

*P.37 - Encuesta Pymes 2024: ¿Es importante la formación de los conocimientos y habilidades de las personas dentro de la organización?*

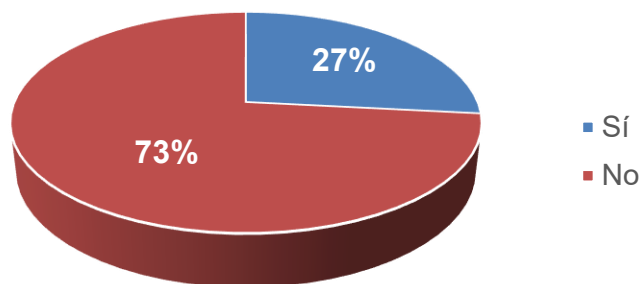


Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

La totalidad (100%) de las Pymes encuestadas consideran importante la formación de los conocimientos y habilidades de las personas dentro de la organización para el logro eficaz de sus objetivos. Dirigir es lograr fines mediante la toma de decisiones. Asimismo, hay que hacer compatibles las funciones anteriores con la coordinación e integración de personas y la consecución de un buen clima social. Ello requiere la gestión de las relaciones humanas, la formación y el desarrollo de equipos, el logro de una visión común entre los miembros y la capacidad de ilusionar a las personas que integran la organización. Finalmente, es necesario encontrar un equilibrio entre la autoridad, el orden la racionalidad y la coordinación interna y ello significa crear y mantener estructuras adecuadas. Así, dirigir implica “administrar” la organización. Hay pues, cuatro funciones que deben combinarse adecuadamente: formular políticas, conseguir objetivos, integrar al personal y administrar.

**Gráfico 70**

*P.38 - Encuesta Pymes 2024: ¿Su organización cuenta con Plan de Desarrollo de Carrera para sus colaboradores?*

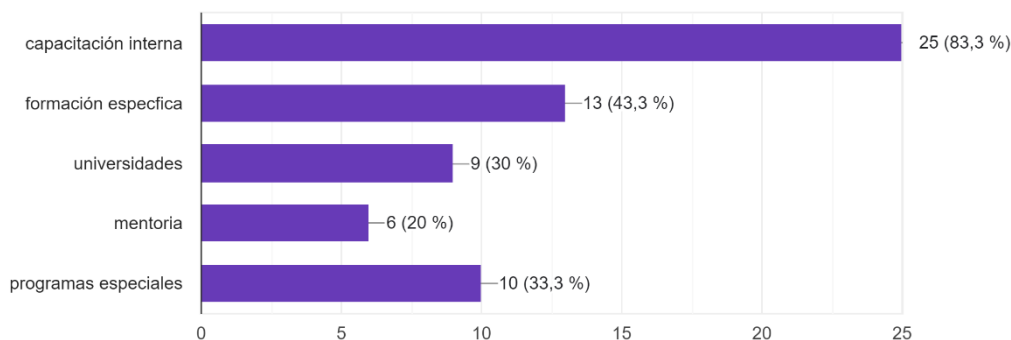


Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Sin embargo, al consultar sobre la existencia de un Plan de Carrera para los trabajadores dentro de las Pymes, un 73% de los encuestados refiere que no cuentan con ello.

### Gráfico 71

*P.91 - Encuesta Pymes 2024: ¿Considera que su personal puede formarse a través de:*

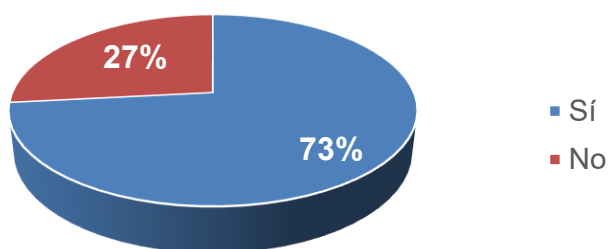


Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Ante la pregunta acerca de la forma de capacitación considerada por las Pymes para sus trabajadores, un 83,3% indica la Capacitación Interna, un 43,3% la Formación Específica, un 33% Programas Especiales, un 30% las Universidades y un 20% las Mentorías.

### Gráfico 72

*P.34 - Encuesta Pymes 2024: ¿Considera la falta de formación del Capital Humano como un problema para el desarrollo de su organización?*

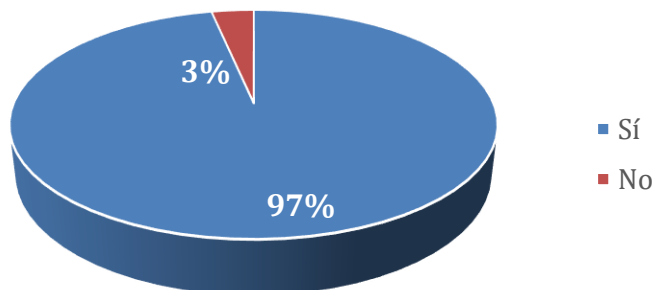


Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Como sostienen Martínez & Martínez (2020), el capital emprendedor puede ser desarrollado a través de la vinculación entre la universidad y la empresa. Sin embargo, expresan que el mayor desafío radica en la empleabilidad.

**Gráfico 73**

P.36 - Encuesta Pymes 2024: ¿Considera que las personas contribuyen a los objetivos de la empresa?

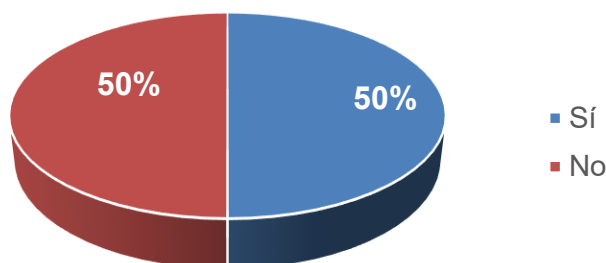


Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Para la consultora RAM: “El capital humano brinda, nuevas ideas, innovación, cambio de energía. La Pyme puede brindar oportunidades a los estudiantes, para el desarrollo al ámbito laboral. Toda persona que ingresa a una organización, si es considerada un capital humano, un talento humano a desarrollar, tendrá grandes oportunidades, porque dónde hay espacios de dialogo, comunicación, las personas tienen una oportunidad de desarrollo. Todo ello, si la Pyme está dispuesta a esta experiencia, para ello se requiere con certeza de la capacitación. Puede lograr un proceso de recambio en la empresa. Las personas nuevas reconocen las oportunidades, que hoy los que están en el problema no las ven. La Pyme puede abrir sus puertas para que las personas tengan un desafío y se desarrolle”. Anabella Raymond, 2023 de RAM Recursos Humanos)

**Gráfico 74**

P.39 - Encuesta Pymes 2024: ¿Conoce el concepto de Competencias?

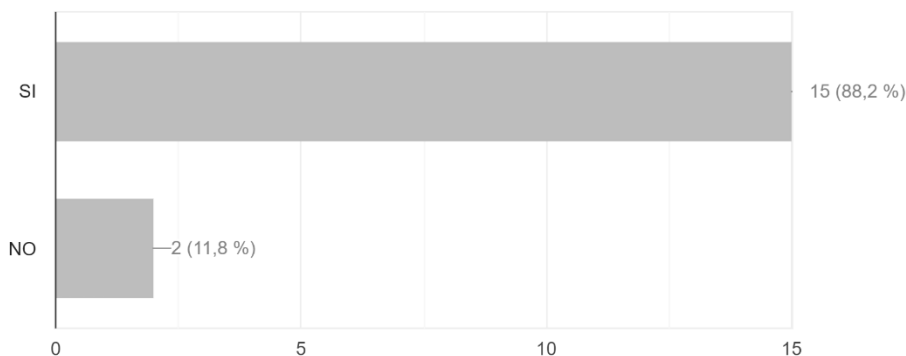


Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

### D. Vinculación de Pymes con Universidades

#### Gráfico 75

P.9 - Encuesta Pymes 2023: ¿Considera oportuno vincularse con la Universidad Nacional de La Matanza?



Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Al consultar si consideran oportuno vincularse con Universidades, las Pymes encuestadas respondieron afirmativamente en un 88,2%.

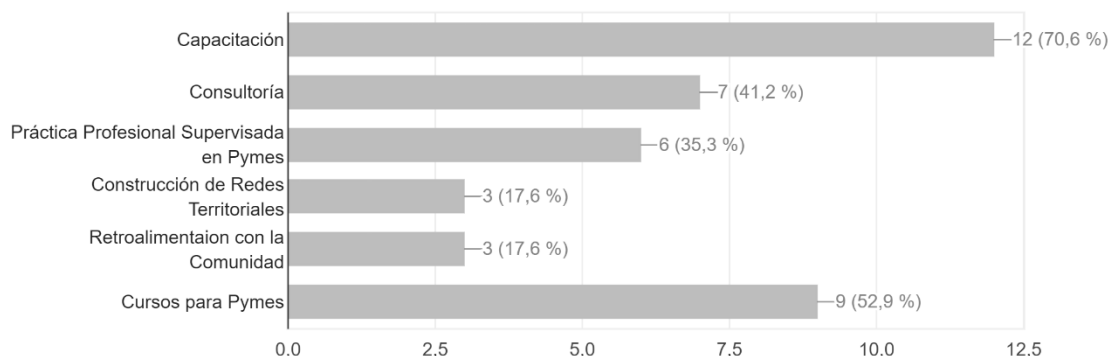
De las entrevistas realizadas, surge en palabras de Retaño (2024), que las Pymes expresan resistencia al ingreso a sus instalaciones de representantes de organismos públicos. Esto se relaciona a una cuestión cultural de temor al control, y a las posibles sanciones. Sin embargo, el mismo expresa la importancia que esta vinculación representa para ambos espacios es sumamente significativa, al respecto manifiesta:

*“como empresario, emprendedor y docente acompañar a los jóvenes en el desarrollo de una experiencia, es enriquecedor en ambas direcciones. Las Pymes necesitan de mandos medios que pueden salir de la universidad”* (Sebastián Retaño, 2024).

Al mismo tiempo las funcionarias consultadas al respecto de esta pregunta manifiestan que son varios los tipos de vinculaciones que existen en el partido. De diferentes formas a través de programas y convenios. Entre ellos Nicolás del CUP, ejemplifica estos acuerdos mencionados, se materializaban por ejemplo con la asistencia brindada a los líderes de las empresas para completar los formularios en las convocatorias del PROCER.

**Gráfico 76**

*P.10 - Encuesta Pymes 2023: Si la respuesta anterior es positiva. ¿Qué oportunidades de vinculación territorial considera que pueden existir entre la Universidad Nacional de La Matanza y las Pymes de la región?*



Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Respecto de la modalidad de vinculación que consideran posible, las Pymes consultadas seleccionaron la Capacitación (70%), los Cursos para Pymes (52,9%), la Consultoría (41,2%) y la Práctica Profesional Supervisada en Pymes (35,3%).

En este análisis es tomada la palabra de Francisco Lamanna este dice:

*“La opción es la formación, yo como responsable de la Cámara de Industria en Comercio, considero que lo más importante que tiene la Pyme y su gran problema es la gente. Porque las Pymes no tienen rotación de personal, se mantienen con las personas que preparan para la actividad. La gente se hace y se especializa dentro de las organizaciones”. Las Pymes se adaptan, y en mi experiencia dan soluciones a problemas por lo tanto la gente crece a medida que crece la empresa. Es así que se necesita formación constante. (Lamanna, Francisco, 2024)*

Por otra parte y en coincidencia con lo dicho, Anabella Raymond, 2023 de RAM Recursos Humanos, sostiene que:

*“El desafío para esta consultora es entrar dentro de la Pyme desde fuera es difícil generar el cambio, por eso creemos que es una gran oportunidad contar con el personal de las universidades, Los profesionales o las universidades pueden aportar a los escenarios nuevos a las Pymes y estas a los estudiantes. Vemos una oportunidad en las Pymes de La Matanza, es que a partir de una práctica profesional, que pueden ser muy enriquecedoras, es una forma de devolver a la comunidad y le es útil a los estudiantes porque hace una práctica real no un simulacro y permite pensar en que ámbito se puede desarrollar, tener una experiencia en el campo, una experiencia laboral, un acercamiento efectivo a las problemáticas, acompañados con alguien que pueda seguir, en el proceso de la experiencia, no terminar la carrera sin esta experiencia, en La Matanza, no existen posibilidades de inserción porque el capital social con el que cuenta la familia o la universidad es diferente que otro tipo de partidos o zonas es, muy distinto a La Matanza.*



*Por lo cual ese primer contacto con la empresa que permita registrar la experiencia le es útil a las Pymes y para el estudiante, sobre todo para la comunidad. Otra universidad con otro poder adquisitivo tiene otras posibilidades de inserción, una primera experiencia laboral como experiencia formativa agregaría valor a la curricular del alumno”*

Desde los marcos teóricos descriptos es importante destacar los esfuerzos realizados para generar la profesionalización, la vinculación, la visión estratégica y la transferencia del conocimiento a través del capital humano se desarrollan, desde las universidades, en este caso la UNLaM, hacia fuera con las organizaciones. Como menciona Sarabia (2016), las universidades forman parte de un sistema, que involucra empresa, gobierno, y que promueve y gestiona la transformación y capacitación de las mismas.

### E. Competencias de los profesionales

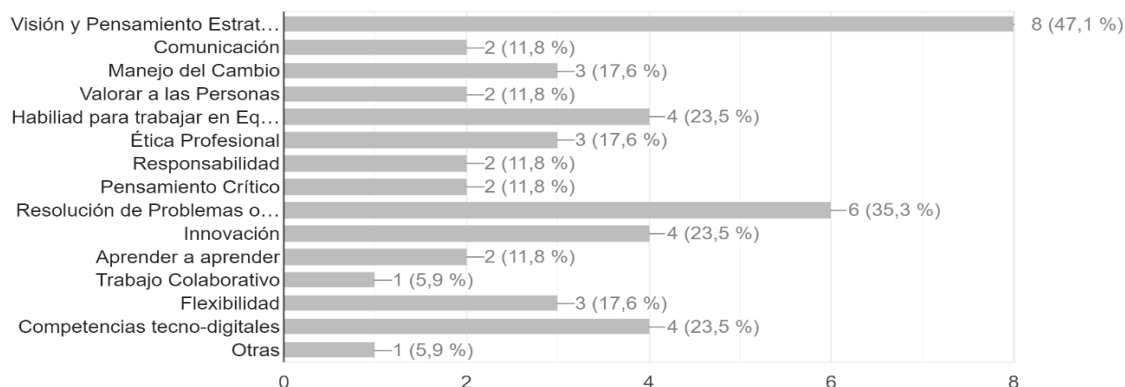
Respecto de las Competencias requeridas para los profesionales con el objeto de mejorar la gestión de las Pymes de la Región, se preguntó indicando como opciones algunas de las más elegidas.

Al respecto las entrevistadas de la consultora RAM RR, sostiene que las diferentes competencias requeridas en el mercado son específicamente aquellas que hacen a la resolución de problemas, resolver conflictos y aportar soluciones desde su experiencia profesional., al respecto Anabella Raymond, menciona:

*“Las Pymes del partido creen que un joven próximo a graduarse aporta a la organización desde su conocimiento. Y pueden brindar soluciones útiles a las Pymes, quieren que llegue a la empresa con la intención de solucionar problemáticas”*

### Gráfico 77

*P.11 - Encuesta Pymes 2023: ¿Qué competencias requieren los profesionales en Ciencias Económicas para contribuir al desarrollo de las Pymes de la Región?*

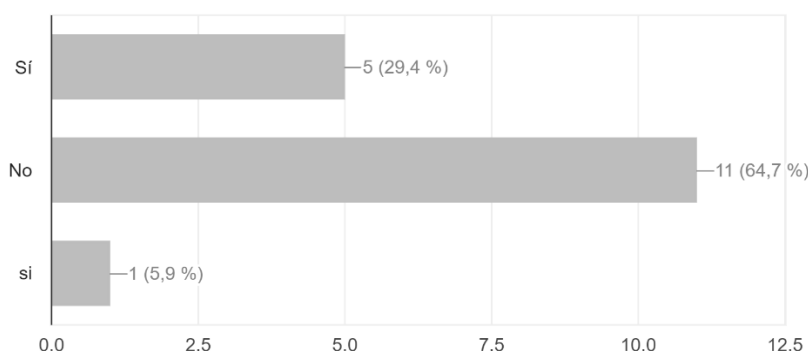


Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Las Competencias indicadas por los encuestados como requeridas para los Profesionales para contribuir al desarrollo de las Pymes son: Visión y Pensamiento Estratégico (47,1%), Resolución de Problemas (35,3), Trabajo en Equipo, Innovación y, Competencias Tecno-Digitales todas con 23,5%. (Ver Tabla 35)

### Gráfico 78

*P.8 - Encuesta Pymes 2023: ¿Cuenta en su plantel con estudiantes o egresados de Ciencias Económicas de la UNLaM?*



Fuente de elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Ante esta pregunta, a pesar de las oportunidades de vinculación manifestadas y la predisposición que surge verbalmente de contar con estudiantes o personal con competencias, los datos muestran que en estos casos con solamente el (15,3%), de las empresas cuenta con personal de la UNLaM.

En este caso, integrantes de la *Consultora de RR Humanos RAM*, responden que

*“Los jóvenes de hoy en el mercado son requeridos por diversas competencias, La Matanza busca, personal en su Partido.”*(Miriam Rodríguez,2023).

Tomado en este sentido lo expuesto respecto de la transferencia del conocimiento e integrando los sectores, se logra la implementación de los programas de desarrollo social, educativo y cultural. En coincidencia con lo que menciona el autor (Ezeiza Pohl, et al. 2023), a través de la transferencia en la investigación y desarrollo de productos y servicios la universidad se vincula y trabaja de manera creativa, competente y cooperativa con la comunidad. (Perissé, 2011. p.38). En tal sentido las prácticas profesionales y la empleabilidad de los estudiantes puede responder a este tipo de vinculación, intersectorial, contar con este capital humano es una oportunidad para las organizaciones y una excelente práctica para los estudiantes.

A modo de cierre, retomando lo expuesto en los capítulos I y II, por Di Pace (2020) donde se menciona que Argentina de forma reiterada ingresa en ciclos recesivos, inflacionarios y de caída de la inversión, Al respecto, Debora Giorgi sostiene que esta tendencia, se verifica en el Partido de La Matanza. De esta manera podría decirse, que la región actúa como una “caja de resonancia” de lo que acontece a nivel nacional, en materia socio-económica. De allí la importancia de la participación y el compromiso de los diversos actores en la creación de acciones que promuevan el fortalecimiento de las competencias de las Pymes y sus trabajadores.

En el mismo sentido de lo expresado por Lamanna, podría afirmarse que este panorama afecta a todas las organizaciones, especialmente las de perfil industrial. Los vaivenes del mercado posicionan a las Pymes frente a nuevos desafíos, que deben ser resueltos con el apoyo de diversos actores y estrategias múltiples, que permitan generar inversión y desarrollo tanto de bienes tangibles como de capital humano.

## CAPÍTULO VII

### MODELO DE FORMACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS DEL CAPITAL HUMANO

#### Presentación

El presente busca la mejora de la gestión de las organizaciones Pymes a través de la formación del capital humano que integra la organización por medio de un proceso de aprendizaje basado en competencias genéricas y específicas.

Para ello, se propone un modelo que logre unir los ámbitos organizacionales, sociales, y educativos. Desde este escenario, los actores se vinculan de manera integral y sistémica, para promover la formación por competencias del capital humano, de forma innovadora, creativa y eficiente.

La construcción del modelo para el personal de las Pymes, con la participación o no de los estudiantes de una carrera, requiere de diversas etapas. En una primera instancia se propone un diagnóstico, a partir del cual se puede evaluar la necesidad de un programa de formación acorde a la demanda de la organización Pyme.

Seguidamente, esta evaluación permitirá definir cuáles son las habilidades y competencias sobre las que se debe trabajar, para potenciar las competencias profesionales, tanto de los colaboradores como de sus líderes, a fin de generar un impacto profundo en la empresa y como consecuencia en el ámbito local donde estas se encuentran inmersas.

El *Modelo* supone un encuentro entre organizaciones, universidad y comunidad. El facilitador o el formador coach, docente o equipo experto, pondrá en práctica herramientas que le permitan relacionarse, y obtener información con el objetivo de diagnosticar las problemáticas y relevar las destrezas, competencias y habilidades que son requeridas por las Pymes, con relación a su personal.

Es por ello, que es importante el diseño adecuado de la intervención ya que las necesidades deben determinarse juntamente con las Pymes a fin de detectar qué hacen, cómo lo hacen, y de qué manera podrían hacerlo mejor. Tal es así, que el diseño debe:

✓ Promover iniciativas de carácter local en cooperación a actores de la comunidad.

✓ Poner a disposición de las organizaciones Pymes las competencias adquiridas durante el Proceso Formativo del trabajador con el objetivo de fortalecer su gestión.

✓ Contribuir, desde sus saberes previos y conocimientos profesionales, a la construcción de una propuesta de mejora de carácter multidisciplinar.

✓ Diseñar, planificar, e implementar objetivos, que permitan su evaluación, y seguimiento a partir de un informe de gestión.

✓ Recuperar los saberes previos de los miembros de la organización, como así también poner a disposición los propios en esta construcción de aprendizaje.

✓ Aprender de la experiencia de organización, a partir de la gestión de sus rutinas diarias, a fin de la detección de problemas o desvíos en sus actividades.

✓ Describir e Identificar la visión, misión, valores y objetivos de las organizaciones, a fin de elaborar de manera conjunta una visión compartida.

✓ Potenciar la innovación y la creatividad para solucionar los problemas, de manera responsable y comprometida creando, espacios de intercambio, y discusión, para posterior planificación de propuestas alternativas de solución.

✓ Promover la autogestión de los colaboradores guiados por la planificación estratégica definida por los Líderes de las Pymes

✓ Poner en práctica las competencias específicas, tácticas y estratégicas que posibiliten la gestión de calidad y la mejora continua en las Pymes.

✓ Aprender a Aprender a través del liderazgo y el trabajo en equipo, de todos los actores involucrados en la práctica en las organizaciones.

✓ Distinguir los equipos de trabajadores comprometidos con una visión compartida que posibilite el fortalecimiento de la gestión de la Pyme.

✓ Construir vínculos y redes con a actores de la comunidad, cámaras empresarias, sindicatos, observatorios, organizaciones sociales, etc.

✓ Aplicar las herramientas metodológicas adquiridas en el Proceso Formativo, principalmente las referidas al diagnóstico organizacional y su utilidad en la gestión de proyectos de mejora para las Pymes.

En el caso que la Intervención se realice a través de una Práctica Profesional Supervisada (PPS) el estudiante (aprendiz) que realiza la PPS, debe demostrar que:

- Actúa de acuerdo con su perfil académico y a las futuras incumbencias profesionales.
- Es capaz de diagnosticar un posible proceso de cambio o de mejora dentro de la Pyme.
- Podrá mantener una relación recíproca entre los líderes de la organización, los formadores (docente, experto o consultor) y el aprendiz.
- Podrá articular el saber académico y el conocimiento cotidiano de la empresa y esto se verá enriquecido mediante por la teoría y la práctica.

Se analiza la posibilidad de que los alumnos próximos a graduarse de la Carrera de Licenciatura en Administración puedan realizar Prácticas Profesionales Supervisadas guiados por un experto (docente-tutor-facilitador-coach) que, a través de las técnicas de entrenamiento, tutorías o coaching, posibiliten el aprendizaje en el ámbito de las Pymes y contribuya a su inserción laboral, además de posibilitar un diagnóstico que constituya un aporte de mejora para la gestión de las Pymes.

Para saber qué tipo de formación y cuáles son las competencias, que se considera, debe adquirir el capital humano, desde la perspectiva que sostiene Rieznick (2013), se deberá elaborar el perfil de los puestos de trabajo a cubrir en función de lo que se espera de los estudiantes, trabajadores o profesionales, frente a la realización del trabajo o tarea. Este perfil deberá desarrollarse adaptándose a las competencias requeridas por las Pymes, en cuanto a la formación profesional, tanto específica como genérica.

El modelo contempla aspectos de diagnóstico sobre:

1. Las Pymes su Gestión y Administración.

2. Indagar sobre los Factores claves de las Pymes (cultura, liderazgo, comunicación, aprendizaje organizacional, entre otros).
3. Diagnosticar las competencias del Líder.
4. Diagnosticar las competencias de los trabajadores o personal.
5. Releva los antecedentes de la formación del personal de las Pymes y de sus dueños.
6. Detectar y definir las Brechas de aprendizaje.
7. Vincular el resultado económico y la formación de las personas que gestionan las organizaciones.
8. Generar un Informe de contexto organizacional.
9. Identificar las necesidades de capacitación del personal y sus líderes
10. Elaborar la Propuesta de Mejora que contenga las competencias necesarias que favorecen la gestión de las Pymes.
11. Proponer una serie líneas de acción a seguir para mejorar las capacidades necesarias para la gestión eficaz desde la Administración Clásica.
12. Proponer una serie líneas de acción a seguir para mejorar las capacidades necesarias para la gestión eficaz desde la formación del capital humano basado en competencias.

### **Modelo Por Etapas**

Se plantea el reconocimiento de la empresa y de los actores que formarán parte de ella. En este escenario, es importante destacar que en el partido existen infinidad de propuestas que se enfocan en la formación y la capacitación del capital humano y de las Pymes, sin embargo, estas, son independientes y no se aglutinan en una sola propuesta ni se evalúan sus resultados de forma conjunta. Destinado recursos y esfuerzos muchas veces en direcciones comunes sin una única visión y propuesta. Por ello, resulta importante determinar el mapa de actores que podrían intervenir y evaluar las posibles acciones conjuntas.

Asimismo, se define por etapas su presentación, sin embargo, corresponde señalar que el mismo no se produce en forma lineal, sino que resulta una estructura dinámica y flexible que se adapta a la empresa bajo análisis.

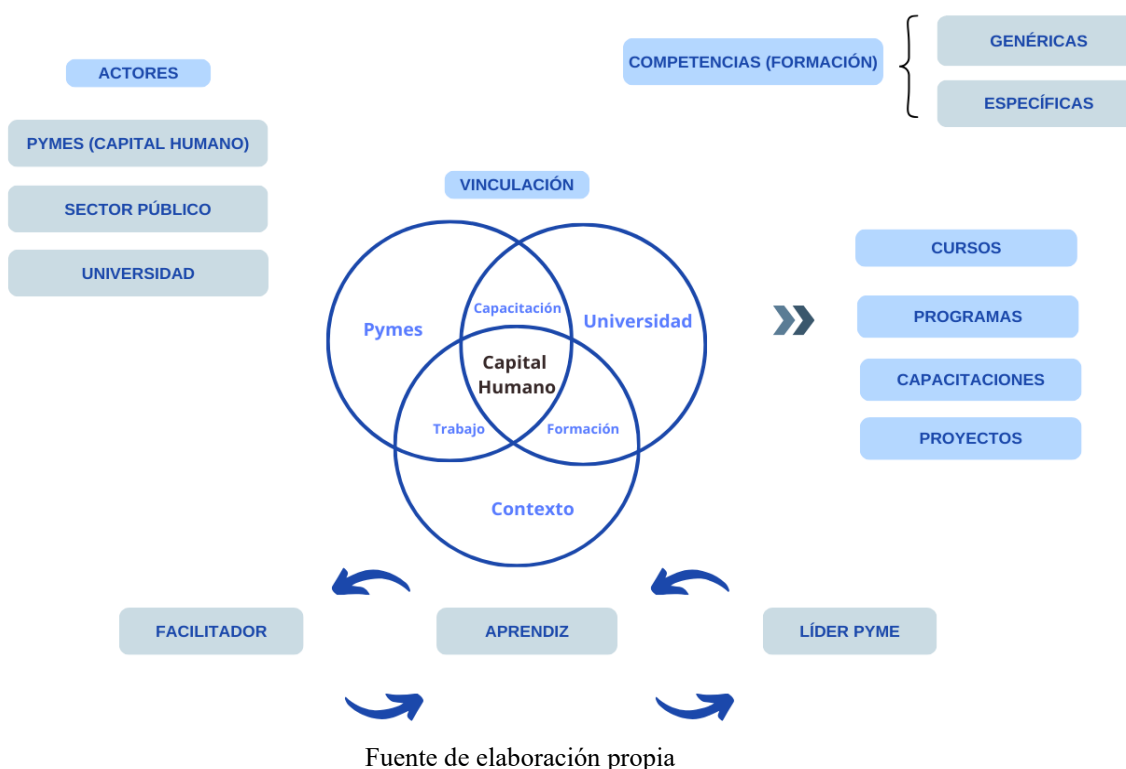
A continuación, se representa el escenario sin la propuesta del modelo definido como: “Escenario de Vinculación para el diagnóstico de Formación en Competencias”, es el escenario planteado antes del diagnóstico se observa en la siguiente ilustración:

## Escenario De Vinculación Para El Diagnóstico De Formación En Competencias

### Ilustración 26

*Escenario De Vinculación Para El Diagnóstico De Formación En Competencias*

#### Etapa 1



Por un lado, el modelo presenta la oportunidad de llevar adelante Prácticas Profesionales Supervisadas (PPS), estas exigen una visión integral sobre la formación de los estudiantes.<sup>15</sup>

Se debe realizar el contacto con una determinada organización, la coordinación entre instituciones, y la universidad debe garantizar la construcción de un escenario que permita una limitada relación entre los ámbitos de educación formal, informal y no formal.

<sup>15</sup> La redacción se realiza teniendo en cuenta en el modelo la incorporación de las Prácticas Profesionales Supervisadas, sin embargo, se recuerda que esta figura podrá ser alternativa y que responde a los acuerdos de las entidades educativas con las Pymes en los marcos legales que correspondan.



En este proceso el sujeto practicante, (aprendiz-estudiante) observa, interviene, reflexiona y valora la realidad compleja, de las organizaciones.

## **Etapas 2**

Tanto el docente como el estudiante deben recurrir a herramientas conceptuales, procedimentales y actitudinales que le son propias. Por otra parte, la Pyme debe especificar cuáles son sus necesidades y problemáticas, como así también debe dejar claridad en cuáles serán los límites de intervención requerida, y el punto delimitado de la oferta que esta constituye para el ámbito de aprendizaje.

Al no registrarse en el Partido de La Matanza una experiencia formal al respecto, que vincule las PPS con el desarrollo de competencia del capital humano en las Pymes, en una primera etapa, se constituirá una prueba piloto, esta se constituye como una aproximación que constituye un ida y vuelta entre los actores en un punto de retroalimentación.

Por otra parte, para abordar el diseño del Modelo de Formación en Competencias como propuesta de Prácticas Profesionales Supervisadas es importante pensar en un problema particular, que puede suceder en el ámbito de la Pyme y que pueda ser abordado por el estudiante. Por lo cual, será necesario vincular, la práctica a la problemática a analizar puntualizada por los líderes, dentro de la Pyme.

Se describen las etapas posibles del Diagnóstico propone:

1. Observaciones
2. Talleres
3. Capacitaciones
4. Determinación de objetivos Smart
5. Informe de una posible propuesta de mejora

En el caso de la Etapa 2 se vincula, Pymes, competencias, comunidad, prácticas profesionales y el desarrollo del capital humano y el escenario dentro de la Pyme.

A continuación, se observan gráficamente las etapas.

## Ilustración 27

### Diagnóstico de Mejora



Fuente de elaboración propia

## Etapa 3

### Desde el impacto en el desarrollo del capital humano

1. En los que realizan PPS: los estudiantes pueden adquirir nuevos conocimientos y habilidades.
2. De igual forma, el trabajador aprende en equipo, ya que se fomentan el desarrollo de nuevos conocimientos. Esto constituirá un primer acercamiento al territorio.
3. El diagnóstico de las problemáticas y su presentación a la empresa permite visualizar una serie de dificultades a las que el estudiante en su rol profesional podrá proponer soluciones.
4. Desde su hacer, es decir en la práctica el estudiante y el personal adquieren de forma conjunta nuevos conocimientos, destrezas y habilidades.
5. Fundamentalmente se fomenta la comunicación, el intercambio, empático, la escucha activa y la presentación de las situaciones a abordar.

6. Si el alumno lleva adelante un análisis desde cualquiera de las herramientas que tiene como recorrido académico incorporadas, podrá ampliar los datos a brindar a la organización.
7. Así el estudiante mejora sus competencias durante este proceso.
8. Mejora sus habilidades interpersonales, y pone en práctica sus competencias técnicas, teniendo en cuenta las incumbencias de su perfil profesional.
9. Sobre el tiempo de la práctica, será acordada con relación a la disponibilidad tanto de la Pyme como del estudiante.
10. Permitirá integrar la formación académica en el lugar de trabajo.
11. Constituye una oportunidad para que los estudiantes adquieran experiencia profesional.
12. La experiencia permitirá que el personal se adapte a los cambios y el estudiante comprenda la importancia de adaptarse a los cambios en este ámbito.
13. Como resultado del proceso se tomarán referencias, dimensiones e indicadores que permitan la evaluación de los resultados, que surjan como productivos y eficientes.

### **Desde la formalización**

1. Una formación pensada en el desarrollo del capital humano, de la persona de forma integral y en todas sus capacidades, que posibilite la formación disciplinar para el ejercicio de sus tareas.
2. En este sentido resulta de suma importancia, la adecuada elaboración de propuestas curriculares –planes de estudio, perfiles, etc. que, llevados al campo de la Pymes, podrían articularse a través de la planificación de las actas, acuerdos o compromisos que asumirán las áreas de extensión de las universidades y medidas que hay que adoptar para que una propuesta de cambio en la ecuación de los contenidos contemple las competencias genéricas y específicas desde el punto de vista cualitativo. De manera tal que, una vez más, la Universidad en este caso UNLaM<sup>16</sup>, aplique una reforma pensada desde un modelo de formación en competencias para actores sociales en formación.
3. El marco legal de una practicas profesional supervisada, deberá está apoyada las leyes que contemplan su ejercicio. <sup>17</sup>De acuerdo a la regulación se debe contar tener un proyecto pedagógico integral de pasantías a nivel institucional, a fin de poder establecer

---

<sup>16</sup> Corresponde señalar que existen en los diferentes Departamentos de la UNLaM, existen experiencia de naturaleza similar en las carreras de Trabajo Social, Enfermería e, Ingeniería.

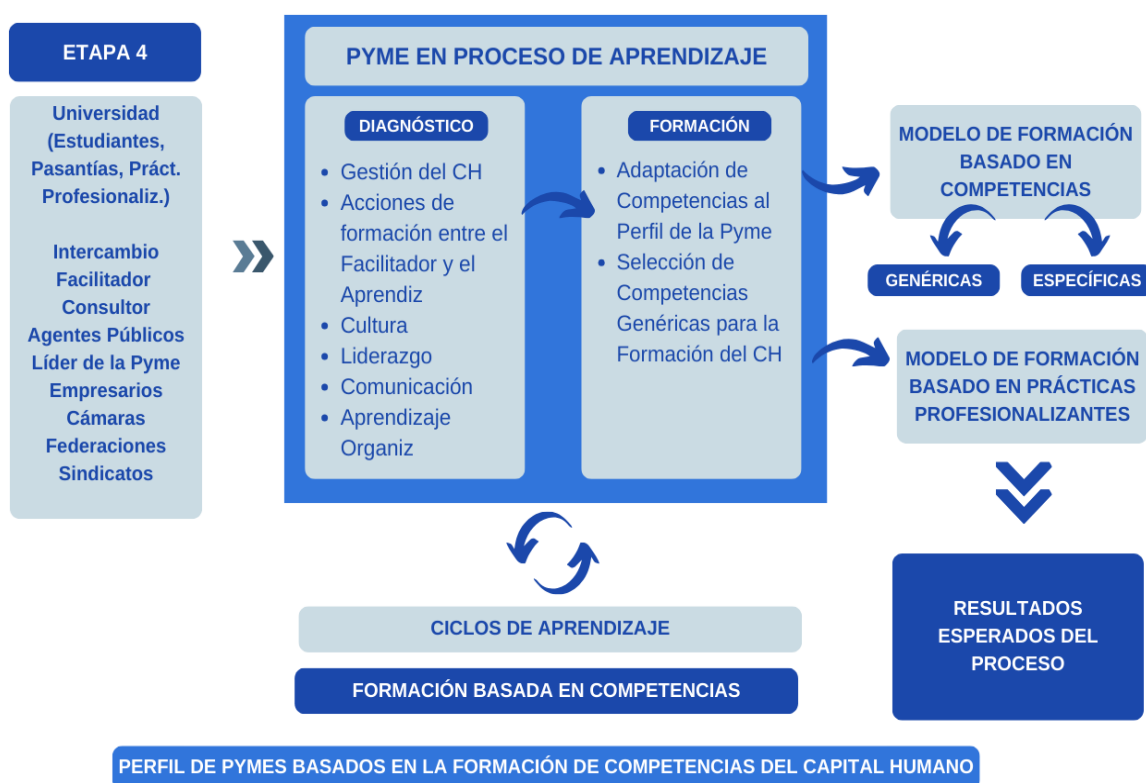
<sup>17</sup> Ley 26427 que pone en marcha el Programa de Prácticas Profesionales

y formalizar acuerdos con empresas Pymes y organismos que quiera participar de las mismas.

4. Este modelo integra a las organizaciones Pymes del Partido de La Matanza, interesada en la formación de competencias del su capital humano, a través de capacitaciones internas, externas o programas de formación que puedan brindar las universidades. Especialmente se integran las prácticas profesionales supervisadas, dentro de una Pyme, que a través de un acuerdo o convenio formalmente establecido permite que los estudiantes realicen su experiencia formativa en la misma. Esta experiencia aportará conocimientos, tanto para la empresa como para los estudiantes. (bidireccional).

### Ilustración 28

*Proceso de Formación basado en Competencias del Capital Humano*



Fuente de elaboración propia

## **Etapas 4**

### **Evaluación**

La evaluación de esta práctica se realiza por medio de la retroalimentación a cargo de un docente que actúa como coach. En este sentido la universidad cumple su tercera misión (la extensión), como factor clave en la comunidad, además de brindar apoyo en la formación del capital humano y sus competencias genéricas, mejora la gestión de las organizaciones Pymes, y fomenta además las interrelaciones, entre estos y la comunidad al favorecer las competencias laborales del estudiante, entendiendo que estas competencias son tanto específicas como genéricas. Al mismo tiempo el proceso guiado por el docente estará sujeto a una heteroevaluación, de características 360, donde se:

- Diagnóstica a la empresa, a su personal y a sus problemáticas
- Se evalúa a las empresas
- Se diagnostica las competencias del estudiante en la empresa y su capacidad de reflexión en la práctica.
- Se evalúa su desempeño teórico en el diseño del plan de trabajo
- Se evalúa sus intervenciones
- Se construye de forma conjunta la propuesta de mejora
- Se presenta la propuesta de mejora a la empresa
- Se evalúa de parte de la empresa Pyme el abordaje del estudiante
- Se evalúa y debate el diagnóstico con el docente experto y el líder
- Se evalúa la propuesta de mejora
- Se autoevalúa cada participante
- Se autoevalúa el docente
- Se autoevalúa, como se mencionará la organización

La evaluación de esta práctica se realizará por medio de la retroalimentación a cargo de un docente que actúa como coach, tanto para la Pyme, como para el estudiante.

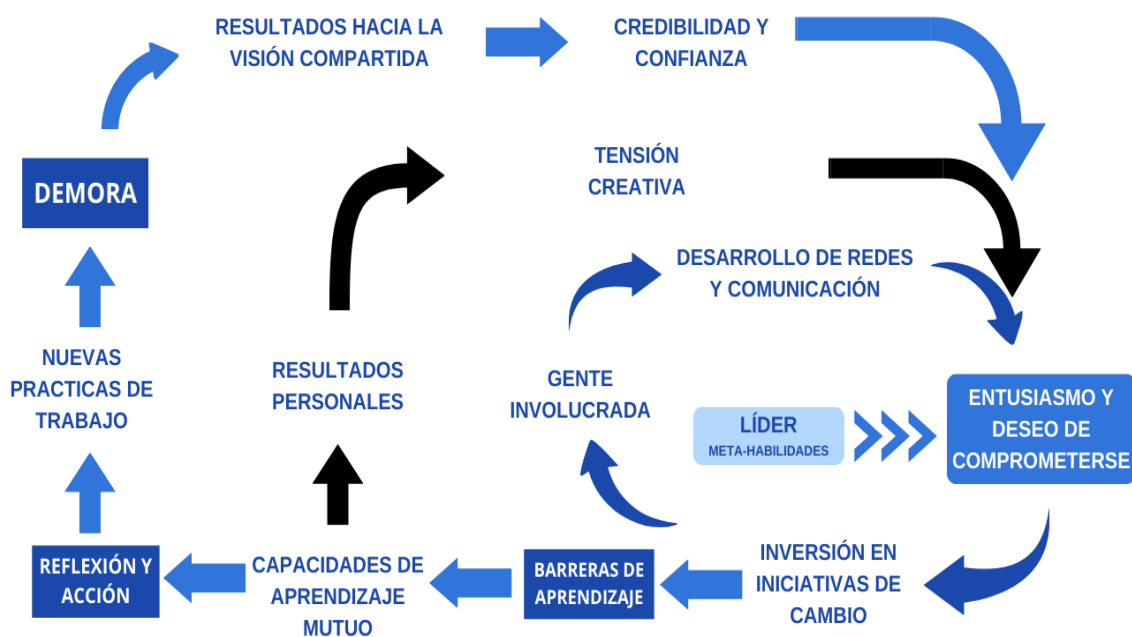
### **Proceso De Efectividad Y Crecimiento Organizacional**

A partir del aprendizaje mutuo, del desarrollo de competencias y de la detección de las demandas de formación, tanto los estudiantes, como los docentes y, otros miembros de organización ampliarán su capacidad de acción efectiva. La experiencia puesta en marcha,

permitirá a partir de los procesos interactivos y creativos que se produzcan nuevas prácticas y acciones, que, de forma planificada y comprometida, traerán mejores resultados. Se resume a continuación este proceso:

### Ilustración 29

#### *Proceso De Efectividad Y Crecimiento Organizacional*



Fuente de elaboración propia

Así en un proceso, interactivo, como resultado de la PPS, el docente y el estudiante podrán trabajar de forma conjunta para poner en práctica las competencias genéricas que fueron detalladas en la investigación y que surgen como más valoradas por los jóvenes profesionales:

- respeto
- compromiso
- comunicación
- responsabilidad
- trabajo en equipo
- ética
- conducción de personas
- visión estratégica

Las competencias que se trabajaran en este modelo para de la formación del capital humano y que fueron mencionadas en la tesis como importante para las Pymes son:

- Visión Y Pensamiento Estratégico
- Orientación A Un Propósito
- Manejo De Equipos
- Valorar A Las Personas
- Trabajo En Equipo
- Liderazgo
- Responsabilidad
- Aprender A Aprender
- Innovación
- Trabajo Colaborativo
- Inteligencia Organizacional
- Habilidades De Comunicación
- La Flexibilidad Y
- La Persistencia Para Superar Situaciones Conflictivas.

### **Aprendizajes y Mejoras**

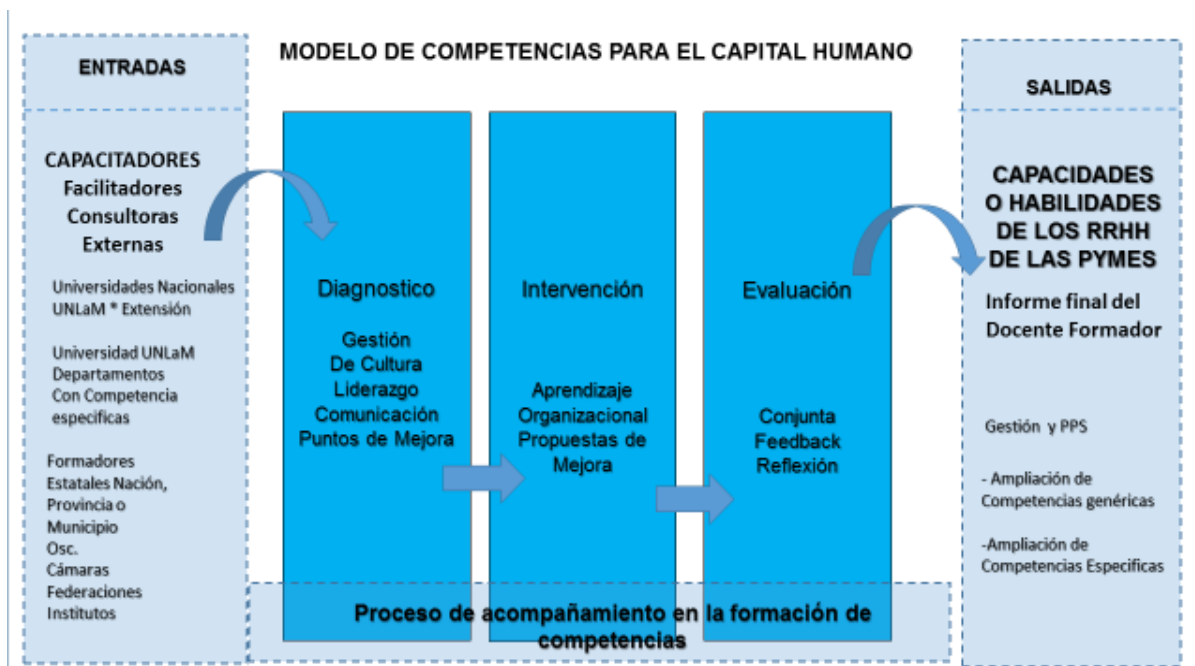
El modelo basado en competencias del capital humano contribuye a las organizaciones Pymes de varias formas en tanto exista un acuerdo delimitado entre los miembros. Este proceso permitirá:

1. Establecer la situación productiva actual y futura, como se vincula esta con las competencias de su personal.
2. Mejorar la eficiencia medida en términos de los resultados.
3. Permitirá una reflexión en la acción con el aporte de la creatividad e innovación.
4. Mejorar las conversaciones y la atención al cliente interno y externo
5. Evitará el aumento de costos a partir de la detección anticipada de los mismos
6. Mejorar el control
7. Mejora el clima laboral
8. Promoverá el compromiso de sus líderes con el problema y con su personal
9. Evitará la alta rotación
10. Mejorando la satisfacción de los clientes.

En este sentido la universidad cumple su tercera misión, la extensión como factor clave en la comunidad, además de brindar apoyo en la formación del capital humano y sus competencias genéricas, mejora la gestión de las organizaciones Pymes, y fomenta además las interrelaciones, entre estos y la comunidad al favorecer las competencias laborales de los estudiantes, entendiendo que estas competencias son tanto específicas como genéricas. El proceso concluido se gráfica a continuación:

### Ilustración 30

#### *Integración y Evaluación del Modelo*



Fuente de elaboración propia



## Resumen de Resultados

Se ha analizado la manera en qué, la formación en competencias del capital humano resulta una herramienta para mejorar la gestión de las Pymes del partido de La Matanza a través de la consecución de los objetivos que se muestran en la siguiente figura, todo ellos durante el período 2023-2024.

### Ilustración 31 *Síntesis*



Fuente de elaboración propia

## CONCLUSIONES

Como corolario del trabajo realizado en la presente tesis, se presentan las conclusiones producto del análisis efectuado a través de los marcos teóricos, los antecedentes del tema y el relevamiento de datos obtenidos en el campo desarrollado durante el período 2023-2024. De allí que, las conclusiones se agrupan dando respuesta a los objetivos de la investigación.

En cuanto a las problemáticas de las Pymes relevadas, las mayores dificultades que se observan, se relacionan con la generación de escenarios que permitan su desarrollo de manera competitiva, en mercados cambiantes. Se evidencia así, principalmente, las problemáticas coyunturales, asociadas a la falta de visión sistémica de los actores económicos y su relación con los contextos sociohistóricos. En lo que respecta específicamente a las problemáticas de recursos humanos, se registra la ausencia de formación como uno de los factores que afecta la eficiencia de las Pymes, y en relación a ello, la falta de inversión en su capital humano, ocasionada en gran medida por las dificultades de acceso al financiamiento.

Si se parte del supuesto de esta investigación, donde se afirma que: *La formación del capital humano, mejora la gestión de las organizaciones Pymes de La Matanza, en la medida en que se diseñe e implemente un modelo basado en el desarrollo de competencias*; resultaría contradictorio que, incluso valorándose positivamente la formación del capital humano y las competencias que se demandan como prioritarias, las organizaciones Pymes, persisten en considerar que la formación, capacitación y educación, son un gasto que debe ser afrontado por el trabajador.

Por otra parte, al detectar las competencias genéricas y específicas que resultan necesarias para el personal de las organizaciones y determinar la posibilidad de integrarlas en un modelo de aprendizaje basado en competencias del capital humano, aplicable al ámbito de las Pymes del Partido de La Matanza, y luego de analizar la manera en que la formación en competencias del capital humano resulta una herramienta para mejorar la gestión de las organizaciones Pymes del Partido de La Matanza, se arriba a las siguientes conclusiones:

### 1. Identificación de las problemáticas de las organizaciones Pymes

En cuanto a este objetivo, se pudieron identificar las problemáticas que afectan a las Pymes de La Matanza y, según surge del análisis de los resultados, aquellas que registran mayor preocupación de parte de empresarios, cámaras y actores sociales, responden a la ausencia de demanda de productos en el contexto actual, un escenario de alta incertidumbre y falta de definición de políticas públicas que acompañen el desarrollo local de las mismas.

Respecto de la problemática que refiere a los Recursos Humanos, las Pymes mencionan la dificultad que tienen para encontrar perfiles acordes a las vacantes que desean cubrir. Al mismo tiempo consideran que los altos costos laborales y la rotación del personal, son factores que afectan la eficiencia de la organización.

## 2. Reconocimiento de los factores organizacionales vinculados a la gestión de las organizaciones Pymes.

En cuanto a la gestión de la organización, se detecta en los resultados, coincidentemente con lo expuesto en el marco teórico, que las organizaciones no suelen anticiparse a los cambios, dado que no existe una adecuada planificación estratégica, ni planes de contingencia, que les den la oportunidad de cambiar el rumbo, adaptándose a los nuevos contextos. Según los entrevistados, las organizaciones son administradas de manera intuitiva. Los líderes toman las decisiones influenciados por el entorno familiar y el contexto cultural en el cual la empresa lleva adelante su actividad. Esto refleja valores y compromiso, y en algunos casos mayor flexibilidad. Sin embargo, esto no implica una cultura de adaptación al cambio en la gestión,

En cuanto al liderazgo y a la comunicación como factores determinantes de la efectividad organizacional, los resultados observados, describen la escasa importancia que se le otorga a la formación y especialización de sus líderes. En estas organizaciones, en particular, el ejercicio del liderazgo es llevado adelante por sus dueños en la mayoría de los casos, y está presente la idea de la importancia del liderazgo en ellos. Sin embargo, no existe formación específica en esta competencia. La perspectiva del liderazgo que es requerida para la gestión eficiente de las Pymes, está asociada al pensamiento sistémico, y no proviene del ejercicio individual e inconsciente, sino de un proceso colectivo, mediante el cual el líder diseña, impulsa y gestiona, los recursos tangibles e intangibles hacia la visión compartida de la organización.

Es por ello, que la formación del líder implica el desarrollo de determinadas competencias genéricas, que impulsen el talento de los colaboradores. Estas competencias se relacionan con la autogestión, la motivación, y la colaboración, entre otras.

Por otra parte, la comunicación dentro de las Pymes parece estar vinculada a las nuevas formas y avances tecnológicos. Es de destacar, el uso de la herramienta de WhatsApp como elemento de comunicación, tanto externa como interna. Sin embargo, el canal preponderante de comunicación en las Pymes sigue siendo el contacto personal, llevado adelante, de manera presencial, mediante reuniones periódicas (comunicación interna), y atención a clientes o mediante la publicidad boca a boca (comunicación externa).

De la encuesta, surge que las Pymes no tienen en cuenta las dimensiones de la cultura organizacional. Por lo tanto, no fijan un rumbo a través de una visión compartida. Sin embargo,

resaltan la ausencia de compromiso del personal para con la organización. Este hecho, podría estar ocasionado, tanto por la ausencia de planes de formación del capital humano, como por la baja inversión que se destina al desarrollo de carrera dentro de las mismas. En tal sentido, es importante una inversión que redunde en beneficio mutuo del trabajador y de la Pyme.

Consecuentemente, al indagar acerca del aprendizaje en las organizaciones Pymes, se observa que es altamente valorada la capacidad de aprendizaje (93%), de la misma forma que el concepto de Talento Humano y la Tecnología son considerados claves para generar valor dentro de las organizaciones. Sin embargo, se observa que no participan de Programas de Formación Específicas para las Pymes, no cuentan con Plan de carrera, no aplican la Gestión de Talento y no invierten en Investigación y Desarrollo, y en su mayoría (55%) no forman a su Capital Humano, más allá de que lo consideran una inversión y no un gasto (80%).

### 3. Describir las competencias para la gestión de las organizaciones Pymes

Respecto de las Competencias demandadas en el ámbito laboral, las Pymes conocen el concepto y la diferencia entre Genéricas y Específicas, además que señalan la escasez de las primeras. Pero en las búsquedas de los perfiles para las vacantes, prevalecen las Competencias Específicas, tanto las de cada área, como las Gerenciales.

Las competencias genéricas más valoradas por las Pymes son el respeto y el compromiso. Mientras que, entre las Específicas, se valora la Responsabilidad, el Trabajo en Equipo, la Ética y la Comunicación, respecto al ejercicio en el puesto del trabajo.

De las Competencias Gerenciales, las más destacadas por los encuestados, resultan la Conducción de Personas y la Visión Estratégica.

Como se menciona en los resultados de las búsquedas laborales en Plataformas Virtuales, las más seleccionadas son Manejo de Equipos, Flexibilidad y Responsabilidad, Creatividad y Resolución de Conflictos.

### 4. Explorar las demandas de formación del capital humano, en el contexto de las Pymes del Partido de La Matanza.

En cuanto a este objetivo, se observa que el Capital Humano es altamente valorado por las organizaciones. Sin embargo, se lo percibe como algo que es dado, que no se puede desarrollar dentro de estas. Esto se advierte en mayor medida respecto de las habilidades blandas, relacionadas a las Competencias Genéricas. Se corresponde esto, con la falta del conocimiento del concepto de Formación Basado en Competencias. Surge de las encuestas que,

al momento de formar a su personal, las Pymes, no participan de programas de Prácticas Profesionales, ni Programas de Jóvenes, ni Spin Off. Es más, entre las opciones de capacitación, prefieren la Capacitación Presencial Interna a Través del Personal de la Empresa.

La totalidad de las Pymes relevadas considera como valiosa la formación en conocimientos y habilidades y, la mayoría de las mismas evalúa la falta de formación como un problema que afecta a la gestión.

La oportunidad que se observa en el Partido, para la formación de competencias de capital humano, estaría dada por una vinculación posible entre la universidad y las Pymes. Estas solicitan capacitación, cursos, espacios de consultoría y prácticas profesionales, aunque se requiere de mayor articulación entre ambos sectores.

En lo que respecta a la práctica profesional supervisada, resulta un desafío a llevar adelante para contribuir al desarrollo de las organizaciones y a la vinculación antes citada.

En este sentido, las Competencias indicadas por los encuestados, como requeridas para los Profesionales para contribuir al desarrollo de las Pymes son: Visión y Pensamiento Estratégico (47,1%), Resolución de Problemas (35,3), Trabajo en Equipo, Innovación y, Competencias Tecno-Digitales todas con 23,5%.

En este sentido, se detectó que las organizaciones demandan actualmente personal con nuevas habilidades, un conjunto de competencias necesarias para lograr su efectividad. Sin embargo, los líderes de las organizaciones, los representantes y referentes Pymes afirman que la capacitación y la formación inciden de alguna forma en los resultados de la gestión, pero no realizan una inversión en ella.

Por lo expuesto la formación de los recursos humanos resulta importante y un proceso complejo, dentro de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes); principalmente si se trata de entrenamientos que implican la gestión del conocimiento, la innovación, la visión, las decisiones estratégicas, el desarrollo de ciencia y tecnología. Al respecto, son las instituciones educativas las que, de la mano de programas de extensión y de vinculación territorial que hacen a su tercera misión, podrían acompañar el proceso de aprendizaje de las Pymes. De esta manera, fortalecer las competencias de su capital humano, para la adaptación, y el cambio del capital humano para el logro de los objetivos de las organizaciones.

Aquellas competencias que se destacan e inciden en los resultados y son más demandadas, extrañamente, responden a las competencias genéricas del capital humano, que hoy solicitan las Pequeñas y Medianas Empresas, y sí tienen incidencia en mejorar sus resultados.

Respecto de la hipótesis de que un modelo de aprendizaje basado en competencias del capital humano contribuye a mejorar la gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas, esta hipótesis, fue comprobada, a partir del diálogo que se produce entre los autores del marco teórico. Y además fue parcialmente confirmada a partir de la triangulación que se realiza entre los discursos de los referentes y expertos Pymes, y la discusión entre estos, y el marco contextual.

Por otra parte, al confirmarse la valoración que las Pymes tienen de su capital humano, se considera pertinente la presentación del diseño del modelo *de formación del capital humano basado en el desarrollo de competencias*, que, de ponerse en práctica, debería ser evaluado por todos los actores involucrados.

La tesis constituye una propuesta de investigación y conocimiento respecto de la formación en competencias genéricas y específicas de las personas, que trabajan en organizaciones, desde la perspectiva del capital humano en las Pymes de La Matanza. Y además como hallazgo, se presentan dos alternativas de un modelo de formación que, de ser implementado, transferirá aprendizajes y beneficios bidireccionales, tanto en el desarrollo de las competencias de los trabajadores, como en la gestión de cualquiera de las organizaciones Pymes.

Por un lado, un modelo donde se contemple la participación de los estudiantes, y otro modelo, que trabaje de forma directa con el personal de las Pymes.

A partir de esta investigación, surge que la formación del capital humano en el desarrollo de competencias, exhibe una visión compartida en cuanto a procesos de enseñanza y aprendizaje y el aprendizaje-reflexivo en la práctica, aunque también esas competencias laborales pueden ser desarrolladas en el interior de las Pymes, de forma natural. Entendiendo que el conocimiento se encuentra en las personas, y resulta un activo intangible, con un impacto que muchas veces no es posible de ser medido, si no es valorado por los integrantes de la organización.

Por lo expresado, el estudio del capital humano es un elemento clave, para explicar en gran medida aquellos componentes que permiten aprender, innovar o cambiar los procesos dentro de las organizaciones, donde el recurso humano es el capital que permite a las organizaciones llevar adelante sus estrategias. Como mencionan Hitt, Black, & Porter (2006), para los empresarios, la gente es el activo más importante de las organizaciones, sin embargo, los autores resaltan que no siempre “sus acciones respaldan estas palabras”. (p.525).

La identificación de competencias que se requieren para un trabajo de gestión efectiva ha ocupado la atención de muchos especialistas en los últimos años, pero la dirección de las

Pymes debería incorporarlas como enfoque, además de incluir aspectos relacionados con la tecnología, el tipo de servicios, actividades y procesos de trabajo, el entorno interno y externo, la valoración de sus colaboradores y manejo de indicadores económicos, entre otros.

Lejos de la definición clásica sobre lo que es dirigir, asociada a obtener resultados a través de otras personas, Robbins & Judge (2009), por el contrario, afirman que la gestión eficaz implica una esfera de mayor interés, referida a las relaciones interpersonales e interrelaciones. De allí, que la formación por competencias puede impulsar desarrollo, innovaciones, nuevas ideas e investigaciones que no solo se refieran a los posibles beneficios económicos, sino a beneficios intelectuales, de autoconocimiento y autorrealización.

En este sentido, Goleman (2006) se refiere a la inteligencia emocional, mientras resalta que las personas y sus acciones son juzgadas según normas nuevas, y que ya no importa sólo la sagacidad, preparación y experiencia sino cómo éstas, operan en sus interacciones con los demás y con ellos mismos.

Por ello, puede concluirse, que existen determinadas competencias que han alcanzado una gran importancia, tanto para la formación de equipos y la adaptación al cambio, como para la administración eficiente de las organizaciones Pymes.

En lo que refiere a futuras investigaciones, se recomienda profundizar en los siguientes temas:

- ✓ Puesta en práctica del modelo de formación en competencias y su evaluación concurrente participativa, en sus dos alternativas.
- ✓ Articulación de actores económicos en el marco de las políticas públicas y las Pymes, y desde un enfoque de competencias.
- ✓ Procesos de hibridación Universidad - Pymes (bidireccionalidad en la construcción del conocimiento.
- ✓ Perfil de las Pymes locales y su construcción a partir de la planificación estratégica participativa.

En relación a propuestas de intervención, se recomienda la creación e implementación de una Diplomatura en formación de competencias del Capital Humano para el Desarrollo económico local.

Por último, se destaca la relevancia de la presente investigación, en el sentido de situar a las Pymes en el centro del análisis, y donde se identifica la importancia de la formación de las personas que las integran. Razón por la cual, la vinculación de las partes intervinientes podría abordarse desde una visión sistémica, en un espacio de colaboración, y co-creación entre

ellas, donde confluyan y cohesionen los intereses de las organizaciones Pymes y el aprendizaje del capital humano, articulados entre la práctica y la formación en competencias.

Dra. Alba Ester Iribarne



## Referencias

- Agostino, H. N., & Pomès, R. (2010). *Historia Política, económica y social del partido de La Matanza- Desde la Prehistoria hasta fines del Siglo XX*. (J. d. Matanza, Ed.) San Justo, Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 2020, de [www.juntahistorica.unlam.edu.ar](http://www.juntahistorica.unlam.edu.ar)
- Alberti, G., & Villena Higuera, J. L. (2015). *Desarrollo territorial y cohesión social en América Latina: la visión de las PyME*. Barcelona: Ediciones Octaedro.
- Alberti, G., Villena Higuera, J. L., & Peluffo, M. B. (2015). *Desarrollo Territorial y Cohesión Social en América Latina* (1° ed.). Barcelona, España: Octaedro. Recuperado el 1 de 3 de 2024
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2009). *Nuevo enfoque Diccionario de Competencias La Trilogía - Las 60 competencias más utilizadas*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2011). *Desempeño por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de RRHH -Gestión por Competencias* (Tercera edición ed., Vol. 1). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Granica. Recuperado el 2023
- Anadón, H. C. (2020). La Consultoría en Calidad contribuye a la Productividad. *La Consultoría en Calidad contribuye a la Productividad*, 252.
- Ander-Egg, E. (1995). *Diccionario de Trabajo Social* (Septima ed.). Buenos Aires: Lumen.
- Ansoff, I. (1997). *La dirección estratégica en la práctica*. México: Pearson.
- Arenilla Sáenz, M. (2017). Innovación social y capacidad institucional en Latinoamérica. *Revista del CLAD*, 67.
- Arredondo Traper, F., Vázquez Parra, J. C., & de la Garza, J. (2016). Factores de innovación para la competitividad en la Alianza del Pacífico. Una mirada desde el Foro Económico Mundial. *Estudios Gerenciales*.
- Baranchuk, M. (2018). Canillas: de afianzar la identidad colectiva a reconvertir para sobrevivir. *Canillas: de afianzar la identidad colectiva a reconvertir para sobrevivir*, (pág. 24). Villa María. Recuperado el 20 de abril de 2023
- Batthyany, K., & Cabrera, M. (2011). *Metodología de la investigación en las ciencias sociales Apuntes para un curso inicial*. Montevideo: Departamento de Publicaciones Universidad de la República.
- Becker, G. S. (1965). *A Theory on the Allocation of Time*. *Economic Journal*.
- Becker, G. S. (1993). *A Treatise on the Family*. New York: (enlarged ed.).
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (3 ed.). (T. U. Press, Ed.) New York: The University of Chicago Press.
- Becker, G. S., & Tomes, N. (1986). *Human Capital and the Rise and Fall of Families* (4 ed.). *Journal of Labor Economics*.
- Becker, G. S., Murphy, K. M., & Tamura, R. (1974). *Human Capital, Fertility, and Economic Growth* (Vol. 55). *Journal of Political Economy*.
- Beltramino, N., & Conci, M. C. (2011). Capital intelectual. Su importancia para el desarrollo de las Pymes. *Cuadernos de investigación - Villa María*, 82.
- Beneitone, P., Esquetini, C., González, J., Maletá, M. M., Siuffi, G., & Wagennar, R. (2007). *Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina*. Universidad de Deusto. Bilbao: Univesridad de Deusto. Obtenido de <http://tuning.unideusto.org/tuningal>
- Bernal, C. (2000). *Metodología de la investigación para administración y economía*. Bogotá: Prentice Hall.
- Camarena, M. E., & Saavedra García, M. L. (2017). *Las prácticas de capital humano en las pymes*. México: UNAM.
- Cámpora, J., Depine, S. Á., Donadio, P., Schiavo, V., & López, A. (Abril de 2016). Efectividad Organizacional. Buenos Aires. Obtenido de [www.usal.edu.ar](http://www.usal.edu.ar)
- Cámpora, J., Depine, S. Á., Urchipía, G., Schiavo, V., López, A., Feinmann, D., . . . Luiggi, P. (Febrero de 2017). Competencias Genéricas Transversales. Aplicación de Competencias Genéricas Transversales en la Gestión Organizacional. Buenos Aires. Obtenido de [www.usal.edu.ar](http://www.usal.edu.ar)
- Cámpora, J., Urchipía, G., Schiavo, V., Liberti, D., Iribarne, A., Argüello, F., . . . Luiggi, P. (12 de 2018). Liderazgo global y coaching organizacional. Buenos Aires, Argentina: Universidad del Salvador (USAL). Obtenido de [www.usal.edu.ar](http://www.usal.edu.ar)
- Campos, Rodríguez, Darío. (2011). *Definición de competencias Internacionales -Experiencia del Departamento de Historia Universidad de Colombia*. (P. & Saber, Editor) Recuperado el mayo
- Canadian Patient Safety Institute. (2019). Strengthening Commitment for Improvement Together: A Policy Framework for Patient Safety. *Culture of Safety*. Recuperado el 20 de enero de 2024, de <https://psnet.ahrq.gov/primers/primer/5/safety-culture>.
- Catalano, L. (2018). *Tecnología, innovación y competencias ocupacionales en la sociedad del conocimiento*. Recuperado el 2024, de [www.oit.cinterfor.org](http://www.oit.cinterfor.org).

- Cerda, H. (2000). *Los elementos de la investigación. Cómo reconocerlos, diseñarlos y construirlos*. Bogotá: El Búho.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). Mexico: McGraw-Hill. Recuperado el 2023
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Vol. Tercera Edición). México, Mexico: Elsevier Editora Ltda.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones* (novena ed.). Los Angeles: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría General de La Administración* (10 ed., Vol. 10). (I. E. SA, Ed.) Mexico, Mexico: Mc Graw -Hill. Recuperado el abril de 2024
- Cinque, M. (2016). *Lost in translation. Soft skills development in European countries. Tuning Journal for Higher Education* (Vol. 2). University of Deusto.
- CLAD, C. L. (2016). *Guía Referencial Iberoamericana*. Bogota. Recuperado el 2023
- Cleri, C. (2013). *El libro de las Pymes*. Buenos Aires: Granica.
- Cohen Arazi, M. (2012). Seminario de Economía. *Las Pymes Argentinas en un entorno de fluctuaciones económicas*. Córdoba, Córdoba, Argentina. Recuperado el 2024
- Correa, F., Leiva, V., & Stumpo, G. (2020). *MiPymes en América Latina*. Santiago, Naciones Unidas: Publicación de las Naciones Unidas CEPAL.
- Covey, S., & Merrill, R. (2013). *El Factor Confianza*. Quilmes: Paidós SAICF.
- Covey, S. (2011). *El 8º Habito de la efectividad a la grande*. Buenos Aires : Paidós.
- Coviello, N. E., & Martin, k. A. (2024). Internalization of Service SMEs: An Integrated Perspective from the Engineering Consulting Sector. . *Journal of International Marketing*, VII (4), 42-66.
- Daly, H. (2022). *Steady-State Economics* . EEUU: The American Economic Review.
- Departamento de Financiamiento y Competitividad Pyme. (2023). *Indice de Medición de Acceso al Financiamiento*. Estadísticas e Informes. Recuperado el 2024 de 04 de 20, de redcame.org.ar
- Depine, S. (2018). *Universidad, Organizaciones y Competencias Genéricas. Un alianza de éxito para el siglo XX*. Barranquilla, Colombia: Universidad Simón Bolívar. Obtenido de <http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/edicionesUSB>
- Devesa, J. E. (2013). *Desarrollo Nacional como fuente del desarrollo local la experiencia de La Matanza*. Proyecto de Investigación, Univesidad de la Matanza, Ciencias Economicas, Buenos Aires. Recuperado el 09 de 2023, de [www.economicas.unlam.edu.ar](http://www.economicas.unlam.edu.ar)
- Di Ciano, M. (2016). *Pymes- Rol en la Economía Nacional y características particulares de funcionamiento*. Recuperado el 2022, de [aduba.org.ar](http://aduba.org.ar)
- Di Pace, D. (2020). *Economía pyme: pensar en grande siendo pequeños*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Eudeba. Recuperado el 2024
- Dilts, R. (2004). *Coaching herramientas para el cambio*. (B. E. Urano, Ed.) California, Estado Unidos : Metapublicación.
- Dini, M., & Stumpo, G. (2020). Mipymes y heterogeneidad estructural en América Latina. En M. Dini, & G. Stumpo, *Mipymes en América Latina :un fragil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de Fomento* (pág. 491). Santiago: Naciones Unidas. Recuperado el 2024, de <https://www.cepal.org>
- Dirección General de Relaciones Interinstitucional de Comunicación Institucional . (2023). *Federalización de la Agenda 2030 para el Desarrollo de Sostenible en Argentina*. Buenos Aires : Agenda 2030-ODS.
- DNU, Decreto 7. (10 de 12 de 2019). Ley de Ministerios. Modificación. Buenos Aires. Recuperado el 18 de 8 de 2023, de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/223623/20191211>
- Donato, V. N. (17 de mayo de 2021). *somospymes.com.ar*. Obtenido de <https://www.somospymes.com.ar>
- Drucker, P. (1973). *La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Drucker, P. (1996). *El Ejecutivo Eficaz* (14 ed.). Buenos Aires: Sudamericana.
- Drucker, P. (1999). *Los Desafíos de la Gerencia Para el Siglo XXI*. Bogotá, Colombia: Norma S.A.
- Echeverría, R. (2008). *Ontología del Lenguaje*. Granica.
- Echeverría, R. (2008). *La Empresa Emergente* . Buenos Aires : Granica .
- Ejecutivo, D. N. (31 de octubre de 1991). Desregulación del Comercio Interior de Bienes y Servicios y del Comercio Exterior. Entes Reguladores. Reforma Fiscal. Mercado de Capitales.Sistema Unico de la Seguridad Social. Negociación Colectiva.Disposiciones Generales. Recuperado el 11 de septiembre de 2023
- Etkin, J. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Buenos Aires: Granica.
- Europea, C. (17 de Junio de 2014). *DOUE Reglamento (UE- N° . 651/2014 )de la Comisión*. Recuperado el 2024, de [boe.es](http://boe.es)

- Ezeiza Pohl, C., Rampello, S., & Mecca, D. E. (2023). La Transferencia del Conocimiento en la Universidad: aportes para la definición teórica y construcción de la ciencia y tecnología. *RINCE*, 12. Obtenido de [www.repositoriocyt.unlam.edu.ar](http://www.repositoriocyt.unlam.edu.ar)
- Falgueras, I. (2008). El capital humano en la teoría económica: Orígenes y evolución. *Instituto de Análisis Económico y Empresarial de Andalucía*, v.2, 1-44. Recuperado el 2023
- Fascio, A., & Pascual, L. (2015). *Apuntes para desarrollar una investigación en el campo de la Administración, y el análisis organizacional*. Buenos Aires: Eudeba.
- Fayol, H. (1972). *Administración industrial y general*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Fontaine, G. (2015). *El Análisis de Políticas Públicas*. Buenos Aires, Argentina: Ed. FLACSO.
- Fridman, A., & Razu, C. (2006). *Propuestas Para la Sociedad, el Gobierno y La Producción* (Vol. Año IX). (U. N. Matanza, Ed.) San Justo, Buenos Aires, Argentina. Recuperado el enero de 2023
- Frigotto, G., & Dávila, M. y. (1998). *La productividad de la escuela improductiva" en Lucero R. Los análisis críticos de la teoría del capital humano. Programa de investigación "Relaciones Laborales y Formación*. Lomas de Zamora: UNLdeZ.
- Frishknecht, F. (1972). *La gerencia y la empresa*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Fundación de Investigaciones Económicas de Latinoamericanas. (1996). *Las Pequeñas y Medianas Empresas en la Argentina*. Buenos Aires: Fiel.
- Fundación Observatorio PyME. (4 de Julio de 2023). *Informe especial: Alta dificultad para conseguir personal de todos los niveles de calificación en las PyME*. Recuperado el Agosto 2023, de Fundación Observatorio PyME: <http://www.observatoriopyme.org.ar>
- Fundación Observatorio Pymes. (2018). *Informe Especial: Capacidades técnicas demanda de trabajo y desarrollo empresarial*. Buenos Aires .
- Fusch, P., Fusch, G., & Lawrence, N. (2018). Denzin'sParadigm Shift: Revisting Triangulation in Qualitative Research. *Journal of Social Change*, 10, 19-32. Recuperado el 2024
- Galindo, J., Saenz, P., & De Benito, J. (2011). La universidad ante el reto de la Transferencia del Conocimiento 2.0: Analisis de las herramientas digitales a disposición del Gestión de Transferencias. *XXIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 111-126. Mexico, Argentina. Recuperado el abril de 2024, de <http://www.investigación.fca.unam.mx/docs/memorias>
- García, R., Rodríguez, V., & Toscano, D. (2020). *Engagement y cambio organizacional*. Bogotá, Colombia: Universidad Católica de Colombia. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/biblioues21/197042>
- Gatto, R. N. (noviembre de 2022). Un modelo de diagnóstico de la Competitividad Empresarial . *Tesis Doctoral 2022*. Buenos Aires, Argentina.
- Genesi, M., & Suarez, F. (2010). Scientific e-journal of Human Sciences. *OORBIS Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*. Recuperado el agosto de 2023, de [www.revistaorbis.org](http://www.revistaorbis.org)
- Giannini, M. S. (1950). *Lezione Di Diritto Amministrativo*. Giuffrè.
- Gibbs, G. (1998). *El análisis de datos cualitativos en la investigación cualitativa*. Morata.
- Gilli, J. J., & Tartabini, A. (2013). *Organizaciones y administración de empresas*. Quilmes: Centro Cultural de Cooperación.
- Giorgys, C., & Castro, M. (2023). *Coaching Integral*. Buenos Aires : Imprenta Dorrego.
- Giudicatti, M., & Bazque, H. (2020). *El desafío de la competitividad para las Pymes Argentinas*. (P. edición, Ed.) Bernal, Buenos Aires, Argentina : Universidad Nacional De Quilmes . Recuperado el agosto de 2023, de [www.deya.unq.edu.ar/publicaciones/publicaciones](http://www.deya.unq.edu.ar/publicaciones/publicaciones)
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2009). *El líder resonante crea más*. Buenos Aires: Best Seller.
- González Arencibia, M., & Dagmaris, M. (01 de Febrero de 2024). Dilemas éticos en el escenario de la inteligencia artificial. [www.scielo.sa.cr](http://www.scielo.sa.cr). Obtenido de [www.scielo.sa.cr](http://www.scielo.sa.cr): [https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2215-34032020000100093](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-34032020000100093)
- Gore, E. (2012). *El próximo Management*. Buenos Aires: Granica .
- Gratton, L. (2001). *Estrategias de Capital Humano*. España: Financail Times Prentice Hall.
- Gross, R. (2012). *Material: Psicología y Psiquiatría*. 5ta.
- Hawkins, P. (2019). *Coaching y liderazgo*. Buenos Aires: Granica.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez, C., & Batista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). México: Mc Graw Hill. Recuperado el 2023
- Herrscher, E. (2010). *El valor sistémico de la organizaciones*. Buenos Aires : Granica .
- Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2006). *Administración* (novena ed.). Person Educación.
- Hurtado, J. (2002). *El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación*. Quirón.
- INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la Republica Argentina). (2022). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022*. Obtenido de [www.indec.gob.ar](http://www.indec.gob.ar)
- infoleg. (septiembre de 2022). Obtenido de <https://infoleg.gob.ar>: <https://www.infoleg.gob.ar>

- Informe de Fiscalización del Trabajo*. (Septiembre de 2022). Recuperado el Septiembre de 2022, de [www.argentina.gob.ar](http://www.argentina.gob.ar)
- Informe sectorial. (septiembre de 2023). Recuperado el abril de 2023, de [https:// www.argentina.gob.ar/](https://www.argentina.gob.ar/)
- Iribarne , A. E. (2015). *Coaching como tecnica de Aprendizaje en carreras Universitarias de Administración*. La Matanza, Buenos Aires , Argentina .
- Isanta , L. (2018). *Apreciatividad el arte de percibir lo valioso*. Ciudad Autonoma de Buenos Aires : Granica .
- Jiménez , M., Cercado, M., & Acos, M. (4 de junio de 2017). Learnability como característica del empleado del SIGLO XXI. *Revista Científica*, 3(Cien., ISSN: 2477-8818), 54-71. doi:[www.researchgate.net/](http://www.researchgate.net/)
- Kent, P. (2016). *Sustentabilidad socioambiental de las pymes argentinas*. Buenos Aires: Osmar Buyatti.
- Keynes, J. M. (2000). *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero* (15 ed.). (E. Hornedo, Trad.) México: Fondo de Cultura Económica.
- Khan, W. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work* (Vol. 33). Academy of Management Journal. Obtenido de <https://doi.org/10.2307/256287>
- King, G., Keohane, R., & Verba , S. (2021). *Designin Social Inquiri: Scientific inference in Qualitative Research* (2da ed.). Estados Unidos: University Press. Recuperado el 2023, de [www.unlam.edu.ar](http://www.unlam.edu.ar) repositoio
- Kliksberg, B. (2004). *Màs Etica Màs Desarrollo*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 2022
- Kliksberg, B., & Sen, A. (2009). *Primero la Gente*. Buenos Aires: Deusto.
- Kofman, F. (2001). *Metamanagement*. Buenos Aires: Grito Sagrado.
- kohanoff, Rafael. (16 de febrero de 2009). La constitución de COPYME. *Realidad Económica*, 242, 158. (I. A. económico, Ed.) Publimprent S.A. Obtenido de <https://www.iade.org>.
- Kosacoff, B. (2010). *Desarrollando capacidades competitivas. Estrategias empresariales, internacionalización y especialización productiva en Argentina*. Ciudad Autonoma de Buenos Aires: Techint.
- Kotter, J. (2007). *Al frente del cambio*. Barcelona: Urano.
- Levering, R. (1993). *Un gran lugar para trabajar* . Buenos Aires : Vergara .
- Lewin, L. (2015). *Gestion de la Educación*. Bs As .
- Ley 26.940. (2014). REPSAL- Registro Público de Empleadores con sanciones Laborales. Ciudad Autonoma de Buenos Aires. Obtenido de <http://www.infoleg.gob.ar>
- Ley de la Pequeña y Mediana Empresa N° 24.467. (marzo de 1995). *Ley de la Pequeña y Mediana Empresa N° 24.467*. Obtenido de <https://servicios.infoleg.gob.ar>
- Lo Re, S. (2020). Filosofía, Hermenéutica y mediaciones tecnológico-educativas en la Educación Superior. *Tesis de Maestría en Gestión de la Educación Superior*. . Argentina: Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de La Matanza.
- López, M. (s.f.). En Empresas Argentinas De Fin de Milenio . 22-24.
- Lorente, L., & Vera, M. (2010). *Las organizaciones saludables: "El engagement en el trabajo"* (Vol. Gestión Práctica de Riesgos Laborales).
- Lucero , R. (2013/2014). Los analisis criticos de la teoria del capital humano. *Programa de Investigación Relaciones Laborales y Formación*. Lomas de Zamora, Buenos Aires, Argentina.
- Marienhoff, M. S. (1966). *Tratado de Derecho Administrativo TOMO I. Titulo 1.-* (Vol. Tomo 1). Abeledo Perrot.
- Marrero Sánchez, O., Mohamed Amar, R., & Xifra , A. (2018). *Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario* (Vol. 5). (R. C. ECOCIENCIA, Ed.) REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA. Obtenido de <https://doi.org/10.21855/ecociencia.50.144>
- Martínez de Ita, M. E. (1996). El papel de la educación y el pensamiento económico. *Aportes*.
- Martínez, A., Faraldi, R., Pedro, F., Ruiz, E., Gatto, R., Pera, F., . . . Herlan, P. (2022). *Procedimientos administrativos. Sistemas y procedimientos administrativos. Sistemas de gestión de calidad*. San Justo, Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 2024, de [www.unlam.edu.ar](http://www.unlam.edu.ar)
- Martinez, D. E. (2013). *Gestión en la Universidad Pública - APORTES DEL MODELO DEPARTAMENTAL BASADO EN LA DESCENTRALIZACION ACADEMICA CON CENTRALIZACION ADMINISTRATIVA* (Vol. Primera Edición). San Justo: UNLaM.
- Martínez, S. L. (diciembre de 2021). EL CAPITAL HUMANO EMPRENDEDOR: UN RETO ESTRATÉGICO Y FORMATIVO PARA LA UNIVERSIDAD. *CAPÍTULO 26*. doi:[www.researchgate.net/publication/357718352](http://www.researchgate.net/publication/357718352)
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). *Job burnout. Annual Review of Psychology*. Obtenido de <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maslach, C., & Jackson, S. (1986). *The Measurement of experienced burnout (pp.)*. Berkeley: University of California.
- Maturana , H., & Varela, F. (2003). *El árbol del conocimiento*. Buenos Aires: Lumen Editorial Universitaria.
- Mauderli, A. (7 de 12 de 2021). El virus agudiza la crisis de los diarios impresos. Obtenido de <https://puntoconvergente.uca.edu.ar/>

- Mayoral, L. (2013). *Tu tesis en administración*. Buenos Aires: Biblos.
- Mejías, C. (2010). *El sillón vacío*. Buenos Aires : Granica .
- Melamed, A. (2012). *Empresas más humanas*. Buenos Aires: Planeta.
- Mellado Ibarra, C. I., Echavarría Sánchez, A., & Hernández Rodríguez, A. (2023). El rol del Capital Humano para el emprendimiento y el Crecimiento Económico en la República Mexicana. Mexico: Universidad Autónoma de Tamaulipas – Facultad de Comercio y Administración Victoria (México).
- Mendicoa, G. E., Devesa, J., Chiavetta, V., & Lineiro, S. (2014). *La formación de Agentes para el Desarrollo Local*. (G. E. Mendicoa, Ed.) San Justo, Buenos Aires, Argentina: Univesidad Nacional de La Matanza.
- Mincer, J. (1958). *Investment in human capital and personal income distribution*. Journal of Political Economy.
- Ministerio de Educación de la Nación. (28 de julio de 2023). argentina.gob.ar. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias>: <https://www.argentina.gob.ar/noticias>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2015). Un Legado 12 años de Trabajo. Ciudad Autonoma de Buenos Aires: Dirección de Prensa y Comunicación MTEySS. Recuperado el 2022, de <http://www.trabajo.gob.ar>
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2013). *La inspección del Trabajo en la Argentina 2003-2012*. Ciudad Autonoma de Buenos Aires, Argentina: Dirección de Prensa y Comunicación MTEySS. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ar>
- Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners. (F. Press, Ed.) 458.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers, not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development*. Berrett-Koehler.
- MTEySS, Resolución N°902. (30 de diciembre de 2021). REPRO. *Programa de Asistencia y Reconversión de Emergencia para titulares de paradas y/o repartos de venta de diarios, revistas y afines*. Obtenido de <http://www.infoleg.gob.ar>
- Narváez, J. L. (2009). *Teoría Administrativa*. Caba, Buenos Aires, Argentina: Prometeo UNLaM. Recuperado el 2023
- Oficina de Publicación de la Unión Europea. (2015). Guía del usuario sobre la Definición del Concepto de Pyme. 60. Luxemburgo, Luxemburgo, Unión Europea.
- OIT . (2023). *Organización Internacional del Trabajo*. Recuperado el 18 de agosto de 2023, de [www.oitcinterfor.org/general/formación-competencias-0](http://www.oitcinterfor.org/general/formación-competencias-0)
- OIT. (2012). *El Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional*. Organización Internacional del Trabajo .
- OIT. (2019). *Lo pequeño importa: Datos mundiales sobre las contribuciones al empleo de los trabajadores independientes, las microempresas y las pymes*. Resumen Ejecutivo. Recuperado el 13 de nov de 2023, de <https://www.ilo.org/infostories/>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1999). Trabajo Decente. *Conferencia Internacional del Trabajo: Oficina Internacional del Trabajo Ginebra. Memorias del director: Trabajo decente*. Ginebra. Recuperado el 28 de septiembre de 2022, de <http://www.ilo.org/public>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE. (2011). *Organización para la Cooperación y Desarrollo*. (OCDE, Ed.) Obtenido de <https://biobs.jrc.ec.europa.eu/sites/default/files/generated/files/policy/OECD%202011%20Skills%20for%20Innovation%20and%20Research.pdf>
- Ortiz Ocaña, A. (2017). La nueva ciencia que visiona Fritjof Capra . *Revista Científica General José María Córdova*, 305-357. doi:<http://dx.doi.org>
- Palomino Rubio, C. A. (2018). *Capital Humano: Base para la Generación de Valor en Las Pequeñas y Medianas Empresas Colombianas*. (Publicar-T, Ed.) Medellín, Colombia.
- Parsons, W. (2007). *Políticas públicas: una introducción a la teoría y la práctica del análisis de políticas públicas*. . Mexico : Flacso.
- Peñalva, A., & Iribarne, A. (Diciembre de 2023). El derecho al empleo como identificación colectiva de la economía popular. *RINCE*, 15. doi:<https://rince.unlam.edu.ar/index.php/rince/article/view/342/339>
- Perez Camino, N., Bermudez, K., Iribarne, A. E., & Silva, R. (2023). Estudio sobre la implementación de estrategia, programas y técnicas de sustentabilidad para micro, pequeñas o medianas empresas del Conurbano Bonaerense. 200. BS AS: Secretaria de Ciencia y Tecnología Departamento de Economicas.
- Pérez, D. (2012). ESTRATEGIAS PARA EL APRENDIZAJE DEL CAPITAL HUMANO PYME. *ESTRATEGIAS PARA EL APRENDIZAJE DEL CAPITAL HUMANO PYME*. Venezuela: Universidad del Zulia.
- Pérez, D. (2012). Strategies for the learning of the human capital Pyme. (Universidad del Zulia, Ed.) Venezuela.

- Perissé, M. C. (2011). *Actos cooperativos para el desarrollo económico: un sistema de información para la economía social* (1 ed.). La Matanza , Buenos Aires , Argentina . Recuperado el 2023, de [repositoriocyt.unlam.edu.ar](http://repositoriocyt.unlam.edu.ar)
- Perrenoud, P. (2001). Construir las Competencias, ¿es darle la espalda a los saberes? BUILDING COMPETENCES - IS IT TO TURN AWAY FROM KNOWLEDGE? (U. d. Genève., Ed.) *Red U. Revista de Docencia Universitaria*, núm. monografía II.
- Pomés, R. (noviembre de 2013). *El municipio de La Matanza: desindustrialización y fragmentación social (1976-2003)*. Recuperado el 2023, de ResearchGate: [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)
- Pueyo, H., & Bavaud, M. (1998). El Futuro de las Pymes en el Partido de La Matanza: ¿Futuro?. *Propósitos y Metodología de la Investigación*. 100. Recuperado el 2022, de [repositoriocyt.unlam.edu.ar](http://repositoriocyt.unlam.edu.ar)
- Puiggrós, A. (1994). *Imaginación y crisis en la educación Latinoamericana*. Buenos Aires: Aique Grupo Editor.
- Rampello, S. (2009). [www.rince.edu.ar](http://www.rince.edu.ar). Recuperado el 2023, de [repositoriocyt.unlam.edu.ar](http://repositoriocyt.unlam.edu.ar).
- Real Academia Española. (2022). *Diccionario de la Lengua Española, Edición del Tricentenario - Actualización 2022*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 10 de octubre de 2023, de <http://www.dle.rae.es>
- Real Academia Española. (noviembre de 2023). *Diccionario de la Lengua Española*, 23a edición. Recuperado el enero de 2024, de [dle.rae.es](http://dle.rae.es)
- Recalde, C., Stuart Presas, F., Sager, L., Schiavo, V., Yasielski, A. M., Urchipia, G., & Cámpora, J. (16 de Agosto de 2019). Liderazgo del Capital Intelectual en el Marco Organizacional. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Universidad del Salvador. Obtenido de [www.usal.edu.ar](http://www.usal.edu.ar)
- REVISTA , I., & EDUCATIVA. (s.f.).
- Rial, N. (julio/diciembre de 2009). La crisis mundial y la experiencia argentina". *Revista de Trabajo*.
- Riancho , C. M., & Priore, C. A. (2015). Relaciones Laborales de configuración dudosa. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Recuperado el 18 de 9 de 2023, de <https://old.pjn.gov.ar/Publicaciones/00002/00092694.Pdf>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico, Mexico: Educación, Pearson.
- Rumbo, J. (1995). *Elementos para una administración exitosa*. San Justo: C&C.
- Sabatier, P. A. (2010). *Teoría de los procesos en las políticas públicas*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Westview Press. Recuperado el agosto de 2021, de [www.modernización.gob.ar](http://www.modernización.gob.ar)
- Sabino, C. (1985). *EL PROCESO DE INVESTIGACION*. Panapo.
- Sachs, J. (2015). *La era del Desarrollo Sostenible*. España: Deusto.
- Sáenz , F. (2016). La autogestión habilidad clave del trabajador del siglo XXI. Recuperado el mayo de 2024, de [www.sintetica.com](http://www.sintetica.com)
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2004). *El engagement de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los recursos humanos* (Vol. Estudios Financieros).
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo Cuando el trabajo se convierte en pasión* . Alianza.
- Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. (2011). "Yes, i can, i feel good, and i just do it!" on gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement (Vol. Applied Psychology). Obtenido de <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2010.00435.x>
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J., & Grau, R. (2000). *Desde el "burnout" al "engagement": ¿una nueva perspectiva?* (Vol. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones).
- Salerno, A., & Rampone, M. (2023). Evolución de las Pymes en Argentina y su impacto en el Empleo. 22. Buenos Aires. Recuperado el 04 de 2024, de Evolución De Las Pymes En Argentina Y Su Impacto En El Empleo en Diciembre de 2022 por el Centro de Desarrollo Pymes de la UCEMA, Anatilde Salerno, Mauricio Rampone,: <http://ucema.edu.ar>
- Salerno, A., & Rampone, M. (agosto de 2023). *Evolución de las Pymes en Argentina y su impacto en el Empleo*. UCEMA , Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Recuperado el 2024, de [ucema.edu.ar](http://ucema.edu.ar)
- Sandoval Luque, J. L. (2014). Los procesos de Cambio Organizacional y la Generación de Valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 11. Recuperado el enero de 2024, de [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org)
- Sarabia Altamirano, G. (junio de 2016). La vinculación universidad-empresa y sus canales de interacción desde la perspectiva de la academia, de la empresa y de las políticas públicas. (U. A. Tamaulipas, Ed.) Recuperado el agosto de 2023
- Say, J. B. (1803). *Tratado de Economía Política*.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). *The measurement of engagement and burnout : a two sample confirmatory factor analytic approach* (Vol. Journal of Happiness Studies). Obtenido de <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schlemenson, A. (2013). *Análisis organizacional en Pymes y Empresas de familia* . Buenos Aires: Granica .
- Schultz, T. (1961). *La inversión en capital humano*. American Economic Review.
- Schultz, T. (1962). *La educación como fuente del desarrollo económico*. Nueva York.

- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Barcelona: Ediciones Orbis.
- Secretaría de ciencia y tecnología - Observatorio Social - Universidad Nacional de La Matanza. (2019). Análisis de la conformación industrial del partido de La Matanza. 20. San Justo. Recuperado el 01 de 2024, de <https://cis.unlam.edu.ar>
- Secretaría de la Producción de Municipio de La Matanza. (2024). *Informe de Actividad Industrial - 1º Trimestre 2024*. San Justo. Recuperado el 28 de 04 de 2024, de [produccion.lamatanza.gov.ar](https://produccion.lamatanza.gov.ar)
- Secretaría de la Producción del Municipio de La Matanza. (2023). *Informe de Situación Productiva - Junio 2023*. San Justo. Recuperado el 15 de 01 de 2024, de [produccion.lamatanza.gov.ar](https://produccion.lamatanza.gov.ar)
- Secretaría de planeamiento y gestión para el desarrollo productivo y de la bioeconomía. (4 de abril de 2024). [www.argentina.gob.ar](http://www.argentina.gob.ar). Recuperado el 2024, de [www.argentina.gob.ar](http://www.argentina.gob.ar): <http://www-argentina.gob.ar>
- Selman, J. (2007). *Liderazgo*. Buenos Aires: Pearson.
- Sen, A. (1999). *Desarrollo y Libertad*. Buenos Aires: Planeta.
- Senge, P. (2012). *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires: Granica.
- Serra, D., Durán, L., & Pennella, C. (2015). Análisis del proceso de industrialización del Partido de La Matanza en el contexto local y nacional para el período 1930-2005. Lomas de Zamora.
- Small Business Administración. (2024). *Sba.gov*. Recuperado el 2024
- Smith, A. (1976). *La Riqueza de las Naciones*.
- Smith, C. R. (2012). El Management del Siglo XXI. Reflexiones sobre el pensamiento de Javier Fernandez Aguado. España: BrandSmith. Recuperado el agosto de 2023, de [brandsmith.es](https://brandsmith.es)
- Solana, R. (1993). *Administración de Organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Interoceanicas S.A.
- Spositto, O., & Donadello, B. (2017). *Enseñanza de la ingeniería hacia un modelo pedagógico transformador*. San Justo: UNLaM.
- Ster, N. (2006). *The Economics of Climate Change: The Stern Review*. Inglaterra: Cambridge University Press.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. Mexico: Prentice-Hall- Inc. Recuperado el 2024
- Subirats Hument, J., Koepfel, P., Larrue, C., & Varone, F. (2008). *Análisis y gestión de políticas públicas*. Barcelona: Ed. Ariel.
- Taylor, F. W. (1972). *Principios de la administración científica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Todaro, M. P., & Smith, S. C. (2012). *Desarrollo Económico*. Londres, UK: Pearson.
- Tomada, C. (2015). *Un legado 12 años de Trabajo*. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.
- Torres Pernalet, M., & Trapaga Ortega, M. (2010). Responsabilidad Social de La Universidad. Retos y Perspectivas. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Ubertone, F. (2011). *Elegir Director de Tesis*. Buenos Aires: Academia" N°18.
- Vázquez, J., & Stering, H. L. (2006). *Dirección Eficaz de Pymes*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Velasco, F., & Bys, A. (2022). *La economía que flexibiliza al cuerpo. Emprendedurismo, plataformas digitales y nuevas modalidades de trabajo*. Obtenido de [www.capacitar.trabajo.gob.ar](https://www.capacitar.trabajo.gob.ar)
- Vera Millalén, F. (2017). Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: Clave para el desarrollo de capital humano avanzado. (U. d. Aconcagua, Ed.) Obtenido de <http://revistas.ugm.cl/index.php/rakad/article/view/137>
- Villa Sánchez, A., & Villa Leicea, O. (2007). El aprendizaje basado en competencias y el desarrollo de la dimensión social en las universidades. *EDUCAR*, 40.
- Villa, A., & Poblete, M. (2007). *Aprendizaje Basado en Competencias una propuesta para la evaluación de las competencias Genericas*. (Gestingraf, Ed.) Bilbao, España.
- Villar, L. (9 de 11 de 2020). *Estructura de Financiamiento de las Empresas en la Argentina: Influencia del Tamaño de la Firma y del Sector al que Pertenece*. Universidad Nacional de Sur. Departamento de Ciencias de la Administración. Obtenido de [repositoriodigital.uns.edu.ar](https://repositoriodigital.uns.edu.ar)
- Watzlawick. (2014). *No es posible no comunicar*. Barcelona. Ed. Herder. (Herder, Ed.)
- Whitmore, J. (2006). *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- World Economic Forum. (mayo de 2023). The Future of Jobs Repor 2023. *Informe, Capítulo 2.2*, 24. Recuperado el 17 de julio de 2023, de [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf)
- Zabala, A., & Arnau, L. (2007). *11 Ideas claves Cómo aprender y enseñar competencias*. (S. IRIF, Ed.) España: Graó.
- Zarazúa Vilchis, J. L. (2019). Administración de recursos humanos vs. Gestión del capital humano. Diferencias, coincidencias y contradicciones. *Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco*, 14.

**ANEXO A*****Preguntas De Encuesta Pymes 2023***

| <b>DATOS DE LA EMPRESA</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | Dirección de correo electrónico                                                                                                                                                                                                                                 |
|                            | Apellido y Nombres                                                                                                                                                                                                                                              |
|                            | Teléfono                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                            | Nombre de la Empresa o Razón Social                                                                                                                                                                                                                             |
|                            | CUIT                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 1                          | Antigüedad en Años de la Empresa. Indique numéricamente:                                                                                                                                                                                                        |
| 2                          | Cargo Ejercido en la Empresa. Describa:                                                                                                                                                                                                                         |
| 3                          | Rubro de la Organización. Describa:                                                                                                                                                                                                                             |
| 4                          | Localización. Seleccione una opción: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Zona Oeste (Partido de La Matanza)</li> <li>● Zona Oeste (Otros Partidos)</li> <li>● Zona Norte</li> <li>● Zona Sur</li> <li>● CABA</li> <li>● Otra</li> </ul>                    |
| 5                          | Cantidad de Empleados. Seleccione una opción: <ul style="list-style-type: none"> <li>● 1 a 25</li> <li>● 26 a 50</li> <li>● 51 a 100</li> <li>● Más de 100</li> </ul>                                                                                           |
| <b>CAPITAL HUMANO</b>      |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 6                          | El Capital Humano es un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes de las personas que trabajan en una organización, factor clave para el desarrollo, ya que determina su capacidad para alcanzar objetivos.<br>¿Conoce este concepto? Indique SI / NO: |
| 7                          | ¿Aplica gestión del talento en su organización? Indique SI / NO:                                                                                                                                                                                                |



**PREGUNTAS DE ENCUESTA SOBRE SITUACION PYMES 2023**

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8  | <p>¿Qué problemática considera que afecta en mayor medida a las Pymes?<br/>         Seleccione una o varias opciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Problemas financieros</li> <li>● Falta de definición de Misión, Visión y Objetivos</li> <li>● Resistencia al cambio</li> <li>● Falta de comunicación y coordinación</li> <li>● Inexistencia de metas y estrategias administrativas</li> <li>● Dificultad para encontrar el perfil que se adecua a su organización</li> <li>● Burocracia excesiva</li> <li>● Ausencia de liderazgo</li> </ul>          |
| 9  | <p>¿Considera oportuno vincularse con la Universidad Nacional de La Matanza?<br/>         Indique SI / NO:</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 10 | <p>Si la respuesta anterior es positiva. ¿Qué oportunidades de vinculación territorial considera que pueden existir entre la Universidad Nacional de La Matanza y las Pymes de la región? Seleccione una opción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Retroalimentación con la Comunidad</li> <li>● Cursos para Pymes</li> <li>● Capacitación</li> <li>● Consultoría</li> <li>● Práctica Profesional Supervisada en Pymes</li> <li>● Construcción de Redes Territoriales</li> </ul>                                                                              |
| 11 | <p>¿Qué competencias requieren los profesionales en Ciencias Económicas para contribuir al desarrollo de las Pymes de la Región? Seleccione una opción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Resolución de Problemas o Conflictos</li> <li>● Visión y Pensamiento Estratégico</li> <li>● Habilidad para trabajar en Equipo</li> <li>● Flexibilidad</li> <li>● Aprender a aprender</li> <li>● Manejo del Cambio</li> <li>● Innovación</li> <li>● Competencias tecno-digitales</li> <li>● Ética Profesional</li> <li>● Responsabilidad</li> <li>● Otras</li> </ul> |
| 12 | <p>En caso de haber respondido "Otras" en el punto anterior, indique que competencias considera necesarias. Describa:</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 13 | <p>¿Cuenta en su plantel con estudiantes o egresados de Ciencias Económicas de la UNLaM? Indique SI / NO:</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 14 | <p>Si la respuesta anterior es Si. ¿Qué competencias o destrezas reconoce en los mismos? Describa.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

**PREGUNTAS DE ENCUESTA SOBRE SITUACION PYMES 2023**

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                           |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| 15 | ¿Qué importancia tienen las competencias específicas gerenciales en las Pymes? Seleccione una opción:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta</li> <li>• Media</li> <li>• Baja</li> </ul>                                                                                                                                                                         | Conducción de Personas    |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Dirección de Equipos      |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Empowerment               |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Entrenador                |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Liderar con el ejemplo    |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Liderazgo ejecutivo       |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Liderar el cambio         |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Visión Estratégica        |
| 16 | ¿Qué importancia tienen las competencias específicas por áreas en las Pymes? Seleccione una opción:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta</li> <li>• Media</li> <li>• Baja</li> </ul>                                                                                                                                                                           | Comunicación              |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Calidad y Mejora Continua |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Planificación             |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Conocimientos Técnicos    |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Influencia y Negociación  |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Manejo de Crisis          |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Pensamiento Estratégico   |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Responsabilidad           |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Trabajo en Equipo         |
| 17 | ¿Qué importancia tienen las habilidades que reflejan valores o comportamientos en las Pymes? Seleccione una opción:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta</li> <li>• Media</li> <li>• Baja</li> </ul>                                                                                                                                                           | Ética                     |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Creatividad               |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Respeto                   |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Compromiso                |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Carácter                  |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Adaptación y flexibilidad |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Empatía                   |
| 18 | ¿Qué importancia tienen las habilidades que reflejan valores o comportamientos en las Pymes? Seleccione una opción:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta</li> <li>• Media</li> <li>• Baja</li> </ul>                                                                                                                                                           | Inteligencia Emocional    |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                           |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                           |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                           |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                           |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                           |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                           |
| 19 | Las prácticas profesionales se refieren a actividades formativas estratégicas que integran o amplían las capacidades, competencias y saberes. Estas actividades se corresponden con el perfil de la carrera y tiene como fin la posterior inserción laboral y desempeño profesional. ¿Cree que las Pymes son el escenario propicio para este aprendizaje? Indique SI / NO: |                           |
| 20 | ¿Qué competencias generales o específicas deberán desarrollar los estudiantes en la carrera de Administración a través de prácticas profesionalizantes supervisadas? Enumere:                                                                                                                                                                                              |                           |
| 21 | ¿Cree que las prácticas profesionalizantes supervisadas aplicadas a la formación de estudiantes de Ciencias Económicas son una herramienta eficaz para formarlos estratégicamente y obtener competencias adecuadas para contribuir al desarrollo de las Pymes en la región? Indique SI / NO:                                                                               |                           |
| 22 | ¿Considera que esta práctica profesional es una oportunidad para hacer más eficiente la gestión de las organizaciones? Indique SI / NO:                                                                                                                                                                                                                                    |                           |

**ANEXO B*****Preguntas De Encuesta Pymes 2024***

| DATOS DE LA EMPRESA |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                   | Mail                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 2                   | Nombre y Apellido                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 3                   | Teléfono                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 4                   | Razón Social                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 5                   | Puesto que ocupa                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 6                   | CUIT                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 7                   | <p>Antigüedad aproximada de la organización (cantidad de años). Seleccione una opción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Menos de 2 años</li> <li>● 2 a 5 años</li> <li>● 6 a 20 años</li> <li>● Más de 20 años</li> </ul>                                          |
| 8                   | <p>Cantidad de empleados. Seleccione una opción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 0 a 7 empleados</li> <li>● 7 a 30 empleados</li> <li>● 30 a 350 empleados</li> <li>● Más de 350 empleados</li> </ul>                                                             |
| 9                   | <p>Sector en que desempeña la organización su actividad principal. Seleccione una opción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Comercio</li> <li>● Servicios</li> <li>● Construcción</li> <li>● Industria y Minería</li> <li>● Agropecuario</li> <li>● Otro</li> </ul> |
| 10                  | Rubro de la organización Más específico que la pregunta anterior. Ingrese en forma manual.                                                                                                                                                                                     |

**PREGUNTAS DE ENCUESTA SOBRE SITUACION PYMES 2024**

| <b>FINANCIAMIENTO</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12                    | <p>Indique si la organización cuenta con los siguientes servicios. Seleccione una opción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Atención telefónica</li> <li>● Internet de Alta Velocidad</li> <li>● Página Web Corporativa</li> <li>● Presencia en Redes Sociales</li> <li>● Sistema de gestión ERP</li> <li>●</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                     |
| 13                    | <p>¿De qué manera se está financiando actualmente la organización? Seleccione una opción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Recursos Propios</li> <li>● Financiación a través de bancos, financieras o préstamos</li> <li>● Financiación a través de programas brindados por el Estado</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                          |
| 14                    | <p>En caso de responder "Financiación con Recursos Propios" ¿Considera que la organización está financieramente preparada para afrontar sus obligaciones en el corto plazo? Indique SI / NO.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 15                    | <p>La organización, ¿Cuenta con algún plan de contingencia para afrontar una situación de crisis? Indique SI / NO.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 16                    | <p>¿En la organización se utiliza la planificación estratégica? Indique SI / NO.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 17                    | <p>En caso afirmativo, ¿Consideran los planes de contingencias en el proceso de planificación? Indique SI / NO.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 18                    | <p>¿Cree usted que algunos de los siguientes factores afectan la eficiencia en las empresas pymes de la región actualmente? Indique cuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta Acceso a Financiamiento</li> <li>● Dificultad para la compra de Materias Primas</li> <li>● Baja Formación del Personal</li> <li>● Dificultad para acceder a nuevos mercados</li> <li>● Alta competencia</li> <li>● Elevada Presión Tributaria</li> <li>● Falta de Políticas de Estado de Apoyo al Sector</li> <li>● Contexto Macroeconómico</li> </ul> |
| 19                    | <p>¿Ha pasado la organización por una situación de crisis inesperada anteriormente? En ese caso, ¿Cómo resolvieron la situación? Comente brevemente en caso de ser afirmativa.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>TRABAJO REMOTO</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 20                    | <p>¿Se utiliza en su Organización la modalidad de trabajo Home Office? Indique SI / NO.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 21                    | <p>En caso de responder afirmativamente a la pregunta anterior, ¿Cuántos días a la semana? Seleccione una opción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 1 día</li> <li>● 2 días</li> <li>● 3 o más días</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

**PREGUNTAS DE ENCUESTA SOBRE SITUACION PYMES 2024**

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 22                         | <p>¿Se utiliza alguna de las siguientes plataformas de trabajo colaborativo en su organización? Seleccione una opción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Zoom</li> <li>● Meet</li> <li>● Slack</li> <li>● Trello</li> <li>● HitHub</li> <li>● Google Docs</li> <li>● Asana</li> </ul> |
| <b>PLANTA / PRODUCCIÓN</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 23                         | <p>A modo de comprobar el rendimiento del personal existente ¿Cuándo realizaron una última medición en la productividad? Seleccione una opción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● En el último año</li> <li>● Hace más de 2 años</li> <li>● Nunca</li> </ul>                          |
| <b>COMERCIALIZACIÓN</b>    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 24                         | <p>¿Comercializa alguno de sus productos o servicios a través de internet? Indique SI / NO.</p>                                                                                                                                                                                                  |
| 25                         | <p>En caso de responder afirmativamente. ¿A través de que medio? Seleccione una opción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Mercado Libre</li> <li>● Tienda Online Propia</li> <li>● Whatsapp</li> <li>● Marketplace o Facebook</li> <li>● Instagram</li> <li>● Otro</li> </ul>         |
| 26                         | <p>¿Cuentan con community manager? Indique SI / NO.</p>                                                                                                                                                                                                                                          |
| 27                         | <p>¿Qué porcentaje representa la venta online sobre el total de ventas? Seleccione una opción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Menos del 15%</li> <li>● Entre el 15 y el 30%</li> <li>● Entre el 30 y el 60%</li> <li>● Más del 60%</li> </ul>                                      |
| <b>MARKETING</b>           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 28                         | <p>¿La organización cuenta con un plan de marketing? Indique SI / NO.</p>                                                                                                                                                                                                                        |

**PREGUNTAS DE ENCUESTA SOBRE SITUACION PYMES 2024**

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 29                    | <p>En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿Cuál es la finalidad del plan de marketing? Seleccione una opción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Fidelización de clientes</li> <li>● Mejorar canales de venta</li> <li>● Dar a conocer la marca</li> <li>● Ventas</li> <li>● Desarrollo de mercados/producto</li> <li>● Promoción del producto</li> <li>● Otra</li> </ul> |
| 30                    | <p>¿Cuentan con un plan de fidelización para los clientes? Seleccione una opción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● No</li> <li>● Sí, mediante la fidelización digital</li> <li>● Sí, mediante actividades interactivas</li> <li>Otra</li> </ul>                                                                                                                                   |
| 31                    | <p>Branding: ¿La organización lleva adelante una estrategia para posicionar su marca? Indique SI / NO.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 32                    | <p>En el caso de ser afirmativa la respuesta anterior, marque de las siguientes opciones las que considere correcta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Contenidos digitales</li> <li>● Boca a boca</li> <li>● Importancia de la atención al cliente</li> <li>● Construir experiencias</li> </ul>                                                                                   |
| <b>CAPITAL HUMANO</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 33                    | <p>¿Conoce el concepto de Capital Humano? Indique SI / NO.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 34                    | <p>¿Considera la falta de formación del Capital Humano como un problema para el desarrollo de su organización? Indique SI / NO.</p>                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 35                    | <p>¿La experiencia laboral de las personas garantiza el éxito en los resultados de la organización? Indique SI / NO.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 36                    | <p>¿Considera que las personas contribuyen a los objetivos de la empresa? Indique SI / NO.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 37                    | <p>¿Es importante la formación de los conocimientos y habilidades de las personas dentro de la organización? Indique SI / NO.</p>                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 38                    | <p>¿Su organización cuenta con Plan de Desarrollo de Carrera para sus colaboradores? Indique SI / NO.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 39                    | <p>Competencias constituyen un conjunto de características expresadas a través de conductas que producen un desempeño superior en un puesto o rol específico en una organización y en una situación determinada. ¿Conoce este concepto? Indique SI / NO.</p>                                                                                                                                  |

**PREGUNTAS DE ENCUESTA SOBRE SITUACION PYMES 2024**

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                         |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 40 | <p>Dentro de la problemática de Capital Humano, ¿cree usted que los siguientes factores afectan la eficiencia en las empresas pymes de la región actualmente? Seleccione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de Cultura organizacional</li> <li>● Ausencia de Visión Compartida</li> <li>● Poca formación en Competencias Específicas</li> <li>● Altos Costos Laborales</li> <li>● Poca formación en Competencias Genéricas</li> <li>● Alta Rotación</li> <li>● Falta de formación en su personal</li> <li>● Ausencia de liderazgos</li> <li>● Falta de compromiso con la organización</li> <li>● No se manejan los conflictos</li> </ul>                                                                                                                                                              |                                         |
| 41 | ¿Conoce el concepto de Formación de Capital Humano Basado en Competencias? Indique SI / NO.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                         |
| 42 | <p>¿Qué tipo de Competencias considera escasa en la actualidad? Seleccione: Genéricas (Las relacionadas con los valores, actitudes y, aptitudes personales y sociales) Específicas (se relacionan de forma concreta con el puesto de trabajo)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                         |
| 43 | ¿Qué nivel de dificultad tiene la organización para contratar personal de acuerdo al nivel de calificación? Indique una opción (Alta, Media, Baja, Sin Dificultad)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Empleados Calificados no Universitarios |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Empleados Universitarios                |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Empleados no Calificados                |
| 44 | <p>Razones de la dificultad para cubrir las vacantes. Seleccione una opción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de experiencia de los postulantes</li> <li>● Falta de competencias técnicas (habilidades duras) de los postulantes</li> <li>● Falta de competencias en el puesto (habilidades blandas) de los postulantes</li> <li>● Falta de candidatos disponibles / Ningún postulante</li> <li>● Pretensión de mayor salario que el ofrecido</li> <li>● Otra</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                         |
| 45 | <p>¿De qué manera la dificultad para cubrir las vacantes impactó en el desempeño de la empresa? Seleccione una opción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Incrementó la carga laboral del resto del personal</li> <li>● Cayó la productividad y/o subieron los costos operativos</li> <li>● Tercerizó determinadas tareas o proceso productivos</li> <li>● Frenó el desarrollo de nuevos productos</li> <li>● Dificultó la introducción de nuevas prácticas laborales o procesos productivos</li> <li>● Perdió negocios frente a competidores locales</li> <li>● Dificultó la introducción de cambios tecnológicos</li> <li>● Discontinúo alguna línea de producción</li> <li>● No alcanzó los estándares de calidad requeridos</li> <li>● Perdió negocios frente a competidores en el extranjero</li> </ul> |                                         |

## PREGUNTAS DE ENCUESTA SOBRE SITUACION PYMES 2024

| COMPETENCIAS                         |                                                                                                                                                                                                                                          |                                     |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| 46                                   | ¿Qué Competencias valora su organización? Seleccione: <b>Genéricas</b> (Las relacionadas con los valores, actitudes y, aptitudes personales y sociales)<br><b>Específicas</b> (se relacionan de forma concreta con el puesto de trabajo) |                                     |
| 47                                   | ¿Considera importante promover una mayor vinculación entre las instituciones educativas Universitarias y las empresas? Indique SI / NO.                                                                                                  |                                     |
| 48                                   | ¿Le interesaría participar en programas de pasantías o prácticas profesionalizantes con alumnos de la Universidad Nacional de La Matanza? Indique SI / NO.                                                                               |                                     |
| 49                                   | Indique la importancia de las siguientes competencias en la formación de Capital Humano para hacer más eficientes las Pymes. Seleccione una opción (Muy importante, Poco importante, Nada importante)                                    | Visión y pensamiento estratégico    |
|                                      |                                                                                                                                                                                                                                          | Orientación a un propósito          |
|                                      |                                                                                                                                                                                                                                          | Habilidades de una comunicación     |
|                                      |                                                                                                                                                                                                                                          | Manejo del cambio                   |
|                                      |                                                                                                                                                                                                                                          | Inteligencia empresarial            |
|                                      |                                                                                                                                                                                                                                          | Inteligencia organizacional         |
|                                      |                                                                                                                                                                                                                                          | Manejo de equipos                   |
|                                      |                                                                                                                                                                                                                                          | Valorar a las personas              |
|                                      |                                                                                                                                                                                                                                          | Comunicación intercultural          |
|                                      |                                                                                                                                                                                                                                          | Habilidades interpersonales         |
|                                      |                                                                                                                                                                                                                                          | Habilidad para trabajar en equipo   |
|                                      |                                                                                                                                                                                                                                          | Desarrollo de los demás             |
|                                      |                                                                                                                                                                                                                                          | Curiosidad                          |
|                                      |                                                                                                                                                                                                                                          | Pensamiento global                  |
|                                      |                                                                                                                                                                                                                                          | Flexibilidad                        |
|                                      |                                                                                                                                                                                                                                          | Carácter                            |
|                                      |                                                                                                                                                                                                                                          | Resiliencia                         |
|                                      |                                                                                                                                                                                                                                          | Liderazgo                           |
|                                      |                                                                                                                                                                                                                                          | Ética profesional                   |
|                                      |                                                                                                                                                                                                                                          | Poseer competencias tecno-digitales |
|                                      |                                                                                                                                                                                                                                          | Aprender a aprender                 |
|                                      |                                                                                                                                                                                                                                          | Responsabilidad                     |
|                                      |                                                                                                                                                                                                                                          | Compromiso ciudadano                |
| Pensamiento Critico                  |                                                                                                                                                                                                                                          |                                     |
| Creatividad                          |                                                                                                                                                                                                                                          |                                     |
| Trabajo colaborativo                 |                                                                                                                                                                                                                                          |                                     |
| Habilidades Socioemocionales         |                                                                                                                                                                                                                                          |                                     |
| Inteligencia emocional               |                                                                                                                                                                                                                                          |                                     |
| Resolución de problemas o conflictos |                                                                                                                                                                                                                                          |                                     |
| Innovación                           |                                                                                                                                                                                                                                          |                                     |



**PREGUNTAS DE ENCUESTA SOBRE SITUACION PYMES 2024**

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 50 | ¿Las competencias de su personal están ligadas a la cultura de la empresa? Indique SI / NO.                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 51 | El liderazgo que se ejerce dentro de la organización ¿está asociado a competencias? Indique SI / NO.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 52 | ¿Se valora en la organización la capacidad de aprendizaje? Indique SI / NO.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 53 | A la hora de seleccionar Personal en su organización ¿Se buscan jefes o líderes?<br>Seleccione:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefes</li> <li>• Líderes</li> <li>• NS/NC</li> </ul>                                                                                                                                                                                                        |
| 54 | ¿Está de acuerdo con la siguiente frase? "Talento humano y tecnología: la clave para crear valor en las pymes y grandes empresas". Indique SI / NO.                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 55 | ¿Qué métodos utilizan para la selección del nuevo personal? Seleccione una opción:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista personal</li> <li>• Assesment Center</li> <li>• Entrevista virtual</li> <li>• Actividades lúdicas</li> <li>• Exámenes de personalidad</li> <li>• Otra</li> </ul>                                                                                              |
| 56 | ¿Qué medidas ha adoptado la organización para disminuir los costos laborales? Seleccione una opción:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Se suspendió a parte del personal</li> <li>• Reducción de premios al personal</li> <li>• Reducción de sueldos</li> <li>• Liquidación de activos fijos</li> <li>• Rotación de personal</li> <li>• Desvinculación de personal</li> <li>• Otra</li> </ul> |
| 57 | ¿Se ha tenido que capacitar al personal, para realizar nuevas tareas o de reemplazo? Indique SI / NO.                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 58 | En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿Qué tipos de capacitaciones implementan? Seleccione una opción:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencial a través del personal de la empresa</li> <li>• Aprendizaje a distancia a través de medios tecnológicos (E-learning)</li> <li>• Aprendizaje presencial en instituciones externas</li> <li>• Otra</li> </ul>                     |
| 59 | ¿La organización desarrolla o colabora con algún programa de prácticas profesionales? Indique SI / NO.                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

**PREGUNTAS DE ENCUESTA SOBRE SITUACION PYMES 2024**

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 60                  | <p>En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, marque con una cruz:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Pasantías</li> <li>● Programas de inserción laboral</li> <li>● Jóvenes profesionales</li> <li>● Intercambios culturales</li> <li>● Spin Off (Tecnología, conocimiento o resultado generado en el ámbito de la Universidad y explotado económicamente por empresas)</li> <li>● Otra</li> </ul> |
| 61                  | <p>¿De qué manera se evalúa el desempeño del personal? Seleccione una opción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Observación directa</li> <li>● Por objetivos</li> <li>● Por tareas realizadas</li> <li>● Entrevista personal</li> <li>● Encuesta de desempeño</li> <li>● Otra</li> </ul>                                                                                                                 |
| 62                  | <p>En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿con qué frecuencia? Seleccione una opción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Nunca</li> <li>● 1 vez al año</li> <li>● Más de 1 vez al año</li> </ul>                                                                                                                                                                                                |
| <b>COMUNICACIÓN</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 63                  | <p>¿Considera efectiva la comunicación entre los integrantes de la organización? Indique SI / NO.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 64                  | <p>En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿Qué medidas impulsaría dicha comunicación? Marque las opciones que considere correctas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Reuniones mensuales</li> <li>● Actividades lúdicas</li> <li>● Comunicación de los canales formales</li> </ul>                                                                                                             |
| 65                  | <p>Respecto a la modalidad de comunicación con el personal ¿Qué herramientas se utilizan para mantener un contacto fluido? Seleccione una opción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Reuniones virtuales</li> <li>● Llamados telefónicos</li> <li>● Grupos de WhatsApp</li> <li>● Redes sociales</li> <li>● Otra</li> </ul>                                                                               |
| 66                  | <p>¿Por qué medio considera que llega de forma más completa el mensaje/la información de la empresa? Comente brevemente.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

**PREGUNTAS DE ENCUESTA SOBRE SITUACION PYMES 2024**

|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 67                                          | En síntesis ¿Cómo considera a la información presente en sus medios de comunicación, en cuanto a claridad y comprensión? Indique una valoración del 1 para muy confusa al 4 para nada confusa.                                                           |
| <b>PROVEEDORES / CLIENTES / COMPETENCIA</b> |                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 68                                          | En general, ¿cómo considera su poder de negociación respecto de sus clientes/proveedores? Seleccione una opción: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto</li> <li>• Medio</li> <li>• Bajo</li> <li>• Muy variable</li> </ul>                       |
| 69                                          | ¿Su organización exporta directa o indirectamente? Indique SI / NO.                                                                                                                                                                                      |
| 70                                          | ¿Participa su organización de redes empresariales, clúster, cámaras, etc.? Indique SI / NO.                                                                                                                                                              |
| 71                                          | En este contexto, ¿Qué cree diferencia su organización de sus competidores? Comente Brevemente.                                                                                                                                                          |
| 72                                          | ¿Consideran que las complicaciones de su organización le son propias o también afecta a sus competidores? Seleccione una opción: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propias</li> <li>• A algunos</li> <li>• A muchos</li> <li>• A todos</li> </ul> |
| 73                                          | ¿Realizan encuestas de satisfacción para corroborar el grado de conformidad con los servicios prestados/productos vendidos? Indique SI / NO.                                                                                                             |
| 74                                          | ¿Brinda algún beneficio particular que les permita mantener la relación comercial? Indique SI / NO.                                                                                                                                                      |
| <b>INVERSIONES</b>                          |                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 75                                          | Dada la complejidad de la situación económica actual, ¿Considera necesario contar con el asesoramiento de un especialista para la toma de decisiones de inversión? Indique SI / NO.                                                                      |
| 76                                          | ¿Cómo considera a la inversión en marketing actualmente? Seleccione una opción: <ul style="list-style-type: none"> <li>• No es importante</li> <li>• Es indiferente</li> <li>• Si es importante</li> </ul>                                               |
| 77                                          | ¿Invierte su organización en Investigación y Desarrollo? Indique SI / NO.                                                                                                                                                                                |
| 78                                          | ¿Invierte su organización en renovación de Bienes de Capital? Indique SI / NO.                                                                                                                                                                           |

**PREGUNTAS DE ENCUESTA SOBRE SITUACION PYMES 2024**

|                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 79                                                | ¿Invierte su organización en Formación de Capital Humano? Indique SI / NO.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>SUSTENTABILIDAD</b>                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 80                                                | ¿Conoce los Objetivos de Desarrollo Sustentable? Indique SI / NO.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 81                                                | <p>En caso de ser afirmativa la respuesta anterior ¿A cuáles de ellos considera que su organización hace propios? Seleccione una opción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 4 - Educación y calidad</li> <li>● 8 - Trabajo decente y crecimiento económico</li> <li>● 9 - Industria, innovación e infraestructura</li> <li>● 10 - Reducción de las desigualdades</li> <li>● 11 - Ciudades y comunidades sostenibles</li> <li>● 12 - Producción y consumo responsable</li> <li>● 17 - Alianzas para lograr los objetivos</li> <li>● Otra</li> </ul> |
| 82                                                | A la hora de tomar una decisión, ¿Tienen en consideración el factor medioambiental? Indique SI / NO.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 83                                                | ¿En la organización se le da importancia al cuidado de los recursos y utilización de materiales biodegradables? Indique SI / NO.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 84                                                | ¿Conoce el concepto de Economía Circular? Indique SI / NO.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>APARTADO TÉCNICO - SABERES ADMINISTRATIVOS</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 85                                                | <p>¿Cuál de estos conceptos le resulta familiar? Seleccione una opción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Unidad de mando</li> <li>● División del trabajo</li> <li>● Centralización</li> <li>● Jerarquía</li> <li>● Misión organizacional</li> <li>● Visión organizacional</li> <li>● Valores</li> <li>● Gestión por objetivos</li> </ul>                                                                                                                                                                                                         |
| 86                                                | ¿Está de acuerdo con la siguiente frase? “La investigación de mercado es una herramienta indispensable para cualquiera que comience o inicie un nuevo proyecto”. Indique SI / NO.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 87                                                | ¿Está de acuerdo con la siguiente frase? “La información es lo que mantiene unida a una empresa, no la propiedad o el mando (Peter Drucker)” Indique SI / NO.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

**PREGUNTAS DE ENCUESTA SOBRE SITUACION PYMES 2024**

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 88 | <p>¿Se identifica su organización con alguna de las siguientes problemáticas? Seleccione una opción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Toma de decisiones intuitivas</li> <li>● Dificultad para delegar</li> <li>● Impacto sobre la vida personal</li> <li>● Incertidumbre frente al crecimiento</li> <li>● Falta de tiempo para la planificación</li> <li>● Soledad ante las decisiones</li> </ul> |
| 89 | <p>¿La organización lleva adelante alguno de los siguientes controles? Seleccione una opción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Control de personal</li> <li>● Control Productivo</li> <li>● Control administrativo</li> <li>● Control de calidad</li> <li>● No se realiza control</li> </ul>                                                                                                       |
| 90 | <p>¿Considera a la capacitación una inversión o un costo? Describa brevemente.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 91 | <p>¿Considera que su personal puede formarse a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● capacitación interna</li> <li>● formación específica</li> <li>● universidades</li> <li>● mentorías</li> <li>● programas especiales</li> </ul>                                                                                                                                                           |

## ANEXO C

### *Entrevistas Expertos Pymes*<sup>18</sup>

#### **1. Entrevista secretaria de Producción del Municipio de La Matanza**

1. ¿Existen datos de cuál es la estructura productiva del partido de La Matanza, desagregado por tamaño de empresa, y sector?
2. ¿Qué acciones se desarrollan desde el municipio para mejorar las competencias de los empleados y potenciales empleados de las empresas Pymes?
3. ¿Ud. cree que mejorando las competencias de los trabajadores de las Pymes pueden mejorar sus resultados y su gestión?
4. ¿Qué herramientas de formación, capacitación o cursos son requeridas al Municipio de parte de las Pymes? Existen demandas de formación del capital humano, en el contexto de las Pymes del Partido de La Matanza.
5. Qué deben cambiar los institutos formadores para comprender y dar respuesta a las demandas de las Pymes. Cree que las Pymes deberían vincularse con los ámbitos Universitarios.
6. Cree que los empresarios Pymes les dan valor a sus trabajadores, se interesa en su formación.
7. ¿Qué opina de la cultura de las Pymes de La Matanza? ¿Existe una idiosincrasia particular en ellas? ¿Cree que poseen competencias distintivas que pueden impulsar el desarrollo del Partido?
8. Cree que ha crecido el liderazgo femenino en las Pymes, en industria, en servicio, en comercio.
9. Cree que la formación de competencias del capital humano puede asistir a las Pymes a mejorar sus resultados.
10. Por último, ¿cree que el Desarrollo local Matancero, puede ser visto como reflejo de su historia, de sus actividades, de los niveles de empleo, y la importancia de liderazgos a nivel Nacional. Es reflejo La Matanza de estas gestiones.

---

<sup>18</sup> Dado que las entrevistas realizadas fueron de carácter semiestructuradas, estos modelos expuestos en anexos, no representan taxativamente las mismas. Se exponen a modo de referencia.

## **2. Entrevista presidente de la Cámara de Comercio de La Matanza**

1. ¿Qué necesidades respecto de Competencias de los trabajadores tienen las Pymes de La Matanza?
2. Es posible que haya disminuido la cantidad de empleados y de unidades comerciales, o/y se haya incrementado el empleo en el sector comercial y de servicios.
3. ¿Qué acciones se desarrollan para mejorar las competencias de los empleados y potenciales empleados de las empresas Pymes de la región?
4. Ud. considera ¿qué mejorando las competencias de los trabajadores de las Pymes pueden mejorar sus resultados?
5. Ud. considera ¿qué las competencias blandas del personal mejoran la gestión de las organizaciones?
6. ¿Qué herramientas de formación, capacitación o cursos son requeridas a la Cámara de parte de las Pymes?
7. Desde su entidad, ¿existen vínculos permanentes con Pymes y con sus trabajadores? ¿ofrece diversos cursos que contemplen al personal?
8. ¿La cámara se enfoca en fortalecer las competencias más habituales del personal de las Pymes?
9. Considera ¿qué los empresarios Pymes les dan valor a sus trabajadores?
10. ¿Qué deben cambiar los institutos formadores para comprender y dar respuesta a las demandas de las Pymes? ¿Cree que las Pymes deberían vincularse con los ámbitos Universitarios?
11. ¿Qué le parece se debería fomentar, afianzar para lograr el crecimiento sostenido de Las Pymes de La Matanza?
12. ¿Qué propuestas existen en este momento de incertidumbre para las Pymes?
13. ¿Qué opina de la cultura de las Pymes de La Matanza, existe una idiosincrasia particular en ellas?
14. ¿Qué lazos regionales deberían existir para que transformen sus visiones del negocio
15. ¿Las competencias distintivas generadas en las Pymes producen realmente un mejor desempeño en ellas?
16. ¿Considera que la formación de competencias del capital humano puede asistir a las Pymes a mejorar sus resultados?

### **3. Entrevista Expertos Pymes de La Matanza**

1. ¿Existen datos sobre la cantidad de Pymes/MiPymes del partido de La Matanza, desagregado por tamaño de empresa, y sector?
2. Es posible qué, haya disminuido la cantidad de empleados y de unidades comerciales, o/y se haya incrementado el empleo en el sector comercial y de servicios.
3. ¿Qué acciones se desarrollan desde la cámara para mejorar las competencias de los empleados y potenciales empleados de las empresas Pymes de la región?
4. Ud. considera ¿qué mejorando las competencias de los trabajadores de las Pymes pueden mejorar sus resultados?
5. Ud. considera ¿qué las competencias blandas del personal mejoran la gestión de las organizaciones?
6. ¿Qué herramientas de formación, capacitación o cursos son requeridas al Municipio de parte de las Pymes?
7. Desde la cámara existen vínculos permanentes con Pymes y con sus trabajadores, ofrece diversos cursos que contemplen al personal de las Pymes
8. La cámara conoce las competencias más habituales del personal de las Pymes.
9. Considera ¿qué los empresarios Pymes les dan valor a sus trabajadores?
10. ¿Qué deben cambiar los institutos formadores para comprender y dar respuesta a las demandas de las Pymes? ¿Cree que las Pymes deberían vincularse con los ámbitos Universitarios?
11. ¿Qué le parece que se debería fomentar y afianzar para lograr el crecimiento sostenido de Las Pymes de La Matanza?
12. ¿Qué propuestas existen en este momento de incertidumbre para las Pymes?
13. ¿Qué opina de la cultura de las Pymes de La Matanza, existe una idiosincrasia particular en ellas?
14. ¿Qué lazos regionales deberían existir para transformar sus modelos de negocio?
15. Las competencias distintivas generadas en las Pymes producen realmente un mejor desempeño en ellas.
16. ¿Considera que la formación de competencias del capital humano puede asistir a las Pymes a mejorar sus resultados?



#### **4. Entrevista Expertos Pymes de La Matanza Gestión de Talentos**

1. ¿Cuáles son las habilidades que podrían desarrollar los estudiantes de las carreras, especialmente de Administración a través de las prácticas profesionales supervisadas?
2. ¿Considera que las prácticas profesionalizantes supervisadas podrían llevarse a cabo con estudiantes de la carrera de Administración en la UNLaM en Pymes ?
3. ¿Considera que estas prácticas deben fomentarse en los primeros años o en los últimos de la carrera?
4. ¿Cómo podría ser el vínculo entre estas prácticas de los estudiantes de Administración de la UNLaM con la comunidad, considera que pueda hacerse en Pymes de La Matanza? ¿Considera que estas prácticas deben ser guiadas por docentes, tutores, mentores o coach?
5. ¿Considera que el formador que acompañe estas prácticas debería poseer habilidades especiales? ¿Cuáles?
6. ¿Considera que el estudiante próximo a graduarse debería ser guiado por un equipo interdisciplinario en su práctica profesionalizante supervisada?
7. ¿Considera que las prácticas profesionalizantes supervisadas amplían las destrezas y habilidades de los estudiantes de la carrera de Administración de la UNLaM?
8. ¿Considera que estas prácticas mejoran la gestión de las Pymes y pueden contribuir al desarrollo de competencias específicas en la organización?
9. ¿Considera que en particular la formación ha impulsado en Ud. alguna de estas competencias?
10. ¿Considera que estas habilidades pueden desarrollarse a través de una práctica profesional en una organización?

## ANEXO D

***Relevamiento de Valoración de Competencias***

Durante el año 2023, se envió un cuestionario a un total de 112 estudiantes de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de La Matanza, como punto de partida obtener una aproximación de cuáles son las competencias laborales valoradas por potenciales postulantes. Se consideraron en la encuesta alumnos ingresantes, alumnos en carrera, alumnos próximos a graduarse y graduados, que estuvieran buscando trabajo o se desempeñen laboralmente en el partido de La Matanza. Se trató de un muestreo no probabilístico, en donde los sujetos (estudiantes del turno noche fueron seleccionados *ad hoc*. Por tal motivo, los resultados no pueden ser generalizados.

Se relevó a los mismos con el objetivo de obtener datos sobre las competencias genéricas y específicas requeridas en el mercado laboral tomando como base la investigación realizada por Santos Depine (2018), en el libro *Universidad Organizaciones y Competencias Genéricas - Una Alianza de Éxito para el Siglo XXI*.

**Codificación de los datos 2023:**

Nº de Encuesta/Código

1-112

**Gráfico 1 –Clasificación de los participantes**

1. Condición académica  
112 respuestas



19

Fuente de Elaboración Propia

<sup>19</sup> Estudiante cursando los primeros años (E1), Estudiante Avanzado (EA), Estudiante Próximo a Graduarse (EPG), Graduado Durante 2020-2023 (G20-23), Graduado Previo al 2020 (GP20).

Este análisis se realizó a través de un cuestionario destinado a una población de estudiantes de la Carrera de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza, una muestra de 112 casos desde el junio de 2023 a septiembre de 2023, a fin de determinar cuáles son las competencias específicas y genéricas más valoradas o que tuvieran mayor importancia para ellos en el ámbito laboral donde los mismos se desempeñan.

El cuestionario se plantea a 5 grupos definidos de la población según su condición académica:

a) Alumnos de grado de la Carrera de la Licenciatura en Administración.

1. Estudiantes de los primeros años de la carrera
2. Estudiantes avanzados de la carrera
3. Estudiantes próximos a graduarse

b) Graduados de la Carrera de Licenciatura en Administración

1. Alumnos graduados entre el 2020 y el 2023
2. Alumnos graduados previo al 2020

Ante la pregunta “¿Cuáles de las siguientes competencias o habilidades, y a qué nivel debería desarrollar un estudiante avanzado, próximo a graduarse o graduado, para desempeñarse en una empresa, las mismas en el marco de una práctica profesionalizante como profesional en Ciencias Económicas?”

Se obtuvieron las distintas valoraciones que se definen según la escala de Likert (Nula, Baja, Media, Alta y Muy Alta). La denominación nula es la de menor valor y muy alta la de mayor valor.

En la tabla se utilizan porcentajes sobre el total de las valoraciones para cada competencia. Para resaltar visualmente los resultados se utiliza formato condicional con escala de valores usando color rojo para los valores más bajos y verde para los valores más elevados.

**Tabla 35**  
*Valoración de Competencias*

| COMPETENCIAS                         | VALORACION DE LA COMPETENCIA |      |       |      |          |
|--------------------------------------|------------------------------|------|-------|------|----------|
|                                      | Nula                         | Baja | Media | Alta | Muy Alta |
| Visión y pensamiento estratégico     | 0%                           | 2%   | 21%   | 46%  | 30%      |
| Orientación a un propósito           | 0%                           | 4%   | 32%   | 46%  | 19%      |
| Habilidades de comunicación          | 0%                           | 0%   | 22%   | 38%  | 40%      |
| Manejo del cambio                    | 0%                           | 1%   | 24%   | 39%  | 36%      |
| Inteligencia empresarial             | 1%                           | 5%   | 39%   | 36%  | 19%      |
| Inteligencia organizacional          | 0%                           | 4%   | 29%   | 45%  | 21%      |
| Manejo de equipos                    | 0%                           | 6%   | 33%   | 29%  | 31%      |
| Valorar a las personas               | 0%                           | 2%   | 19%   | 29%  | 50%      |
| Comunicación intercultural           | 1%                           | 10%  | 33%   | 35%  | 21%      |
| Habilidades interpersonales          | 0%                           | 3%   | 29%   | 38%  | 31%      |
| Habilidad para trabajar en equipo    | 0%                           | 1%   | 18%   | 41%  | 40%      |
| Desarrollo de los demás              | 2%                           | 13%  | 41%   | 31%  | 13%      |
| Curiosidad                           | 0%                           | 7%   | 29%   | 38%  | 26%      |
| Pensamiento global                   | 0%                           | 2%   | 29%   | 43%  | 26%      |
| Flexibilidad                         | 0%                           | 1%   | 26%   | 39%  | 34%      |
| Carácter                             | 0%                           | 9%   | 37%   | 38%  | 16%      |
| Resiliencia                          | 0%                           | 6%   | 32%   | 28%  | 34%      |
| Liderazgo                            | 0%                           | 4%   | 30%   | 34%  | 32%      |
| Ética profesional                    | 0%                           | 2%   | 16%   | 34%  | 48%      |
| Poseer competencias tecno-digitales  | 0%                           | 7%   | 21%   | 43%  | 29%      |
| Aprender a aprender                  | 0%                           | 5%   | 14%   | 45%  | 36%      |
| Responsabilidad                      | 0%                           | 2%   | 16%   | 25%  | 57%      |
| Compromiso ciudadano                 | 1%                           | 5%   | 35%   | 32%  | 27%      |
| Pensamiento Crítico                  | 0%                           | 1%   | 24%   | 40%  | 35%      |
| Creatividad                          | 0%                           | 4%   | 33%   | 42%  | 21%      |
| Trabajo colaborativo                 | 0%                           | 3%   | 24%   | 46%  | 28%      |
| Habilidades Socioemocionales         | 1%                           | 8%   | 38%   | 33%  | 20%      |
| Inteligencia emocional               | 0%                           | 6%   | 38%   | 27%  | 29%      |
| Resolución de problemas o conflictos | 0%                           | 3%   | 18%   | 39%  | 40%      |
| Innovación                           | 1%                           | 2%   | 22%   | 47%  | 28%      |

Fuente de Elaboración Propia

De los resultados planteados en la tabla de Valoración de Competencias se puede observar que:

a) las competencias con mayor cantidad de valoración “Muy Alta” son:

- Valorar a las personas **(50%)**
- Ética profesional **(48%)**
- Responsabilidad **(57%)**

b) las competencias con mayor cantidad de valoración “Baja” son:

- Comunicación Intercultural **(10%)**
- Desarrollo de los demás **(13%)**
- Carácter **(9%)**
- Habilidades Socio-emocionales **(8%)**

Se observa, además, que existen otras competencias que tienen valoración “Alta”. Para una mejor interpretación de los resultados del cuestionario, se agrupan las respuestas “Alta” y “Muy Alta” como las de mayor relevancia, las respuestas “Baja” y “Nula” como valoraciones de menor relevancia y la respuesta “Media” como neutra.

El análisis se centra ahora en las respuestas de mayor relevancia y se obtiene estadísticamente su incidencia porcentual sobre el total de las respuestas del cuestionario.

De esta manera se ve que existen más competencias o habilidades con valoración Alta o Muy Alta.

**Tabla 36**  
*Competencias con Valoración Alta y Muy Alta*

| Competencias                         | Valoración      |
|--------------------------------------|-----------------|
|                                      | Alta + Muy Alta |
| Visión y pensamiento estratégico     | 77%             |
| Orientación a un propósito           | 64%             |
| Habilidades de comunicación          | 78%             |
| Manejo del cambio                    | 75%             |
| Inteligencia empresarial             | 54%             |
| Inteligencia organizacional          | 66%             |
| Manejo de equipos                    | 61%             |
| Valorar a las personas               | 79%             |
| Comunicación intercultural           | 56%             |
| Habilidades interpersonales          | 69%             |
| Habilidad para trabajar en equipo    | 81%             |
| Desarrollo de los demás              | 45%             |
| Curiosidad                           | 63%             |
| Pensamiento global                   | 69%             |
| Flexibilidad                         | 73%             |
| Carácter                             | 54%             |
| Resiliencia                          | 62%             |
| Liderazgo                            | 66%             |
| Ética profesional                    | 82%             |
| Poseer competencias tecno-digitales  | 71%             |
| Aprender a aprender                  | 80%             |
| Responsabilidad                      | 82%             |
| Compromiso ciudadano                 | 59%             |
| Pensamiento Crítico                  | 75%             |
| Creatividad                          | 63%             |
| Trabajo colaborativo                 | 73%             |
| Habilidades Socioemocionales         | 53%             |
| Inteligencia emocional               | 56%             |
| Resolución de problemas o conflictos | 79%             |
| Innovación                           | 75%             |

Fuente de Elaboración Propia

De esta tabla se observa que existen varias competencias con valoración Alta o Muy alta:

Se toma como criterio de análisis la suma de las valoraciones “Alta” y “Muy Alta”, seleccionando solo aquellas en las que dicha suma supera el 70 % del total en las valoraciones detalladas anteriormente.

Estos datos agrupan a encuestados de diversa realidad ya se considera tanto estudiantes como graduados, a su vez en diversas instancias dentro de esa categorización.

|   |                                      |     |
|---|--------------------------------------|-----|
| ● | Visión y pensamiento estratégico     | 77% |
| ● | Habilidades de comunicación          | 78% |
| ● | Manejo del cambio                    | 75% |
| ● | Valorar a las personas               | 79% |
| ● | Habilidad para trabajar en equipo    | 81% |
| ● | Flexibilidad                         | 73% |
| ● | Ética profesional                    | 82% |
| ● | Poseer competencias tecno-digitales  | 71% |
| ● | Aprender a aprender                  | 80% |
| ● | Responsabilidad                      | 82% |
| ● | Pensamiento Crítico                  | 75% |
| ● | Trabajo colaborativo                 | 73% |
| ● | Resolución de problemas o conflictos | 79% |
| ● | Innovación                           | 75% |

A continuación, se presentan la composición de las valoraciones con los datos agrupados según la condición académica de los encuestados.

**Tabla 37**  
Competencias Condición del Estudiante

| Competencias                         | Estudiante cursando los primeros años de la carrera | Estudiante avanzado | Estudiante próximo a graduarse | Graduados durante el año 2020-2023 | Graduados previos al año 2020 |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------|--------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|
| Visión y pensamiento estratégico     | 78%                                                 | 77%                 | 82%                            | 77%                                | 72%                           |
| Orientación a un propósito           | 78%                                                 | 85%                 | 71%                            | 53%                                | 56%                           |
| Habilidades de comunicación          | 67%                                                 | 77%                 | 93%                            | 77%                                | 69%                           |
| Manejo del cambio                    | 56%                                                 | 85%                 | 79%                            | 77%                                | 72%                           |
| Inteligencia empresarial             | 56%                                                 | 46%                 | 64%                            | 53%                                | 50%                           |
| Inteligencia organizacional          | 89%                                                 | 62%                 | 71%                            | 57%                                | 66%                           |
| Manejo de equipos                    | 56%                                                 | 77%                 | 71%                            | 47%                                | 59%                           |
| Valorar a las personas               | 89%                                                 | 92%                 | 89%                            | 73%                                | 69%                           |
| Comunicación intercultural           | 56%                                                 | 54%                 | 64%                            | 47%                                | 59%                           |
| Habilidades interpersonales          | 67%                                                 | 62%                 | 82%                            | 63%                                | 66%                           |
| Habilidad para trabajar en equipo    | 78%                                                 | 85%                 | 89%                            | 83%                                | 72%                           |
| Desarrollo de los demás              | 67%                                                 | 38%                 | 46%                            | 33%                                | 50%                           |
| Curiosidad                           | 67%                                                 | 46%                 | 79%                            | 60%                                | 59%                           |
| Pensamiento global                   | 67%                                                 | 69%                 | 89%                            | 50%                                | 69%                           |
| Flexibilidad                         | 67%                                                 | 69%                 | 93%                            | 63%                                | 69%                           |
| Carácter                             | 78%                                                 | 54%                 | 68%                            | 43%                                | 47%                           |
| Resiliencia                          | 78%                                                 | 62%                 | 71%                            | 57%                                | 53%                           |
| Liderazgo                            | 78%                                                 | 62%                 | 86%                            | 53%                                | 59%                           |
| Ética profesional                    | 67%                                                 | 100%                | 100%                           | 73%                                | 72%                           |
| Poseer competencias tecno-digitales  | 67%                                                 | 85%                 | 71%                            | 83%                                | 56%                           |
| Aprender a aprender                  | 67%                                                 | 100%                | 96%                            | 73%                                | 69%                           |
| Responsabilidad                      | 89%                                                 | 100%                | 93%                            | 73%                                | 72%                           |
| Compromiso ciudadano                 | 67%                                                 | 85%                 | 64%                            | 43%                                | 56%                           |
| Pensamiento Crítico                  | 78%                                                 | 92%                 | 86%                            | 63%                                | 69%                           |
| Creatividad                          | 67%                                                 | 69%                 | 75%                            | 47%                                | 63%                           |
| Trabajo colaborativo                 | 78%                                                 | 69%                 | 89%                            | 63%                                | 69%                           |
| Habilidades Socioemocionales         | 56%                                                 | 54%                 | 61%                            | 40%                                | 56%                           |
| Inteligencia emocional               | 78%                                                 | 62%                 | 50%                            | 43%                                | 66%                           |
| Resolución de problemas o conflictos | 78%                                                 | 85%                 | 86%                            | 80%                                | 72%                           |
| Innovación                           | 89%                                                 | 92%                 | 82%                            | 67%                                | 66%                           |

Fuente de Elaboración Propia - Valoración por condición del Estudiante 2023



Dando continuidad a análisis respecto de las competencias que obtuvieron mayor valoración (Alta y Muy Alta), se presentan los datos de aquellas que superan el 70%.

¿Qué competencias mencionan los Estudiantes de los primeros años de la carrera de Licenciatura en Administración como las más importantes o de mayor consideración?

En la categoría Estudiante cursando los primeros años de la carrera, puede apreciarse que las competencias de mayor consideración son:

- Inteligencia organizacional 89%
- Valorar a las personas 89%
- Innovación 89%

¿Qué competencias mencionan los Estudiantes avanzados de la carrera de Licenciatura en Administración como las más importantes o de mayor consideración?

En la categoría Estudiante avanzado, puede apreciarse que las competencias de mayor consideración son:

- Orientación a un propósito 85%
- Manejo del Cambio 85%
- Valorar a las personas 92%
- Habilidad para trabajar en equipo 85%
- Ética Profesional 100%
- Poseer competencias tecno-digitales 85%
- Aprender a aprender 100%
- Responsabilidad 100%
- Compromiso Ciudadano 85%
- Pensamiento crítico 92%
- Resolución de problemas o conflictos 85%
- Innovación 92%

Ante la pregunta: ¿Qué competencias mencionan los Estudiantes próximos a graduarse en la carrera de Licenciatura en Administración como las más importantes o de mayor consideración?

En la categoría Estudiante próximo a graduarse, puede apreciarse que las competencias de mayor consideración son:

- Visión y pensamiento estratégico 82%
- Visión y pensamiento estratégico 82%

- Habilidades de comunicación 93%
- Valorar a las personas 89%
- Habilidades Interpersonales 82%
- Habilidades Para Trabajar en Equipo 89%
- Pensamiento Global 89%
- Flexibilidad 93%
- Liderazgo 86%
- Ética Profesional 100%
- Aprender a aprender 96%
- Responsabilidad 93%
- Pensamiento crítico 86%
- Trabajo Colaborativo 89%
- Resolución de problemas o conflictos 86%
- Innovación 82%

¿Qué competencias mencionan los Graduados durante el año 2020 al 2023 en la carrera de Licenciatura en Administración como las más importantes o de mayor consideración?

En la categoría Graduados durante el año 2020-2023, puede apreciarse que las competencias mayor consideración son:

- Habilidades Para Trabajar en Equipo 83%
- Habilidades Para Trabajar en Equipo 83%
- Poseer competencias tecno-digitales 83%
- Resolución de problemas o conflictos 80%

¿Qué competencias mencionan los Graduados antes del año 2020 en la carrera de Licenciatura en Administración como las más importantes o de mayor consideración?

En la categoría Graduados previos al año 2020, puede apreciarse que la valoración de las competencias como habilidades a desarrollar por un estudiante avanzado, próximo a graduarse o graduado en el marco de una práctica profesionalizante para desempeñarse como profesional en Ciencias Económicas es más baja. A tal punto que ninguna de las Competencias propuestas en el cuestionario supera el 80% de Valoración Alta o Muy Alta.

Se puede afirmar que existen competencias que poseen una valoración similar en cada una de las categorías de los encuestados.

Las competencias cuya valoración Alta o Muy Alta se encuentra distribuida de forma proporcional entre las distintas categorías de encuestados y no superan el 70% de preferencias son:

**Tabla 38**  
*Competencias Ponderadas*

| Competencias                 | E1  | EA  | EPG | G20-23 | GP20 |
|------------------------------|-----|-----|-----|--------|------|
| Inteligencia empresarial     | 56% | 46% | 64% | 53%    | 50%  |
| Habilidades Socioemocionales | 56% | 54% | 61% | 40%    | 56%  |
| Comunicación intercultural   | 56% | 54% | 64% | 47%    | 59%  |

Fuente de Elaboración Propia

De manera similar se observa que varias competencias poseen una valoración “Alta” o “Muy Alta” independientemente de la categoría encuestada.

**Tabla 39**  
*Competencias de alta Valoración*

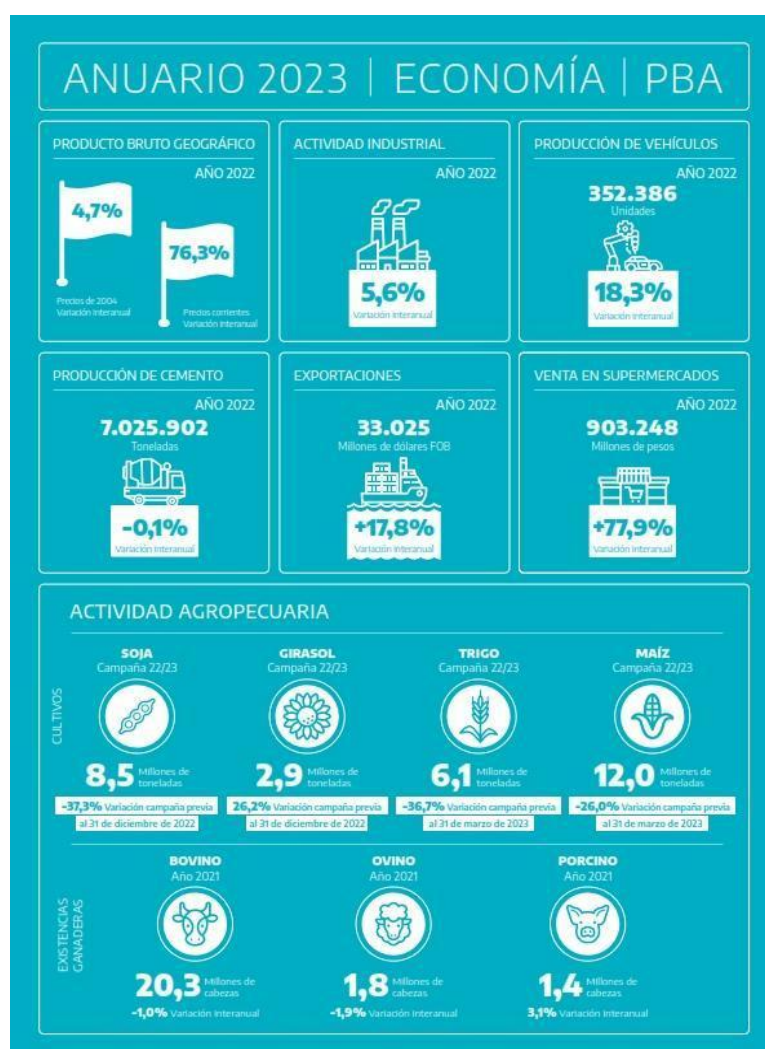
| Competencias                         | E1  | EA   | EPG | G20-23 | GP20 |
|--------------------------------------|-----|------|-----|--------|------|
| Visión y pensamiento estratégico     | 78% | 77%  | 82% | 77%    | 72%  |
| Habilidades de comunicación          | 67% | 77%  | 93% | 77%    | 69%  |
| Habilidad para trabajar en equipo    | 78% | 85%  | 89% | 83%    | 72%  |
| Aprender a aprender                  | 67% | 100% | 96% | 73%    | 69%  |
| Responsabilidad                      | 89% | 100% | 93% | 73%    | 72%  |
| Resolución de problemas o conflictos | 78% | 85%  | 86% | 80%    | 72%  |

Fuente de Elaboración Propia

## ANEXO E

*Publicaciones en las páginas web de organismos públicos y privados*

Búsqueda final realizada mayo 2024. La Dirección Provincial Estadística de Buenos Aires- Ministerio de Economía no cuenta con datos de la Pymes del Partido de La Matanza en los datos expuestos en la página web. <https://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/>, existen datos generales de la provincia sin desagregar los datos económicos del partido objeto del presente trabajo. Tampoco se observan en sus presentaciones datos referentes a nivel de empleo y actividades principales del Partido. La siguiente imagen representa datos generales del censo al año 2022, publicados en 2023



<https://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/>

La FOP -Fundación Observatorio Pyme, responde por medio de una comunicación vía correo electrónico con la Fundación Observatorio Pyme, que no existen datos referentes al Partido de La Matanza respecto de las Pymes. Actualmente se está pactando una entrevista con dos expertos en la temática para abordar temas de las Pymes en general y triangular esta información con las Pymes de La Matanza y sus características y con sus problemáticas. Mayo 2024.

[https://www.observatoriopyme.org.ar/publicaciones/.](https://www.observatoriopyme.org.ar/publicaciones/)



Información de La Municipalidad de La Matanza, Secretaria de La Producción Informe al mes de junio 2023. Se llama el apartado indicador de actividad, como cantidad de empleados, empresas industriales y las de comercio construcción y servicios. No cuenta con un detalle desagregado por las Pymes de La Matanza.

Recuperado de: <https://www.produccion.lamatanza.gov.ar>.