



**Universidad de Palermo**

**MBA en Dirección de Empresas**

**Trabajo final de Maestría  
Universidad de Palermo en Dirección de Empresas**

***“INVESTIGACION PARA LA CREACIÓN DE UNA PLATAFORMA  
DESTINADA A LA APLICACIÓN DE HABILIDADES GERENCIALES  
EN LA VIDA PERSONAL, EN BUENOS AIRES, ARGENTINA”***

**Tesista: Lic. Alejandro Altman**

**e-mail: ale.altman@gmail.com**

**Legajo: 6379**

**Linkedin: <https://www.linkedin.com/in/alejandro-altman-60263113/>**

**Director de Tesis: Mag. Ricardo Palmieri**

**(30 de septiembre de 2021)**

**Buenos Aires – Argentina**

## COMITÉ DE EVALUACIÓN

## AGRADECIMIENTOS

Principalmente quiero agradecer al Ing. Ricardo Popovsky, Rector de la Universidad de Palermo, quien autorizó una beca completa para que pudiera cursar el Máster. La formación y la posibilidad en si misma de seguir estudiando fueron un gran impulso para mi carrera profesional cuando cursé hace casi 15 años.

También quiero agradecer al Embajador Rafael Eldad, el Lic. Alejandro Kladniew, Lic. Jorge Rosental, Lic. Patricia Kahane, Rabino Abraham Skorka y Rabino Tzvi Grunblatt. Todos ellos me apoyaron escribiendo cartas de recomendación para acceder a la beca.

A todos los profesores del MBA de la Universidad de Palermo y especialmente al Mag. Ricardo Palmieri, Director de la presente tesis, quien con profunda vocación, profesionalidad y paciencia me acompañó para dedicar tiempo y concentración para esta investigación y me guió para el orden y redacción.

A Karina Yankillevich, María Eugenia Marigliano, Diego Benenson, y Matias Casoy, líderes de importantes organizaciones que accedieron con ganas y entusiasmo a realizar las entrevistas contenidas en este trabajo.

Además, quiero aprovechar este espacio para agradecer y reconocer el apoyo de mi amada familia, a mi esposa Erica y a mis hijos Iara y Tomás.

Finalmente, me tomo el atrevimiento de compartir el deseo de dedicar la presente tesis a la bendita memoria de mi querida madre Esther Rapoport de Altman Z”L.

## RESUMEN

La presente investigación buscó descubrir si las habilidades gerenciales utilizadas habitualmente en el mundo de las organizaciones pueden ser aprendidas mediante una plataforma de formación online para ser utilizadas en la vida personal.

El marco teórico del presente trabajo contiene dos partes, una dedicada a las habilidades gerenciales, y otra dedicada a las plataformas educativas digitales. Lo que permite tener una aproximación teórica a ambos temas esenciales en esta investigación.

Además de analizar el sector, que permitió descubrir que existe mucho potencial considerando el volumen de facturación y de potenciales usuarios, se realizaron cuatro entrevistas en profundidad a líderes de importantes organizaciones:

- Karina Yankillevich, gerente de Banca Privada y Directora de Fondos Comunes de Inversión del Bind – Banco Industrial
- María Eugenia Marigliano, gerente de Recursos Humanos de Súper Mayorista Vital
- Diego Benenson, vicepresidente de RRHH para LATAM y Caribe de Arcos Dorados DL McDonald's
- Matias Casoy, director ejecutivo del Cono Sur de Rappi.

La conclusión principal es que además de ser claramente transpolable y transmisible las habilidades gerenciales a la vida personal, parece ser una temática que despierta mucho interés y ser una necesidad real, entre otras cosas.

Los propios directivos entrevistados describieron la importancia que tienen en sus propias vidas y como aplican, en ciertos momentos sin darse cuenta, estas habilidades para ellos mismos, en sus familias, con amigos y otras personas cercanas.

Por último, el actual acceso a Internet y la posible adaptación de las plataformas online para permitir el acceso desde cualquier dispositivo, hace muy accesible las propuestas de formación digital y permite alcanzar un número muy considerable de potenciales usuarios.

Las habilidades gerenciales pueden adaptarse a la vida personal, pero además en la investigación surgió que también hay otro público que puede y desea formarse en estos aspectos, y son los profesionales y trabajadores que no han incorporado en sus propias actividades este tipo de destrezas, como ser médicos, abogados, contadores, etc.

Por último, en las conclusiones se menciona que en la investigación se descubrió que, para optimizar el uso de la plataforma, hay que distinguir entre habilidades, capacidad de una persona de realizar correcta y fácilmente una tarea y herramientas, que son técnicas ya probadas que permiten lograr una tarea o analizar una situación.

## TABLA DE CONTENIDOS

### **INTRODUCCION**

Justificación	7
Objetivo general	8
Objetivos específicos	8
Hipótesis	8
Metodología de investigación	8

### **CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO**

1.1. Habilidades gerenciales	9
1.2. Plataformas digitales centradas en la educación	13

### **CAPÍTULO 2: EL SECTOR**

2.1. Volumen y facturación	17
2.2. Análisis FODA	21
2.3. Matriz EFE	22
2.4. Matriz EFI	23
2.5. Matriz de las Fuerzas Competitivas de Porter	24

### **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1. Investigación cualitativa y entrevista en profundidad	26
3.2. Entrevistados	28

### **CAPÍTULO 4: RESULTADOS** 30

### **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES, LA PLATAFORMA Y RECOMENDACIONES** 36

<b>ANEXO</b>	43
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	45

## **INTRODUCCION**

El tesista ha desarrollado gran parte de su carrera profesional en el ámbito de las organizaciones sin fines de lucro, trabajando en ellas con el fin de profesionalizarlas. Principalmente orientado a tareas de financiamiento y de aumento de la eficiencia.

Para lograr su trabajo, utilizada conceptos y herramientas habituales del ámbito empresarial adaptándolas al mundo de este tipo de organizaciones.

Con el tiempo, este tipo de articulación, de conocimientos y habilidades del gerenciamiento empresarial, se fue difundiendo más y hoy se ve “con muy buenos ojos” que las organizaciones de la sociedad civil incorporen estos conocimientos.

Esta misma traspolación, el tesista supone que puede hacerse también entre el ámbito gerencial y la vida personal.

El contexto vivido socialmente producto de la Pandemia ha tenido fuerte impacto en el contenido de la tesis debido al desarrollo de las actividades online.

## **Objetivo general**

Realizar una investigación sobre la puesta en marcha de una plataforma digital para que las personas aprendan habilidades gerenciales utilizadas en los ámbitos organizacionales, que puedan ser trasladadas a la vida personal y familiar.

## **Objetivos específicos**

- Conocer si los líderes del ámbito empresarial utilizan sus habilidades gerenciales en sus ámbitos personales
- Descubrir si hay habilidades más adaptables que otras a esta conversión
- Identificar qué habilidades gerenciales pueden tener mayor impacto en la vida personal
- Sentar las bases teóricas para el posterior diseño de una propuesta integral destinada a la difusión de habilidades gerenciales organizacionales que pueden ser utilizadas para el desarrollo de la vida personal

## **Hipótesis**

Existen habilidades gerenciales organizacionales que pueden ser utilizadas para facilitar y desarrollar la vida personal, incluso de personas no formadas en estos ámbitos

## **Metodología de investigación**

La presente tesis es una investigación cualitativa realizada a través de entrevistas en profundidad con líderes profesionales de organizaciones que posean una experiencia de mínimo cinco años en este tipo de rol y que las organizaciones actuales que dirigen tengan alguno de estos criterios: más de 50 empleados y una facturación anual de más de \$ 30.000.000 considerando el año calendario 2021.

## CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

### 1.1. Habilidades gerenciales

#### Definición y alcance

Según Duarte Rodríguez (2013), citando a Knapp, una habilidad “es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distensión de tiempo y economía y con el máximo de seguridad” (pág. 5).

Específicamente una habilidad gerencial, según Leyva Castillo y otros (2011) se refiere a “las destrezas que poseen los jefes, gerentes y dueños de las empresas para dirigir de manera eficiente y productiva al personal de su empresa, para lograr los objetivos organizacionales” (pág. 5).

Las habilidades gerenciales son, entonces, el conjunto de saberes y técnicas específicas que permiten al líder realizar lo necesario para lograr, y hacer lograr, que se cumpla las metas pautadas.

Gerardo Hernández (2018), citando una nota técnica del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE), distingue entre dos tipos principales de habilidades: “las habilidades blandas se relacionan con actitudes, comportamientos y valores del trabajador, mientras que las habilidades duras se refieren a los conocimientos académicos o técnicos que las empresas suelen exigir para cubrir una vacante”.

Arroyo Tovar (2012) menciona algunas de las habilidades gerenciales más destacadas: “tales como el liderazgo; la capacidad de identificar a fondo las características personales propias y de terceros para aplicarlas y mejorarlas; mantener un espíritu de competencia y enfrentar positivamente el cambio; aprender a comunicar tanto interna como externamente sus ideas, a fundamentarlas y defenderlas sólidamente, e igualmente a ser flexibles para asimilar propuestas que propicien mejoras y logren procesos de excelencia, así como a buscar aliados entre sus iguales y sus jefes que contribuyan a la consecución y logro de objetivos personales y corporativos” (pág. XX).

## **Ámbito**

Salgado Febles, prologuista del libro de Tovar hace destacar la importancia que en el ámbito organizacional tienen las habilidades gerenciales, ya que permiten gestionar y potenciar el recurso humano para orientarlo al trabajo colectivo con el fin de lograr los objetivos propuestos. Incluso menciona el impacto que tienen en la conformación de equipos de alto desempeño y para construir escenarios laborales de aprendizaje constante e incluso preparar a futuros líderes. Es importante destacar el contexto altamente competitivo en el que se desarrolla la actividad gerencial, el impacto constante del entorno, la multiplicidad de variables que se necesitan conocer para tomar decisiones, la cantidad de vínculos y la presión referida a los resultados concretos esperados.

## **Estructura**

Katz (1974) desarrolló un enfoque para describir las habilidades gerenciales. Concluyó que los gerentes necesitan tres habilidades básicas: técnicas, humanas y conceptuales.

Las habilidades técnicas son el conocimiento específico del trabajo y las técnicas necesarias para realizar competentemente las tareas laborales. Estas habilidades suelen ser más importante en el caso de los gerentes de primera línea, que supervisan generalmente a operarios, que utilizan herramientas, máquinas y desarrollan actividades muy específicas.

Las habilidades humanas se refieren a la capacidad de trabajar bien con otras personas. Esta es una habilidad esencial en todos los tipos de niveles de gerencia.

Las habilidades conceptuales son las necesarias para planificar estratégicamente y para eso es necesario poder conceptualizar situaciones abstractas y complejas. Por eso son más necesarias en la alta gerencia.

El siguiente cuadro relaciona los tipos de habilidades descriptas con los diferentes niveles de gerencias.

Gráfico N°1: Tipos de habilidades según los diferentes niveles gerenciales.



Fuente: Administración (pág. 11) de P. Robbins y Coulter, 2010. Pearson Educación. Ciudad de México

## Objetivo

Para Tovar, las habilidades son esenciales para alcanzar el éxito, y explica que el éxito es lograr una misión fijada previamente. Al mismo tiempo, explica que las habilidades deben estar acompañadas por la perseverancia, no pueden ser aplicadas una única vez, sino que son permanentes.

A continuación, se muestra el impacto de las habilidades en combinación con otras características que deben poseer los líderes.

Madrigal (2002) destaca, para el liderazgo organizacional, la combinación de las habilidades (saber hacer) junto a otras dos variables, conocimiento (saber) y cualidades (saber ser).

En este mismo sentido, Küppers (2006) presenta en una fórmula matemática con la cuál se puede medir el valor de una persona, y en ella está involucrada el tema de investigación de esta tesis, la habilidad.

El autor plantea la siguiente fórmula  $V = (C + H) \times A$ ; en donde V es valor, C es conocimiento, H es habilidad y A es actitud.

El conocimiento es la facultad del ser humano para comprender por medio de la razón, la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas, la habilidad, como se mencionó más arriba, es la capacidad de una persona para hacer una cosa correctamente y con facilidad y la actitud es la manera de estar dispuesto a comportarse u obrar. Es la postura del cuerpo y la mente que revela un estado de ánimo.

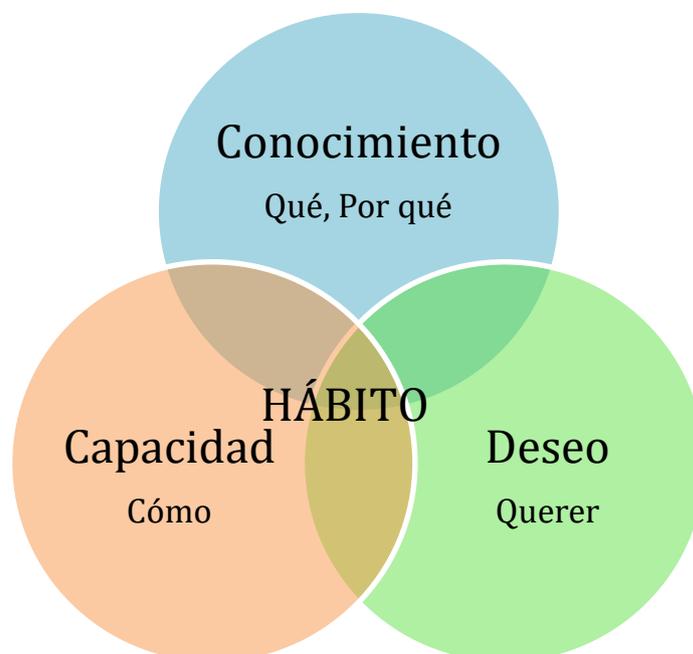
Observando la fórmula comprendemos que los conocimientos y las habilidades suman y la actitud multiplica.

Es decir que, una persona puede ser un experto en conocimientos sobre un tema y haber desarrollado excelentes habilidades sobre el mismo, pero si carece de actitud, digamos tendiente a cero, su resultado final es casi nulo. Incluso en el ejemplo opuesto, el resultado también sería insignificante si se combinaría poco conocimiento, poca habilidad y mucha actitud.

Entonces, se entiende el valor exponencial que aporta la actitud y la importancia que poseen tanto el conocimiento como la habilidad. Los tres factores juegan un rol significativo.

También combinando las habilidades, y dejando en claro la importancia de las mismas, Covey (1989), menciona una composición de las tres variables para lograr un hábito, que es una interacción de conocimiento, capacidad y deseo. El conocimiento lo describe como el paradigma teórico, el qué hacer y el por qué; la capacidad es el cómo hacer; y el deseo es la motivación, el querer hacer. Lo resume en el siguiente diagrama:

Gráfico N° 2: Confirmación de un hábito



Fuente: Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva (pág. 70) de Covey, 2016. Editorial Paidós.

## **1.2. Plataformas digitales centradas en la educación**

### **Definición**

Según Castro Méndez (2016) existen muchos sinónimos para definir a las plataformas digitales de enseñanza/aprendizaje y que la selección de uno u otro depende de cómo se adapta la traducción en cada país y su cultura: e-learning, teleformación, aprendizaje electrónico, formación virtual, formación online, e-training, capacitación en línea, formación en línea, educación virtual o teleaprendizaje.

Más allá del vocabulario, Castro Méndez las describe así: “educación a distancia completamente virtualizada a través de los nuevos canales electrónicos (las nuevas redes de comunicación, en especial Internet), utilizando para ello herramientas o aplicaciones de hipertexto (correo electrónico, páginas web, foros de discusión, mensajería instantánea, plataformas de formación que aúnan varios de los anteriores ejemplos de aplicaciones, entre otras) como soporte de los procesos de enseñanza aprendizaje” (pág. 11).

Por su parte, Holgado Sáez (2016), también habla de sinónimos y conceptos intercambiables para definir a todo lo “que hace referencia a la formación mediada por las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y que emplea la red como tecnología de distribución de la información” (pág. 61).

### **Alcance**

Sáez (2016) hace una distinción entre la red abierta, de libre acceso desde cualquier lugar del mundo desde donde se disponga de un dispositivo y acceso a internet, y una red cerrada o intranet, en la cual se define claramente quien puede tener acceso a la misma y es limitada para usuarios predefinidos.

La red abierta permite una apertura infinita de alcance, sólo estará restringido por el interés en el contenido y la posibilidad de acceso. En la red cerrada ocurre lo mismo, pero se agrega que quien desarrolla la plataforma le agrega limitación de acceso de forma discrecional.

### **Ámbito**

Como se mencionó más arriba, y es parte de su definición, las plataformas digitales ocurren en el ámbito online, como exclusividad o como complemento de la presencialidad.

No se plantean como sustitutos de la formación presencial tradicional, sino como una posibilidad de mejora.

Sáez (2016) menciona que esta herramienta permite resolver inconvenientes educativos como pueden ser, “por un lado, el aislamiento geográfico de los estudiantes del centro neurálgico del saber; del otro, la exigencia por el perfeccionamiento permanente al que nos ha abocado la sociedad del conocimiento” (pág. 64), y destaca, citando a otro autor, Rosenberg (2001), que “las tecnologías basadas en internet para proporcionar un amplio despliegue de soluciones a fin de mejorar la adquisición de conocimientos y habilidades” (pág. 64).

### **Oportunidad**

Méndez y Sáez destacan que esta modalidad de aprendizaje es la más innovadora de lo que se conoce como educación a distancia la cual había comenzado con cursos por correspondencia, posteriormente evolucionado con la televisión y más adelante en el tiempo prosiguió con ediciones de video que se adquirían o alquilaban.

Hoy, la posibilidad de estas plataformas permite realizar actividades sincrónicas, cuando quien brinda el contenido está presente junto a quien lo recibe y se puede realizar un intercambio y actividades asincrónicas, que es cuando quien organiza el contenido lo deja disponible para que quien aprende lo consulte cuando desee.

### **Estructura**

Méndez (2016) explica que la formación online posee dos aspectos fundamentales, las cuestiones técnicas y el contenido y destaca la importancia de ambos.

Por su parte Sáez (2016) aporta tres criterios que deben cumplir:

1. “Debe producirse en red, permitiendo la actualización inmediata, almacenamiento y recuperación; así como distribuir y compartir los contenidos y la información
2. Debe llegar al usuario final por medio de un ordenador mediante el uso de estándares tecnológicos de Internet
3. Debe contar con una visión más amplia para el aprendizaje” (pág. 61)

El analista en sistemas Ariel Kosacoff (comunicación personal, 10 de agosto, 2011) explicó

que al momento de pensar en una plataforma online es muy importante distinguir entre el frontend y backend, El primero se refiere a lo que el usuario ve y con lo que interactúa, es la parte visible de la plataforma, y el segundo se refiere a la parte no accesible al usuario, pero que hace posible su funcionamiento, y tiene que ver con el procesamiento y guardado de datos.

### **Objetivo**

Las variables vinculadas a las situaciones de enseñanza y aprendizaje siempre han sido complejas, esto combinado al uso de la tecnología aporta nuevos desafíos, pero claramente el uso de la tecnología está cada vez más al alcance de todos.

Sáez como Méndez destacan el impacto de las plataformas digitales, son una herramienta que han democratizado de acceso al conocimiento y es una clara oportunidad de ampliar el acceso al aprendizaje.

## CAPÍTULO 2: EL SECTOR

Para esta investigación se decidió circunscribir el sector a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires para poder tener un encuadre para reunir la información necesaria.

### **Oferta**

Se ha encontrado, a mayo del año 2021, algunas plataformas digitales cuya sede física se encuentran en la ciudad de autónoma Buenos Aires y que dentro de su oferta de propuestas se encuentra la transmisión de habilidades gerenciales enfocadas para no gerentes. Si bien no mencionan específicamente la combinación “habilidades gerenciales aplicadas a la vida personal”, la forma de presentación y los requisitos para participar dejan ver esa posibilidad.

Una de ellas es el Instituto Baikal que, si bien antes de la pandemia ofrecía actividades presenciales, a mayo del año 2021, ofrece toda su oferta de cursos de forma virtual. Las temáticas no se refieren exclusivamente a habilidades gerenciales, pero en su descripción menciona: “El objetivo es entender a fondo lo que pensó quien está desde hace años con cada uno de los temas. Nuestros profesores son líderes en sus campos y siempre buscamos a los mejores de cada área que puedan transmitir conocimiento con el estilo de Baikal: informal, cercano, accesible, lejos de lo académico y pretencioso. Cursos, talleres, seminarios, encuentros, diversas instancias que buscan abrir la puerta a pensar, a reflexionar, a cuestionar, debatir” (<https://institutobaikal.com>).

Algunas de las propuestas son: taller de uso de tecnología, nuevas fronteras de la creatividad, escucho o me escucho, introducción a las inversiones, hábitos.

Otra plataforma, ahora mayormente digital, es Capacitarte (<https://www.capacitarte.org>), una iniciativa educativa creada en forma conjunta por estudiantes, docentes y graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires; específicamente pensada y diseñada para toda la comunidad. Como se menciona en su propia descripción: “el objetivo primordial es promover conocimientos y técnicas útiles para el desarrollo personal, laboral y profesional de las personas. De esta manera, Capacitarte busca acercar a la sociedad cursos y programas ejecutivos con excelente nivel académico, con modalidad de cursada dinámica y una permanente actualización de contenidos” (<https://www.capacitarte.org/quienes-somos>).

Dentro de su oferta hay propuestas muy específicas orientadas a profesionales y otras en donde buscan transmitir conocimientos y habilidades para ser aplicadas en la vida personal, como ser: cursos de relaciones públicas, cursos para la toma de decisiones, curso de uso efectivo del tiempo, etc.

Por último, las universidades privadas, como ser la Universidad de Palermo, la Universidad de Belgrano y la Universidad Torcuato Di Tella, ofrecen cursos y programas ejecutivos que, si bien podrían ser utilizados por no profesionales y con el objetivo de adquirir habilidades gerenciales para ser aplicables a su vida personal, la mayoría de ellos están orientados como formas de introducir a profesionales a una temática y como acción promocional de sus carreras.

### **Potenciales usuarios**

Es sabido que en las formaciones universitarias que adjudican título de grado, el enfoque está orientado totalmente a la adquisición de saberes específicos de la temática de estudio. No suele ser habitual, para el mejor ejercicio de la profesión, la educación financiera, estrategias de marketing ni otras habilidades referidas a la comunicación, negociación, toma de decisiones y gestión.

Por eso, esta tesis se enfocó la investigación para la creación de una plataforma destinada a la aplicación de habilidades gerenciales en la vida personal, en el público de estudiantes y profesionales de carreras humanísticas, de entre 22 y 35 años.

### **2.1. Volumen y facturación**

Se tomó como referencia al Instituto Baikal y la plataforma Capacitarte para inferir un potencial volumen de facturación.

Baikal ofrece actividades permanentes y promociona cursos y talleres que van cambiando de temáticas. Cuenta con un sistema de membresías, a mayo del 2021 (en promedio \$ 14.000) o se pueden abonar directamente las actividades que proponen (promedio de \$ 6000).

“Las actividades permanentes duran todo el año, se puede comenzar en cualquier momento, tienen una frecuencia de una vez por semana y solo pueden participar quienes tienen una membresía. Aproximadamente se calcula que hay 400 miembros. Los cursos tienen una

duración determinada, la mayoría son de 5 encuentros y tienen una clase por semana. Ofrece actualmente 9 cursos. Cada curso tiene una participación promedio de 70 personas. Los encuentros consisten en una sola reunión, ofrecen 2 actualmente. En cada encuentro participa aproximadamente 400 personas” según Ariel Zlotoporo (comunicación personal, 24 de mayo de 2021).

Para calcular el nivel de facturación anual se infiere que el 50% de la participación en cursos y encuentros corresponde a personas que tienen una membresía (están incluidas) y que el otro 50% abona cada propuesta por separado. El nivel de facturación anual calculado es de \$118.680.000.

Tabla N° 1: Facturación mensual promedio de participantes con membresía de la plataforma Baikal

Personas con membresía	\$	400
Valor de la membresía	\$	14.000
Ingreso mensual	\$	<b>5.600.000</b>

Fuente: Elaboración propia según datos obtenidos en la comunicación personal

Tabla N° 2: Facturación mensual promedio de participantes sin membresía

Propuestas mensuales		Participantes sin membresía	Total
Cursos	9	35	315
Encuentros	2	200	400
			<b>715</b>
Valor promedio de propuestas		\$	<b>6000</b>
Ingreso mensual		\$	<b>4.290.000</b>

Fuente: Elaboración propia según datos obtenidos en la comunicación personal

La plataforma Capacitarte está organizado en 25 áreas. Cada área ofrece aproximadamente 10 cursos, promedio de duración 2 meses cada uno. Debido a la enorme cantidad de cursos, se calculó una segmentación de un 30% referidos a temáticas que pueden considerarse de habilidades gerenciales. Poseen un nivel de participación de 15 personas promedio. Y el valor promedio es de \$ 7500.- El nivel de facturación calculado es de \$ 42.187.500- anual.

Tabla N° 3: Facturación anual de la plataforma Capacitarte según segmentación de temática

Áreas	Cursos	Sub-Total	30% de temáticas específicas	Valor mensual	Participantes
25	10	250	75	\$ 7.500	15

Facturación bimestre	\$ 8.437.500
Cantidad de bimestres con cursos	5
Facturación anual	<b>\$ 42.187.500</b>

Fuente: Elaboración propia según datos obtenidos en la comunicación personal

Según este análisis, la cantidad de participantes en ambas plataformas seleccionadas suman un total aproximado de 2240 y una facturación anual, durante el año 2021, de aproximadamente \$ 161.000.000.

Según la Dirección General de Estadística y Censos del Ministerio de Hacienda y Finanzas del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, la población económicamente activa es de 1.658.570 personas, de la cual 1.491.576 posee un trabajo (2021).

Tabla N° 4: Población de referencia del área cubierta por la encuesta trimestral de ocupación e ingresos (ETOI)

<b>Población</b>	
<b>Total</b>	<b>3.075.610</b>
De 10 o más años	2.669.406
Inactiva	1.417.040
Económicamente activa	1.658.570
Ocupada	1.491.576
Desocupada	166.994
Subocupada horaria	206.933

Fuente: Indicadores laborales de la Ciudad de Buenos Aires. 4to. trimestre de 2020 (pág. 3). Febrero 2021

De las personas ocupadas, un 67,3% posee una formación de nivel terciario, universitario y postgrado, completo o no, que son 1.003.830 personas.

Tabla N° 5: Distribución porcentual de la población ocupada por máximo nivel educativo alcanzado.

Máximo nivel educativo alcanzado						
Total	Hasta primario incompleto	Primario completo	Secundario incompleto	Secundario completo	Superior <sup>1</sup> / Universitario incompleto	Superior <sup>1</sup> / Universitario completo / Postgrado incompleto- completo
<b>100,0</b>	1,0 <sup>b</sup>	4,3 <sup>a</sup>	9,7	17,7	22,3	45,0

Fuente: Indicadores laborales de la Ciudad de Buenos Aires. 4to. trimestre de 2020 (pág. 7). Febrero 2021

Recordando que el presente análisis está circunscripto al ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y considerando que la potencial plataforma a desarrollar será online, permitiendo ampliar el acceso desde otros muchos lugares, el volumen del mercado se ve muy atractivo.

## 2.2. Análisis FODA

Para el análisis de la propuesta, se consideraron diez factores influyentes, ordenados en oportunidades y amenazadas, refiriéndose a factores externos y de contexto y en fortalezas y debilidades, refiriéndose a características propias de la propuesta.

Tabla N° 6: Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidad
Propuesta innovadora	Más personas utilizando la tecnología
Necesidad por parte del target	Más personas utilizando la tecnología para formarse
Amplitud horaria	Necesidad de menos traslados
Bajo costo	Accesibilidad desde cualquier dispositivo móvil
Difusión online enfocada	Deseo para aprender conocimientos no específicos

Debilidad	Amenaza
Posibilidad de grabar las clases	Oferta online de competidores actuales
Diferentes públicos con diferentes expectativas	Trayectoria de ciertos competidores
Atraer al target	Cantidad de contenido gratuito online
Conectividad de los participantes	Situación económica del país
Exclusividad de los docentes	Facilidad de replicar la propuesta

Fuente: Elaboración propia en base al análisis explicado en Conceptos de administración estratégica (pág. 200) de David Fred, 2003. Pearson Educación. Ciudad de México

### 2.3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

En base al análisis FODA anteriormente descrito, se elaboró la siguiente matriz que permite ponderar cada uno de los factores externos y evaluar su posible impacto.

Tabla N° 7: Matriz EFE

Factores externos clave		Ponderación	Evaluación	Valor
<b>Oportunidades</b>				
1.	Más personas utilizando la tecnología	10%	4	0,4
2.	Más personas utilizando la tecnología para formarse	15%	4	0,6
3.	Necesidad de menos traslados	10%	4	0,4
4.	Accesibilidad desde cualquier dispositivo móvil	10%	3	0,3
5.	Deseo para aprender conocimientos no específicos	10%	3	0,3
<b>Amenazas</b>				
1.	Oferta online de competidores actuales	10%	2	0,2
2.	Trayectoria de ciertos competidores	10%	1	0,1
3.	Cantidad de contenido gratuito online	10%	2	0,2
4.	Situación económica del país	5%	2	0,1
5.	Facilidad de replicar la propuesta	10%	1	0,1
<b>Total</b>		<b>100%</b>		<b>2,7</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la matriz explicada en Conceptos de administración estratégica (pág. 110) de David Fred, 2003, Buenos Aires: Pearson Educación. Ciudad de México.

El valor ponderado de las oportunidades es 2, mientras que el valor ponderado de las amenazas es 0,7; lo que significa que el entorno externo es muy favorable para el desarrollo del potencial emprendimiento.

Asimismo, todos los factores externos ponderados correspondientes a las amenazas son inferiores a la ponderación individual de las oportunidades.

## 2.4. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

En base al análisis FODA anteriormente descrito, se elaboró la siguiente matriz que permite ponderar cada uno de los factores internos y evaluar su posible impacto.

Gráfico N° 8: Matriz EFI

Factores internos clave		Ponderación	Evaluación	Valor
Fortalezas				
1.	Propuesta innovadora	10%	3	0,3
2.	Necesidad por parte del target	15%	4	0,6
3.	Amplitud horaria	15%	3	0,45
4.	Bajo costo	10%	3	0,3
5.	Difusión online enfocada	10%	4	0,4
Debilidades				
1.	Posibilidad de grabar las clases	10%	1	0,1
2.	Diferentes públicos con diferentes expectativas	5%	2	0,1
3.	Atraer al target	15%	2	0,3
4.	Conectividad de los participantes	5%	1	0,05
5.	Exclusividad de los docentes	5%	2	0,1
<b>Total</b>		<b>100%</b>		<b>2,7</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la matriz explicada en *Conceptos de administración estratégica* (pág. 149) de David Fred, 2003. Pearson Educación. Ciudad de México

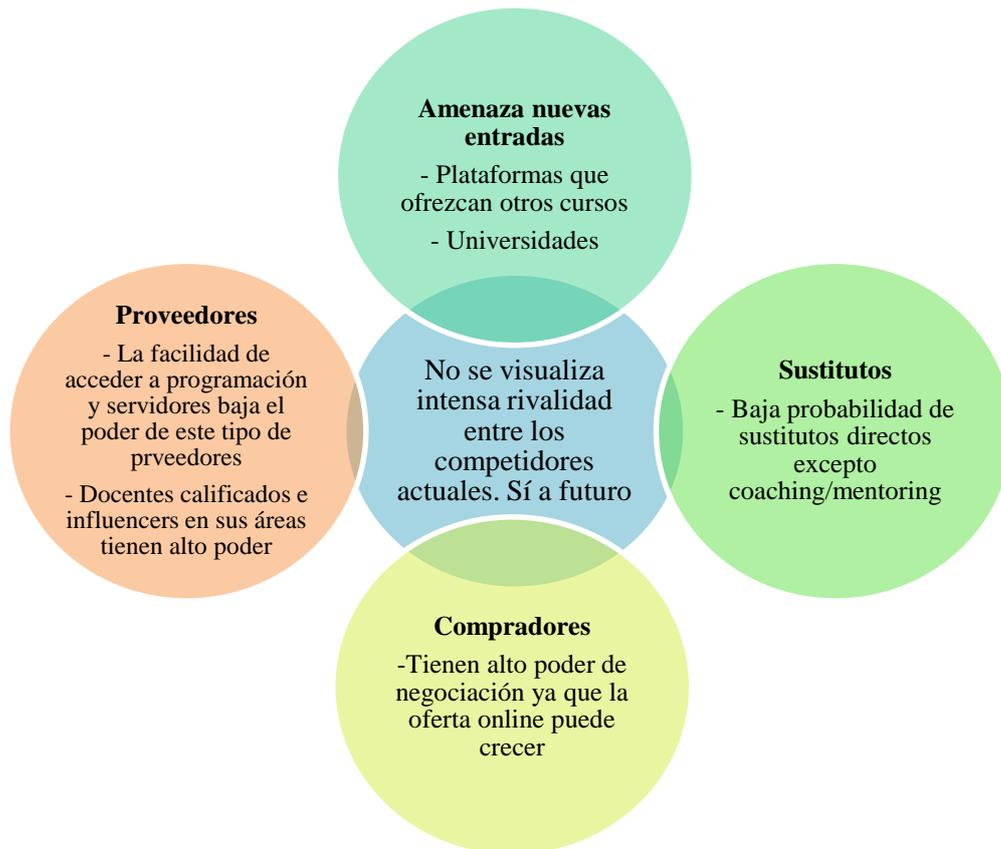
El valor ponderado de las fortalezas es 2,05 mientras que el valor ponderado de las debilidades es 0,65; lo que significa que el emprendimiento tiene características propias que lo hacen viable.

Al igual que en la matriz anterior, aquí también se observa que además de la ponderación promedio, cada factor interno de los aspectos negativos es considerablemente inferior a la ponderación individual de cada factor de las fortalezas.

## 2.5. Fuerzas Competitivas de Porter

Utilizando el modelo de las Fuerzas Competitivas de Porter, que sostiene que en toda industria hay ciertas reglas que regulan la competencia y determinan lo atractivo y rentable de dicha industria, se realizó el siguiente análisis.

Gráfico N° 3: Fuerzas Competitivas de Porter



Fuente: Elaboración propia en base a la explicación en *Conceptos de administración estratégica* (pág. 98) de David Fred, 2003. Pearson Educación. Ciudad de México

El análisis de las fuerzas Competitivas de Porter nos permite entender que no se visualiza intensa rivalidad entre los competidores actuales, pero sí que esto puede suceder a futuro.

El poder de los compradores y los proveedores expertos para transmitir el conocimiento deben ser considerados a mediano y largo plazo, un factor determinante debido al alto poder de negociación.

Actualmente, la posibilidad de acceder a varios proveedores para programar la plataforma, la falta de sustitutos y la poca competencia, permite evaluar que hoy es un contexto positivo para desarrollar la plataforma.

## CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1. Investigación cualitativa y entrevistas en profundidad

Según Hernández Sampieri (2014) una investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema. Para realizarla, existen los enfoques cuantitativos, cualitativos y los mixtos, que constituyen opciones posibles a la hora de elegir desarrollar un trabajo de investigación y son, hasta el momento, las mejores formas diseñadas para generar conocimiento. Las tres formas tienen sus características particulares. En esta investigación seleccionamos el método cualitativo.

A diferencia del planteo cuantitativo, en donde la claridad sobre los cuestionamientos acerca de la investigación e hipótesis precede a la recolección y el análisis de los datos previos los estudios, la búsqueda cualitativa puede desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos.

Hernández Sampieri menciona: “Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien circular en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio” (pág. 7).

Si bien su estructura es más compleja y necesita de mucha flexibilidad para su comprensión absoluta, a continuación, se despliega un esquema básico de la investigación cualitativa que servirá sólo como orientación para esta investigación que se centrará principalmente en entrevistas en profundidad. Las fases son:

- Fase 1: Idea
- Fase 2: Planteamiento del problema
- Fase 3: Inmersión inicial en el campo
- Fase 4: Concepción del diseño del estudio
- Fase 5: Definición de la muestra inicial del estudio y acceso a ésta
- Fase 6: Recolección de los datos

- Fase 7: Análisis de los datos
- Fase 8: Interpretación de resultados
- Fase 9: Elaboración del reporte de resultados

Puntualmente, las entrevistas en profundidad permiten al investigador que plantea un problema o tema de estudio, no seguir necesariamente un proceso estricto. Los planteos iniciales no son tan específicos como ocurre en el enfoque cuantitativo y las preguntas no se definen por completo o se espera respuestas cerradas.

Hernández Sampieri explica que

“En la búsqueda cualitativa, en lugar de iniciar con una teoría y luego “voltar” al mundo empírico para confirmar si ésta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza examinando los hechos en sí y en el proceso desarrolla una teoría coherente para representar lo que observa. Dicho de otra forma, las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general” (pág. 8).

Hernández Sampieri también da un ejemplo, en un estudio cualitativo típico, en donde el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y saca conclusiones; posteriormente, entrevista a otra persona, analiza esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones; del mismo modo, efectúa y analiza más entrevistas para comprender el fenómeno que estudia. Es decir, va entrevista por entrevista, obtiene dato por dato hasta formarse una perspectiva general.

Otra característica es que, en este tipo de investigaciones, no se prueban hipótesis, sino que se generan durante el proceso y se van perfeccionando a medida que se avanza.

Asimismo, la recolección de datos no es estandarizados ni predeterminados completamente. Tal recolección consiste en “obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos) (...) el investigador hace preguntas más abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe, analiza y convierte en temas que vincula, y reconoce sus tendencias personales. Debido a ello, la preocupación directa del

investigador se concentra en las vivencias de los participantes tal como fueron (o son) sentidas y experimentadas” (pág. 9).

Para lograr claridad en el tema de investigación es importante entrevistar a actores claves y considerar los ambientes, eventos y actividades que se relacionen con el tema de estudio.

Para todo esto, se pueden utilizar diversas herramientas como formar grupos de enfoque, tomar notas, grabar videos, además de revisar documentos, registros y materiales pertinentes.

Por último, para diferenciar características de ambos métodos principales, Hernández Sampieri explica que “el método cuantitativo ha sido el más usado por ciencias como la Física, Química y Biología (“exactas o naturales”), porque es el más apropiado para los fenómenos que estudian. El método cualitativo se ha empleado más bien en disciplinas humanísticas como la Antropología, la Sociología y la Psicología social” (pág. 16).

En este sentido, vale reforzar que la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. Asimismo, aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad.

La investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto. Por eso es correcto elegir este método cuando el propósito es examinar la forma en que “los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados... El enfoque cualitativo es recomendable cuando el tema del estudio ha sido poco explorado o no se ha hecho investigación al respecto en ningún grupo social específico” (pág. 359).

### **3.2. Los entrevistados**

Como se mencionó en la introducción se realizaron entrevistas en profundidad, durante los meses de agosto y septiembre del presente año, a cuatro gerentes de empresas que poseen una experiencia de mínimo cinco años en este tipo de rol y que las organizaciones actuales que

dirigen tengan posean más de 50 empleados, una facturación anual de más de \$ 30.000.000 considerando el año calendario 2021, o ambos.

En la sección de anexo se describe qué tipo de información se solicitó a los entrevistados y cuáles fueron las preguntas disparadoras en las entrevistas.

Los entrevistados son:

- Diego Benenson, Vicepresidente de RRHH para LATAM y Caribe de Arcos Dorados DL McDonald's.  
6 años de antigüedad en el cargo. Su título de grado es licenciatura en Psicología y estudió varios posgrados relacionados con temas de consultoría y liderazgo  
Nació en el año 1966. Vive en Ciudad Autónoma de Buenos Aires y convive con su esposa y dos hijos
- Karina Yankillevich, Gerente de Banca Privada y Directora de Fondos Comunes de Inversión del Bind – Banco Industrial.  
5 años de antigüedad en el cargo. Es licenciada en Administración de Empresas y Contadora.  
Nació en el año 1967. Vive en Ciudad Autónoma de Buenos Aires y convive con su marido y dos hijos.
- María Eugenia Marigliano, Gerente de Recursos Humanos de Súper Mayorista Vital.  
11 años de antigüedad en el cargo. Es técnica en Recursos Humanos y estudió varios cursos de especialización.  
Nació en el año 1979. Vive en Ciudad Autónoma de Buenos Aires y convive con su marido y dos hijos.
- Matias Casoy, Director Ejecutivo del Cono Sur de Rappi  
4 años de antigüedad en el cargo. Es licenciado en Psicología.  
Nació en el año 1986. Vive en Vicente López y convive con su esposa y dos hijos.

## CAPÍTULO 4: LOS RESULTADOS

Los cuatro entrevistados coinciden que las habilidades gerenciales son las competencias y saberes que permiten a una persona ejercer con éxito un rol de liderazgo. También las definen como un conjunto de herramientas necesarias para lograr objetivos propios y de un equipo. Incluyen en la definición de habilidades gerenciales la capacidad de trabajar con otros, preocuparse por ellos en aspectos que trascienden la tarea laboral y estar atentos a la formación y desarrollo de los colaboradores.

Dos de los entrevistados hicieron una clara distinción entre el liderazgo y la gerencia. Ambos coincidieron que la primera trasciende a la segunda. El liderazgo lo identifican con el propósito, la razón de ser, la inspiración, el por qué y el para qué.

Sostienen que el liderazgo es más abarcativo pero al mismo tiempo puede parecer más abstracto. En cambio, el gerenciamiento está vinculado a la administración de procesos, tareas e iniciativas. Lo vinculan más con identificación concreta de oportunidades y la coordinación de los recursos humanos para poder aprovecharlas.

Los ejemplos de habilidades gerenciales que más coincidencias hubo son:

- **Planificación**  
Capacidad de definir clara y concretamente objetivos y principales estrategias para lograrlos.
- **Organización**  
Entender las variables necesarias y como se coordinan entre sí para llevar adelante con éxito una responsabilidad, proyecto o tarea.
- **Manejo del tiempo**  
Ser lo más eficiente posible en la utilización de este recurso.
- **Comprensión del negocio y el contexto**  
Necesidad de entender profunda y claramente a lo que cada uno se dedica y a todas las variables externas que afectan la productividad.
- **Capacidad de escucha**

Práctica esencial al momento de la comunicación, se debe ser lo más receptivo y comprensible posible.

- Acompañamiento y supervisión de los recursos humanos

Capacidad de apoyar, motivar y controlar la acción de los otros.

- Hacer crecer a los equipos

Buscar los resultados necesarios en la tarea y al mismo tiempo buscar el desarrollo de las personas involucradas, tanto de forma individual y como miembro de un equipo de trabajo.

Cuando se les consultó “¿Hace cuántos años considera que está ejerciendo habilidades de liderazgo en su profesión?”, tres de los entrevistados mencionaron las siguientes frases: “desde la adolescencia”, “toda la vida” y “desde siempre”. Sola una persona pudo identificar un tiempo de inicio, y lo calculo aproximadamente hace 15 años.

Es interesante destacar que dos de ellos hablaron de capacidades innatas mientras que los otros dos mencionaron que se van adquiriendo.

A continuación, se enumeran las habilidades que respondieron utilizan con más frecuencia:

- Escucha
- Empatía
- Inspiración / motivación
- Definición de objetivos
- Seguimiento de metas
- Planificación
- Resolución de problemas
- Coordinación
- Compartir conocimiento

Cuando se les preguntó por las habilidades que consideran hacen a la diferencia de sus desempeños, refiriéndose a la calidad, todos mencionaron que son las mismas que utilizan con más frecuencia. Además, tres de ellos destacaron como punto diferencial la capacidad de trascender los roles y conectarse con el ser humano con el que trabajan. Esto lo mencionan

como esencial. Y finalmente los cuatro ponderan lo fundamental de la agilidad en la toma de decisiones y buscar constantemente la mejora.

Al abordar el tema de la transmisión de habilidades a los miembros de sus equipos, claramente hubo dos tipos de respuestas. Una referida a la transmisión de habilidades concretas, mencionadas anteriormente y otra referida a la transmisión de cuestiones como la pasión y el empuje por el trabajo.

Es adecuado mencionar la aclaración que realizó uno de los gerentes consultados: “Intento transmitir todo el tiempo, pero del otro lado hay diferentes características de personalidad e intereses, no todos toman lo mismo”. En este sentido es importante destacar que la transmisión depende de las dos partes involucradas.

Con relación a sus propios aprendizajes en el desarrollo de sus actividades gerenciales, la mitad de los consultados destacó que todos los días se aprende y esto afecta a la mejora de las propias habilidades gerenciales. Uno de ellos mencionó que todavía necesita desarrollar habilidades “políticas” dentro de la empresa y otro que está trabajando fuertemente en mejorar aún más su capacidad de delegación.

Tres de los cuatro líderes respondieron que no recuerdan haberse sorprendido con alguna habilidad que desarrollaron y uno de ellos contó que sí le llamó la atención cuando estuvo involucrado en situaciones muy críticas y a través de sus presentaciones y oratoria logró realizar un aporte significativo.

Cuando se conversó sobre el vínculo entre las habilidades gerenciales utilizadas en el mundo laboral y su vínculo con el mundo personal, familiar y de amigos, los entrevistados contaron diferentes ejemplos en donde intentaron, y muchas veces lograron, vincular ambos ámbitos. Compartieron varios ejemplos y los comunicaban con entusiasmo.

La planificación y replanteo de objetivos personales para el año, diseño de presupuestos familiares en general o para ciertas circunstancias, delegación de tareas a empleadas domésticas que colaboran con las tareas hogareñas, orientación en temas de empatía, escucha y negociación a sus hijos para enfrentar dificultades con sus amigos, fueron algunos de los ejemplos citados.

Asimismo, todos se vieron más reflexivos sobre su propia práctica y si bien reconocen que en alguna oportunidad han conversado esta vinculación con allegados no se habían detenido a pensar específicamente sobre el asunto.

Los cuatro directivos comenzaron a pensar más detenidamente en el tema y reconocieron que varias habilidades adquiridas en el mundo laboral fueron incorporándose en sus vidas personales en diferentes momentos y con diferente grado de conciencia.

Cuando se les solicitó que enumeraran habilidades que adquirieron en el mundo laboral y lograron aplicar a la vida personal, éstas fueron las respuestas:

- Administración de múltiples temas de forma simultánea
- Ser más puntual con el horario
- Empatía
- La escucha
- Capacidad de conciliación frente a visiones diferentes
- Ser reflexivo antes de responder.
- Dar feedback.
- Pensamiento analítico
- Planificación
- Planificación financiera
- El orden y el mantenimiento de una rutina

Volviendo al tema de la transmisión, pero en este caso, refiriéndonos a sus hijos o a su pareja, todos asumieron que lo hacen, en un solo caso le costó más descubrir ejemplos, pero los otros tres hablaron de habilidades de liderazgo en general y volvieron a poner énfasis en algunas que ya se mencionaron como la empatía, la capacidad de escucha y la organización. También mencionaron el tema de las relaciones, la comunicación y la capacidad de organización.

Siguiendo con el tema de la formación, pero en este caso refiriéndonos a un otro que no sea del mundo laboral ni familiar y que pueda aplicar nuevas habilidades en su vida personal, seleccionaron como las más importantes de enseñar:

- Proyección
- Previsión de escenarios posibles
- Aprendizaje de vivir con incertidumbre
- Actitud de aprendizaje constante
- Toma de decisiones
- Capacidad de armar equipo y rodearse de gente de la que se puede aprender
- Escucha activa, Agilidad para la resolución.
- Compromiso con el trabajo
- Humildad y generosidad

Para comprobar el uso concreto, por parte de los entrevistados, del uso de habilidades gerenciales en su vida personal se les consultó las siguientes preguntas, con este grado de respuestas:

- ¿Considera que en su vida personal debería definir o ya has definido en alguna oportunidad tu misión y visión?

3 de los 4 dijeron que sí

- ¿Ha realizado alguna vez un FODA referido a su rol de pareja, padre/madre, etc?

2 respondieron que sí; 2 respondieron que no

- ¿Ha planificado alguna vez su “año personal”?

Los 4 dieron respuesta afirmativa

- ¿Ha utilizado esquemas de delegación sistemáticos para definir aspectos en su vida privada y/o un diagrama de flujo o proceso para algún tema personal?

2 respondieron que sí; 2 respondieron que no

- ¿Suele presupuestar su vida personal?

Los 4 dieron respuesta afirmativa

Finalmente se consultó a los entrevistados si ven posible el traslado de habilidades gerenciales a la vida familiar/personal, tanto en personas que las ejercen como en personas que no tienen conocimientos específicos sobre estos temas y el 100% respondió claramente que sí.

La misma respuesta dieron con relación a si recomendarían a familiares y amigos si conocieran una plataforma digital con cursos y otras actividades que enseñen habilidades gerenciales para ser aplicadas a la vida personal.

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES, LA PLATAFORMA Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

Hay que destacar que los todos los entrevistados estaban muy entusiasmados con la idea de transmitir habilidades gerenciales a la vida personal, que lo vislumbran como una necesidad y que sería interesante que existiese una plataforma online para lograr esta transmisión.

Incluso cuando se les preguntó por la transmisión, todos mencionaron a sus propios hijos y otros allegados cercanos, lo que evidencia la importancia del tema para ellos.

Sin embargo, parece que lo más correcto será hablar de habilidades y de herramientas.

Las habilidades a su vez divididas en dos tipos:

- Habilidades estratégicas, ejemplo la planificación
- Habilidades operativas, ejemplo la capacidad de escucha

Las herramientas tienen que ver con la adquisición de técnicas concretas, como por ejemplo la matriz FODA.

En este sentido, los entrevistados dieron mucha importancia a temas referidos directamente con el liderazgo, palabra que mencionaron los cuatro en varias oportunidades.

Gracias a la información relevada en las entrevistas, sumado al análisis del volumen y facturación del sector en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se percibe que hay potencialidad en la creación de una plataforma destinada a la aplicación de habilidades gerenciales en la vida personal.

Las habilidades gerenciales se desarrollan en ámbitos de alta complejidad y competitividad, en donde la vinculación de varias variables en forma simultánea y la importancia de los vínculos son factores claves. Estas características también están presentes en la vida personal, lo mismo

que la importancia de considerar los aspectos del contexto que no dependen de uno mismo, pero afectan nuestras decisiones.

Todas estas cuestiones y características permiten visualizar la importancia de traspolar las habilidades gerenciales a la vida personal.

## La plataforma

El posible nombre y slogan de la plataforma es Liderarte, el arte de liderar tu propio destino (ya registrado en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial).

Imagen N° 1: Nombre y slogan de la plataforma

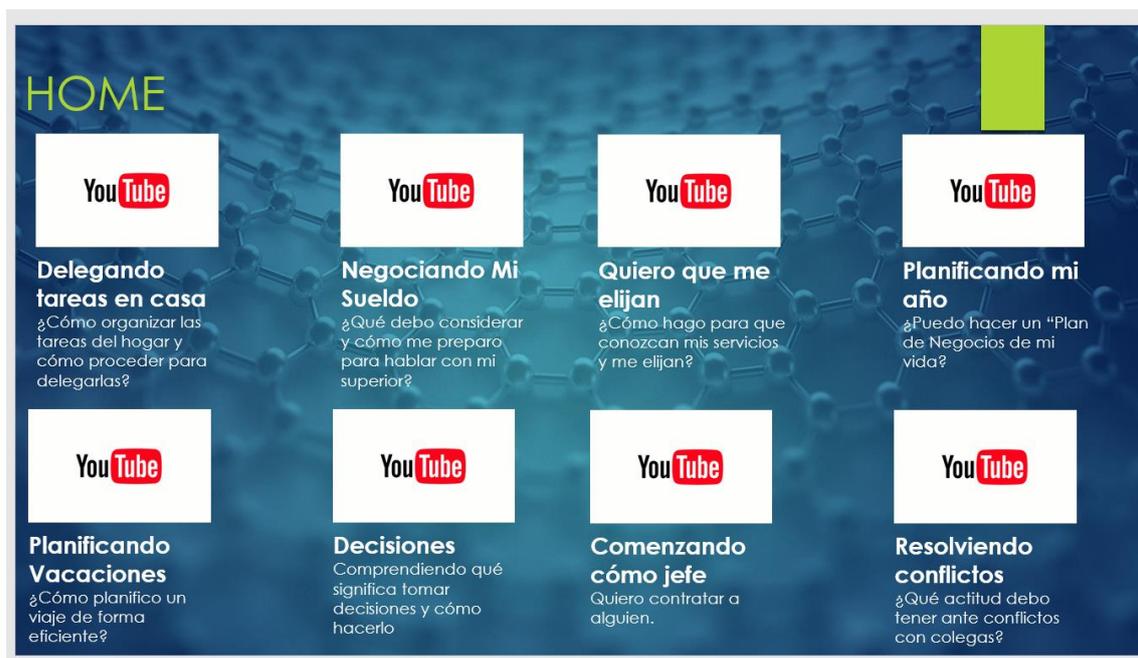


Fuente: Elaboración propia

Principalmente la propuesta de transmisión de habilidades gerenciales para la vida cotidiana y/o de aplicación para no expertos sería siempre en formato video.

Lo que sigue es la home page de la plataforma:

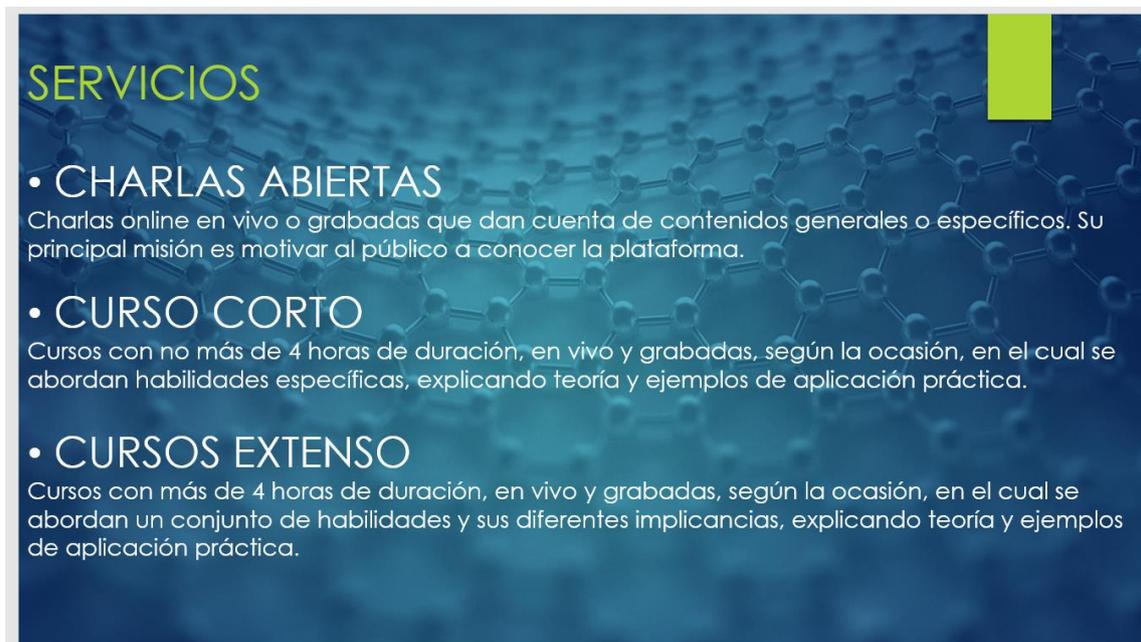
Imagen N° 2: home page de la plataforma



Fuente: Elaboración propia

En la sección de servicios del sitio web se vería lo siguiente:

Imagen N° 3: Sección Servicios del sitio web

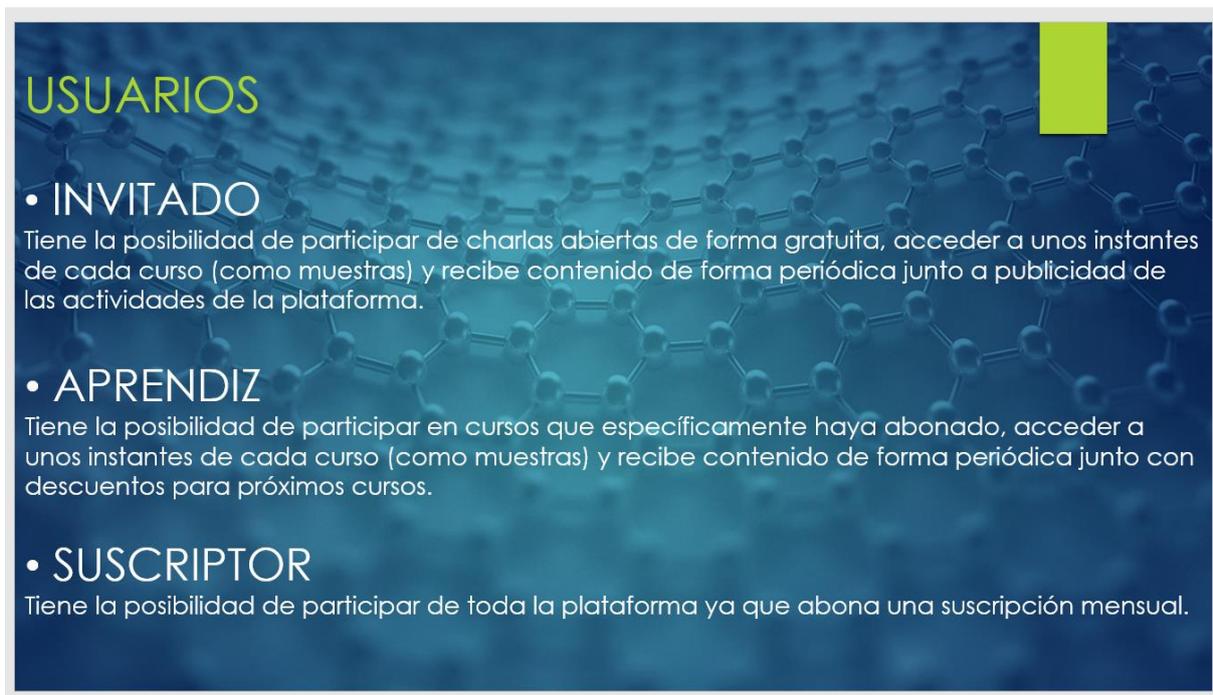


Fuente: Elaboración propia

La navegación sería limitada para el público en general y para poder acceder a los contenidos habría que registrarse y al hacerlo compartir información relevante para posteriores acciones de marketing.

Combinando acciones de marketing y plan de facturación, quienes acceden al contenido estarían organizados de este modo en niveles de usuario:

Imagen N° 4: Sección Usuarios del sitio web



Fuente: Elaboración propia

El contenido y las diferentes acciones de promoción de la plataforma estarían organizados según diferentes perfiles de clientes:

- **No profesionales:** Personas que no tienen formación ni ocupación profesional y desean adquirir herramientas de gestión para sus propias vidas. Ejemplo: Amas de casa que quieren aprender a organizar un presupuesto.
- **Profesionales no corporativos:** Personas que tienen alguna formación y/o ocupación profesional y desean adquirir habilidades de gestión para el ejercicio de sus propias profesiones. Ejemplo: Odontólogos que desean aprender como posicionarse en el mercado.

- Profesionales corporativos: Personas que tienen formación y/o ocupación en algún rol en donde las habilidades de management son utilizadas pero desean perfeccionarse y/o trasladarlas a su vida personal.

## **Recomendaciones**

Si bien los resultados fueron alentadores, es importante tener en cuenta que, en el caso de que la presente tesis se transforme en un plan de negocios, la plataforma debería distinguir entre habilidades y herramientas y quizás sea necesario agregar una investigación sobre potenciales consumidores ya que se podrían distinguir varios grupos:

- Profesionales sin formación en habilidades gerenciales, ejemplos médicos, abogados y contadores
- Personas que no ejerzan tareas laborales pero puedan incluir en sus vidas personales estas habilidades.

El uso de la tecnología se ha visto exponencialmente acelerado por la llegada de la todavía actual pandemia COVID-19 y esto favorece el uso de las plataformas digitales como espacio de formación.

## ANEXO

### Preguntas guía en las entrevistas a los gerentes

A los entrevistados se les consultó los siguientes datos:

- Organización y posición actual en la misma
- Antigüedad en el cargo
- Estudios formales
- Año de nacimiento
- Género
- Lugar de residencia
- Convivientes

Si bien las entrevistas tuvieron un carácter dinámico, las preguntas fueron abiertas y el investigador estuvo atento a los emergentes de cada conversación, se utilizó la siguiente guía de preguntas:

1. ¿Qué es para usted una habilidad gerencial? Ejemplificar por favor
2. Sin considerar los cargos ocupados ni los roles formales dentro de las organizaciones, ¿hace cuántos años considera que está ejerciendo habilidades de liderazgo en su profesión?
3. ¿Cuáles son las habilidades que más utiliza? (frecuencia). Dar ejemplo y/o desarrollar
4. ¿Cuáles son las habilidades que usted siente hacen la diferencia en su desempeño? (calidad). Dar ejemplo y/o desarrollar.
5. ¿Qué habilidades ha podido transmitir a miembros de su equipo profesional?
6. ¿Hay habilidades gerenciales que todavía no logró desarrollar? ¿Cuáles?
7. ¿Hay algunas habilidades que le han sorprendido por algún otro motivo o las conversó con colegas?
8. ¿Hay algunas habilidades que le han sorprendido por algún otro motivo o las conversó con amigos y/o familiares?
9. ¿Se descubrió aplicando en su vida personal habilidades que adquirió en el mundo laboral? ¿Cuáles? ¿En qué situaciones?
10. ¿Ha decidido aplicar en su vida personal habilidades que adquirió en el mundo laboral? ¿Cuáles? ¿En qué situaciones? ¿Fue útil?

11. ¿Había reflexionado alguna vez sobre estos temas?
12. ¿Ha enseñado a sus hijos o a su pareja alguna habilidad gerencial para que la aprovechen para resolver alguna situación personal?
13. Si tendría que elegir tres habilidades adquiridas en el mundo organizacional que podría transmitir a otros para que las desarrollaran en su vida personal, ¿Cuáles serían y por qué?
14. ¿Consideras que en su vida personal debería definir o ya has definido en alguna oportunidad tu misión y visión?
15. ¿Ha realizado alguna vez un FODA referido a su rol de pareja, padre/madre, etc?
16. ¿Ha planificado alguna vez su “año personal”?
17. ¿Ha utilizado esquemas de delegación sistemáticos para definir aspectos en su vida privada y/o un diagrama de flujo o proceso para algún tema personal?
18. ¿Suele presupuestar su vida personal?
19. ¿Ve factible el traslado de habilidades gerenciales a la vida familiar/personal? Tanto en personas que las ejercen como en personas que no tienen conocimientos específicos sobre estos temas.
20. Si existiese una plataforma digital con cursos y otras actividades que enseñen habilidades gerenciales para ser aplicadas a la vida personal, ¿la recomendarías a familiares y amigos?

## BIBLIOGRAFÍA

- Arroyo Toval, R. (2012). *Habilidades gerenciales*. Ciudad de Bogotá. Ecoe Ediciones.
- Castro Méndez, A. R. (2016). *E-Learning desde Cero. Descubre cómo ser un docente online*. Ciudad de Cádiz. E-Larning Fácil.
- Covey, S. (2016). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Ciudad de Buenos Aires: Paidós.
- Dirección General de Estadísticas y Censos del Ministerio de Hacienda y Finanzas. (2021). *Indicadores laborales de la Ciudad de Buenos Aires. 4to. trimestre de 2020. Informe de resultados 1535*. Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Duarte Rodríguez, A. C. (2013). *Habilidades gerenciales y su importancia para el éxito de una organización*. Bogotá. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Ciudad de México. Pearson Educación.
- Hernández, G. (06.08.2018). Habilidades duras o blandas. ¿Qué buscan las empresas? El Economista. Recuperado de <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Habilidades-duras-o-blandas-Que-buscan-las-empresas-20180806-0036.html>
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México. Mc Graw Hill Education.
- Holgado Sáez, C. (2016). *Universidad y tic's. ¿Qué aporta internet al profesor de lenguas modernas?* Área de Innovación y Desarrollo. Libro electrónico, DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/DideInnEdu.2016.14>
- <https://institutobaikal.com>
- Küppers, V. (2013). *El efecto actitud*. Video. DOI: <https://youtu.be/nWecIwtN2ho>
- Leyva Castillo, M., Hernández Villalobos, L. y Laurentino Ortega Garay M. (2011). *Manual de habilidades gerenciales del Instituto Politécnico Nacional de México*. Ciudad de México. IPN.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2010). *Administración*. Ciudad de México. Ciudad de México Pearson Educación.

