



HABILIDADES DIRECTIVAS REQUERIDAS EN ESTUDIANTES Y PROFESIONALES DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Luciana Ayelen Ponce

lic.lucianaap@gmail.com

Javier Antonio García

jagarcia@face.unt.edu.ar

Resumen

El siguiente trabajo tiene como objeto de estudio las habilidades directivas requeridas en estudiantes y profesionales de Ciencias Económicas de San Miguel de Tucumán. Para Whetten y Cameron (2011) las habilidades directivas son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. No obstante, en tanto que los individuos con diferentes estilos y personalidades aplican sus habilidades de manera diferente, existe un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes a través de toda una gama de diferencias individuales.

El objetivo general de este trabajo es comprender las habilidades directivas requeridas por Pymes y empresas familiares a profesionales y estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán (FACE-UNT) durante el periodo 2023. El trabajo se constituye en un estudio de caso con un enfoque mixto. Como instrumentos de recolección de datos pueden mencionarse: entrevistas semiestructuradas a dueños o gerentes generales de Pymes y empresas familiares en San Miguel de Tucumán y cuestionarios a estudiantes y profesionales egresados de Ciencias Económicas.

Palabras clave



Administración. Desarrollo de habilidades directivas. Universidad.

Introducción

Las pequeñas empresas se desenvuelven en un ambiente de gran competencia e incertidumbre afectado por los cambios en factores internos y externos, estas condiciones les exigen la demanda de profesionales o estudiantes de Ciencias Económicas para ocupar puestos de trabajo, en donde además de valorar el conocimiento técnico de la persona, dan gran importancia a las capacidades interpersonales de las mismas, estas son las llamadas habilidades blandas o *soft skills*, reconocidas en el contexto organizacional como habilidades directivas. Las mismas son el resultado de una combinación de habilidades sociales, de comunicación, de forma de ser, de acercamiento a los demás y otros factores que hacen a una persona dada a relacionarse y comunicarse de manera efectiva con otros. Por lo general, los empleadores buscan candidatos con habilidades blandas para un empleo porque realizan su trabajo de manera exitosa.

Mientras los empleadores (empresas, emprendimientos y PyMEs), requieren y valoran el conocimiento técnico, han comenzado a brindarle una importancia mucho mayor a la necesidad de habilidades diferentes a las anteriores, como aquellas que permiten expresar ideas, relacionarse con los demás, pensar creativamente, entre algunas, para unirlo con el conocimiento propio de la disciplina (Randstad, 2020). Son estas últimas, habilidades que los estudiantes necesitan desarrollar, debido a que cada vez son más requeridas en un profesional competente, y que tradicionalmente no tienen un papel tan relevante dentro de los métodos de enseñanza y planes de estudio. Existen investigaciones que especifican las distintas habilidades requeridas en un profesional competente para ocupar un puesto de trabajo en las empresas, sin embargo, no se encuentran estudios que indaguen sobre las habilidades directivas requeridas en los profesionales o estudiantes de Ciencias Económicas en profundidad.

Por todo lo antes mencionado, el problema a abordar en la presente investigación se constituye en las habilidades directivas en profesionales o estudiantes universitarios de la FACE-UNT requeridas por las pymes y empresas familiares al momento de realizar una selección de personal, durante el periodo 2023. De esta manera, se pueden formular las siguientes preguntas de investigación:



- ¿Qué habilidades directivas son requeridas en profesionales o estudiantes universitarios de la FACE-UNT, por las pymes y empresas familiares en San Miguel de Tucumán durante el año 2023?
- ¿Qué tipos de habilidades directivas perciben que desarrollan los estudiantes y egresados de cada una de las carreras de la FACE-UNT?
- ¿Cuáles habilidades directivas perciben que son requeridas en su trabajo los estudiantes y egresados de cada una de las carreras de la FACE-UNT?
- ¿Cuáles son las similitudes y diferencias entre las habilidades directivas requeridas para cada uno de los estudiantes y profesionales de las distintas carreras de grado de la FACE-UNT?

Subsección

1. Marco teórico

Para Mintzberg (2009), la formación que se imparte hoy en las escuelas de management, es formación en negocios y no en dirección. Sostiene que los programas enseñan acerca de las diversas áreas funcionales de los negocios, pero no sobre la práctica directiva. Para él, esta manera de abordar la formación de líderes tiene consecuencias tanto económicas como sociales. Menciona que la dirección es una práctica que combina una parte de experiencia (obra) con perspectiva (arte) y algo de análisis (ciencia). Sin embargo, la formación pone énfasis sobre la ciencia, provocando de esta manera dos estilos de conducción, ambos dos cuestionables (el calculador con énfasis sobre el análisis y el heroico con el acento puesto en la perspectiva). A su juicio, se requiere de otro tipo de formación que incluya tanto el arte de dirigir (perspectiva) como la obra (experiencia) a fin de incorporarlos nuevamente a la práctica directiva. En sus palabras, dirigir trata básicamente sobre habilidades blandas (trabajar con gente, cerrar tratos, procesar información difusa etcétera). Más adelante se particularizan estas habilidades blandas como habilidades directivas (entendidas en el área de administración).



¿Qué es una habilidad?

Según la Real Academia Española (2022), una habilidad es entendida como una capacidad y disposición para hacer algo, o también como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza. De la misma manera, Madrigal Torres et. al. (2009) sostienen que la palabra habilidad por sí misma remite a la capacidad, gracia y destreza para ejecutar algo. Asimismo, argumentan que cuando se refiere a las habilidades en plural, se puede encontrar que se vinculan a una tarea, implican un entorno, se demuestran en la realización de las tareas con regularidad y eficacia, y, sobre todo, se aprenden.

Habilidades directivas

Madrigal Torres et. al. (2009) definen a la administración como la ciencia mediante la cual se logran los propósitos y objetivos por conducto del esfuerzo humano coordinado. La misma se lleva a cabo mediante el proceso administrativo. Los autores sostienen que el objetivo de la dirección es organizar a los miembros del grupo y coordinar, dirigir, liderar y supervisar sus actividades para obtener los resultados y metas deseados. Por lo tanto, la función directiva tiene que estar fortalecida con todas las habilidades que implica el hecho de llevar a cabo la administración.

Al ser la dirección una función que lleva a cabo una persona o un líder para influir en los demás al desempeñar un trabajo, se requieren determinadas habilidades para realizarla con éxito y de modo eficaz. De esta manera, la habilidad directiva es una función con personas y para personas, y por lo tanto se deben considerar conjuntamente la inteligencia y la astucia para ser un directivo eficiente (Madrigal Torres et. al., 2009). Al ejercer la función de dirección, se desarrolla una influencia interpersonal dinámica donde interviene el factor humano y, para desarrollarla, el directivo debe contar con las siguientes habilidades y características (Madrigal Torres et. al., 2009):

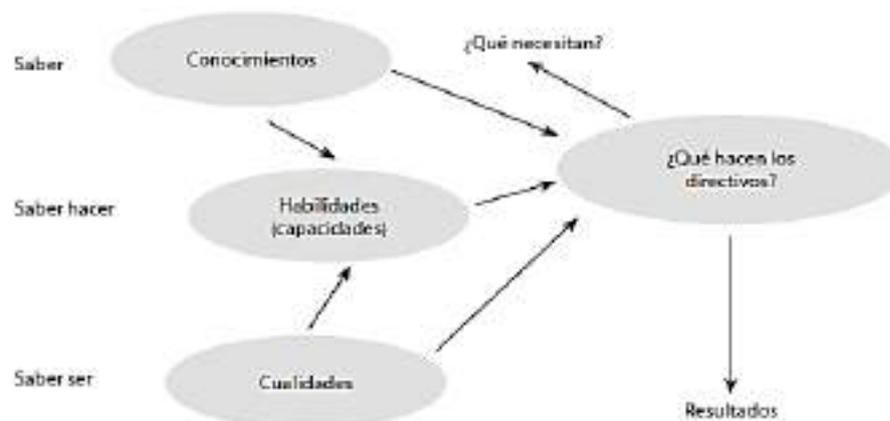
- Ser buen comunicador, flexible, positivo, seguro, independiente, buen colaborador, ambicioso, animoso, valiente, intuitivo, comprensivo, respetuoso, responsable, motivador, autocrítico, creativo, receptor, honesto y sincero.
- Estar orientado a la realidad y a la acción.



- Estar consciente de que una de las grandes necesidades de los individuos es la de sentirse seguros.
- Estar alerta a la tendencia de confundir hechos y opiniones.
- Tener confianza en las capacidades creativas del grupo y se aparta del paternalismo que coarta e inhibe.

Para que una persona de cualquier empresa y organización cuente con un perfil ideal para lograr un mejor desempeño, se requiere entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo Madrigal Torres et. al. (2009). Para dichos autores, su importancia radica principalmente en conocer qué hacen los directivos y qué deben hacer, qué necesitan para hacerlo y, sobre todo, los resultados que se espera de ellos. El arte de dirigir o liderar requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo, y para ello se requieren habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo. Esto, enlazado con las cualidades que debe tener el directivo, forma el trinomio para lograr un directivo exitoso. La siguiente figura ilustra lo que el directivo debe saber (conocimientos), saber hacer (capacidades y habilidades) y saber ser (cualidades). Con estos tres elementos el directivo será capaz de dar resultados.

Gráfico 1. Elementos necesarios para que el directivo obtenga resultados



Fuente: Madrigal Torres et. al. (2009), citando a Codina Jiménez (2005)



En palabras de Madrigal Torres et. al. (2009), la importancia de desarrollar las habilidades directivas a nivel profesional está consignada por la Organización Mundial de la Salud (1999). La misma establece que el papel de la universidad es la formación basada en competencias laborales, y por tal motivo, sugirió la necesidad de enseñar a los jóvenes, habilidades de toma de decisiones y solución de problemas, pensamiento creativo y analítico, comunicación y habilidades interpersonales, autoconocimiento y empatía, y manejo de las emociones y del estrés. Todas ellas tienen relación con las habilidades directivas para la vida o para aprender a convivir en armonía y, focalizan principalmente en la relación interpersonal.

Existen varias características distintivas de las habilidades directivas que las diferencian de otros tipos de características y prácticas administrativas (Whetten y Cameron, 2011). En primer lugar, las habilidades directivas son conductuales, lo que significa que no son únicamente atributos de la personalidad o tendencias estilísticas. Las mismas consisten en conjuntos identificables y observables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a determinados resultados (las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad). A pesar de que las personas con diferentes estilos y personalidades aplican sus habilidades de manera diferente, existe un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz que son comunes.

En segundo lugar, las habilidades directivas están bajo el control de la persona. En contraposición de algunas prácticas organizacionales como “contratar de manera excepcional” o actividades cognoscitivas como “trascender al miedo”, cada persona puede demostrar, practicar, mejorar o limitar las habilidades. Es cierto que las habilidades pueden implicar a otras personas y que requieren de trabajo cognoscitivo, pero son comportamientos controlables por uno mismo.

En tercer lugar, las habilidades directivas se pueden desarrollar. Esto quiere decir que es posible mejorar el desempeño de cada uno, mediante el entrenamiento y la retroalimentación de colegas, mentores, familiares, etc. En cuarto lugar, las habilidades directivas están interrelacionadas y se traslapan. Es complicado pensar en demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las mismas no son comportamientos simplistas y repetitivos, sino conjuntos integrados de respuestas complejas. Los directivos que pretendan ser eficaces, deben pensar en desarrollar combinaciones de habilidades para alcanzar los resultados deseados. Por ejemplo, para lograr motivar a los demás, será necesario contar con una comunicación clara y



transparente, utilizar el poder para delegar, y siempre tener presente el autoconocimiento. Dicho de otra manera, los directivos eficaces deben desarrollar un conjunto de habilidades que se superponen y se apoyan unas a otras, y que permiten flexibilidad en el manejo de situaciones diversas.

En quinto lugar, las habilidades directivas a veces son contradictorias y paradójicas. Esto quiere decir que se pueden apreciar matices y extremos si pensamos en un continuo. Por ejemplo, no todas las habilidades directivas tienen una orientación suave y humanista, ni todas son rígidas y dictatoriales. Tampoco están orientadas exclusivamente hacia el trabajo en equipo, ni exclusivamente hacia el individualismo o el carácter técnico. Para ser un directivo eficaz es necesario poseer una variedad de habilidades, aunque algunas de ellas parezcan incompatibles.

Clasificación de habilidades directivas

Es posible enunciar diferentes clasificaciones si pensamos en las principales habilidades que se requiere conocer y desarrollar para el mejor desempeño en la dirección Madrigal Torres et. al. (2009).

Según Madrigal Torres et. al. (2009), las habilidades que el directivo debe desarrollar son seis: la comunicación; saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva; tener creatividad para innovar, improvisar y planear; ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda; saber administrar su tiempo y el de su personal, y trabajar en equipo y ser asertivo.

Whetten y Cameron (2011) clasifican a las habilidades en tres grandes grupos. Primero, mencionan las habilidades personales (autoconocimiento, manejo del estrés y del tiempo y resolución analítica y creativa de problemas). Luego, las interpersonales (manejo de conflictos, motivación, comunicación e influencia). Finalmente, las grupales (delegación, liderar el cambio y formación de equipos de trabajo).

Puchol y Puchol, (2016) clasifican a las habilidades en tres grandes grupos. Por un lado, mencionan la comunicación, la cual abarca la dirección de reuniones; el arte de entrevistar; hablar en público; la atención de quejas y reclamos; la asertividad y la negociación. En un segundo lugar, distinguen a la decisión en donde focalizan en la toma de decisiones, la creatividad y el cambio. Finalmente proponen la gestión, dentro de la cual refieren al liderazgo;



la motivación; la gestión del tiempo; el control del estrés; la delegación; la gestión del conflicto, del conocimiento y de la diversidad; y la dirección de equipos de trabajo.

A continuación, se desarrolla la clasificación de habilidades directivas según Whetten y Cameron (2011).

Habilidades personales

Las mismas están constituidas por el autoconocimiento, el manejo del estrés y del tiempo y resolución analítica y creativa de problemas. Estas habilidades se concentran en asuntos que quizás no impliquen a otras personas, sino que se relacionan con el manejo del propio yo, de ahí que se llamen habilidades personales (Whetten y Cameron, 2011).

El *autoconocimiento* consiste en sentar las bases para la introspección, es decir, revelar el conocimiento que poseemos de nosotros mismos (Whetten y Cameron, 2011).

La mayoría de las personas encontrarán regularmente individuos con estilos, conjuntos de valores y perspectivas que difieren de los propios. Existe una cantidad innumerable de dimensiones personales para explorar, si es que uno pretende desarrollar el autoconocimiento a profundidad, entre las que se destacan (Whetten y Cameron, 2011):

- **Inteligencia emocional:** la capacidad de manejarse a uno mismo y de manejar las relaciones con los demás. Se refiere a la capacidad de reconocer nuestras emociones y las de los demás. Como autor sobresaliente de esta dimensión cabe mencionar a Daniel Goleman.
- **Valores personales:** se incluyen aquí porque son “el centro de la dinámica del comportamiento” y tienen un papel muy importante al unificar la personalidad.
- **Estilo cognoscitivo:** se refiere a la forma en la que los individuos reúnen y procesan la información. Los investigadores han descubierto que las diferencias individuales en el estilo cognoscitivo influyen en la percepción, el aprendizaje, la solución de problemas, la toma de decisiones, la comunicación y la creatividad.
- **Orientación hacia el cambio:** se enfoca en los métodos que las personas utilizan para lidiar con el cambio en su ambiente. Existen dos dimensiones importantes (*locus* de control e intolerancia de la ambigüedad) que se miden con dos instrumentos de evaluación.



- Autoevaluación básica y esencial: es un constructo elaborado recientemente, que capta los aspectos esenciales de la personalidad (las denominadas “cinco grandes” dimensiones de la personalidad, a saber, neurotismo, extroversión, escrupulosidad, amabilidad y apertura).

Desarrollar las habilidades directivas sería imposible si no se *gestiona el tiempo*. Covey (2013) sostiene que la administración efectiva consiste en empezar por lo primero: mientras que el liderazgo decide qué es lo primero, la administración le va asignando el primer lugar día tras día, momento a momento. El manejo del estrés y del tiempo requieren reconocer los elementos estresantes, saber controlarlos, y, por otro lado, aplicar un uso eficiente del tiempo (Whetten y Cameron, 2011).

La última habilidad dentro de esta primera clasificación, la *resolución analítica y creativa de problemas*, implica definir un problema, generar alternativas, evaluarlas y ponerlas en práctica, utilizando la innovación en situaciones que así lo requieran (Whetten y Cameron, 2011). La resolución analítica de problemas implica definir una situación problemática, generar soluciones alternativas, evaluar y seleccionar una alternativa y finalmente poner en práctica la solución (Whetten y Cameron, 2011).

La *creatividad* es entendida como un proceso de descubrimiento o producción de algo nuevo, valioso, original, útil y significativo, partiendo de informaciones ya conocidas. Abarca la posibilidad de solucionar un problema conocido y descubrirlo en donde el resto de las personas no lo ven (Madrigal Torres et. al., 2009).

Habilidades interpersonales

Dentro del segundo grupo de habilidades, encontramos el manejo de conflictos, la motivación, la comunicación y la influencia. Estas habilidades se centran principalmente en asuntos que surgen al interactuar con otras personas (Whetten y Cameron, 2011).

Desarrollar *influencia* requiere utilizar el *poder* (proveniente de la persona o del puesto que poseen en la organización) para conseguir que las personas decidan contribuir por su propia voluntad, al cumplimiento de un objetivo común (Whetten y Cameron, 2011).

El *manejo de conflictos* consiste en gestionar las tensiones que se producen en la organización, para que éstas tengan un impacto positivo en los resultados. Robbins y Judge



(2009) definen al conflicto como un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo. La capacidad de manejar el conflicto es, sin duda, una de las habilidades interpersonales más importantes que necesita un directivo (Huerta Mata y Rodríguez Castellanos, 2006).

Otra habilidad interpersonal se refiere a la motivación. Robbins y Judge (2009) la definen como los procesos que inciden en la intensidad (lo enérgico del intento de una persona), dirección y persistencia del esfuerzo (medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo) que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Motivar es poner en movimiento, mover y movilizar. Ese movimiento, esa puesta en marcha, comienza con un proceso interior que sucede dentro de cada persona, del cual cada uno es dueño y responsable de iniciar. La verdadera motivación no es exterior, sino que es interior. Del exterior podrán recibirse diferentes tipos de estímulos que podrán ser de variadas maneras. Estos estímulos podrán despertar dentro de la persona diferentes deseos, aspiraciones y ansias por crecer, por desarrollarse o por lograr ciertas y determinadas metas (Astarola et. al, 2008).

No sería posible desarrollar las habilidades interpersonales si no fuera por la *comunicación*. Huerta Mata y Rodríguez Castellanos (2006) consideran que la comunicación comprende la transferencia de significados. Si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha dado. En este sentido, es indispensable que el receptor pueda comprender el mensaje que envía el emisor.

La comunicación consiste en poder expresar nuestras ideas, ya sea de manera oral o escrita. La comunicación es personal porque cada persona percibirá e interpretará una situación de comunicación de acuerdo con sus propios intereses, creencias y valores socioculturales e individuales. Una buena comunicación se define erróneamente como el acto de llegar a un acuerdo o a pensamiento compartido. Más bien, una buena comunicación tiene lugar cuando hay claridad de comprensión entre los sujetos que intervienen en el proceso, aun cuando no exista acuerdo. La comunicación, al ser un proceso, no siempre fluye libremente. En muchas ocasiones se presentan barreras de distinta índole que entorpecen el proceso.

Habilidades de manejo de grupo

Analizando el último grupo de habilidades, se encuentran la delegación, liderar el cambio y la formación de equipos de trabajo. Estas habilidades se centran en asuntos fundamentales



que surgen cuando la persona participa con grupos de personas, ya sea como líder o como miembro del grupo (Whetten y Cameron, 2011).

Las habilidades de *facultamiento* y *delegación*, significan dar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellas deseen (Whetten y Cameron, 2011). Muchas veces se suele utilizar el concepto *empowerment*, el cual implica trabajar con nuestros colaboradores de manera de crear un ámbito que permita potenciar y poner en práctica -liberar- sus conocimientos, experiencia y motivación, para realizar un trabajo o tarea determinada de manera exitosa (Astarola et. al, 2008). Para Whetten y Cameron (2011) el facultamiento se basa en un conjunto de suposiciones que son opuestas a las que normalmente hacen los directivos. Significa dar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellas deseen, en vez de obligarlas a hacer lo que uno quiere.

Para Whetten y Cameron (2011), desarrollar habilidades para trabajar en colaboración con otros es importante ante el enorme impulso que han recibido los equipos durante la última década dentro de las organizaciones laborales. Por sí solo, el ser humano es incapaz de satisfacer sus necesidades y sus deseos. Sin embargo, en la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntas pueden hacer más que cada una de ellas por separado (Franklin y Krieger, 2012).

Por último, para liderar el cambio se necesita conseguir que el dinamismo del entorno tenga resultados positivos en la organización. El *liderazgo* es la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas (Robbins y Judge, 2009). Dichos autores reflexionan que las organizaciones necesitan liderazgos fuertes y una administración sólida para obtener una eficacia óptima. Asimismo, en el mundo dinámico de hoy, se necesitan líderes que desafíen el *status quo*, para crear visiones del futuro e inspirar a los miembros de la organización para que deseen lograr las visiones. También se necesitan gerentes que formulen planes detallados, creen estructuras organizacionales eficientes y supervisen las operaciones cotidianas. Huerta Mata y Rodríguez Castellanos (2006) lo conceptualizan como la habilidad de inspirar confianza y apoyo entre las personas necesarias para lograr las metas; así como una fuerza dinámica que motiva y coordina la organización.

2. Aspectos metodológicos



Este trabajo de investigación tiene como objetivo general comprender las habilidades directivas requeridas por pymes y empresas familiares en profesionales y estudiantes de la FACE-UNT durante el periodo 2023.

Para el cumplimiento del mismo, se formulan los siguientes objetivos específicos:

- Identificar las principales habilidades directivas requeridas por las pymes y empresas familiares en profesionales y estudiantes de la FACE-UNT durante el periodo 2023.
- Relevar las habilidades directivas que los estudiantes y egresados de cada una de las tres carreras de la FACE-UNT perciben que son requeridas en su trabajo.
- Comparar las habilidades directivas requeridas en estudiantes y profesionales para cada una de las tres carreras de grado de la FACE-UNT.

El trabajo se constituye en un estudio de caso. El enfoque con el cual se lo aborda es mixto. Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta para realizar inferencias producto de toda la información recabada (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014). Como instrumentos de recolección de datos pueden mencionarse:

- Entrevistas semiestructuradas a dueños, gerentes y reclutadores de Pymes o empresas familiares en la provincia de Tucumán. Se realizaron un total de 8 entrevistas a integrantes de diferentes organizaciones.
- Revisión de anuncios virtuales de ofrecimiento de trabajo en distintos sitios web y aplicaciones vinculadas. Se observaron un total de 20 anuncios diversos.
- Encuestas a estudiantes y profesionales de Ciencias Económicas de San Miguel de Tucumán mediante un formulario de *Google forms*, obteniendo un total de 178 respuestas.

3. Discusión y análisis de resultados

Se utilizaron distintos instrumentos para la recolección de datos. Como primera instancia se elaboró una ficha de observación de anuncios virtuales sobre ofrecimiento de empleo en



distintos portales de internet. En la ficha de observación se clasificó cada una de las habilidades requeridas por las organizaciones para el puesto de trabajo vacante entre las habilidades bajo estudio, es decir, habilidades personales, interpersonales y grupales.

Luego se confeccionó una matriz para el procesamiento de estos anuncios.

Tabla 1. Ficha de observación de anuncios

Nº de Anuncio	Fuente	Puesto	Modalidad de trabajo	Personas a cargo	Habilidades Requeridas
1	La Gaceta	Secretaria /Administrativa	Presencial	No	*Manejo de Office - Habilidades técnicas
2	LinkedIn	Contador publico	Presencial	Si	*Conducción de equipos *Trabajo en equipo *Escultamento y delegación
3	Compu-trabajo	Administrativo	Presencial	No	*Proactivo - Desar. de autoconoc. *Detallista Desar. de autoconoc. *Organizado - Desar. de autoconoc. *Trabajo en equipo- *Trabajo en equipo
4	Compu-trabajo	Administrativo/ contable	Presencial	No?	*Habilidades técnicas *Habilidades de comunicación *Impulsar desarrollo de su equipo de trabajo - Trabajo en equipo *Integridad y honestidad- Desar. de autoconoc. *Capacidad analítica y habilidad resolutoria- *Solución analit. y creativa de problemas

Fuente: elaboración propia.

En la misma se clasificó a los anuncios por: número de anuncio, fuente de obtención del anuncio de empleo, puesto de trabajo vacante, modalidad del trabajo (presencial, virtual o híbrido), y si el mismo implicaba tener personas a cargo; y se identificaron, como antes mencionamos cada una de las habilidades requeridas por cada anuncio y se clasificó cada una de ellas dentro de las habilidades bajo estudio.

Se elaboró otra matriz para identificar la frecuencia de cada una de estas habilidades y se obtuvo que la habilidad con mayor frecuencia requerida entre los anuncios bajo análisis fue la de desarrollo de autoconocimiento la cual engloba habilidades, como por ejemplo, proactivo,



dinámico, flexibilidad, adaptabilidad, entre otras; en segundo y tercer lugar las habilidades más requeridas son la de solución analítica y creativa de problemas, la cual incluye habilidades como capacidad analítica y habilidad resolutoria, mejoras e innovación en la ejecución, orientación a resultados, entre otras; y la formación de equipos de trabajo.

Tabla 2. Matriz de frecuencias sobre la revisión de anuncios

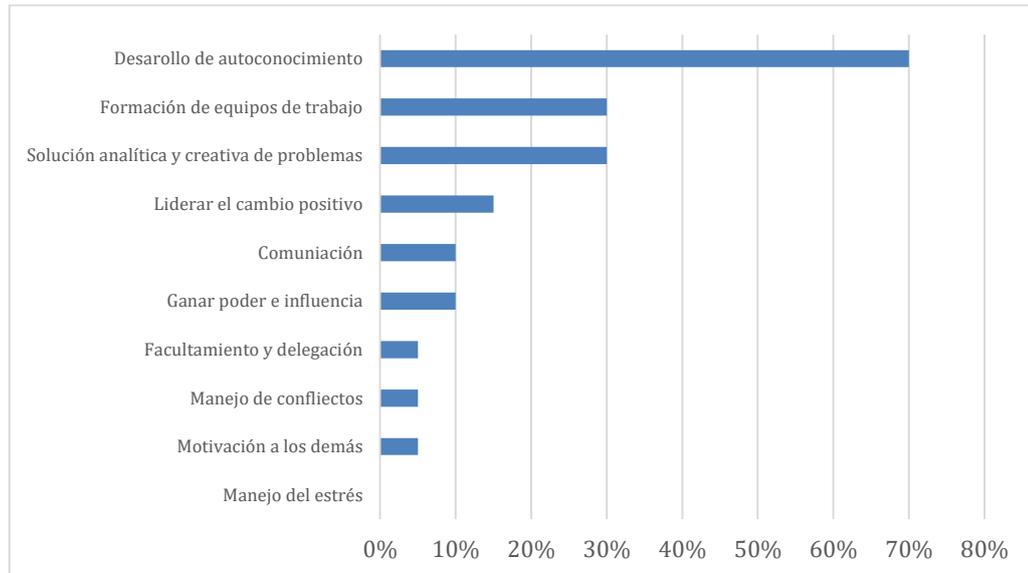
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	TOTAL		
ANUNCIOS / HABILIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22			
Hab. personales																									
Desarrollo de autoconocimiento	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	
Gestión del estrés	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Solución analítica y creativa de problemas	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hab. interpersonales																									
Establecimiento de relaciones / comunicación de grupo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capacidad de influencia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Habilidades de ventas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Habilidades de conflicto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hab. grupales																									
Facilitación / delegación	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Formación y trabajo en equipo	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Liderazgo positivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia.

Es posible observar de mejor manera la frecuencia de repetición de las habilidades con la elaboración de un gráfico de barras, el cual indica en el eje X cada una de las habilidades directivas y en el eje Y la frecuencia en las que cada una de ellas se repiten entre los distintos anuncios.



Gráfico 2. Habilidades directivas detectadas en la revisión de anuncios, ordenadas de mayor a menor por su frecuencia relativa



Fuente: laboración propia

Como segunda instancia en la recolección de datos se realizaron entrevistas semiestructuradas a dueños, gerentes y encargados de distintas organizaciones la cual consistía en responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles habilidades considera que debe tener un estudiante o profesional (egresado) de ciencias económicas que se desarrolle en su empresa/ que se quiera insertar en el mercado laboral?
- ¿Cuáles habilidades considera usted que un estudiante o profesional (egresado) dedicado a la gestión/área administrativa puede desarrollar en su empresa?
- Pensando en un profesional de ciencias económicas, ¿de qué manera cree que se podría fortalecer el desarrollo de habilidades dentro de la Facultad?



Como resultados, se obtuvo que las habilidades que debe tener un estudiante o profesional que se quiera insertar en el mercado laboral son en primer lugar el desarrollo de autoconocimiento la cual incluye habilidades como proactividad, dinamismo, disciplina, entre otras; en segundo lugar, la solución analítica y creativa de problemas, que incluye habilidades como creatividad, orientación a resultados, buscar soluciones rápidas, entre otras y en tercer lugar el trabajo en equipo. Por otro lado, dentro de las habilidades que un estudiante puede desarrollar una vez insertado en el mercado laboral o en la empresa entrevistada, se destacan en primer lugar el desarrollo de autoconocimiento, en segundo lugar, el manejo del estrés, la cual engloba habilidades como optimización del tiempo, trabajo bajo presión, tolerancia a la frustración, entre otras; y en tercer lugar se ubican el trabajo en equipo.

Se elaboró una nube de palabras para obtener las maneras más frecuentes y mencionadas por los entrevistados para fortalecer el desarrollo de las habilidades directivas dentro de la Facultad.

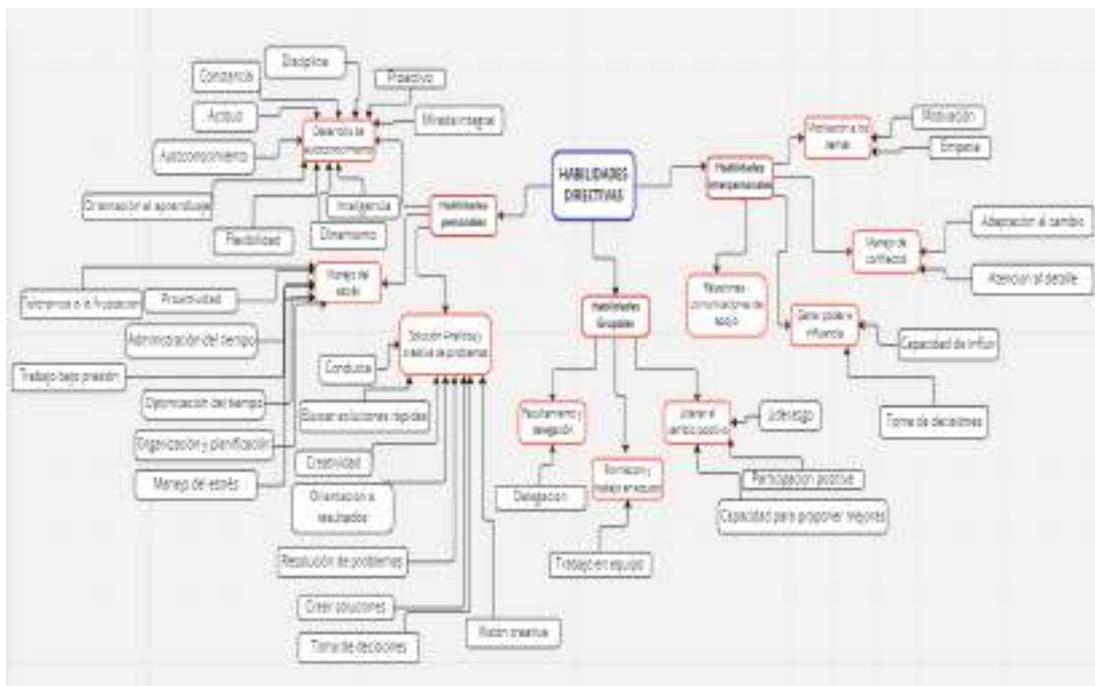
Gráfico 3. Nube de palabras con las respuestas de los entrevistados sobre cómo desarrollar habilidades directivas en la FACE-UNT.



Fuente: elaboración propia

También se realizó un mapa cognitivo para el análisis de las entrevistas y de esta manera poder codificar mucho mejor cada una de las habilidades mencionadas por los entrevistados con las categorías correspondiente a cada una de las habilidades directivas bajo estudio

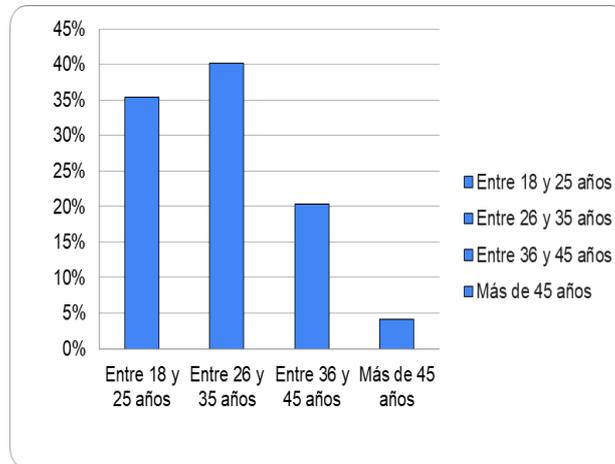
Gráfico 4. Mapa cognitivo obtenido a partir del análisis de las entrevistas



Fuente: Elaboración propia.

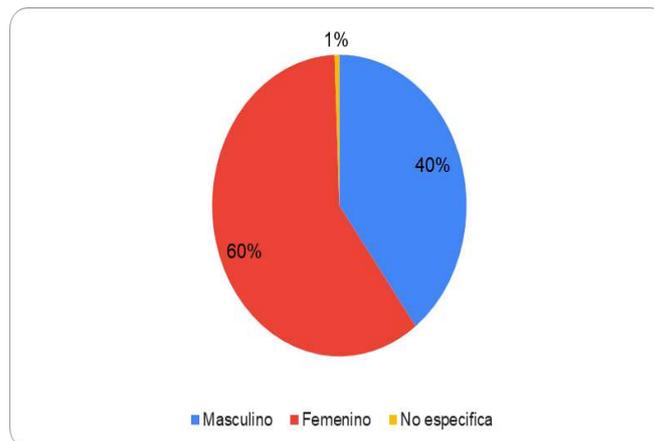
Para la última instancia de la recolección de datos, se desarrolló un cuestionario de *Google* destinado a estudiantes y profesionales (egresados) de las carreras de Ciencias Económicas en la cual participaron colaboradores de las empresas cuyos dueños y gerentes fueron entrevistados, como así también estudiantes y egresados. Primero se realizó el análisis de respuestas teniendo en cuenta la edad y sexo de cada uno de los encuestados.

Gráfico 5. Respuestas a la encuesta según la edad



Fuente: elaboración propia

Gráfico 6. Respuestas a la encuesta según sexo



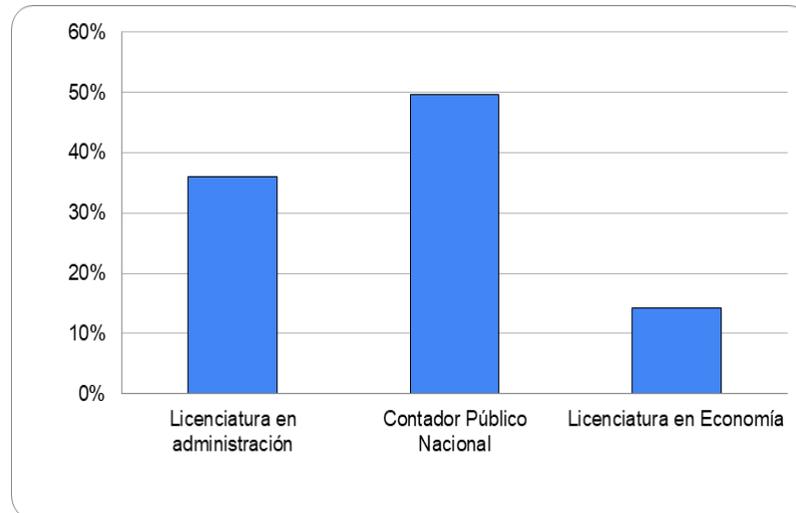
Fuente: elaboración propia

En los respectivos gráficos de respuestas se puede observar que la mayor cantidad de encuestados tienen una edad entre 26 y 36 años y la menor cantidad de encuestados más de 45 años, como así también que el mayor porcentaje de respuestas fueron del sexo femenino con un 60% y en un 40% del sexo masculino y solo hubo un 1% que no especifico su sexo.

En cuanto a los encuestados estudiantes y profesionales de la Facultad de Ciencias Economía de la Universidad Nacional de Tucumán, se identificó que la mayor cantidad de ellos corresponden a la carrera de Contador Público Nacional, en segundo lugar, a la carrera de Licenciatura en Administración y por último a la carrera de Licenciatura en Economía.



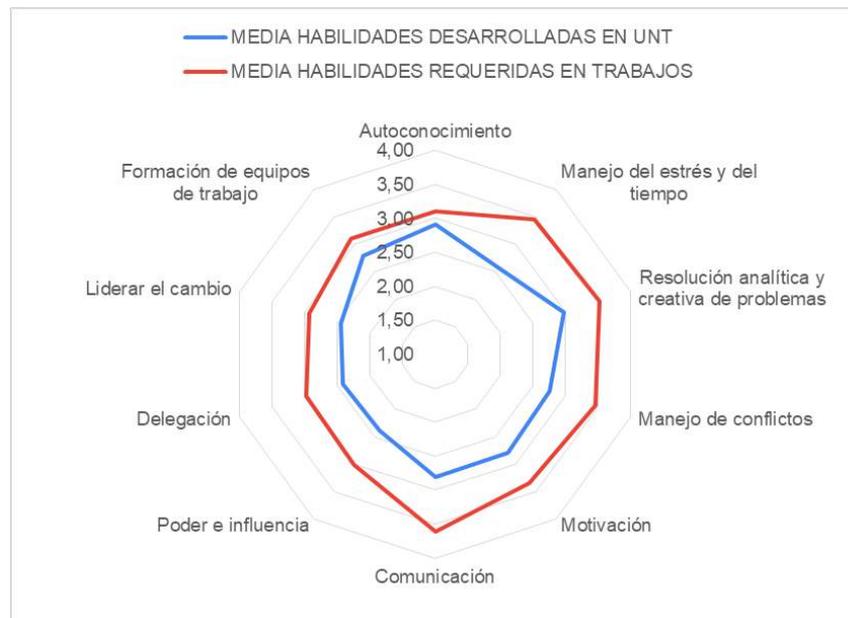
Gráfico 7. Respuestas a encuesta según carrera a la que pertenecen



Fuente: elaboración propia

Además, el cuestionario realizado requería, dentro de una de sus secciones, que los encuestados identificaran las habilidades directivas desarrolladas dentro del ámbito académico de la Facultad de Ciencias Económicas UNT y calificar en qué medida pudieron desarrollar las mismas (con la siguiente escala: 1= nada 2=poco 3= lo suficiente 4=mucho). De igual manera se realizó para el ámbito laboral en donde debían calificar las habilidades directivas requeridas para ocupar sus puestos de trabajo (con la siguiente escala: 1= innecesaria 2=poco necesaria 3= algo necesaria 4=totalmente necesaria). Para el análisis de la misma se elaboró un gráfico radial con el fin de comparar las medias de las percepciones, dando como resultado que las habilidades directivas bajo estudio son en mayor medida requeridas en el ámbito laboral y en menor medida desarrolladas dentro del ámbito académico.

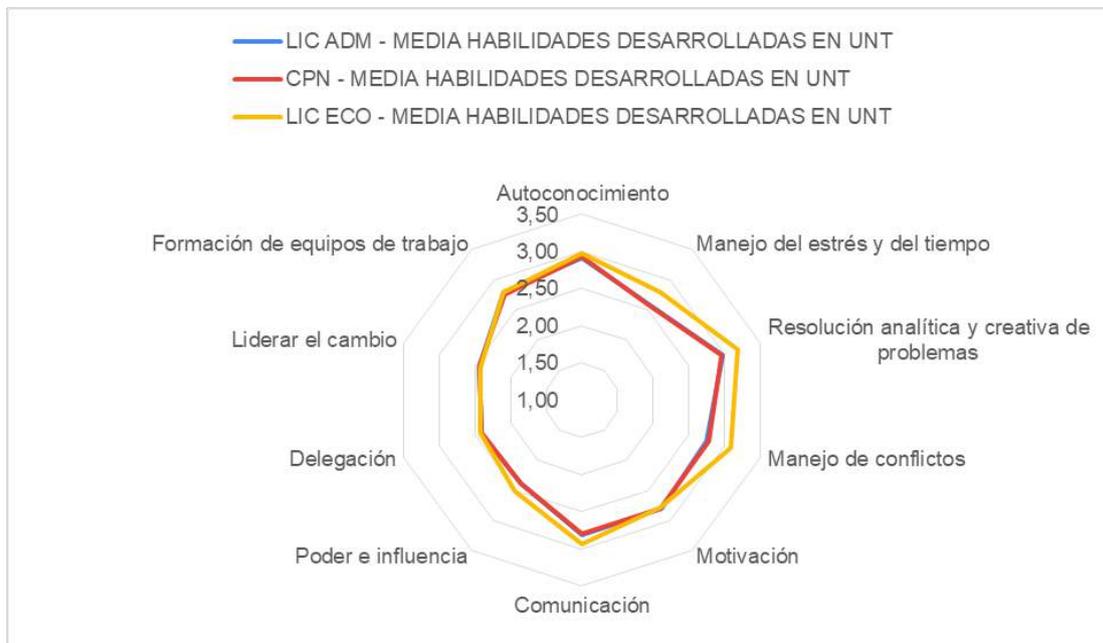
Gráfico 8. Promedios de las percepciones sobre las habilidades desarrolladas en la FACE-UNT y las requeridas en el ámbito laboral



Fuente: elaboración propia

De manera similar, también se compararon las medias de las habilidades directivas desarrolladas en el ámbito académico para las tres carreras de la Facultad de ciencias económicas.

Gráfico 9. Promedios de las percepciones de las habilidades directivas desarrolladas en FACE-UNT según la carrera de grado



Fuente: elaboración propia

Al realizar la comparación entre las tres carreras de grado, se puede observar que las percepciones indican que las habilidades más desarrolladas en común por las tres carreras son el autoconocimiento, la solución analítica y creativa de problemas y la formación de equipos de trabajo. Por otro lado, la habilidad percibida como menos desarrollada en común por las tres carreras es la de poder e influencia. También es posible apreciar que las medias de la Licenciatura en Administración y de Contador son similares, encontrándose generalmente por debajo del promedio de la Licenciatura en Economía.

Luego se realizó un análisis más específico comparando las diferentes medias de las habilidades directivas desarrolladas en la facultad por carrera de grado y por plan de estudio.



Gráfico 10. Medias de las percepciones acerca de las habilidades directivas más desarrolladas por plan de estudios de la Licenciatura en Administración de la FACE-UNT

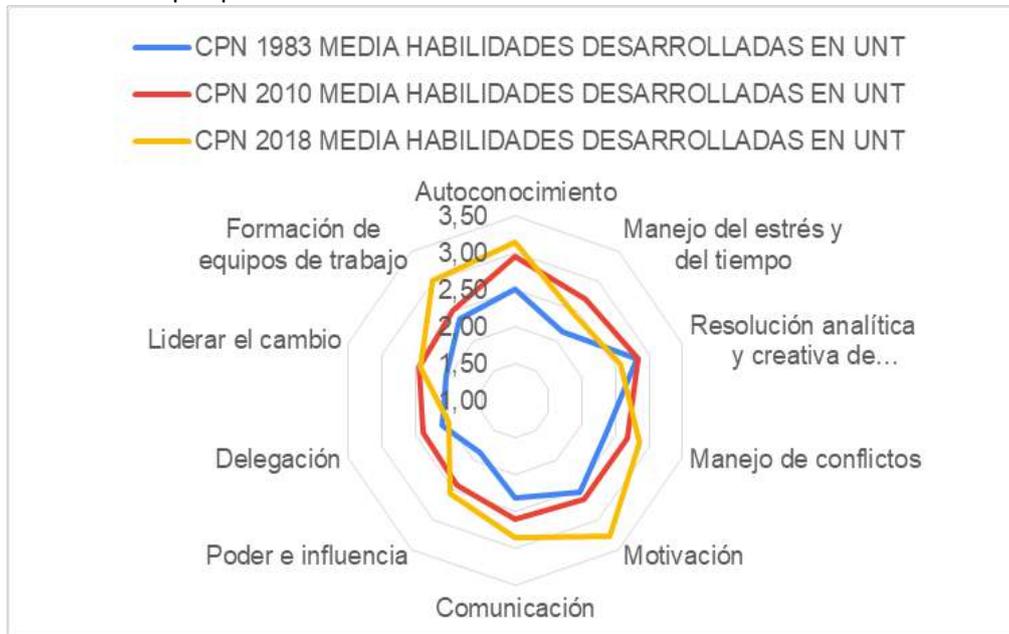


Fuente: elaboración propia

Con respecto a la carrera de Licenciatura en Administración, se puede observar de manera general en las percepciones, que los estudiantes y profesionales que pertenecen al plan 2014 pudieron desarrollar estas habilidades en mayor medida que los pertenecientes al plan 1983. Así mismo, al realizar una comparación entre planes es notorio ver que la habilidad más desarrollada en el plan 1983 es la de solución analítica y creativa de problemas y en el plan 2014 es la de formación de equipos de trabajo. Lo que ambos planes tienen en común es que la habilidad menos desarrollada es la de poder e influencia.



Gráfico 11. Medias de las percepciones acerca de las habilidades directivas más desarrolladas por plan de estudios de Contador Público de la FACE-UNT

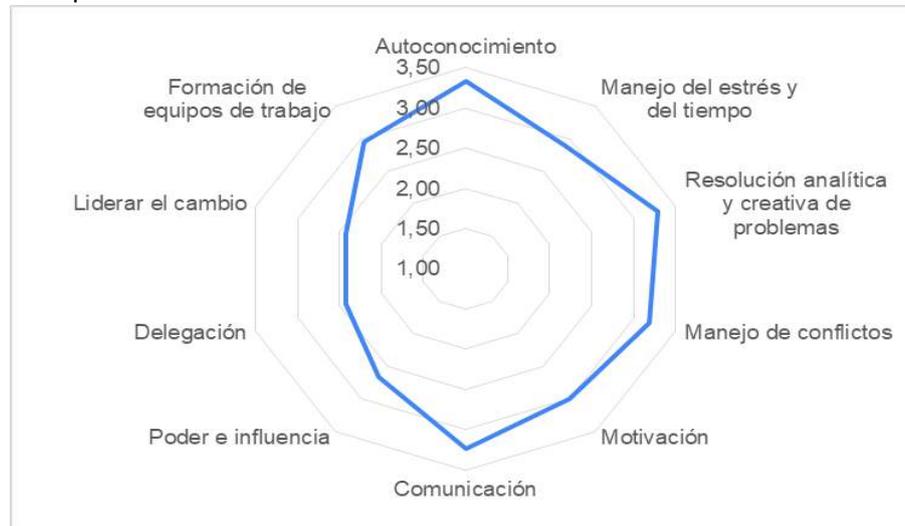


Fuente: elaboración propia

En la carrera de Contador Público las habilidades bajo estudio son mayormente desarrolladas en el plan 2010 y 2018 a comparación del plan 1983, según las percepciones. Se puede observar que la habilidad de solución analítica y creativa de problemas es más desarrollada en el plan 1983 y la de motivación, autoconocimiento y formación de equipos de trabajo en los dos planes más recientes. Los tres planes tienen en común que las habilidades menos desarrolladas son la de poder e influencia y delegación.



Gráfico 12. Medias de las percepciones acerca de las habilidades directivas más desarrolladas del plan de estudios 2014 de la Licenciatura en Economía de la FACE-UNT



Fuente: elaboración propia

Debido a que se obtuvo respuestas de la carrera de Licenciatura en Economía únicamente del plan 201, es posible ver que las habilidades más desarrolladas por los estudiantes y profesionales son las de autoconocimiento, solución analítica y creativa de problemas y el manejo del estrés (según las percepciones).

4. Conclusiones

Luego de analizar las distintas herramientas de recolección de datos utilizadas en este trabajo, se obtuvo como resultados parciales que, en la muestra seleccionada de anuncios virtuales de ofrecimientos de empleo, las habilidades directivas más requeridas son las de desarrollo de autoconocimiento, solución analítica y creativa de problemas y la formación de equipos de trabajo. Las restantes habilidades son escasamente mencionadas por los mismos.

Por otro lado, al momento de realizar las entrevistas a dueños, encargados, gerentes, y reclutadores de pymes y empresas familiares, se obtuvo que las habilidades que debe tener un estudiante o profesional que se quiera insertar en el mercado laboral son en primer lugar el desarrollo de autoconocimiento, en segundo lugar, la solución analítica y creativa de problemas y en tercer lugar el trabajo en equipo. Dentro de las habilidades que un estudiante puede



desarrollar una vez insertado en la empresa del entrevistado, se destacan en primer lugar el desarrollo de autoconocimiento, el manejo del estrés y el trabajo en equipo.

En relación a la encuesta realizada y haciendo foco en los profesionales y en los estudiantes de la FACE-UNT, se obtuvo como resultados que las habilidades bajo estudio son en promedio más requeridas dentro del ámbito laboral, respecto a lo que se desarrollan en la facultad, según las percepciones. En cuanto a las tres carreras de grado dictadas en esta facultad, y de manera general, las habilidades más desarrolladas en común son las de autoconocimiento, solución analítica y creativa de problemas, y la formación de equipos de trabajo. Por otro lado, la habilidad menos desarrollada en común es la de poder e influencia.

Al comparar los planes de estudio de las tres carreras, es notable que existe una brecha en el desarrollo de estas habilidades en los planes iniciales (1983), en relación a los planes de estudio más actuales (2010, 2014 y 2018). De manera general, en los planes de estudios de 1983 la habilidad más desarrollada es la solución analítica y creativa de problemas. Sin embargo, no sucede lo mismo en los planes más recientes, en donde las habilidades más desarrolladas son las de formación de equipos de trabajo, autoconocimiento, motivación y comunicación; además la de solución analítica y creativa de problemas.

En conclusión, es posible detectar del análisis de las herramientas de recolección de datos utilizadas, que las habilidades frecuentemente mencionadas en cuanto al requerimiento de las mismas por parte de pymes y empresas familiares coincide con las habilidades que los estudiantes y profesionales desarrollan dentro del ámbito académico (autoconocimiento, solución analítica y creativa de problemas y formación de equipos de trabajo). No obstante, es notorio apreciar que las mismas son más requeridas dentro del ámbito laboral a comparación de lo que son desarrolladas en la facultad, según las percepciones.

Como recomendación para este trabajo y teniendo en cuenta los resultados obtenidos se argumentar que se requiere atender a la brecha existente entre las habilidades desarrolladas en la facultad en comparación con las requeridas en el ámbito laboral, implementando actividades o formas que estén al alcance de la facultad para fortalecer el desarrollo de las mismas. También es posible realizar intervenciones prácticas en empresas o casos reales, tener visitas de profesionales en distintas materias, cursos de oratoria, charlas de graduados, trabajos en grupos y exámenes orales, entre otras. Como último aspecto, sería posible incentivar el desarrollo de habilidades directivas mediante diferentes medios la convocatoria y participación de



estudiantes a jornadas de convivencia, cursos y charlas gratuitas dictadas en la facultad y demás actividades extracurriculares.

Referencias

- Astarloa, L., Bataller, R., Berdiñas, L., Bocchi, G., Cucchi, D., Giolo, R., Gnazzo, L., Rabouin, R., Revah, J., Tomas, V. (2008). *Habilidades directivas para un nuevo management*. Buenos Aires, Argentina: Pearson.
- Covey, S. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós.
- Franklin E. y Krieger M. (2012). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- Huerta Mata J. y Rodríguez Castellanos G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson.
- Madrigal Torres B., Baltazar Silva, A., Franco García, R., Montoya, H., Ochoa Ramos, A., Madrigal Torres, R., Vázquez Ávila, G., Zárate Sevilla, L., Delgado Mendizábal, R., Gómez Quintero, O. (2009). *Habilidades directivas*. México DF, México: Mc Graw-Hill.
- Marrero Sánchez, O., Mohamed Amar, R., Xifra Triadú, J. (2018). Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, Vol.5, pp.1–18. Recuperado en marzo 2021, de: <https://doi.org/10.21855/ecociencia.50.144>
- Mintzberg, H. (2009). *Managers not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development*. California, USA. Berrett-Koehler Publishers.
- Puchol, L. y Puchol, I. (2016). *El libro de las habilidades directivas*. Díaz de Santos.
- Randstad (2020). Randstad identifica las 5 habilidades blandas más buscadas en un candidato. Recuperado en marzo 2021, de: <https://www.randstad.com.ar/quienes-somos/sala-de-prensa/sala-de-prensa/randstad-identifica-las-5-habilidades-blandas-mas-buscadas-en-un-candidato/>



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
**XII Muestra Académica de Trabajos de Investigación
de la Licenciatura en Administración**



Robbins S., Judge T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson.

Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson.