

Evolución de las competencias gerenciales en la última década: un estudio sobre cambios en las competencias requeridas por los gerentes de la región centro de Argentina.

ROBERTO MANDELLI, ANA PIECKENSTAINER y
FEDERICO SCORSA.

Cita:

ROBERTO MANDELLI, ANA PIECKENSTAINER y FEDERICO SCORSA (2025). *Evolución de las competencias gerenciales en la última década: un estudio sobre cambios en las competencias requeridas por los gerentes de la región centro de Argentina. IX Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República. Universidad Nacional de Villa María, Villa María.*

Dirección estable:

<https://www.aacademica.org/ix.congreso.de.ciencias.economicas.del.centro.de.la.republica/18>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/eSY8/MZe>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.

Para ver una copia de esta licencia, visite

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite:
<https://www.aacademica.org>.

Evolución de las competencias gerenciales en la última década: Un estudio sobre cambios en las competencias requeridas por los gerentes de la región centro de Argentina

Eje temático en el que se inscribe el trabajo: 7. Capital intelectual, capital humano y sostenibilidad.

Autores:

- Mandelli, Roberto Nicolás. Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales. Universidad Nacional de Villa María. Av. Arturo Jauretche 1555. Villa María. rnmandelli@gmail.com
- Ana Laura Pieckenstainer. Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales. Universidad Nacional de Villa María. Av. Arturo Jauretche 1555. Villa María. ana_pieckenstainer@yahoo.com.ar
- Scorza, Federico. Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales. Universidad Nacional de Villa María. Av. Arturo Jauretche 1555. Villa María. fedes1979@hotmail.com

Palabras clave: Competencias gerenciales – Perfil gerencial – Talento humano.

Introducción. Problema de investigación

El presente trabajo comenta los primeros avances del proyecto de investigación iniciado en el año 2025 por miembros de los equipos docentes de los espacios curriculares *Conocimiento e Innovación* y *Fundamentos del Talento Humano* de la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Villa María. Su objetivo principal es comprender cómo han evolucionado en los últimos diez años las competencias gerenciales requeridas por las organizaciones de la región centro de Argentina.

Durante la última década, los escenarios organizacionales han experimentado transformaciones significativas impulsadas por factores como la digitalización, el cambio generacional, la globalización y las crisis sanitarias y económicas. Estos cambios han generado nuevas exigencias en el perfil del gerente, especialmente en regiones como el centro de Argentina, donde conviven empresas tradicionales y organizaciones en proceso de modernización.

Sin embargo, existe escasa evidencia empírica actualizada que dé cuenta de cómo han evolucionado concretamente las competencias gerenciales en este contexto. ¿Siguen siendo válidas las habilidades y conocimientos tradicionales? ¿Qué nuevas competencias se valoran hoy? ¿Qué competencias han perdido protagonismo?

En esta primera instancia del proyecto, los esfuerzos están enfocados en la elaboración del marco conceptual de referencia, en el esbozo de los lineamientos metodológicos generales que guiarán las posteriores actividades y en el diseño de las herramientas específicas de recolección de datos que se utilizarán para el trabajo de campo.

Pregunta problema

¿Cómo han evolucionado las competencias gerenciales requeridas en las organizaciones de la región centro de Argentina en la última década? ¿Cuáles han ganado o perdido relevancia en el contexto actual (2025)?

Objetivo general

Analizar la evolución de las competencias gerenciales en la última década en organizaciones de la región centro de Argentina, identificando aquellas habilidades y conocimientos que han ganado o perdido relevancia en el contexto actual.

Objetivos específicos

1. Identificar las competencias gerenciales consideradas clave en la región en la actualidad.
2. Comparar las competencias actuales con las valoradas hace diez años en organizaciones similares.
3. Examinar los factores que han influido en el cambio de perfil gerencial (tecnología, cultura organizacional, mercado laboral, etc.).
4. Proporcionar información para la formación de futuros profesionales en administración con base en los hallazgos.

Justificación

En un contexto caracterizado por la transformación digital, la creciente complejidad organizacional y los cambios sociales, culturales y generacionales, las competencias gerenciales tradicionales ya no resultan suficientes para afrontar los desafíos del entorno actual. Las organizaciones, independientemente de su tamaño o sector, requieren líderes

capaces de adaptarse con agilidad, gestionar la incertidumbre, incorporar tecnología, fomentar la innovación y liderar equipos diversos con una visión estratégica y ética.

En América Latina, y particularmente en la región centro de Argentina, donde coexisten empresas familiares, pymes en proceso de profesionalización y organizaciones del sector público y privado, el estudio de la evolución de las competencias gerenciales adquiere especial relevancia. Comprender qué habilidades y conocimientos han ganado protagonismo —y cuáles han perdido peso— en los últimos diez años, permite detectar brechas entre las demandas del entorno organizacional y la formación profesional vigente. Desde el ámbito académico, este análisis es clave para orientar los planes de estudio de la Licenciatura en Administración hacia un perfil de egreso más pertinente, actualizado y alineado con las necesidades reales del mercado laboral. Además, proporciona insumos valiosos para la mejora de políticas de desarrollo del talento en organizaciones de la región.

En suma, esta investigación contribuirá a fortalecer el vínculo entre la Universidad y el entorno socio-productivo, aportando evidencia empírica para la toma de decisiones estratégicas tanto en el ámbito educativo como en el empresarial. Asimismo, favorecerá la formación de profesionales con mayores niveles de empleabilidad, compromiso social y capacidad de liderazgo transformacional.

Antecedentes

El estudio de las competencias gerenciales ha adquirido relevancia creciente en la literatura académica y profesional, especialmente en entornos organizacionales atravesados por procesos de transformación tecnológica, cambios generacionales y nuevos modelos de trabajo híbrido. Diversos autores han abordado la necesidad de construir perfiles profesionales ajustados a las demandas del mercado laboral, destacando la importancia de integrar saberes teóricos con habilidades prácticas (Montaño & Durán, 2018; Cullen & Seddon, 2018).

La importancia que reviste en la actualidad la creación de competencias gerenciales efectivas puede comprenderse cabalmente cuando éstas se analizan en el marco más amplio de los procesos de formación de capital humano y capital intelectual en las organizaciones. Desde una perspectiva estratégica, el desarrollo de competencias diversas que mejoran las capacidades individuales y organizacionales son un pilar esencial para la generación del capital humano de la organización, el cual es a su vez la base sobre la cual se construyen los otros dos elementos del capital intelectual: el estructural y el relacional. Así, al incorporar, nutrir y consolidar sus competencias, las personas que integran la organización se vuelven un factor estratégico indispensable para la creación de valor sostenible y ventajas competitivas que conduzcan a un desempeño superior a largo plazo (Ramírez O., 2007).

Las teorías sobre competencias gerenciales han evolucionado progresivamente desde modelos más estáticos e individuales, enfocados en los rasgos o características, hacia aquellos más dinámicos, contingentes y estratégicos, cuyo énfasis está puesto en el contexto y la adaptabilidad. Partiendo de un análisis sistemático y riguroso de la principal literatura especializada en la temática, Maldonado V. (2022) plantea cuatro grandes etapas en la evolución de estos modelos teóricos:

- La etapa fundacional, entre 1900 y 1980, en la cual dominan concepciones asociadas a los rasgos, que proponen que las competencias gerenciales devienen de las cualidades o características innatas de las personas.
- La etapa funcionalista-integrativa, entre 1980 y 2000, en donde aparece el concepto moderno de competencia de la mano de Boyatzis¹ y emergen modelos funcionales que asocian dichas competencias al desempeño observable en el puesto de trabajo.

¹ Boyatzis "...define una competencia como una característica subyacente que causa un desempeño superior" (Maldonado V. 2022: p. 141), el cual se amplía a posteriori hacia la noción de comportamiento observable condicionado por el contexto o situación organizacional.

- La etapa multidimensional, entre 2000 y 2010, en la que se incorporan otras dimensiones además de las funcionales en el estudio de las competencias, tales como las emocionales, relacionales, técnicas, etc.
- La etapa contextual-adaptativa, desde 2010 a la actualidad, cuyo principal aporte es la relevancia otorgada a las condiciones de los actuales entornos organizacionales (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos) y a la consecuente necesidad de ajuste de las competencias a las situaciones ambientales específicas.

Saracho (2005), por su parte, analiza los enfoques teóricos clásicos de competencias y propone a continuación un modelo general de gestión compuesto por tres grandes categorías o dimensiones de competencias: a) las distintivas, que permiten a las personas que las poseen alcanzar resultados sobresalientes (en otras palabras, el talento como diferenciador clave); b) las genéricas, asociadas a comportamientos típicos o estándar que permiten alcanzar un desempeño correcto o razonable en puestos similares en cualquier organización (cimentadas en el benchmarking y las mejores prácticas); y c) las funcionales, que determinan los resultados mínimos a obtener por una persona en su puesto de trabajo, que garantizan el cumplimiento de determinados estándares de productividad y calidad. A continuación, el autor propone una metodología específica para implantar su modelo general o integral, adaptando la identificación y construcción de competencias en función de los niveles organizacionales, los objetivos de uso de las competencias y las particularidades del contexto o situación.

En el ámbito argentino, Borello (2019) ha explorado las competencias demandadas en PyMEs y grandes empresas, relevando la emergencia de habilidades blandas como la inteligencia emocional, el liderazgo colaborativo y la adaptabilidad tecnológica. Además, ha señalado brechas entre las competencias enseñadas en las universidades y las requeridas por el mercado laboral, especialmente en zonas productivas como la región centro del país.

Investigaciones como la de Avendaño Manelli (2016) sobre identidades profesionales en Comunicación Social y la de Peccoud (2017) sobre percepciones juveniles del trabajo, ofrecen evidencia del desajuste entre la formación académica y los requerimientos reales del mercado. Asimismo, Villanueva (2013) advierte que “existe una confrontación entre las necesidades planteadas en la formación de las personas en el sistema educativo formal -en el Nivel Superior Universitario- y las necesidades que postulan las organizaciones dentro del mercado laboral” (p. 3). El trabajo de investigación de Mandelli, Pieckenstainer, Peccoud y Beltramino (2022) profundiza esta problemática en el contexto

de la provincia de Córdoba. A través de un estudio descriptivo-comparativo, se analizaron las competencias requeridas por 349 organizaciones de Villa María y su zona de influencia, contrastándolas con los perfiles formativos de universidades locales como la UNVM, UNRC y la UNC. Los resultados revelan que las competencias más demandadas para funciones gerenciales incluyen la planificación y organización (81,6%), resolución de problemas (78,7%) y gestión (70,4%), además de habilidades grupales como liderazgo (75,1%) y trabajo en equipo (87,1%) (Mandelli et al., 2022, pp. 4–6).

Sin embargo, el estudio también evidencia vacancias formativas en competencias individuales como la comunicación asertiva (56,4%), inteligencia emocional (52,4%), trabajo bajo presión (42,1%) y manejo del estrés (39,5%). Estas competencias no se encuentran suficientemente detalladas en los planes de estudio vigentes, lo que sugiere una brecha entre la oferta académica y las exigencias del entorno productivo (Mandelli et al., 2022, p. 7).

A nivel institucional, se destaca el trabajo colaborativo entre la UNVM y AERCA, que en 2022 propició un acercamiento entre actores académicos y empresariales para redefinir el perfil profesional del administrador. Esta instancia de diálogo permitió identificar que los egresados son valorados por sus conocimientos técnicos, pero que requieren fortalecer competencias vinculadas al liderazgo situacional, la toma de decisiones estratégicas y la gestión de contextos inciertos (Mandelli et al., 2022, p. 5).

Por último, el estudio de Játiva Pesantez (2015), realizado en Ecuador, recomienda que los perfiles profesionales por competencias sean validados en escenarios institucionales abiertos, integrando actores universitarios, empresariales y sociales. Este enfoque participativo podría aplicarse en el contexto cordobés como estrategia para fortalecer la formación profesional y asegurar su pertinencia social.

Aspectos metodológicos

La presente investigación se desarrollará bajo un enfoque mixto (cualitativo–cuantitativo), permitiendo una comprensión integral del fenómeno estudiado. El enfoque cualitativo busca profundizar en las percepciones, experiencias y discursos de actores claves vinculados a la gestión organizacional, mientras que el enfoque cuantitativo permitirá identificar tendencias, contrastes y niveles de relevancia de distintas competencias gerenciales a lo largo del tiempo.

Desde el punto de vista de su alcance, se trata de una investigación exploratoria y descriptiva, en tanto busca conocer y caracterizar la evolución de las competencias gerenciales en un contexto organizacional específico con escasa evidencia empírica sistematizada. Según Bernal (2010), “la investigación exploratoria se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o del cual se tienen dudas o no se ha abordado antes” (p. 101). Asimismo, “la investigación descriptiva busca especificar las propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (p. 102).

Población objetivo: El estudio se centrará en organizaciones públicas y privadas ubicadas en la provincia de Córdoba, con especial atención al corredor productivo conformado por las ciudades de Villa María, Villa Nueva, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba capital. La población objetivo estará compuesta por:

- Gerentes generales y responsables de unidades de negocio.
- Directores y coordinadores de áreas funcionales (RRHH, Finanzas, Producción, Comercial, Tecnología, etc.).
- Líderes organizacionales con al menos cinco años de experiencia en cargos de gestión.
- Ejecutivos en empresas grandes, PyMEs, cooperativas y organizaciones familiares.

Diseño muestral: Dado el carácter exploratorio del estudio, se empleará un muestreo no probabilístico, combinando criterios intencionales y por conveniencia.

- a. Muestra cualitativa: Se seleccionará una muestra de entre 10 a 15 referentes gerenciales, procurando diversidad en función de: - Tipo de organización (PyME, gran empresa, cooperativa, familiar) - Sector de actividad (industrial, comercial, tecnológico, agroindustrial, servicios) - Localización dentro del corredor productivo - Trayectoria generacional (gerentes jóvenes y experimentados). Se utilizarán como instrumentos principales las entrevistas semiestructuradas y/o

grupos focales, con registro autorizado y análisis temático posterior mediante transcripción textual.

- b. Muestra cuantitativa: Se aplicará un cuestionario estructurado a una muestra de al menos 100 gerentes y responsables de gestión, seleccionados mediante redes institucionales, cámaras empresariales, asociaciones profesionales y contactos sectoriales. El diseño busca asegurar una representatividad mínima territorial y sectorial, permitiendo identificar patrones y contrastes entre perfiles y zonas.

Técnicas de recolección de datos:

- Entrevistas semiestructuradas (cualitativo): Orientadas a explorar las percepciones subjetivas sobre el cambio en las competencias gerenciales. Las entrevistas podrán realizarse de manera presencial o virtual, serán registradas con consentimiento y luego analizadas mediante codificación temática.
- Encuesta estructurada (cuantitativo): Instrumento digital con preguntas cerradas y escalas tipo Likert. Incluirá ítems vinculados a competencias actuales, históricas y factores de transformación organizacional. Se distribuirá en formato electrónico (e.g., Google Forms).

Bibliografía:

- Avendaño Manelli, C. (2016). *Identidades profesionales en el campo de la Comunicación Social*. UNVM.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). Pearson Educación.
- Borello, J. A. (2019). Red Pymes Mercosur: La impronta de Rubén Ascúa en su origen y en sus primeros 23 años. *Pymes, Innovación y Desarrollo*, 7(1), 2–7
- Borello, J. A., Erbes, A., Robert, V., Roitter, S., & Yoguel, G. (2005). Competencias técnicas de los trabajadores informáticos. *Revista de la CEPAL*, (87), 131–150.
- Cullen, J., & Seddon, J. (2018). Bridging the gap between academic study and industry demands for graduates in business and management: A capabilities approach. *Journal of Management Development*.
- Játiva Pesantez, M. (2015). Desarrollo del perfil profesional del administrador basado en competencias según los requerimientos del sector público y privado para las carreras de grado en Quito.
- Maldonado Virgen, F. (2022). Evolución de las teorías gerenciales: Un análisis sistemático desde la teoría y la práctica organizacional. *Emergentes – Revista Científica*, 2 (2), 132-156. <https://doi.org/10.60112/erc.v2.i1.435>
- Mandelli, R., Pieckenstainer, A., Peccoud, C., & Beltramino, H. (2022). Perfiles y competencias profesionales en Administración: entre la formación académica y los requisitos de las empresas de la región.
- Montaña, J., & Durán, M. (2018). La formación académica en administración y las demandas del mercado laboral: una revisión crítica. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Peccoud, C. (2017). La percepción de los jóvenes sobre su trabajo y su vida ideal. *Investigación local*, Villa María.
- Ramírez Ospina, D. E. (2007). Capital intelectual. Algunas reflexiones sobre su importancia en las organizaciones. *Pensamiento y Gestión*, (23), 131-152.
- Saracho, J. M. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias*. Chile: RIL Editores.
- Villanueva, S. D. (2013). Las competencias dentro del rol profesional. Diferencias entre la Educación Superior y las demandas del mercado laboral. Universidad Abierta Interamericana.

Anexo I: Cuestionario – Versión preliminar.

Evolución de las Competencias Gerenciales en la Última Década

Finalidad: Este cuestionario forma parte de una investigación académica de la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Villa María. La información brindada es confidencial y se usará exclusivamente con fines científicos.

Sección 1: Datos generales del participante

1. Tipo de organización en la que trabaja o trabajó como gerente:

- ☐ Empresa privada grande
- ☐ PyME
- ☐ Cooperativa
- ☐ Organización pública
- ☐ ONG
- ☐ Otro (especificar): _____

2. Ubicación principal de la organización:

- ☐ Villa María
- ☐ Villa Nueva
- ☐ Córdoba capital
- ☐ San Francisco
- ☐ Otra (especificar): _____

3. Cargo actual o último ocupado:

- ☐ Alta dirección (gerente general, director/a)
- ☐ Mando medio (jefatura, coordinación)
- ☐ Otro (especificar): _____

4. ¿Cuántos años lleva/llevó ocupando ese tipo de cargo?

- ☐ Menos de 3 años
- ☐ 3 a 5 años
- ☐ 6 a 10 años
- ☐ Más de 10 años

Sección 2: Percepción sobre competencias gerenciales actuales

Instrucciones: En una escala de 1 a 5, indique el nivel de relevancia que cree que tiene actualmente cada una de las siguientes competencias para un gerente eficaz en su organización: (1 = Nada relevante, 5 = Muy relevante)

Competencia	1	2	3	4	5
Capacidad de liderazgo	☐	☐	☐	☐	☐
Inteligencia emocional	☐	☐	☐	☐	☐
Toma de decisiones estratégicas	☐	☐	☐	☐	☐
Adaptabilidad al cambio	☐	☐	☐	☐	☐
Manejo de tecnologías digitales	☐	☐	☐	☐	☐
Comunicación efectiva	☐	☐	☐	☐	☐
Gestión de equipos diversos	☐	☐	☐	☐	☐
Pensamiento crítico y resolución de problemas	☐	☐	☐	☐	☐
Ética profesional y responsabilidad social	☐	☐	☐	☐	☐
Conocimiento técnico especializado en un área específica	☐	☐	☐	☐	☐
Gestión del tiempo y productividad	☐	☐	☐	☐	☐
Innovación y creatividad	☐	☐	☐	☐	☐

Sección 3: Comparación con el pasado

8. **En su opinión, ¿cuáles de estas competencias han ganado mayor relevancia en los últimos 10 años?** (Marque hasta 5 opciones)

- ☐ Inteligencia emocional
- ☐ Adaptabilidad al cambio
- ☐ Manejo de tecnologías digitales
- ☐ Liderazgo colaborativo
- ☐ Comunicación efectiva
- ☐ Gestión del conocimiento
- ☐ Ética y responsabilidad social
- ☐ Innovación y creatividad
- ☐ Pensamiento crítico

☐ Otras (especificar): _____

9. **¿Cuáles competencias han perdido peso o importancia en los últimos 10 años?**

(Marque hasta 3 opciones)

☐ Conocimiento técnico especializado

☐ Liderazgo autocrático

☐ Gestión rígida del tiempo

☐ Control jerárquico

☐ Orientación al cumplimiento formal

☐ Otras (especificar): _____

Sección 4: Opinión general

10. **¿Considera que las universidades están preparando adecuadamente a los futuros profesionales para los desafíos actuales de la gestión?**

☐ Sí

☐ Parcialmente

☐ No

☐ No sabe / No responde

11. **En pocas palabras, ¿qué competencias cree que serán esenciales para los gerentes dentro de los próximos 5 años? *(Respuesta abierta)***

Instrumento de Entrevista Semiestructurada

Finalidad del instrumento: Recabar percepciones, experiencias y valoraciones de actores clave sobre los cambios en las competencias gerenciales requeridas en organizaciones de la región centro de Argentina.

1. Introducción al entrevistado

- Breve presentación del investigador y del propósito de la entrevista.
- Asegurar consentimiento informado para el registro y uso académico de la información.
- Garantizar confidencialidad y anonimato.

2. Datos generales del entrevistado (para contextualizar)

- Nombre (opcional)
- Edad
- Cargo actual o último ocupado
- Tipo de organización (PyME, gran empresa, cooperativa, pública, etc.)
- Sector de actividad
- Localización geográfica
- Años de experiencia en funciones gerenciales

Guía de preguntas temáticas

A. Percepción general sobre el rol gerencial

1. ¿Cómo describiría el perfil ideal de un gerente en su organización hoy?
2. ¿Qué cambios ha observado en las exigencias hacia los gerentes en los últimos diez años?

B. Evolución de competencias

3. ¿Cuáles cree que son las competencias más valoradas actualmente en su entorno organizacional?
4. ¿Qué competencias eran importantes hace una década y hoy han perdido relevancia?
5. ¿Podría mencionar alguna competencia emergente que antes no se consideraba clave?

C. Factores de transformación

6. ¿Qué factores cree que han influido más en el cambio del perfil gerencial (tecnología, cultura organizacional, mercado laboral, etc.)?
7. ¿Cómo ha impactado la digitalización en las competencias requeridas?
8. ¿Qué rol juegan las generaciones más jóvenes en la transformación del liderazgo?

D. Formación y brechas

9. ¿Considera que las universidades están formando adecuadamente a los futuros gerentes?
10. ¿Qué competencias cree que deberían fortalecerse en la formación académica?
11. ¿Qué competencias considera que serán esenciales para los gerentes en los próximos cinco años?
12. ¿Qué recomendaciones haría para mejorar el desarrollo de competencias gerenciales en la región?