LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS, FACTOR CLAVE EN LA SUSTENTABILIDAD Y DESARROLLO DE LAS PYMES EN LA ARGENTINA

BLANCH, G.
Facultad Ciencias Económicas -Universidad Católica Argentina-Rosario

gustavoblanch@hotmail.com

RESUMEN

Las PyMES en Argentina entre 2011 y 2015 representaron 99,6% del tejido empresarial y aportaron casi 70% del empleo y más del 30% del valor agregado, según Roura (2014). Estos datos ponen de manifiesto la urgencia de desarrollar competencias gerenciales en los directivos de esta tipología de organizaciones.

Las competencias pueden definirse como el conjunto de habilidades, conocimientos y capacidades para operacionalizarlo, de modo que se pueda intervenir, de manera controlada, una realidad concreta. Esta variable (competencias directivas) constituye el núcleo de esta investigación.

Desde el punto de vista metodológico, el trabajo es descriptivo correlacional y la técnica utilizada para recabar información fue la entrevista semiestructurada, que codificó las expresiones más significativas en categorías abiertas.

Los principales resultados obtenidos con la investigación arrojaron lo siguiente:

Respecto a las competencias puestas en práctica en los roles directivos, surgió en primer lugar la innovación en un 100% de los entrevistados, seguido por la habilidad de negociación en un 90%, y la resiliencia, comunicación e inteligencia emocional con un 80%. Al mismo tiempo, se pudieron identificar cuáles fueron las más relevantes en la gestión de crisis, siendo la comunicación la de mayor primacía con un 70% de preferencia de los entrevistados, negociación con un 50% y trabajo en equipo con un 40%.

Del 100% de entrevistados que poseían algún grado de formación en competencias, se pudo conocer que mantuvieron sus empresas en estabilidad (10%) y en muchos casos (90%) se desarrollaron incorporando tecnología y bienes de uso. Al mismo tiempo, el 100% de los entrevistados que no demostraron formación en competencias, reconocieron que sus empresas empeoraron su situación con endeudamiento, fundamentalmente con organismos recaudadores, durante el período de crisis 2018, 2019 y 2020.

PALABRAS CLAVES

Cambio gerencial - Gestión proactiva al cambio - Desempeño superior

ABSTRACT

SMEs in Argentina between 2011 and 2015 represented 99.6% of the business fabric and contributed almost 70% of employment and more than 30% of value added, according to Roura (2014). These data highlight the urgency of developing managerial competencies in managers of this type of organization.

Competencies can be defined as the set of skills, knowledge and capacities to operationalize it, so that a concrete reality can be intervened in a controlled manner. This variable (managerial competencies) constitutes the core of this research.

From the methodological point of view, the work is descriptive, correlational, and the technique used to collect information was the semi-structured interview, which encoded the most significant expressions in open categories.

The main results obtained with the research showed the following:

Regarding the competencies put into practice in management roles, innovation emerged in first place in 100% of the interviewees, followed by negotiation skills in 90%, and resilience, communication and emotional intelligence with 80%. At the same time, it was possible to identify which were the most relevant in crisis management, with communication being the most prevalent with 70% of the interviewees' preference, negotiation with 50% and teamwork with 40%.

Of the 100% of interviewees who had some degree of training in skills, it was found that they kept their companies stable (10%) and in many cases (90%) they developed by incorporating technology and consumer goods. At the same time, 100% of the interviewees who did not demonstrate training in skills acknowledged that their companies worsened their situation with indebtedness, mainly with collection agencies, during the 2018, 2019 and 2020 crisis period.

KEYWORDS

Management Change - Proactive Change Management - Superior performance

Introducción

Estudios realizados en muchos países coinciden en afirmar la importancia que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas para el desarrollo económico y movilidad social de un país. En Argentina los fundamentos de su sector industrial lo construyeron las denominadas MiPyMes surgidas de la gran corriente inmigratoria del siglo XIX. Actualmente según Horacio Roura, Subsecretario de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional del Ministerio de Industria y Turismo de la Nación entre 2011 y 2015, en nuestro país las Micro, Pequeñas y Medianas empresas representan el 99.6% del total de unidades económicas y aportaron casi el 70% del empleo, el 50% de las ventas y más del 30% del valor agregado (Roura, 2014).

Como nos plantea Di Ciano (2011) al señalar la urgente necesidad de las Pymes de establecer nuevas reglas de juego ante los distintos cambios del mundo de los negocios, obliga a sus directivos a una especie de "especialización flexible" que contemple la capacidad para adaptarse rápidamente a ese entorno cambiante en profundidad y velocidad.

Allo, Amitrano, Colantuono y Scheda (2014) en su trabajo de investigación agregan que las Pymes en general representan un núcleo trascendental para el desarrollo de las economías regionales equilibrando el crecimiento sostenido de la economía integrando personas al sistema, amortiguando la concentración económica y posibilitando el orden positivo de la redistribución de la renta.
Bien nos propone Fernandez (2011) entonces de la necesidad apremiante de un "cambio gerencial", que pueda considerar fundamentalmente aspectos críticos como las variaciones en los consumos, las formas de distribuir y vender , la obsolescencia tecnológica, la deficiente calidad de los servicios en general, la difícil situación financiera para acceder a recursos ajenos, la débil competencia gerencial, la carencia de información, la escasa comunicación, entre otros aspectos necesarios para mantener la competitividad y desarrollo. La adaptabilidad empresarial y la competencia de sus directivos se enfrentan al reto y desafío de nuevos modelos de gerenciamiento para dar respuesta rápida e inteligente a los cambios vertiginosos del contexto.

La relevancia de las competencias genéricas de los directivos Pymes puestas en práctica en períodos de crisis en Argentina, sus alternativas de capacitación y formación, constituye un área no explorada específicamente en investigaciones científicas en Argentina, y no se encontró ningún trabajo o tesis específica que visualice la problemática planteada en el segmento elegido como objeto de estudio.

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

Marco teórico/precisiones conceptuales/Estado del arte

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

Adquiere significación entonces realizar un estudio que demostrar la importancia o relevancia que tuvieron el nivel de competencias gerenciales transversales y genéricas puestas en práctica por directivos de Pymes, a la hora de gestionar sus recursos ante las crisis de Argentina durante los años 2018/2019 y 2020 que le pudieron garantizar su sustentabilidad y desarrollo, frente a entornos drásticamente cambiantes y recesivos como los vividos en la economía argentina en esos años.

Existe la tendencia a creer que las competencias se logran a través del aprendizaje experiencial como método. Como bien define Senge (1995) la ilusión del aprendizaje con la experiencia señala un fundamental dilema de aprendizaje que afrontan las organizaciones, si se aprendiera mejor de la experiencia, nunca llegaríamos a experimentar directamente las consecuencias de muchas de nuestras decisiones más importantes.

El método de formación mediante aprendizaje experiencial, muy usado en otro siglo y defendido por directivos Tradicionales y Baby Boomers, resulta insuficiente ante la velocidad y profundidad de los cambios en los negocios contemporáneos que, ante el logro del objetivo, esperando experimentar en

un determinado lapso, harían el aprendizaje obsoleto e ineficaz ante los nuevos escenarios surgidos en ese lapso.

Si bien muchos de los directivos milenians creyeron que la formación académica universitaria de grado y posgrado, en instituciones educativas públicas y privadas, les otorgaría cierto nivel de formación en competencias, no lo han logrado debido a que muchas de las curriculas de carreras afines con dirección (Ciencias Empresariales e Ingeniería) sus programas y perfiles estaban enfocados y estructurados por contenidos y no competencias, lo cual no contribuye a solucionar o paliar la problemática planteada. También tendría que ser preocupación de las distintas Cámaras Empresarias, desarrollar espacios de capacitación y formación - más allá de los aspectos meramente técnicos - de competencias de dirección para sus afiliados, en tanto muchas de las Cámaras, tienen fondos disponibles que surgen de los Convenios Colectivos para este fin.

Pero la definición, que más refleja el espíritu de este trabajo y se adapta a los objetivos planteados es la de Nuñez (1997) citada por Fernandez (2011) y que la describe como: "Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves de un negocio"

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

La valoración de tales comportamientos en una Pyme concreta puede de alguna forma aportar información relevante acerca de su cultura organizativa y de cómo será su futuro, al menos en términos de compromiso y unidad con la organización. Este trabajo pretende investigar y visualizar justamente ¿cómo valoran las empresas estos mejoramientos de los comportamientos?

Objetivo

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

Encuadre Metodológico

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

Para ello se apeló a un método descriptivo correlacional

El alcance descriptivo es el apropiado para especificar las propiedades, características y rasgos importantes del objeto de estudio pues comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014 a, p. 119).

Los estudios correlacionales tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular (Hernández, Fernández y Baptista, 2014 c, p. 93).

La identificación de competencias conductuales clave se realiza comparando individuos mediante entrevistas sobre situaciones relevantes o significativas, así como su análisis (Duarte 2013 citando a Urdaneta, 2005, p. 256).

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

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

Identificar las competencias de este grupo de directivos seleccionado permite aunar prioridades, cambiar de estrategias y tácticas en las posibilidades de formación y entrenamiento. También resulta un aporte para encauzar la formación y desempeño de los actuales directivos.
La valoración del nivel de desarrollo de estos, además de servir como validación de los objetivos planteados en este Trabajo, permite recomendar acciones para el desarrollo de directivos Pymes y lograr en ellos una mejor calidad de gestión, tan necesario para la supervivencia en estadíos de crisis como los vivido en Argentina en los años 2018-2019 y 2020.

Resultados y Conclusiones

Se pudo verificar que las competencias puestas en práctica en general durante el período en estudio, destacándose que dieron prioridad en la elección a la flexibilidad e innovación, seguido por la habilidad de negociación y la resiliencia y comunicación e inteligencia emocional. Al mismo tiempo, se trató de identificar cuáles fueron las más relevantes en la gestión de crisis, siendo la comunicación la más relevante con un alto porcentaje de preferencia de los entrevistados, negociación y Trabajo en equipo con un menor valor, cumpliendo así con el desarrollo del objetivo específico.

Se puede inferir también del trabajo de campo realizado, que existe una diferencia marcada de visión sobre el paradigma de las competencias directivas en función de la franja etaria a la que pertenecen. Siendo los tradicionales, baby boomers y generación X las más reacias a reconocer la utilidad de las herramientas de gestión y por consiguiente la necesidad de formación, abusando del instinto en un alto % para la toma de decisiones, definición de estrategias y negociaciones, con los riesgos que ello implica en un mundo de negocios donde la experiencia como método de aprendizaje ya no logra ser eficiente y en un contexto de cambios caracterizados por su velocidad y profundidad.

El 100% de los directivos Pyme entrevistados coincidieron en afirmar que ningún nivel de educación formal les había otorgado competencias genéricas que pudieran serles útil a la hora de gestionar y que deja al descubierto una deuda pendiente del sistema educativo en general de no responder con perfiles que respondan y cubran las necesidades actuales de formación.

También podemos concluir que la educación en todos los niveles, incluidos posgrados específicos, no aportaron desde sus currícula niveles de formación en competencias que hayan contribuido a la conducción de organizaciones, en general y a las Pymes seleccionadas en particular, en períodos de crisis como los años propuestos para este Trabajo Final de Graduación.

Del trabajo de campo también se puede inferir que la formación universitaria de grado y posgrado complementado con otras formaciones específicas , aumenta la efectividad de la función gerencial logrando no sólo la estabilidad en períodos de crisis como en el 2018-2019-2020, sino que la gestión de ellos tuvo un desempeño superior logrando niveles de desarrollo que se reflejaron tanto en incorporación de tecnología, maquinaria y automatización sino también en mantener salud financiera y rentabilidad positiva.

De acuerdo a la información obtenida se puede inferir las distintas instancias de formación a las que accedieron los entrevistados, siendo elegidos como métodos el coaching en un 30% de los entrevistados de un asesor o coach externo , lo cual nos plantea una posibilidad y desafío muy grande a los profesionales en Ciencias Económicas de intervenir como partícipes más activos y directos en el desarrollo de competitividad de nuestros clientes con la utilización de una herramienta como el coaching.

Finalmente, se proponen alternativas accesibles y viables para la formación en competencias como por ejemplo a través de instituciones que ofrecen la posibilidad a directivos Pymes de poder formarse en competencias tanto como complemento al nivel de educación desarrollado, o como incorporación de herramientas de gestión que permitan una profesionalización de la función.
Cámaras Empresarias, Agencias de Desarrollo Municipales o regionales, Asociaciones de Comercio e Industria suelen incluir dentro de sus planes de capacitación, talleres gratuitos o con un costo accesible de formación de directivos Pyme logrando aportarles un nivel mínimo pero deseable de competitividad en la gestión.

Por la experiencia profesional del autor los inconvenientes que se presentan en este tipo de alternativa de formación y que representan trabas en el objetivo a cumplir, por ejemplo en las Cámaras y Asociaciones Empresariales, la falta de afiliación y credibilidad del empresario Pyme a este tipo asociaciones que se ha venido acentuando en los últimos años y también muchas veces en la

selección de los dictantes o monitores de los talleres prevalecen factores subjetivos que empobrecen la calidad de los mismos.

Resulta vital que se promuevan políticas públicas y privadas que puedan reconocer la gravedad de la situación de muchas Pymes en la Argentina que se encuentran sufriendo y cercadas por la ignorancia, terquedad y ceguera, y esperando que este Trabajo contribuya en algo para evidenciar la importancia que tiene su tratamiento en prevención de mayores daños económicos y sociales.

Bibliografía

Allo, E ,Amitrano, N, Colantuono, L, Scheda, N- (2014) *Trabajo de investigación final, financiamiento de Pymes; riesgo crediticio, oferta y demanda* – 2014 -UADE Recuperado de ttps://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/3870/Allo.pdf?sequence=1

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

Duarte, D.L. (2013). *Desarrollo de competencias gerenciales para la Alta Dirección en empresas cosméticas biotecnológicas bogotanas: Un enfoque conductual.* Trabajo de Grado. Universidad Nacional. Sede Bogotá.

Fernandez Bravo C. (2011) *Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes* Tesis doctoral Tecana American University – Venezuela

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* McGraw-Hill (4th ed.). México

Ochoa, C. (29 de mayo de 2015). *Muestreo no probabilístico: muestreo por conveniencia*. Netquest. https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-por-conveniencia

Roura, H (2014) *Las Pyme en el desarrollo de la economía argentina*. Informe Industrial. Recuperado de: http://www.informeindustrial.com.ar

Senge, P (1995) La quinta disciplina