



ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

“POTENCIAL DE ÉXITO Y COMPETENCIAS GERENCIALES EN ESTUDIANTES
DE DOS UNIVERSIDADES PRIVADAS DE LIMA - 2016.”

TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA SOCIAL

AUTOR:

QUISPEZ HERRERA ENRIQUE ARTURO

ASESOR:

DR. LUIS ALBERTO DIAZ HAMADA

JURADO:

DR. GONZALO PAREJA MURILLO

DR. FRANCISCO VILLANUEVA TAPIA

MTRO. MARINO ULLOA MIÑANO

LIMA – PERÚ
2019

Pensamiento

No preguntes qué puede hacer por ti el equipo. Pregunta qué puedes hacer tú por él. **Magic**

Johnson

La socialización sólo se presenta cuando la coexistencia aislada de los individuos adopta formas determinantes de cooperación y colaboración que caen bajo el concepto general de la acción recíproca.

Georg Simmel

Dedicatoria

A mis padres porque fueron
excelentes modelos de enseñanza

Agradecimientos

A todos aquellos que me apoyaron en la presente investigación

Índice general	Página
• Portada	i
• Pensamiento	ii
• Dedicatoria	iii
• Agradecimiento	iv
• Índice de contenido	v
• Lista de tablas	vii
• Lista de figuras	ix
• Resumen	x
• Abstract	xi
• Introducción	xii
 Capítulo I: Planteamiento del problema	 14
1.1. Antecedentes	14
1.2. Planteamiento del problema	20
1.3 Formulación del problema	24
1.4 Objetivos	25
1.5 Justificación e importancia de la investigación	26
 Capítulo II: Marco teórico	 29
2.1 Organización	29
2.2 Potencial de éxito	49

2.3 Competencias gerenciales	53
Capítulo III. Hipótesis	101
3.1 Hipótesis	101
3.2 Variables	104
Capítulo IV. Metodología	108
4.1 Tipo de la investigación	108
4.2 Diseño de la investigación	109
4.3 Población y muestra	109
4.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	111
4.5 Técnicas de análisis de los datos	124
Capítulo V : Resultados	126
Capítulo VI: Discusión	147
• Conclusiones	157
• Recomendaciones	158
• Referencias	159
• Anexos	166

Lista de tablas

N° de tabla

- 1 Operacionalización de las variables de estudio
- 2 Operacionalización de las variables de comparación
- 3 Distribución de la población y de la muestra por universidad
- 4 Dimensiones e indicadores de la escala de potencial de éxito.
- 5 Análisis de ítems de las dimensiones en la escala de potencial de éxito.
- 6 Estimaciones de confiabilidad mediante el coeficiente Alpha
- 7 Análisis de ítems en la escala de competencias gerenciales
- 8 Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov para las variables de estudio.
- 9 Estimaciones de confiabilidad mediante el coeficiente Alpha.
- 10 Análisis de ítems en las dimensiones de las escalas.
- 11 Distribución de los niveles en la escala general de competencias gerenciales.
- 12 Distribución de los niveles en la competencia en la comunicación
- 13 Distribución de los niveles de la competencia para la planeación
y la administración.
- 14 Distribución de los niveles de la competencia en el trabajo en equipo.
- 15 Distribución de los niveles en la competencia en la acción estratégica.
- 16 Distribución de los niveles de la competencia para la globalización.
- 17 Distribución de los niveles de la competencia en el manejo personal.
- 18 Distribución por niveles de potencial de éxito
- 19 Distribución por niveles de la dimensión habilidad práctica para resolver problemas
- 20 Distribución por niveles de la dimensión habilidad verbal

- 21 Distribución por niveles de la dimensión desempeño social
- 22 Relación entre potencial de éxito para el trabajo y competencias gerenciales
(Escala general):
- 23: Comparación de los promedios de las competencias gerenciales y sus dimensiones según la universidad de origen a través de la Prueba de la U de Mann-Whitney.
- 24 Comparación de los promedios de las competencias gerenciales y sus dimensiones según el sexo a través de la Prueba de la U de Mann-Whitney.
- 25 Comparación de los promedios de las competencias gerenciales y sus dimensiones según la condición laboral a través de la Prueba de la U de Mann-Whitney.
- 26 Diferencias de potencial del éxito y sus dimensiones por universidades
- 27 Diferencias de Potencial de éxito y sus dimensiones Según el sexo
- 28 Diferencias del potencial del éxito y sus dimensiones por condición laboral

Lista de figuras

N° de figura

- 1: Sistema de Competencias
- 2: Representación de los niveles en la escala general de competencias gerenciales.
- 3: Representación de los niveles en la dimensión competencia en la comunicación.
- 4: Representación de los niveles de la competencia para la planeación y la administración.
- 5: Representación de los niveles de la competencia en el trabajo en equipo.
- 6: Representación de los niveles de la competencia en la acción estratégica.
- 7: Representación de los niveles de la competencia para la globalización.
- 8: Representación de los niveles de la competencia en el manejo personal.
- 9: Representación por niveles de potencial de éxito
- 10: Representación por niveles en la dimensión habilidad práctica para resolver problemas
- 11: Representación por niveles dimensión habilidades verbales
- 12: Representación por niveles dimensión desempeño social

**Potencial de éxito y competencias gerenciales en estudiantes
de universidades de Lima - 2016.**

**Enrique Arturo Quispez Herrera
Universidad Nacional Federico Villarreal**

Resumen

La investigación de tipo descriptiva comparativa correlacional tuvo como objetivo general Determinar los niveles de potencial de éxito y competencias gerenciales que presentan los estudiantes de la facultad de Administración de dos universidades privadas de Lima Metropolitana 2016 y cómo se relacionan y comparan en función del sexo, universidad y condición laboral. Se aplicaron la escala de potencial de éxito de Sánchez Margarita (2005), modificada por Carbonel Paredes E. –Díaz Hamada L. A. (2012) y el inventario de autoevaluación de competencias administrativas HJS (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2011) a una muestra de 140 estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de dos universidades de Lima. Los datos se procesaron por el SPSS versión 22.0 y se concluyó: 1. La escala de potencial de éxito presenta una validez de constructo de 0.985 y una confiabilidad Alpha de 0.938 y la escala de competencias gerenciales presenta una validez de constructo de 0.886 y una confiabilidad Alpha de 0.975. 2. En la Escala de potencial de éxito, el 17.1% de la muestra presenta un nivel deficiente; que el 27.9% presenta un nivel bajo; el 12.9% presenta un nivel moderado o promedio; el 29.3% presenta un nivel alto y solo el 12.9% presenta un nivel óptimo de potencial de éxito para el trabajo. 3. En la Escala de competencia gerenciales el 6.4% presentan un nivel deficiente de competencias gerenciales; que el 13.6% tienen un nivel bajo de competencias gerenciales; el 35% tiene un nivel promedio de competencias gerenciales; el 27.1% tiene un nivel alto de competencias gerenciales y un 17.9% tiene un nivel excelente de competencias gerenciales. 4. Existe una correlación alta y altamente significativas ($\rho = 0.657$; $p < 0.05$) entre potencial de éxito y competencias gerenciales. 5. No se encontró diferencias significativas en la escala general de potencial de éxito por universidad de procedencia. Sin embargo se encontró diferencias significativas por y por condición laboral. 6. No se encontró diferencias significativas en la escala general de competencias gerenciales por universidad de procedencia ni por sexo, pero si se encontró diferencias altamente significativas por condición laboral.

Frases clave: Potencial de éxito, competencias gerenciales, estudiantes de universidades, Lima

**Potential for success and management skills in students
Of Universities of Lima - 2016.
Enrique Arturo Quispez Herrera
National University Federico Villarreal**

Abstract

The comparative descriptive comparative research had as general objective To determine the levels of potential of success and managerial competencies that the students of the faculty of Administration of two private universities of Metropolitan Lima 2016 present and how they are related and compared according to the sex, university And work status. The potential success scale of Sánchez Margarita (2005), modified by Carbonel Paredes E. -Díaz Hamada LA (2012) and the self-assessment inventory of HJS (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2011) administrative competencies were applied to a sample of 140 students from the Faculty of Administrative Sciences and Human Resources of two universities in Lima. Data were processed by SPSS version 22.0 and concluded: 1. The success potential scale has a construct validity of 0.985 and an Alpha reliability of 0.938 and the managerial competence scale has a construct validity of 0.886 and reliability Alpha of 0.975. 2. On the Success Potential Scale, 17.1% of the sample has a poor level; That 27.9% have a low level; 12.9% have a moderate or average level; 29.3% have a high level and only 12.9% have an optimal level of potential for success. 3. In the scale of managerial competence the 6.4% present a deficient level of managerial competences; That 13.6% have a low level of managerial competencies; 35% have an average level of management competencies; 27.1% have a high level of management competencies and 17.9% have an excellent level of management competencies. 4. There is a high and highly significant correlation ($\rho = 0.657$; $p < 0.05$) between potential for success and managerial competencies. 5. No significant differences were found in the general scale of potential success by university of origin. However, significant differences were found by and by labor status. 6. No significant differences were found in the general scale of managerial competencies by university of origin or by sex, but if significant differences were found by labor status.

Key phrases: Potential for success, managerial skills, university students, Lima

Introducción

Los futuros administradores deben poseer la capacidad de gestión y asumir un liderazgo frente a los colaboradores (clientes internos, empleados) para el logro de los objetivos propuestos. Así mismo, deben poseer la habilidad de aprender a aprender para desarrollar y potenciar sus habilidades que conlleven al éxito en las operaciones que realizan a favor de la empresa para la cual trabajan. Sin embargo, en la práctica, en la formación que se brinda a los futuros profesionales en administración se pone mucho énfasis a la formación académica, que es muy importante, en la medida de que se cumple con las exigencias del currículo de la carrera profesional, pero ello no garantiza que los estudiantes posean las competencias gerenciales que el mundo empresarial moderno producto de la globalización exige.

La investigación de tipo descriptiva comparativa correlacional tuvo como objetivo general Determinar los niveles de potencial de éxito y competencias gerenciales que presentan los estudiantes de la facultad de Administración de dos universidades privadas de Lima Metropolitana 2016 y cómo se relacionan y comparan en función del sexo, universidad y condición laboral. Se aplicaron la escala de potencial de éxito de Sánchez Margarita (2005), modificada por Carbonel Paredes E. –Díaz Hamada L. A. (2012) y el inventario de autoevaluación de competencias administrativas HJS (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2011) a una muestra de 140 estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de dos universidades de Lima.

La presente investigación está distribuida en 05 capítulos: en el I capítulo se describe las antecedentes, problemática de la investigación, la formulación del problema, objetivos y la justificación del trabajo. En el II capítulo se describen el marco teórico de la investigación. En el III capítulo, se plantea la hipótesis y variables; en el IV capítulo, la metodología, tomando en cuenta, el tipo de investigación, diseño, población y muestra, técnica e instrumento de obtención de datos y las técnicas de análisis de los datos. En el V capítulo se describen los resultados. En el VI capítulo se analizan y discuten los resultados con los antecedentes de la investigación. Se plantean las conclusiones y recomendaciones. Las referencias y en anexo se describe el instrumento de obtención de los datos.

Capítulo I:

Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes de la investigación

1.1.1 A nivel nacional

Díaz Castillo D. & Delgado Leyva M. (2014) realizaron un estudio descriptivo-propositivo con el nombre de: “Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: Una propuesta desde la socio formación” (Tesis para optar al grado académico de Magister en Educación: Investigación Pedagógica), su objetivo principal fue diseñar un modelo de competencias gerenciales para los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Secundaria de Chiclayo, para mejorar los procesos de gestión de acuerdo a las exigencias actuales de la Educación. Llegaron a la conclusión de que, el modelo teórico comprende cinco competencias gerenciales clave que, a su criterio, deben tener los directivos de las instituciones educativas de educación básica: 1) manejo de dirección, 2) liderazgo, 3) trabajo en equipo, 4) gestión del cambio y 5) capacidad de comunicación.

Chipana Calle S. (2014) elaboró un Plan de Recursos Humanos llamado: “Mejora de la eficiencia de la gestión gerencial a través de la implementación de un programa de desarrollo de capacidades y habilidades gerenciales para los gerentes del Grupo Empresarial Corporación Casanova” (Plan de Mejora en RRHH para obtener la licenciatura en la carrera profesional de Recursos Humanos), con el objetivo de contar con gerentes idóneos y competitivos a través del desarrollo de sus capacidades y habilidades gerenciales. Concluyendo que existe una brecha entre el perfil ideal y el perfil de los actuales gerentes de la Corporación Casanova, la cual debe cerrarse con la implementación del Programa de

Desarrollo de Capacidades y Habilidades Gerenciales que permitan que los gerentes logren mejorar en su desempeño del cargo.

Carbonel (2010). En su investigación Liderazgo, potencial de éxito y habilidades metacognitivas en profesionales jerárquicos de organizaciones de Lima Metropolitana - 2010. (Tesis doctoral en Psicología). En esta investigación descriptiva, comparativo-correlacional, sus objetivo fue Determinar los niveles de Liderazgo, Potencial de Éxito, Habilidades Metacognitivas y establecer la relación / comparación en función del género, nivel educativo, cargo jerárquico en la organización, tipo de organización y condición laboral. Se aplicó a 234 profesionales de organizaciones públicas y privadas de Lima, la escala de liderazgo, el Inventario de habilidades metacognitivas y la escala de potencial de éxito. Los resultados indican que los instrumentos son muy confiables y presentan validez de constructo. En Liderazgo (59.4%), en Potencial de éxito (47.9%), y en habilidades metacognitivas (46.2%), están catalogados en los niveles superior al promedio (alto y óptimo). La relación estadística es alta y muy significativa ($p=$) entre el liderazgo, potencial de éxito y habilidades metacognitivas. Al establecer comparaciones estadísticas en liderazgo, potencial de éxito y habilidades meta cognitivas hay diferencias significativas a favor del género masculino, organizaciones privadas, personal contratado y con estudios superiores y de post grado (licenciatura, maestría y doctorado).

Tito Huamani P. (2012) realizó una investigación denominada: “Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana” (Tesis para optar al grado académico de Doctor en Ciencias Administrativas), a fin de demostrar que una gestión organizacional de las personas, basada en el reconocimiento y

valoración individual de sus competencias laborales –conformadas por los dominios conceptuales, procedimentales y actitudinales-, sí permite elevar sus niveles de productividad laboral. Concluyó estableciendo la necesidad de que exista una mejor distribución de planta en el proceso productivo, elaborando un catálogo de competencias transversales para el sector y los perfiles para cada puesto tipo desde este enfoque; así mismo, se propuso una metodología de implantación del modelo en el sector.

Salomón Salomón J. (2012) llevó a cabo un análisis al que denominó: “Capacidades gerenciales en las empresas familiares peruanas: un estudio descriptivo” (Tesis para optar al grado académico de Doctor en Administración Estratégica de Empresas), pretendiendo entender cómo influyen las capacidades gerenciales en el desempeño de las empresas familiares en el contexto de la industria de los molinos de trigo en el Perú. Llegó a la conclusión que las propiedades que contribuyen en la construcción de las capacidades gerenciales son: (a) sucesión, (b) liderazgo, (c) capital humano (conocimiento práctico y experto), (d) capital cognitivo (profesionalización y compromiso con el negocio), (e) capital social (igualdad y jerarquía) y (f) adaptabilidad. Dichas propiedades han sido clasificadas en tres categorías analíticas: (a) formas de poder, (b) formas de saber y (c) vínculos sociales. Se halló que las capacidades gerenciales sí influyen en el desempeño de las empresas familiares peruanas, ya que dichas capacidades dan una solución (exitosa o no) al dilema entre los vínculos impersonales exigidos para el manejo eficiente de la empresa y los vínculos de familiaridad que persisten en la empresa familiar. Este estudio concluye que la capacidad gerencial más relevante es ejercer un buen gobierno, con arreglo a la percepción y las experiencias narradas por los gerentes generales de los casos estudiados.

Eggerstedt García (2005), en su trabajo sobre Personalidad y liderazgo en estudiantes de una universidad privada de Lima Metropolitana, investigó en un grupo de 269 estudiantes, de sexo masculino y femenino, aplicándose el inventario de personalidad de Eysenck y la Escala de Auto percepción de Liderazgo de Eggerstedt, en cuatro carreras profesionales. El diseño utilizado es el de tipo descriptivo correlacional. Se utilizó el Chi cuadrado y Análisis de Varianza, para la comprobación de hipótesis. Los resultados indican que: 1) A través del Alpha de Cronbach, el índice de Confiabilidad de la escala de Liderazgo, fue de 0,7049 el cual es muy significativo. 2) Respecto a la personalidad, en la dimensión introversión extroversión el 51.7% tiene tendencia o son altamente introvertidos y el 48.3% tienen tendencia o son altamente extrovertidos. En la dimensión neurotisismo, el 55% son tendientes o inestables emocionales. Clasificada la muestra por temperamentos, el 27.5% son Sanguíneos; el 18.2% son flemáticos, el 20.8% son coléricos y el 33.5% son melancólicos. 3) Al clasificar en categorías a la muestra estudiada, para la escala de liderazgo, se concluye que el 55% de la muestra está por debajo del promedio (existencia de problemas en liderazgo). 4) La correlación de Pearson entre las dimensiones de personalidad y liderazgo, se concluye que existe una correlación negativa significativa entre liderazgo y neurotisismo con un valor de -0.612 y que entre liderazgo y la dimensión I - E hay una correlación positiva y moderada. La correlación entre dimensiones es muy baja y en sentido negativo. 5) Al establecer asociaciones entre los niveles de liderazgo en función del temperamento y el sexo se concluye que no hay asociación entre ellas. 6) Al establecer comparaciones entre los promedios se concluye que la variable liderazgo está estadísticamente diferenciadas tanto en sexo como por escuelas profesionales. Respecto a la variable personalidad: En la dimensión Neurotisismo, existen diferencias significativas en función de las escuelas profesionales y no por edades.

Al establecer el grado de Asociación entre los niveles diagnósticos de Gestión Institucional y las variables nivel educativo, centro educativo, sexo y condición laboral, estas variables no están asociadas o relacionadas entre ellas. Se acepta la hipótesis nula, la que indica que no hay asociación entre las variables referidas. Al establecer el grado de Asociación entre los niveles diagnósticos de Gestión Institucional y formación pedagógica, estudios de post grado, experiencia docente, años de servicio en el C.E, estado civil y edad del encuestado, estas variables están altamente asociadas con un nivel de significancia de 0.000.

1.1.2 A nivel internacional

Iglesias Ortega E. (2013) investigó sobre la variable competencias gerenciales en: “La competencia gerencial, el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los directivos docentes de la educación privada de Medellín y su relación con la calidad institucional y la calidad de la gestión, en 2011” (Tesis para optar al grado académico de Doctor en Educación), pretendiendo establecer la relación de la competencia gerencial, el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los directivos docentes de la educación privada de Medellín, en 2011, con la calidad institucional y la calidad de la gestión. Concluyendo que, si bien la calidad de la gestión y la calidad institucional son igualmente importantes, es fundamental formar a los directivos docentes en cuanto a sus competencias gerenciales para mantener niveles altos en dicha calidad; además, deben considerarse las variaciones en los aportes de las variables según las características asociadas a los directivos docentes, al desarrollar tanto las competencias gerenciales como su sentido de pertenencia y su compromiso organizacional

Castro Milano L. (2012) realizó una investigación científica y tecnológica llamada: “Formación y desarrollo de competencias gerenciales para los gestores hoteleros” (Tesis doctoral de administración), con el objetivo de profundizar en la formación y el desarrollo de las competencias gerenciales del talento humano en puestos de trabajo de gestores, en los establecimientos hoteleros inscritos en el Registro Turístico Nacional (RTN) y categorizados como hoteles cinco estrellas. Quedando demostrada la necesidad imperiosa de emprender la formación y el desarrollo de las competencias gerenciales en los establecimientos de alojamiento turístico, aprovechando para su financiamiento los incentivos tributarios establecidos en la legislación venezolana.

Barba Abad M. (2011) desarrolló un estudio descriptivo denominado: “Diagnóstico de competencias gerenciales en empresas y universidades de Morelos” (Tesis para obtener el grado de Doctora en Psicología), a fin de diagnosticar el mercado laboral en cuanto a los requerimientos de competencias y comparar los resultados obtenidos con la opinión que estudiantes, directivos y maestros tienen de la oferta educativa universitaria del estado de Morelos. La investigación concluye que, existen diferencias en la valoración de competencias consideradas de importancia en la sociedad del conocimiento: Capacidad de aprender, innovación y comunicación, esto por parte de gerentes y estudiantes que las jerarquizan muy por debajo de su real valor; mientras, que la alta dirección, gerentes, estudiantes, directivos y profesores atribuyen una alta valoración a las competencias de trabajo en equipo y compromiso.

Fernández Bravo C. (2011) elaboró un estudio cualitativo – interpretativo al que denominó: “Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del

Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes” (Tesis para optar al grado de Doctorate of Philosophy - Ph.D.- in Intelligent Organizations Development & Management), proponiendo un modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en un enfoque de organizaciones inteligentes, particularmente para dar respuesta a los requerimientos de la organización corporativa de tecnología y las competencias gerenciales que implementa el personal directivo del Banco Occidental de Descuento, con lo cual se busca hacer de dicha institución una organización de aprendizaje permanente. Hallando que los bancos y afines refuercen la gestión al futuro empatizando con el entorno, ya que la competitividad y eficiencia debe ser una constante en instituciones educativas.

1.2 Planteamiento del problema

La presente investigación parte del concepto que la formación profesional del futuro administrador logre los niveles de calidad que los procesos de globalización de mercados exige en el mundo actual. Tener un potencial de éxito para el trabajo así como poseer competencias gerenciales deben ser características fundamentales en los estudiantes de las Facultades de Ciencias Administrativas de las instituciones universitarias de Lima Metropolitana. Así mismo, estos futuros profesionales para desempeñarse con eficiencia y eficacia en el contexto laboral deberán poseer algunas competencias como: liderazgo, trabajo en equipo, control emocional, adaptarse y adecuarse rápidamente a los cambios del entorno, habilidades comunicacionales, habilidades sociales, asertividad, tomar decisiones, habilidades metacognitivas, entre otras para poder ser muy competitivo.

Las organizaciones estatales, privadas y mixtas, debido al avance de la información y la tecnología son capaces de desarrollar sus procesos organizacionales con mayor operatividad y es necesario, tener profesionales competitivos, tanto a nivel académico, profesional y personal - social, que sean capaces de dirigir a las organizaciones para las cuales trabajan, alcanzando las metas propuestas en su plan estratégico.

Lo que hace importante en este mundo globalizado es que el futuro profesional debe estar preparado para todo tipo de operaciones organizacionales. No solo es necesario que el personal cuente con maestrías y doctorados, que son grados académicos. Deben contar con competencias específicas que solo se adquieren en segundas especialidades profesionales, que les permitan el manejo adecuado de las relaciones humanas y de sus emociones en situaciones críticas.

Por lo general, la dirección de recursos humanos en las organizaciones tienden a evaluar al personal a nivel académico y profesional a través del, currículum vitae, etc.; pero, no se evalúa las verdaderas competencias personales y sociales tales como: congruencia, fidelización, adecuación, adaptabilidad, integridad, valores interpersonales, identificación, pertenencia, manejo y control emocional, liderazgo, manejo de personal, trabajo en equipo, estilos de afronte al estrés, manejo de conflictos, positividad, potencial de éxito, creatividad, etc. que son la base del logro de las metas empresariales.

Dada la naturaleza polisémica del término “competencia”, resulta complejo establecer características propias que lo definan con pertinencia, sin embargo, podemos destacar algunas que lo enmarcan de acuerdo al contexto estudiado en la presente investigación: En primer lugar, el concepto de competencia resulta de una actualidad significativa, esto debido

a que en el medio educativo (y más aún en el de educación superior) hablar de un trabajo por competencias, es llenar el vacío que dejaron las ya obsoletas corrientes cognitivistas y constructivistas. Si partimos de la tendencia actual en educación universitaria de lograr un profesional desarrollado de forma integral, una segunda cualidad del trabajo por competencias es la de abarcar la formación profesional en sus tres dimensiones: cognitiva/conceptual, afectiva/social (valorativa) y la practica/procedimental (actuación). Alcanzar la armonía entre estas tres dimensiones humanas, no mutuamente excluyentes, sino, interdependientes la una de la otra, asegurará una muy saludable revolución en la práctica educativa.

Una última característica del trabajo por competencias, pero no por ello menos importante, es la de hacerse visible por medio de acciones concretas, desempeños específicos que deben evidenciar el adecuado dominio por parte del estudiante de conceptos, destrezas y actitudes. El trabajo por competencias, así caracterizado, obliga a las instituciones educativas en general y a las universidades en particular, a repensar constantemente sus objetivos y currículos, siendo que sus principales programas académicos las tienen como su meta primordial.

Finalmente, se debe asumir que la formación profesional en el nivel superior en las Facultades de Ciencias Administrativas de las universidades de Lima Metropolitana, está diseñada para desarrollar el potencial de éxito para el trabajo y las competencias gerenciales que les permitan desempeñarse positivamente para el logro de las metas empresariales. A través de entrevistas con los docentes y director de escuela profesional de una facultad de administración, refieren que existe un gran porcentaje de estudiantes que presentan un

rendimiento promedio que no alcanza al tercio superior; que hay estudiantes que presentan problemas en sus habilidades sociales, que no participan activamente en el proceso de enseñanza aprendizaje; solo son unos pocos los estudiantes que siempre participan y casi siempre son los mismos que se hacen presentes en las exposiciones de los trabajos que se les asigna; Cuando se forman grupos de trabajo solo dos o tres participan de un grupo de 5 o 6 estudiantes; A pesar de que la facultad no cuenta un departamento psicopedagógico, se reportan casos de estudiantes que presentan problemas de personalidad (introvertidos que poco se relacionan con sus compañeros), ansiedad, impulsividad, falta de control emocional, falta de hábitos de estudio, entre otros, que afectan su desempeño académico.

Por todo lo anteriormente planteado, es relevante investigar el potencial de éxito y competencias gerenciales en los futuros profesionales con la finalidad de tener un perfil real que permitan a los directivos tomar decisiones respecto a que se brinden programas de desarrollo humano integral a través de actividades extracurriculares o en todo caso, que se oriente los cursos extracurriculares que son exigidos a los estudiantes (en algunas universidades se les exige un total de 8 créditos que hacen un promedio de 124 horas) a temas relacionados al potencial de éxito y competencias gerenciales.

Por tal motivo se ha creído conveniente investigarlos porque a nivel de las facultades de administración no se han realizado estudios similares respecto a las variables de estudio.

1.3 Formulación del problema

Por lo anteriormente planteado, nos formulamos la siguiente pregunta de investigación:

1.3.1 Problemas generales

1. ¿Cuáles son los niveles de potencial de éxito y competencias gerenciales que presentan los estudiantes de la facultad de Administración de dos universidades privadas de Lima Metropolitana 2016 y cómo se relacionan y comparan en función del sexo, universidad y condición laboral?

1.3.2 Problemas específicos

1. ¿Cuál es el grado de ajuste de las medidas psicométricas (validez de constructo y confiabilidad) de los instrumentos de obtención de los datos: potencial de éxito y competencias gerenciales?
2. ¿Cuáles son los niveles de potencial de éxito en estudiantes de la facultad de Administración de dos universidades privadas de Lima Metropolitana 2016?
3. ¿Cuáles son los niveles y tipo de competencias gerenciales que presentan los estudiantes de la facultad de Administración de dos universidades privadas de Lima Metropolitana 2016?
4. ¿Cuál es el grado de relación entre el potencial de éxito y las competencias gerenciales que presentan los estudiantes de la facultad de Administración de dos universidades privadas de Lima Metropolitana 2016?
5. ¿Cuál es el grado de comparación de los promedios del potencial de éxito que presentan los estudiantes de la facultad de Administración de dos universidades privadas de Lima Metropolitana 2016, en función del sexo, universidad y condición laboral?

6. ¿Cuál es el grado de comparación de los promedios de las competencias gerenciales que presentan los estudiantes de la facultad de Administración de dos universidades privadas de Lima Metropolitana 2016, en función del sexo, universidad y condición laboral?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Determinar los niveles de potencial de éxito y competencias gerenciales que presentan los estudiantes de la facultad de Administración de dos universidades privadas de Lima Metropolitana 2016 y cómo se relacionan y comparan en función del sexo, universidad y condición laboral.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Realizar un ajuste de las medidas paramétricas de los instrumentos de obtención de datos: potencial de éxito y competencias gerenciales.
2. Describir los niveles: de potencial de éxito que presentan los estudiantes de la facultad de Administración de dos universidades privadas de Lima Metropolitana 2016.
3. Describir los niveles de competencias gerenciales que presentan los estudiantes de la facultad de Administración de dos universidades privadas de Lima Metropolitana 2016.

4. Hallar la Relación el potencial de éxito y competencias gerenciales que presentan los estudiantes de la facultad de Administración de dos universidades privadas de Lima metropolitana 2016.
5. Hallar las Comparaciones de los promedios obtenidos en potencial de éxito y sus dimensiones que presentan los estudiantes de la facultad de Administración de dos universidades privadas de Lima metropolitana 2016 en función del sexo, edad y condición laboral
6. Hallar la Comparación de los promedios obtenidos en competencias gerenciales y sus dimensiones que presentan los estudiantes de la facultad de Administración de dos universidades privadas de Lima metropolitana 2016 en función del sexo, universidad y condición laboral.

1.5 Justificación e importancia de la Investigación

1.5.1 Justificación de la investigación (el por qué, razones)

La inexistencia de trabajos de investigación respecto al tema en nuestro contexto con las variables de estudio. La falta de instrumentos de obtención de datos estandarizados en nuestro medio. La investigación es relevante porque en la práctica, la formación que se brinda a los futuros profesionales en administración se pone mucho énfasis a la formación académica, descuidando potenciar el factor humano, que es muy importante, dadas las exigencias actuales mundo empresarial moderno. a pesar de que no hay datos estadísticos de la oficina de registro académico, a través de entrevistas con los docentes y director de escuela profesional de una facultad de administración, refieren que existe un gran porcentaje de estudiantes que presentan un rendimiento promedio que no alcanza al tercio superior; que

hay estudiantes que presentan problemas en sus habilidades sociales, que no participan activamente en el proceso de enseñanza aprendizaje; solo son unos pocos los estudiantes que siempre participan y casi siempre son los mismos que se hacen presentes en las exposiciones de los trabajos que se les asigna; Cuando se forman grupos de trabajo solo dos o tres participan de un grupo de 5 o 6 estudiantes. El hecho de que las facultades de administración no cuentan con un departamento psicopedagógico que evalúe y brinden asesoría a los casos de estudiantes que presentan problemas de personalidad (introvertidos que poco se relacionan con sus compañeros), ansiedad, impulsividad, falta de control emocional, falta de hábitos de estudio, entre otros, que afectan su desempeño académico.

1.5.2 Importancia de la investigación (para que sirve):

Promover la investigación sobre el potencial de éxito y competencias gerenciales. Dotar a las direcciones de recursos humanos de las organizaciones de instrumentos de obtención de datos debidamente validados. A partir de los resultados se podrán diseñar y elaborar programas de desarrollo humano.

1.6 Limitaciones de la investigación

Uno de los principales problemas de la investigación está referido a que los resultados a obtenerse no pueden ser generalizados a otros contextos académicos dado que la investigación es de corte descriptivo analítico. Se tiene que adaptar el instrumento al tipo de muestra dado que el instrumento ha sido elaborado para evaluar profesionales y no estudiantes, lo que implica por lo tanto, darle validez de contenido por el criterio de jueces, validez de constructo y confiabilidad. en la medida de que la aplicación es anónima y el encuestado debe dar sus consentimiento verbal a la hora de la aplicación, el muestreo no será

aleatorio, por lo tanto, desde el punto de vista estadístico, no será representativo de la población de estudio.

Capítulo II:

Marco teórico

2.1 La Organización

2.1.1 Definiciones

Guerra, A. Define: *“La organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido.”* (2004, pág. 49)

En el 2001, Rodríguez, A. indica que una de las características básicas de las organizaciones actuales es su fuerte interdependencia del entorno externo, donde se regularan de algún modo tanto las entradas como las salidas de esos sistemas que, necesariamente, han de ser abiertos y estar en permanente proceso de retroalimentación con el exterior, pues cada día son más rápidos los cambios que se producen en los mercados, la tecnología, legislación, políticas de los gobiernos y educación de los ciudadanos como consumidores. Todo obliga a las organizaciones a tener unas fronteras dúctiles y permeables que faciliten tal proceso de retroalimentación con los sistemas más amplios en los que se insertan.

La conducta es la manera de comportarse de un sujeto y el conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno. La conducta es la respuesta a una motivación en la que están involucrados componentes psicológicos, fisiológicos y de motricidad.

El comportamiento organizacional (frecuentemente abreviado CO) es un campo de estudio que investiga tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructuras. Además, el CO aplica los conocimientos obtenidos acerca de los individuos, los grupos y el efecto de las estructuras sobre el comportamiento, a fin de que las organizaciones puedan trabajar con mayor eficacia.

La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura puede haber sido conscientemente creada por sus miembros principales o sencillamente puede haber evolucionado en el curso del tiempo. Representa un elemento clave del entorno de trabajo en el que los empleados desempeñan sus labores. La idea de la cultura organizacional es un tanto intangible, como el aire de una habitación, rodea y afecta a todo lo que ocurre en una organización (Fuernham, 1993).

Percepción es el proceso por el cual el individuo connota de significado al ambiente. Al aspecto Gibson afirma: *“Dar significado al ambiente requiere de una integración de la información sensorial con elementos cognitivos como por ejemplo, con nuestros recuerdos, con nuestras presunciones básicas de lo que es el mundo, con nuestros modelos, ideales, etc., con el fin último de construir el mundo que nos rodea. Nuestros sentidos nos proveen de datos del mundo exterior sin procesar, estos datos iniciales carecen por completo de*

significado por lo que se requiere de un proceso de interpretación para poder encontrar la relación con nosotros”. (1990, pág. 69)

2.1.2 Teorías de la organización

Muchinnsky, P. (1994) Señalo que el modo que uno escoge para analizar este proceso de organización provoca la aparición de las distintas escuelas de pensamiento o teorías sobre las organizaciones. En nuestra opinión hay 3 escuelas principales con distintas variaciones y énfasis: la clásica, neoclásica y las teorías modernas de la organización.

A. Teoría clásica

Se centra principalmente en las relaciones estructurales de las organizaciones. La teoría clásica comienza con el establecimiento de los ingredientes básicos en cualquier organización y estudia luego como debería estructurarse mejor una organización para alcanzar sus objetivos. Hay cuatro ingredientes básicos en cualquier organización.

- *Un sistema de actividades diferenciadas.* Todas las organizaciones se componen de las actividades y funciones que se llevan a cabo dentro de ellas y de las relaciones entre ambas. Una organización formal surge cuando se unen todas estas actividades.
- *Las personas.* Aunque las organizaciones se componen de actividades o funciones, son las personas las que ejecutan las tareas y ejercen la autoridad.

- *Cooperación hacia una meta.* La cooperación debe existir entre las personas que realizan las distintas actividades, para lograr una unidad de propósito en la consecución de sus metas comunes.
- *Autoridad.* Se establece por medio de la relación superior-subordinados y dicha autoridad es necesaria para asegurar la cooperación entre las personas que persiguen sus metas.

Dados estos cuatro ingredientes que están a la base de cualquier organización, la teoría clásica analiza las diversas propiedades estructurales por las que la organización debería alcanzar mejor sus metas mediante los siguientes principios:

- *Principio Funcional.* Es el concepto que está detrás de la división del trabajo, es decir, que las organizaciones deberían dividirse en unidades que realicen las mismas funciones. Por tanto, se divide el trabajo para establecer áreas claras de especialización que mejoraran el rendimiento total de la organización. El principio funcional es el que justifica el hecho de que las funciones se agrupen muchas veces en unidades tales como producción, ventas, ingeniería, finanzas y demás; estas etiquetas describen la naturaleza principal del trabajo que se realiza en cada unidad permitiendo el crecimiento horizontal en las empresas.
- *Principio de Escalonamiento.* Trata del crecimiento *vertical* de la organización y se refiere al crecimiento de la línea de mando como resultado de los niveles añadidos a la organización. Cada nivel tiene su propio grado de autoridad y responsabilidad a fin de conseguir los objetivos de la

organización, de modo que a niveles más altos les corresponde grados mayores. Cada subordinado rinde cuentas a solo un superior, a este principio se le conoce como *unidad de mando*. La coordinación entre las secciones las realizan las personas que ocupan posiciones de mando en la jerarquía.

- *Principio de la cadena /personal*. Un medio de diferenciar las funciones de trabajo en una organización es ver si son de la *cadena o de personal*. Las funciones de la *cadena* tienen como responsabilidad básica el cumplimiento de las metas principales de la organización, por ejemplo, en una empresa industrial la función de cadena sería la fabricación de productos. Las funciones de *personal* apoyan las actividades de la cadena pero se consideran subsidiarias en importancia general de las funciones de cadena, las funciones de personal típicas serían el control de personal y de calidad diseñadas para apoyar la meta de fabricar productos.
- *Principio de la extensión del control*. El principio de la extensión del control hace referencia al número de subordinados de los que un empleado es responsable. Una extensión del control, pequeña sería 2 subordinados; una grande sería 15 a más subordinados. Las extensiones del control muy grandes producen organizaciones de forma plana, es decir, con pocos niveles entre los extremos superior e inferior de la organización; Las extensiones del control pequeñas ocasionan organizaciones de forma alta (con muchos niveles).

La Teoría Clásica tiene el mérito de ofrecernos la anatomía estructural de las organizaciones. Fue el primer intento de articular la forma y la sustancia de las organizaciones de modo exhaustivo. Hay poco <psicológico> en esta visión de las organizaciones, en realidad ningún teórico de esta escuela fue psicólogo, y es que la influencia de la psicología no se manifestó hasta la teoría neoclásica.

B. Teoría neoclásica

Nació entre los 50 y comienzos de los 60. Surgió de la mano de los expertos que reconocieron las deficiencias de la escuela clásica de pensamiento. Los neoclásicos apuntaron que, si bien la división de trabajo ocasiona una interdependencia funcional entre las actividades laborales, también las despersonaliza de modo que el sujeto encuentra muy poco significado en estas, las personas desarrollan un sentido de alienación en trabajos muy repetitivos, que al final les ocasiona una insatisfacción con su trabajo. Es por ello que los neoclásicos defienden una división del trabajo menos rígida y un trabajo más «humanista», del que las personas extraigan un sentido de valía y un significado.

El principio de escalonamiento se cuestionó sobre la base de que hay otros sistemas que operan sobre las personas en las organizaciones, además de los que impone la relación formal superior-subordinado. Los individuos están influidos por actividades interpersonales que van más allá de las que prescribe la estructura formal de la organización, mientras que el principio de escalonamiento ordena las líneas formales de autoridad, en la realidad hay otros focos que funcionan en la organización e influyen en el sujeto.

El principio de cadena/personal fue el que más fácilmente atacaron los neoclásicos. La distinción teórica blanco-negro entre las funciones de la cadena y del personal no es en la práctica tan clara, como por ejemplo, la función de ventas. El propósito de una empresa industrial es, producir, pero si no se vende lo que se produce, la compañía no sobrevivirá. ¿Qué es, por tanto, la función comercial, una función básica de la cadena o una función secundaria de personal?. Los neoclásicos demostraron que muchas de las funciones de personal son críticas para el éxito de la organización, de modo que el valor de la distinción entre cadena y personal no es tan grande como se propuso en un principio.

Finalmente, el decidir que contribuye a una extensión del control satisfactoria parece bastante más complejo que escoger un número. Los neoclásicos argüían que dichos temas dependen de la habilidad directiva del supervisor y de la intensidad con que sea necesaria esa supervisión. Es decir, factores psicológicos tales como el estilo de liderazgo y la capacidad influirán en la determinación de una extensión del control efectiva.

La contribución principal de la teoría neoclásica fue revelar que los principios; que había propuesto la teoría clásica no eran tan simples ni tan universalmente aplicables como se había formulado en sus orígenes. Los neoclásicos se apoyaron en la investigación conductual que mostraba la importancia de las diferencias individuales. No rechazaron abiertamente la teoría clásica, sino que intentaron cambiar la teoría y adaptarla a las realidades de la conducta humana dentro de una organización. Pero, los neoclásicos se limitaron al comenzar su conceptualización sobre las organizaciones desde una perspectiva clásica. Para mediados de los 60, se hizo patente que era necesaria toda una aproximación nueva a las organizaciones, pues eran incluso más complejas que lo que había dibujado los neoclásicos; esto llevo a la

formación de una escuela de pensamiento radicalmente diferente, que se llamó la teoría moderna de la organización.

C. Teoría moderna de la organización

Adopta un punto de vista complejo y dinámico de las organizaciones denominado «aproximación a los sistemas». La aproximación a los sistemas tuvo sus orígenes en las ciencias biológicas y se modificó a fin de satisfacer las necesidades de la teoría organizacional. La aproximación a los sistemas considera que una organización existe en una relación interdependiente con su medio, Scott, Michell & Birnbaum (citados por Muchinsky, 1994), sostienen: *«Es imposible entender la conducta de un individuo o las actividades de los grupos pequeños aparte del sistema social en el que interactúan. Una organización compleja es un sistema social; los distintos segmentos discretos y funciones de los que se compone no actúan como elementos aislados. Todas las partes afectan a las otras. Cada acción tiene repercusión en la organización, ya que todos sus elementos están unidos»*. (1981, p.44), De hecho, la idea de que todas las partes del sistema son interdependientes es la clave para entender la aproximación a los sistemas. Todas las partes y sus interdependencias forman el «sistema» que es de donde la teoría coge su nombre.

La teoría moderna afirma que un sistema organizacional se compone de cinco partes.

1. *Individuos*. Los individuos traen sus propias personalidades, habilidades y actitudes a la organización, lo que influye en qué es lo que esperan conseguir por participar en el sistema.

2. *Organización formal.* Está formada por los patrones interrelacionados de los trabajos, que en conjunto establece la estructura del sistema.
3. *Grupos pequeños.* Los individuos no trabajan de forma aislada sino que son miembros de grupos pequeños y esto les sirve como medio para facilitar su propia adaptación dentro del sistema.
4. *Estatus y Roles.* Las diferencias de estatus y rol que existen entre los distintos puestos de una organización, definen la conducta de los individuos dentro del sistema.
5. *Marco físico.* El marco físico hace referencia al ambiente físico externo y al nivel de tecnología que caracteriza a la organización.

La teoría moderna de la organización nos ofrece un alejamiento radical de las escuelas de pensamiento clásica y neoclásica. La teoría moderna se fundamenta en la aproximación a los sistemas, la cual analiza a las organizaciones como a cualquier otra forma de organismo vivo. El propósito de una organización es alcanzar la estabilidad, crecer y adaptarse, como hace cualquier organismo vivo para sobrevivir. Los teóricos modernos creen que el entendimiento de algo tan complejo como una organización requiere el tipo de conceptualización que se ofrece en la teoría de los sistemas.

2.1.3 Congruencia persona – ambiente (p - a)

Los psicólogos Industriales/Organizaciones (I/O) tratan de conseguir una buena concordancia o «ajuste» entre las personas y los puestos de trabajo, siguiendo el supuesto de que no todas las personas encajan en todos los trabajos. Es decir, se trata o bien de encontrar o modelar «las clavijas» (personas) que encajen en los agujeros existentes o de remodelar los

agujeros para que encajen en las clavijas existentes. Este proceso de concordancia se llama congruencia o ajuste persona-ambiente (P-A).

Hay varias opiniones sobre qué es lo que se consigue estableciendo un buen ajuste entre personas y ambientes. Pervin (citado por Muchinsky, 1994) propuso que algunos ambientes encajan más o menos en la personalidad de los individuos. Un buen acoplamiento se refleja en un rendimiento alto, satisfacción y poco estrés. Una falta de ajuste ocasiona un rendimiento decreciente, insatisfacción y estrés en el sistema.

O'Reilly (citado por Muchinsky, 1994) dirigió un estudio de laboratorio que mostraba como ciertos tipos de personas rinden mejor en ciertos tipos de ambientes. El identificó dos tipos de personas según su personalidad. Uno buscaba un sentimiento de logro y de crecimiento personal en el trabajo, el otro estaba más preocupado por la seguridad en el trabajo y la recompensa financiera. De este modo O'Reilly creó dos tipos de actividades laborales: estimulantes y rutinarias. Descubrió que quienes buscaban un sentimiento de logro y de crecimiento personal estaban bastante más satisfechos/as con las actividades estimulantes, mientras que quienes perseguían una seguridad en el trabajo estaban bastante menos satisfechos con este tipo de actividades. Al igual que Pervin, O'Reilly halló que la satisfacción con el entorno estaba influida por la congruencia entre éste y la personalidad del individuo.

El concepto de ajuste persona-ambiente es un marco muy útil para examinar la conducta humana en las organizaciones. Por ejemplo, supongamos que los individuos no se ajustan bien a sus entornos, en ese caso Caplan (citado por Muchinsky, 1994) apunta que podemos mejorar el ajuste P-A modificando a las personas por ejemplo, con entrenamiento, a los

ambientes por ejemplo, Rediseñando el puesto de trabajo, o con alguna combinación de los dos. Si asumimos que el ambiente es fijo, modificaremos el tipo de persona a contratar o entrenar. Este es el principio racional básico de la psicología de personal. Por otro lado, si asumimos que las personas son inalterables, buscaremos cambiar el ambiente. Esta es la perspectiva de la psicología de los factores humanos. Sin embargo, Schneider (citado por Muchinsky, 1994) puntualiza que la distinción entre persona y ambiente no es siempre tan clara.

Las personas contribuyen enormemente a que la organización sea lo que es, en términos de sus valores y actitudes. Por tanto, según Schneider, las personas ayudan a definir los ambientes. En consecuencia, los esfuerzos por conseguir un ajuste mayor P-A concentrándonos solo en aspectos estructurales (no personales) no tendría probablemente mucho éxito. Muchinsky y Monahan (citados por Muchinsky, 1994) sugieren que las organizaciones pueden buscar a personas que encajen «bastante bien». Es decir, algunas organizaciones buscan contratar a personas que reflejen los valores y creencias de la empresa (cultura organizacional). El peligro es que nunca surjan nuevas ideas y perspectivas porque el proceso intensivo de culturización haya provocado que «todo el mundo sea igual».

2.1.4 Respuestas individuales a las interacciones p – a

En las organizaciones hay dos fuerzas principales trabajando. Una fuerza es el individuo; aquí se incluyen factores personales como por ejemplo edad, sexo, raza, capacidades, conocimientos, habilidades, intereses y personalidad. Estas son todas las cosas que una persona aporta a la organización. La segunda fuerza principal es la organización; aquí se incluyen factores organizacionales (p. ej., situación, tamaño, tecnología), las demandas y

actividades laborales, expectativas de rol, normas y cultura. Un individuo que acepte un trabajo tiene que ajustarse a todos estos factores. Hay además un número de respuestas de los empleados frente a la organización, que no son ni inherentes al individuo ni a la organización sino que surgen de la interacción. Se han estudiado bastante estas respuestas porque influyen en una gran cantidad de variables de criterio que son importantes para la organización, tales como la productividad, el ausentismo, la rotación y satisfacción. Las respuestas individuales a las interacciones P-A se pueden clasificar en dos categorías: funcional y disfuncional. Las disfunciones son perjudiciales para el individuo y la organización, mientras que las funcionales son beneficiosas.

- **Respuestas p – a disfuncionales**

El Estrés. Durante muchos años, el estrés lo han estudiado investigadores médicos interesados en medidas psicológicas. Los psicólogos I/O se han interesado de un modo especial por el estrés, y estamos comenzando ya a entender sus efectos sobre la conducta laboral. El estrés es difícil de definir, porque no es estrictamente una variable independiente, dependiente o interviniente. Sino que es más bien, un término colectivo que denota las demandas que «cargan» un sistema (fisiológico, social o psicológico) y sus respuestas. El estrés laboral supone unas interacciones complicadas entre la persona y el ambiente, especialmente cuando ocurren durante bastante tiempo.

Los antecedentes del estrés denominados estresores provienen de diversas fuentes. Pueden surgir de un ambiente físico (temperatura, ruido), de un fenómeno a nivel individual (sobrecarga de trabajo, conflicto de rol), del grupo de trabajo (falta de cohesión) y de la organización al completo (su cultura). Los estresores en el trabajo pueden derivarse de temas que no sean laborales, como problemas

económicos o relaciones familiares. Entonces es cuando se perciben las sensaciones de estrés. A veces los individuos no saben que están estresados, pero sus amistades o colegas reconocen que «algo marcha mal». Los resultados del estrés son cambios fisiológicos (alta presión sanguínea y azúcar en sangre) y cambios conductuales (menor satisfacción laboral, mayor ausentismo). Las consecuencias del estrés incluyen trastornos cardiovasculares, úlceras, depresión y agotamiento nervioso. Se considera que el estrés es uno de los principales problemas a los que se enfrenta el trabajador contemporáneo, que se da en todos los niveles laborales, y en cualquier tipo de empleados y organizaciones. Dewe y Guest (citados por Muchinsky, 1994) consideraron que hay seis dimensiones fundamentales de enfrentamiento al estrés. Estas eran (1) las conductas orientadas hacia las tareas (establecer prioridades), (2) descarga emocional (desahogar los sentimientos con otros), (3) utilización de los recursos familiares (discutir las cosas con el cónyuge), (4) recuperación y preparación para manejar el problema (cambiando a actividades nuevas), (5) posponer la acción distrayendo la atención (tomarse un día libre), y (6) intentos pasivos de tolerar los efectos (renuncia y aceptación de lo que sucede).

El estrés representa un ejemplo clásico de una respuesta disfuncional entre el individuo y su entorno. El estrés laboral puede considerarse como el resultado de tratar de introducir por la fuerza «una clavija redonda en un agujero cuadrado». La clavija (persona) no encaja, y el agujero (ambiente) presiona a la clavija - un ajuste pobre típico.

El Agotamiento. El agotamiento es una de las reacciones «más nuevas» en la interacción persona-ambiente que han identificado los psicólogos I/O. El agotamiento es un síndrome de cansancio emocional y desengaño que se da entre personas que «trabajan con otras personas», personas de todos los tipos como profesores, enfermeros, trabajadores sociales y consejeros. Un aspecto fundamental

del síndrome de agotamiento es el aumento de los sentimientos de cansancio emocional. Como sus recursos emocionales se hallan reducidos, los trabajadores sienten que ya no son capaces de dar más de sí mismos y alcanzar un determinado nivel psicológico. Además, los trabajadores «quemados» se sienten a menudo infelices con ellos mismos e insatisfechos con sus logros en el trabajo.

La investigación de Jackson, Schwab y Schuler (citados por Muchinsky, 1994) consideraba que existen tres componentes principales en el síndrome del agotamiento: cansancio emocional, despersonalización y sentimientos de baja realización personal. Lee y Ashfort (citados por Muchinsky, 1994) determinaron que correlacionaban bastante alto los componentes de cansancio emocional y despersonalización. Este síndrome parece correlacionar también con varios autoinformes sobre angustia personal tales como fuerte desgaste físico, insomnio, utilización masiva de drogas, y alcohol y problemas familiares y matrimoniales.

La Ambigüedad del rol. La ambigüedad del rol se refiere a la diferencia entre lo que las personas esperan de nosotros en el trabajo y lo que nosotros creemos que deberíamos hacer. Esto origina una incertidumbre sobre cuál debería ser en verdad nuestro rol. Pueden existir tres razones para esto. Una es que el empleado no entienda que se espera de él. Dos, el empleado puede no saber cómo cumplir esas expectativas (un vendedor sabe que su volumen de ventas anual tiene que ser de cien millones, otra cosa es que sepa cómo conseguirlo). Por último, el empleado puede pensar que el trabajo debería ser diferente. La ambigüedad del rol puede causar problemas significativos en el trabajo, así se le relaciona con el estrés, la tensión y la baja satisfacción. Los datos médicos nos revelan que la ambigüedad puede aumentar los problemas cardíacos y provocar ansiedad y depresión. Pero, los efectos de la ambigüedad del rol no son uniformes sino que parecen constituir un problema

mayor en los niveles más altos de la organización. Schuler (citado por Muchinsky, 1994) informa que había mayor correlación con la satisfacción laboral entre los empleados de niveles superiores que entre los de niveles inferiores, descubrió también que empleados con una alta capacidad se enfrentaban mejor con la ambigüedad, y que la misma estructura de la organización puede interrelacionarse con las actividades laborales y producir ambigüedad de rol.

El Conflicto de roles. Cuando aparecen dos o más presiones al mismo tiempo, de modo que el ajustarse a una, se lo pondría a las otras más difícil, puede aparecer un conflicto de roles. Hay una gran variedad de causas, tales como los mensajes conflictivos (p. ej. «¡Quiero este informe terminado para mañana y lo quiero bien hecho!»). El conflicto se da entre el plazo y la petición de un trabajo de buena calidad. El conflicto de roles puede suceder también con la promoción. Un director nuevo puede sentir un conflicto entre sus nuevas responsabilidades y la lealtad a sus antiguos compañeros. Algunas mujeres pueden experimentar un conflicto de roles entre sus demandas en casa y en el trabajo.

- **Respuestas p – a funcionales**

La Implicación laboral. Es la medida hasta donde los individuos comprometen su ego en el trabajo, aunque parece haber algo más que el mero compromiso del ego. Lodahl y Kejner (citados por Muchinsky) definen la implicación laboral como «el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo, o la importancia del trabajo en su auto-imagen total». (1994, pág. 24) La implicación está relacionada también con las características del trabajo. Los trabajadores que tienen variaciones en sus tareas y tratan con otras personas se sienten más participes de ese trabajo. Finalmente, la implicación se relaciona firmemente con las distintas clases de satisfacción laboral,

especialmente con la satisfacción por el trabajo en sí mismo; es decir, los empleados a los que les gusta realmente lo que hacen están más comprometidos con el trabajo.

El Compromiso organizacional. Es «la fuerza Relativa con la que un individuo se identifica e implica en una organización particular». Se caracteriza por (1) una creencia firme y aceptación de los objetivos y valores de la organización, (2) disposición a realizar esfuerzos por la organización, y (3) deseo de mantener a los miembros en la organización.

Wiener (citado por Muchinsky, 1994) ha sugerido que los sentimientos de compromiso con una organización van precedidos por los sentimientos de identificación organizacional y por los valores de lealtad y deber. Wiener cree que el compromiso organizacional está influido por las predisposiciones personales (lo que significa que las empresas pueden seleccionar a las personas que estén más comprometidas) y por las intervenciones de la organización (las empresas pueden hacer cosas con el fin de que sus empleados se comprometan más).

La Autoestima. Es la medida en que una persona se ve así misma como competente y necesita satisfacerla. Las personas con una autoestima alta se sienten bien con ellos mismos, se sienten competentes y anticipan el éxito, las personas con baja autoestima hacen y sienten lo contrario.

2.1.5 La importancia de las personas: el factor humano es un aspecto fundamental en cualquier organización

Sucunza señala “Nunca se debe obviar la importancia del factor humano en el camino de la excelencia. Es el capital más valioso. Solo con una buena dirección de las personas conseguiremos

mejorar los procesos y la rentabilidad sostenida. Es un hecho por todo conocido que, si la persona está satisfecha, trabaja mejor, rinde más, aporta más ideas, se implica en el proyecto. Por ello a la hora de establecer los objetivos de mejora, es vital partir de las personas y del valor que pueden aportar a la organización. El uso de la psicología es la clave para adaptarse a la complejidad de cada individuo, estudiando sus comportamientos y tratando de predecir cómo encajará en el organigrama de la compañía.” (2004, Págs.80-81).

- **La persona**

Las personas constituyen el más valioso recurso de la organización, Personas dotadas de características propias de personalidad, motivación, valores personales, etc., como recursos dotados de habilidades, capacidades, conocimientos, etc.

Se le ubica frente a la organización como un Factor capaz de adaptarse al sistema vigente, pero hay que considerar que por ello, no se desprenderá de las normas, actitudes y necesidades propias de su personalidad. Ingresara a la organización y perderá una porción de su libertad individual por un salario y un “puñado de motivaciones” que lo alentaran a continuar la relación. No renunciara por ello a su participación en organizaciones de otro tipo (culturales, deportivas, religiosas, etc.). Quienes manejan organizaciones deben tener el conocimiento suficiente como para interpretar algunas reacciones de sus colaboradores, es importante comprender y saber algunos conceptos:

El Temperamento es un estado orgánico y neuro psíquico constitucional, congénito, en virtud del cual el ser humano se manifiesta en sus actitudes y actividades espontáneas, o vivencias, con reacciones típicas frente a los estímulos del mundo exterior.

El Carácter es el conjunto de las situaciones neuro psíquicas, de las actitudes y actividades de la persona , que resultan de una progresiva adaptación del temperamento constitucional a las condiciones del ambiente natural , familiar, pedagógico y social que han modificado o son capaces de modificar las reacciones temperamentales espontáneas y les han dado una orientación definitiva de la conducta.

La Personalidad es la suma total de las disposiciones, los impulsos, las tendencias, los apetitos y los instintos del individuo y de las disposiciones y tendencias adquiridas por adaptación al ambiente (Fresco ,1993).

- **Personas: recursos o socios de la organización**

Según Chiavenato (2002), las personas pueden ser vistas como recursos productivos de las organizaciones: en este caso , se denominan recursos humanos y, como tales ,deben ser administrados, lo cual implica planeación, organización, dirección y control de sus actividades , ya que se consideran sujetos pasivos de la acción organizacional. Por ende las personas se constituyen parte del patrimonio físico en la contabilidad de la organización.

Las personas también pueden ser vistas como socias de las organizaciones (la forma más óptima), proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades y , sobre todo de su inteligencia , que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y un rumbo a los objetivos generales. En consecuencia las personas constituyen el Capital Intelectual de la organización.

Aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas:

1. Son seres humanos: dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí, con historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no meros recursos de la organización.
2. Como Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos.
3. Como Socios de la organización: son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socias las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones en forma de: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc.

2.1.6 Empresa

Se da un alcance de las definiciones más convencionales del término que debido a su amplitud, no todas van a ser abordadas.

Para Chiavenato (1993), la Empresa es una organización social por ser una asociación de personas que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social. (Pág. 4)

La Empresa es un sistema conformado por una persona o un conjunto de personas, dentro de la cual se desarrollan una serie de actividades encaminadas a la producción y/o distribución

de bienes y servicios, enmarcados en un objeto social determinado, concordando con la definición de Chiavenato. (Romero y Herrera, 2005, Pág. 41)

La Empresa es una actividad en la cual varias personas intercambian algo de valor o bien que se trate de mercancías o de servicios con el fin de obtener una ganancia o utilidad mutua. El objeto de la transacción comercial es que los que forman parte de ella, sea el comprador o el vendedor, puedan obtener ciertos beneficios como ganancias monetarias o la satisfacción de una necesidad o deseo. Mena (1986; Véase en Guianella, 2006, Pág. 1)

La Empresa es una actividad económica que reúne elementos de capital y trabajo con el fin de producir bienes o servicios para el mercado. (Franklin, 2004, Pág. 361) también es una de las instituciones cruciales para entender las relaciones económicas que surgen, integrando procesos que si bien podrían ser realizados por el mercado a través de un número de transacciones, son canalizados en el interior de la institución. (Tarzikán y Paredes, 2001, Pág. 11, 12)

Los objetivos de la empresa son dos: Uno de carácter privado, inherente a su condición de fuente generadora de ingreso y otro de carácter social, que es el beneficio de la sociedad por la inclusión de una nueva empresa, el cual se mide a través de diferentes indicadores tales como la generación de puestos de trabajo, la generación de divisas, el ahorro de divisas para la sustitución de importaciones y en general, la promoción del desarrollo económico que conlleva a todo proceso de inversión de tipo productivo. (IPAE, s.f., Pág. 1)

Por su tipología, las empresas son divididas en: Empresas Comerciales, que se caracterizan por tener un fuerte componente de servicios y poseer un elemento patrimonial característico

que son las mercaderías; También La Empresa Matriz, que es un holding de empresas, la compañía controla el resto debido a la tenencia de acciones de las mismas en su patrimonio y; Empresas Multinacionales; que operan en el ámbito internacional, sus actividades económicas en los países en que opera pueden ser idénticas o distintas aunque también puede ocurrir que forman parte del mismo proceso de producción. (Océano/Centrium, 2004, Pág. 913)

En base a las definiciones anteriores, la Empresa es una organización social que realiza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para determinar determinados objetivos sea una finalidad lucrativa o no.

2.2 Potencial de éxito

Sánchez Margarita de (2005: 5 - 10), plantea que el potencial de éxito forma parte de la inteligencia práctica, en el proceso de desarrollo de las habilidades del pensamiento. Esta autora, propone como planteamiento el Paradigma de los procesos, que parte del supuesto, que todo modelo de enseñanza debe generar una reestructuración profunda de los esquemas de pensamiento del individuo siempre y cuando, se someta a una práctica sistemática y rigurosa.

El paradigma de los procesos, explica los aspectos conceptuales y metodológicos de un enfoque de pensamiento basado en la teoría del procesamiento de información, en la generación de esquemas estructuras cognitivas y en el desarrollo del meta conocimiento, como fuentes de auto aprendizaje y crecimiento personal.

El conocimiento se define como la información acerca de los hechos, conceptos, principios, reglas y planteamientos conceptuales y/o teóricos, que conforman una disciplina o un campo de estudio; o simplemente, en el ámbito de lo cotidiano, la información incidental acerca de hechos o eventos del mundo que rodea al individuo. Los procesos son operaciones de pensamiento capaces de transformar una imagen o representación mental en otra o en una actividad motora (Sánchez, 2005).

Todo proceso para su aplicación se operacionaliza y se transforma en una estrategia o procedimiento. La práctica del procedimiento en condiciones controladas genera la habilidad de pensamiento. El proceso existe por sí mismo, independientemente de la persona que lo ejecuta, mientras que la habilidad es una facultad de la persona, cuyo desarrollo exige un aprendizaje sistemático y deliberado.

Los procesos implican transformaciones capaces de generar nuevos productos, constituyen un tipo de transformación que actúa sobre estímulos concretos, situaciones o representaciones mentales, para generar nuevas representaciones mentales o acciones motoras.

El meta conocimiento es la columna vertebral de la enseñanza basada en procesos. Se refiere al conocimiento consciente acerca del conocimiento. Es la habilidad de la persona para saber lo que sabe y lo que ignora, la potencialidad o las limitaciones que tiene; el grado de dificultad o de complejidad de una tarea, la trascendencia de sus actos, etc.

La enseñanza basada en procesos consiste en la aplicación de enfoque de los procesos en la metodología para estimular el aprendizaje. Los pilares fundamentales del modelo de procesos para desarrollar habilidades intelectuales son: la intencionalidad del acto mental y de la actividad mediante la cual se dirige y optimiza el uso de la capacidad intelectual del individuo; la concientización del acto mental implícito en el proceso; el enfoque de sistemas como instrumento de pensamiento, como producto de la metodología de procesos y como fuente de retroalimentación y de optimización; la participación activa del aprendiz como medio que permite verificar procesos y los productos del pensamiento y seguir el progreso del estudiante; el monitoreo de los procesos y la función del maestro como mediador del proceso enseñanza – aprendizaje.

El aprendizaje consiste en activar la mente de la persona para que interactúe con los estímulos en forma intencional y sistemática, concientice el conjunto de operaciones que empleará y conozca el sistema de control o regulación que le permitirá reproducir el proceso, evaluar el producto y mejorarlo mediante la retroalimentación.

La metodología tal y como se propone, es un tratamiento basado en el enfoque de procesos e integra y armoniza componentes intelectuales, experienciales y contextuales (teoría triádica de la inteligencia de Sternbergt). Trata situaciones novedosas y automatizables, conecta los mundos externos e internos del individuo y crea incentivos capaces de generar la motivación interna y las habilidades del pensamiento necesarias para integrar los componentes antes mencionados de la inteligencia en un todo que se identifica como conducta inteligente.

Respecto a la teoría triádica de la inteligencia, en el componente contextual, está sub teoría relaciona al individuo con su mundo exterior y considera la inteligencia como una actividad mental, deliberada y consciente que realiza el sujeto para lograr un ajuste satisfactorio con su ambiente. También explica la conducta inteligente en términos de tres tipos de comportamientos resultantes de la interacción del sujeto con su entorno y del esfuerzo que realiza para a) adaptarse al ambiente, b) transformar el ambiente para ajustarlo a sus necesidades c) seleccionar otro ambiente, cuando no es posible lograr ninguna de las posibilidades anteriores. Es importante analizar el locus de la inteligencia contextual en función de los procesos y las estrategias utilizadas por la persona para lograr éxito en su interacción con el ambiente, especialmente en lo referente a su ajuste con las variables del entorno que crean las manifestaciones de su inteligencia práctica y corresponden a dos grupos de habilidades del sujeto: uno relacionado con el desempeño en el trabajo y el otro con las relaciones interpersonales.

La inteligencia práctica no tiene una definición universalmente aceptada. Sin embargo, una interpretación del concepto dado por algunos autores, entre ellos Sternberg R. (1993), permite decir que es el tipo de inteligencia que opera dentro del contexto del mundo real y que se manifiesta en forma de comportamientos que reflejan un esfuerzo de la persona por adaptarse al ambiente, modificar el ambiente para ajustarlo a sus necesidades o cambiar de ambiente cuando no logra ninguna de las opciones anteriores. Por lo tanto se deduce que una persona para variar sus tipos de respuestas a los estímulos del ambiente, es la clave que determina su inteligencia práctica.

Si se acepta que mediante un esfuerzo deliberado y consciente estas mismas personas pueden lograr la capacidad de juzgar su comportamiento y modificar sus patrones de respuesta ante dichos estímulos, es posible pensar que la capacitación adecuada puede ayudarlas a enriquecer sus respuestas y a incrementar su satisfacción personal y ajuste social.

Los investigadores en esta línea por lo general llegan a la conclusión que las habilidades metacognitivas dan significado al aprendizaje, estimulan la concientización de los procesos que rigen la adquisición de los conocimientos y contribuyen a estimular el logro de las etapas de razonamiento formal.

Finalmente, la habilidad de conocer acerca de lo que se conoce, es una de las facultades que diferencia el comportamiento de un experto en algún campo cuando se le compara con un inexperto en el mismo campo. Esta habilidad tiene relación con la meta conocimiento.

2.3 Competencias gerenciales

2.3.1 Competencias

A. Definiciones

Existen variadas definiciones sobre el término que se ha impuesto en la literatura sobre gestión empresarial en los últimos años. En realidad, no existe un acuerdo unánime sobre el significado de competencia, sin embargo autores reconocidos han dado diferentes aportes para su definición y a continuación se cita algunos de ellos:

.El término competencias ha revolucionado en las últimas décadas, prestigiosos científicos se han detenido al estudio de éstas como categoría esencial en el desempeño de una ocupación o varias ocupaciones. (Torre, 2006)

Mc Clelland (1973; Véase en Ríos, Sartanaro y Soto, 2003) fue el primer investigador en generar una definición del concepto, en el sentido y contexto que actualmente se conoce, analizando la motivación humana, que constituye la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias, es decir, a partir de la motivación se crea el interés que orienta y selecciona los comportamientos (Alles, 2005, Pág. 75). Éste autor permitió comprender que ni los resultados escolares, ni las notas en los tests de aptitud y de inteligencia predicen el éxito profesional, ni incluso la adaptación eficaz a los problemas de la vida profesional. (Lévy Leboyer, 2003, Pág. 43)

Spencer y Spencer (1993; Véase en Alles, 2005) definió a la Competencia como una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación. (Pág. 78). Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos situacionales.

Boyatzis (1982; Véase en Dalziel, Cubeiro y Fernández, 1996), de igual modo, definió a las Competencias como una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Boyatzis (1982; léase en Moreno, 2005) señaló que las competencias son el conjunto de patrones de conducta, que la persona debe llevar a cabo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones.

Boyatzis (1982; Véase en Pereda y Berrocal, 2005), en su trabajo, se centraron en el estudio de las competencias “directivas” o “diferenciadoras”, son las que distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana. Las Competencias “Umbral” o “Esenciales” son las que se necesitan para lograr una actuación media o mínimamente adecuada. Las competencias diferenciadoras o umbral para un determinado puesto de trabajo provocan un patrón o norma para la selección de personal, para la planificación de la sucesión, para la evaluación de la actuación y para el desarrollo de personal.

Sin embargo, a diferencia de la definición de Boyatzis, la Competencia es la introducción de comportamientos observables y no de características subyacentes, situándose directamente sobre comportamientos que permiten llevar a cabo con éxito una determinada actividad laboral. Es así que la forma más útil para definir las competencias, por su utilidad para la Gestión de Recursos Humanos, es como un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta.”. (Pereda y Berrocal, 2005, Pág. 19)

Según Lévy Leboyer (2003), las Competencias, están relacionadas con atributos personales, éstos son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Las competencias, representan un trozo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas. (Pág. 48)

Levi-Leboyer (1992) definió las competencias como comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en eficaces para una situación dada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo.

Otras definiciones como la de Tejada (2003) consideró a las competencias como un “saber hacer en contexto”, es decir, implica la construcción de un conocimiento que se referencia en la acción, quehacer o desempeño y que se realiza en un contexto determinado, se puede decir que la competencia se refiere a un comportamiento experto. Es una interacción de conocimientos adquiridos, los afectos, el desempeño o acción y las preferencias o estilos. (Pág. 119)

Para Wayne y Noe (2005), las Competencias son los conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos que pueden ser técnicos por naturaleza, relacionadas con las habilidades interpersonales u orientadas hacia los negocios.

Puchol (2005) partiendo de que las competencias nos permiten actuar eficientemente, se puede identificar las competencias de la organización con las ventajas competitivas duraderas, que integran la estrategia ocupacional, que permiten diferenciar a la compañía de otras en el mercado. Por otra parte, se tienen a las competencias de los empleados, algunos establecen la distinción en base a una diferenciación entre macro competencias (competencias generales de la organización y que distinguen de una empresa a otra) y las micro competencias o competencias individuales que debe poseer el empleado que desempeña un puesto concreto en dicha empresa.

Otra perspectiva constructivista- pedagógicas, dada por Gómez (2005) quien observó a las competencias como construcciones continuas de cada individuo que implican interacciones

del individuo, considerando las tareas a desempeñar por parte del individuo así como sus propias potencialidades.

Por otro lado existen autores que definieron las Competencias Laborales, es decir, relacionadas con el mundo de trabajo. Para CONOCER (1997; Véase en Irigoin y Vargas, 2002) es la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresadas en el saber, el hacer y el saber hacer. (Pág. 44). Años más tarde, CONOCER (2002; Véase en Grado, 2004) definió a las Competencias como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes adquiridas por la práctica, la escuela o la capacitación que permitan a las personas un trabajo con éxito y de acuerdo con las normas que aseguran un desempeño eficiente y de calidad, tal como lo demanda el mundo laboral. (Pág. 43)

Marelli (2000; Véase en Vargas, Casanova y Montanaro, 2001), definió la Competencia como una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos. Y agrega que son: capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo. (Pág. 23)

Spencer y Spencer (1993; citado por Alles, 2004): señalaron que la competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en su trabajo o situación.

Vargas e Irigoin (2002) indicaron que la competencia es la aptitud de una persona para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresadas en el saber, el hacer y el saber hacer.

Ernst y Young (1998; citado por Alles, 2004) definieron la competencia como la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.

Agudelo (1998; véase en Vargas, Casanova y Montanaro, 2001) definió la competencia como la capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo.

Le Boterf (1998; Véase en Irigoin y Vargas, 2002), definió a la competencia laboral como “una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes; y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño. (Pág. 45)

Vargas, Casanova y Montanaro (2001) definieron a la Competencia laboral como la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizando los

conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la interrelación de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones problemáticas que surjan durante el ejercicio del trabajo. (Pág. 30)

Por su parte, tenemos a las Competencias Profesionales, relacionadas con el ejercicio de una profesión, Bunk (1994; Véase en Vargas, Casanova y Montanaro, 2001) señaló que “posee competencia profesional, quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de una forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.” Al respecto, Lévy Leboyer (1997), mencionó que las competencias profesionales están relacionadas con una tarea o actividad determinada. Están ligadas a las actividades profesionales y a las misiones que forman parte de un determinado puesto de trabajo. Son una mezcla de aptitud, experiencia y pericia que se da de modo concreto en una situación- problema específico.

Lévy Leboyer (2003) diferenció claramente las aptitudes y rasgos de personalidad por una parte, y competencias por otra. Los primeros permiten caracterizar a los individuos y explicar la variación de sus comportamientos en la ejecución de tareas específicas; las segundas afectan a la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión compleja en el marco de la empresa que la ha encargado al individuo y dentro de sus estrategias y cultura. Desde éste punto de vista, no se puede decir pues que las competencias no están en relación con las aptitudes y los rasgos de personalidad. (Pág. 48)

Las competencias, dentro del marco de la gestión de los Recursos Humanos, permiten analizar el desempeño laboral sobre la base de las características asociadas a un desempeño laboral superior. Ello otorga mayor flexibilidad para desarrollar perfiles de competencias que mejor describan al personal y a sus posiciones en la organización y así orientar al recurso humano hacia las prioridades estratégicas de la organización. Cámara Chilena de la Construcción (2000; Véase en Ríos, Sartanaro y Soto, 2003, Pág. 138)

Marelli (2000; véase en Vargas et al., 2001) concluyó que la competencia es una capacidad laboral medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente; para producir los resultados deseados por la organización, y que es susceptible de ser medida.

Rodríguez (1999; citado por Moreno, 2005) definió las competencias como características permanentes de la persona, que se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o actividad y que son la causa real del rendimiento exitoso.

La Organización Internacional del Trabajo (1996; citado en Lira, 2005) define el término de competencia como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real demostrada.

Por lo tanto, las Competencias son aquellas características explícitas (conocimientos, habilidades y destrezas) e implícitas (rasgos de personalidad, actitudes, etc.) del individuo acerca de lo que sabe, el cómo lo hace y lo que quiere hacer dentro de un contexto laboral o profesional con un grado de complejidad determinado, el cual permite tener el éxito en el

ejercicio de sus funciones, alcanzando los resultados, tareas o demandas en general que exige el puesto y la organización.

La variedad en definiciones de competencia es amplia, lo que en común llegan a mostrar es que se trata de entidades generales que combinan constructos psicológicos como: lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes y rasgos de personalidad), lo conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico (visión de colores).

Se concluye entonces que las competencias comprenden comportamientos que se llevan a cabo al ponerse en práctica los conocimientos, aptitudes y rasgos de personalidad y que en conjunto tienen como resultado una ejecución en un estándar superior al promedio y en un contexto determinado.

B. Marco histórico

La historia de las competencias es larga, al menos hace cien años, cuando Inglaterra y Alemania, precursores de la aplicación del enfoque de competencias, buscaron precisar las exigencias que debían cumplir quienes aspiraban a obtener una certificación oficial para ejercer oficios específicos, viéndolo como una herramienta útil para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de formación. Era relativamente fácil ejercer un oficio concreto pues se debían tener unos conocimientos precisos que aplicados de manera idónea, daba facultad a ese alguien para desempeñarse en ésta u otra labor. (Rodríguez, 2005, Pág.1)

Como se aprecia, en un primer momento hubo una inadecuada relación entre los programas de formación y la realidad de las empresas junto con la demostración de la insuficiencia de los tradicionales test y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral.

En los orígenes del concepto en el contexto empresarial aparecen autores como Parson y Atkinson en los años 20 en los Estados Unidos, en lo referente sobre todo a la capacitación, pero el auge en el empleo del mismo se desplaza a los años 60 y 70 como respuesta a la constatación de que los conceptos utilizados hasta entonces en Psicología para intentar predecir el éxito en el trabajo no eran suficientes e incluso muchas veces eran errados. En estos años, el departamento de estudios norteamericanos empezó a estudiar la forma para mejorar la problemática de la selección de su personal extranjero.

La adopción del concepto de Competencias en el área de Recursos Humanos se inicia con el fin de hallar una mayor exactitud en las predicciones sobre el rendimiento futuro de las personas en sus centros de trabajo.

El concepto de competencia empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David McClelland, quien realizó un estudio para mejorar la selección del personal del Departamento de Estado Norteamericano (Moreno, 2005).

Este estudio tuvo por finalidad detectar las características presentes en las personas a seleccionar; de tal manera que permitieran explicar el éxito de su desempeño laboral. Se tomó como variable el desempeño en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas de excelente rendimiento y después de un largo periodo de estudio, los hallazgos encontrados demostraron la insuficiencia de los test y pruebas tradicionales para predecir el éxito en el desempeño laboral.

Con estos aspectos, Mc Clelland confeccionó un marco de variables a las que llega a denominar “Competencias”, que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los

trabajadores y permitieron una predicción más segura sobre el desempeño laboral. La forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos, que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo (Vargas, 2004).

Mc Clelland determinó que para llegar a predecir la eficiencia, es necesario conocer a las personas en el ambiente de trabajo, contrastando las características de aquellas que tienen un desempeño sobresaliente de aquellas cuyo desempeño es promedio.

Posteriormente, otros países como Inglaterra vieron el enfoque de competencia como una herramienta útil para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la formación. Una primera situación a tratar fue la inadecuada relación entre los programas de formación y la realidad de las empresas. Bajo este diagnóstico se consideró que el sistema académico valoraba en mayor medida la adquisición de conocimientos que su aplicación en el trabajo. Se requería un sistema que reconociera la capacidad de desempeñarse efectivamente en el trabajo y no solo los conocimientos adquiridos. Así en 1981 se empieza a aplicar técnicas de análisis como “Critica Incidente Tecnique” orientada a definir las habilidades básicas que debería tener el personal de las organizaciones para garantizar un desempeño eficiente.

Así, en la Psicología Industrial y Organizacional Norteamericana hubo un movimiento real hacia las “competencias” desde finales de la década de 60 y principios del 70. En ésta época, el interés por los rasgos de personalidad no estaba de moda en la Psicología moderna. Ghiselli (1966) y Mischel (1968; Véase en Dalziel, Cubeiro y Fernández, 1996) afirmaron que éstos rara vez mostraban correlaciones superiores al 0.33 con el desempeño en el trabajo. Se

publicaron numerosos estudios, en los que se demostraba que los tradicionales tests de aptitud académico y contenido de conocimientos, así como los títulos y méritos académicos: No servían para predecir la actuación en el trabajo o el éxito en la vida. Mc Clelland (1973; Véase en Dalziel, Cubeiro y Fernández, 1996, Pág. 26) y; Muchas veces estaban sesgados en contra de las minorías, las mujeres y las personas de los estratos socioeconómicos inferiores. Fallows (1985; Véase en Dalziel, Cubeiro y Fernández, 1996, Pág. 26)

En una óptica más centrada en la evolución del trabajo y las condiciones productivas actuales, se puede fijar la aplicación del concepto de competencia en los mercados de trabajo a partir de las transformaciones económicas que se dieron en la década de los años 80.

Bajo tal diagnóstico, Whitear (s.f.; Véase en Vargas, Casanova y Montanaro, 2001) consideró que el sistema académico valoraba en mayor medida la adquisición de conocimientos que su aplicación en el trabajo.

Se requería, entonces, un sistema que reconociera la capacidad de desempeñarse efectivamente en el trabajo y no solamente los conocimientos adquiridos. Trabajo y empresa tienen un nuevo código de comunicación que se fundamenta en el resultado del aporte humano y ya no en la cuidadosa prescripción de tareas. Para lograr resultados en el trabajador competente, debe ponerse en práctica sus conocimientos, habilidades, destrezas, experiencias anteriores y comprensión del proceso en el que se halla inmerso. Ahora la formación y el reconocimiento del saber de los trabajadores tienen un significativo y reconocido valor.

Simultáneamente, ante la rápida sucesión de cambios en el modo de producir, las tecnologías, las organizaciones y los productos, se vuelve fundamental una competencia de adaptación.

De ello se deriva la necesidad de insistir en el desarrollo de competencias generales llamadas también competencias clave o transversales.

En 1986, un grupo de profesionales se une al grupo Inglés e intenta diseñar un modelo específico para las empresas españolas utilizando técnicas activas (simulaciones “reales”) para medir las habilidades requeridas en los diferentes cargos, este hecho se logra y destaca la unión entre el Departamento de Recursos Humanos con las demás áreas de la organización en el concepto de eficacia. Se llega a reconocer al área de Recursos Humanos como la responsable de garantizar a la organización la eficacia de sus empleados.

En 1988, se presenta un proyecto como resultado del estudio de varios años, sobre las habilidades que las organizaciones españolas deberían tener en cuenta para garantizar desempeños laborales exitosos.

Del mismo modo se tienen antecedentes en los Estados Unidos, donde la preocupación por las nuevas demandas a los trabajadores originó una serie de trabajos que indujeron la revisión de las políticas y prácticas realizadas en países que basaban sus estrategias competitivas en la productividad de su gente.

Las aplicaciones del enfoque de competencia laboral en América Latina han estado vinculadas con el diseño de políticas de empleo que insisten en mejorar la transparencia en el mercado de trabajo y facilitar un mayor y mejor acceso a una capacitación con pertinencia y efectividad.

En general, el uso del concepto de competencia abarca a las empresas con sus políticas de gestión de recursos humanos que persiguen objetivos centrados en políticas laborales vigentes según el país al que corresponda y a las instituciones formadoras que pretenden mejorar la calidad y eficiencia de sus programas formativos.

C. Elementos de las competencias

Spencer y Spencer (1993; léase en Alles, 2002) especificaron que son cinco los elementos de las competencias:

- a. Motivación:** implica los intereses que una persona considera o desea constantemente. Estas motivaciones conducen y seleccionan el comportamiento a determinadas acciones y objetivos, o contrariamente lo aleja de otros. Ejemplo: las personas que están motivadas por alcanzar el éxito, de manera constante se establecen objetivos y asumen responsabilidad propia para lograrlos.
- b. Características:** hace referencia a las características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Ejemplo: tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas necesarias para un Operario de Control de Calidad de una empresa industrial.

El autocontrol y la iniciativa son respuestas consistentes a situaciones más complejas. Los motivos y las características son operarios intrínsecos o rasgos supremos propios que determinan como se desempeñaran las personas a largo plazo en sus puestos y sin supervisión alguna.
- c. Concepto propio o concepto de uno mismo:** hace referencia a las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Ejemplo: confianza en si mismo,

seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, es parte del concepto de si mismo.

Los valores de las personas son motivos reactivos que predicen como se desempeñarán en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo. Por ejemplo, es más probable que una persona que valora ser líder demuestre un comportamiento de liderazgo si se le dice que una tarea o empleo será “una evaluación de habilidad de liderazgo”.

- d. **Conocimiento:** implica la información que una persona posee sobre áreas específicas. Ejemplo: el conocimiento de realizar la planilla de trabajadores por medio del Sistema SAP, el conocimiento para hacer un depósito de CTS, etc.

El conocimiento llega a ser una competencia compleja. Las evaluaciones de conocimiento miden la memoria y no predicen el desempeño laboral; esto debido a que el conocimiento y las habilidades no pueden ser medidas de la misma forma. Las evaluaciones de conocimiento miden la habilidad de una persona para identificar la mejor alternativa para la solución de un problema pero no si será “capaz” de llevar a la práctica esa misma alternativa. El conocimiento predice lo que una persona podrá hacer más no lo que realmente hará.

- e. **Habilidad:** capacidad de desempeñar determinada tarea física o mental. Ejemplo: La mano de un operario de costura para poner 100 collarines en 40 minutos; la capacidad de un programador de organizar 50.000 líneas de código en un orden lógico secuencial.

Lawshe (1999; véase en Lira, 2005) manifestó que una competencia es lo que hace que una persona sea “competente” para realizar una actividad y que resulte exitoso en la misma.

Indicó que las competencias están constituidas por tres elementos:

- a. **Las capacidades:** hace referencia a la potencialidad para aprender a realizar un trabajo.
- b. **La acción:** se refiere a la capacidad real, actual para llevar a cabo un trabajo.
- c. **La disposición:** es la motivación o interés (compromiso) para realizar la acción.

Estos tres elementos se complementan entre sí. Por ejemplo: es posible que una persona tenga los conocimientos para hacer un trabajo, pero no desee hacerlo; o que tenga la motivación para realizarlo pero no cuente con los conocimientos para hacerlo; o no sepa cómo hacerlo pero esté dispuesto a aprender.

Otro autor como Boterf (1996; léase en Lira, 2005) planteó la estructura de competencia en base a tres componentes:

- a. **El saber actuar:** es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente de la persona para efectuar acciones definidas por la organización. Está relacionado con la preparación técnica, estudios, el conocimiento y el manejo adecuado de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades.
- b. **El querer actuar:** es la motivación de logro intrínseco de la persona y la condición subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto.

- c. **El poder actuar:** en muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuar la acción. Las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que disponga la persona, condicionan en gran medida la efectividad en el ejercicio de sus funciones.

García (2005; léase en Lira 2005) señaló que la competencia está constituida por cinco elementos:

- a. **Saber:** es el conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico o de carácter social.
- b. **Saber hacer:** es el conjunto de habilidades que permite poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales y cognitivas. Por regla general las mismas deben interactuar entre sí.
- c. **Saber estar:** es el conjunto de actitudes acorde con las principales características del entorno organizacional. Se tiene en cuenta valores, creencias, actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.
- d. **Querer hacer:** es el conjunto de aspectos motivacionales responsables que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno o externo a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.
- e. **Poder hacer:** es el conjunto de factores relacionados con dos cuestiones: lo individual y lo situacional. El aspecto individual hace referencia a la capacidad

personal, actitudes y rasgos personales, que se contemplan como potencialidades de la persona. El aspecto situacional es el grado de favorabilidad del medio, es decir, diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado.

Todos estos elementos llevan al “hacer”, es decir, a la competencia que resulta observable y que permite establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en su ámbito personal, profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.

En general, y como se había indicado anteriormente, son muchos los autores que proponen definiciones y a la vez plantean propuestas sobre los elementos que constituyen la competencia. Estos modelos son tomados en cuenta por las organizaciones según las necesidades de las mismas.

D. Clases de competencias

Para Spencer y Spencer (1993; léase en Alles, 2004) las competencias se clasifican en:

a. Competencias de logro y de acción:

Orientación al logro

Preocupación por el orden

Iniciativa

Búsqueda de información

b. Competencias de ayuda y servicio:

Entendimiento interpersonal

Orientación al cliente

c. Competencias de influencia:

Influencia e impacto

Construcción de relaciones

Conciencia organizacional

Competencias gerenciales

d. Desarrollo de personas:

Dirección de personas

Trabajo en equipo y cooperación

Liderazgo

e. Competencias cognoscitivas:

Pensamiento analítico

Razonamiento conceptual

Experiencia técnica/profesional/de dirección

f. Competencias de eficacia personal:

Autocontrol

Confianza en si mismo

Comportamiento ante los fracasos

Flexibilidad

Para Jolis (1998; véase en Alles, 2004) las competencias se correlacionan entre sí y se clasifican en:

- a. Competencias teóricas:** como relacionar información recibida durante la formación académica con la actualización profesional.

- b. Competencias prácticas:** llevar a la práctica y al ejercicio real los conocimientos que se posee.
- c. Competencias sociales:** por ejemplo trabajo en equipo para alcanzar objetivos comunes.
- d. Competencias del conocimiento:** relacionar información, coordinar acciones, buscar soluciones, aportar ideas.

Punk (1994; léase en Lira, 2005) planteó la clasificación de competencias de la siguiente manera:

- a. Competencia técnica:** es el dominio experto de las tareas y contenidos en el ámbito del trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.
- b. Competencia metodológica:** implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.
- c. Competencia social:** como colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.
- d. Competencia participativa:** participar en la organización de ambiente de trabajo, el inmediato como el del entorno, capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.

Pedrada (1999; léase en Moreno, 2005) señaló dos clases de competencias:

- a. **Competencias genéricas:** estas competencias se encuentran relacionadas con las percepciones, valores, preferencias, conductas, reacciones, actitudes, etc. de la persona. O se tienen las competencias y coinciden con lo que le interesa a la empresa o no.

En este tipo de competencias se pueden considerar: el afán de logro, el trabajo en equipo, la orientación al cliente, etc. La evaluación para reconocer este tipo de competencias es por medio del desarrollo de ejercicios simulados de situaciones críticas.

- b. **Competencias técnicas:** están relacionadas con la correcta ejecución de las funciones o tareas de un puesto de trabajo específico. Se pone en práctica los conocimientos y habilidades que la persona posee. Ejemplo: soldar, conducir, bordar, estampar, etc.

Según Hellriegel y Slocum (2011), quienes diseñaron el inventario de evaluación de competencias administrativas HJS clasifica las competencias administrativas-gerenciales en 6 competencias y cada una con sus dimensiones e indicadores tal como se describe a continuación y que son el pilar del presente trabajo:

1 Competencia en la comunicación:

Es la capacidad de transmitir e intercambiar eficazmente información para entenderse con los demás. Como la administración conlleva hacer que otras personas realicen determinada labor, la competencia en la comunicación resulta esencial para el desempeño administrativo eficaz y comprende:

- Comunicación informal.
- Comunicación formal.

- Negociación.

La competencia en la comunicación va más allá del uso de cierto medio. Esto quiere decir que la buena comunicación puede consistir en una conversación frente a frente, redactar un documento informal, participar en una reunión internacional por teleconferencia, dar un discurso a un auditorio de varios cientos de personas o servirse del correo electrónico para coordinar en un equipo encargado de un proyecto cuyos integrantes trabajan en diferentes regiones del país o del mundo. De las seis competencias definidas, quizás la comunicación sea la más importante, pues el empleo productivo de trabajadores de todas las clases, con diversos tipos de experiencias y pericia laboral, de ambos sexos, y diversos antecedentes culturales y étnicos, tienen y aportan sus mejores ideas y esfuerzos.

Dimensiones de la competencia en la comunicación:

Comunicación Informal:

- Promueve una comunicación de dos sentidos: pide retroalimentación, escucha y propicia una interacción de *toma y daca*.
- Está al tanto de lo que siente el otro.
- Con relaciones interpersonales sólidas con la gente.

Comunicación formal:

- Informa a las personas sobre los hechos y actividades destacadas y las mantiene al corriente.
- Efectúa presentaciones en público de gran impacto y maneja bien las preguntas.
- Escribe claro y preciso, maneja eficazmente una gran variedad de recursos informáticos.

Negociación:

- Negocia con eficacia funciones y recursos en defensa del equipo.
- Mantiene buenas relaciones e influye en los superiores.
- Actúa en forma decisiva y justa al manejar a los subordinados problemáticos.

2. Competencia para la planeación y administración:

Se asume como el conocimiento de las labores establecidas, como se realizarán, lo necesario en infraestructura para el objetivo y monitorear de forma constante todo el proceso.

Para mucha gente lo primero que les llega a la mente cuando piensan en gerentes y administradores es la competencia en planeación y administración. Esta competencia comprende entre otros:

- Recopilar y analizar información y resolver problemas.
- Planear y organizar proyectos.
- Administrar el tiempo.
- Presupuestar y administrar finanzas.

Dimensiones de la competencia para la planeación y administración:

Recopilación y análisis de información y resolución de problemas:

- Se supervisa la información y se emplea para indicar síntomas, problemas y soluciones alternas.
- Se toman decisiones oportunas.
- Se corren riesgos calculados y se anticipan las consecuencias.

Planeación y organización de proyectos:

- Se idean planes y programas para lograr los objetivos con eficacia.
- Se establecen prioridades para las tareas y se delega la responsabilidad.
- Se definen, obtienen y organizan los recursos necesarios para cumplir la tarea.

Administración del tiempo:

- Se manejan varios asuntos y proyectos a la vez, pero sin tratar de abarcar demasiado.
- Se supervisa y atiende un programa o se modifica de ser necesario.
- Se trabaja con eficacia bajo presión de tiempo.

Presupuestos y administración financiera:

- Se conoce de presupuestos, flujos de efectivo, informes financieros y anuales y se usa esta información a menudo para tomar decisiones.
- Se llevan registros financieros precisos y completos.
- Se crean directrices presupuestales para los demás y se trabaja según las directrices dadas por otros.

3. Competencia en el trabajo en equipo:

Es llevar a cabo tareas con grupos pequeños de personas responsables en conjunto y cuya labor es interdependiente. Los gerentes de las empresas que recurren a los equipos se vuelven más eficaces si:

- Planean los equipos de forma adecuada.
- Crean un entorno de apoyo al equipo.
- Manejan las dinámicas del equipo apropiadamente.

Cuando la gente piensa en el trabajo en equipo, a menudo distingue entre integrantes y líder. No es este un punto de vista admitido sobre el trabajo en equipo, sino que se considera una competencia que supone tomar unas veces la batuta, otras apoyar a quienes la asumen y colaborar con los demás integrantes de la organización en proyectos que ni siquiera tienen un líder designado.

Planear el equipo es el primer paso para cualquier proyecto colectivo y por lo general es responsabilidad de un gerente o del líder del conjunto; pero en los equipos auto administrados interviene todo el equipo. La planeación en equipo consiste en formular los objetivos, definir las tareas que debe realizar e identificarse al personal necesario para la consecución de tales tareas.

Los integrantes deben identificarse con las metas y comprometerse a alcanzarlas. Los miembros de un equipo bien planeado entienden sus tareas y la forma en que se medirá su desempeño. Contar con demasiados miembros puede dar lugar a que alguno no se esfuerce lo suficiente y, tener muy pocos genera tensión y provoca que el equipo se sienta incapaz de lograr sus objetivos acertadamente.

Un equipo bien planeado puede desempeñarse a su máximo, pero necesita un entorno de apoyo para lograrlo. Todos los integrantes deben tener la competencia necesaria para crear un ambiente de respaldo. En un entorno así se confiere autoridad a los miembros del conjunto para que adopten las medidas que juzguen pertinentes, sin tener que buscar primero la autorización del líder o quien dirija el proyecto. El apoyo también consiste en motivar los aportes de los miembros cuya competencia individual es importante para el equipo y reconocer, elogiar y recompensar, tanto las pequeñas como las grandes victorias. Un gerente que tiene una buena competencia para el trabajo en equipo, respeta a los demás y a su vez es respetado y hasta apreciado por ellos. Los que carecen de esta competencia a menudo son percibidos como groseros, bruscos e incomprensivos. En esencia, crear un entorno de apoyo significa preparar, asesorar, y supervisar a los integrantes del equipo para mejorar su desempeño en el corto plazo y prepararlos para el desafío del porvenir.

Dimensiones de la competencia en el trabajo en equipo:

Planeación de Equipos:

- Se formulan objetivos claros que motiven a los integrantes del equipo a lograrlos.
- Los empleados que formarán el equipo se escogen de manera adecuada, considerando el valor de las ideas distintas y las destrezas técnicas necesarias.
- Se definen las responsabilidades del equipo en su conjunto y se asignan tareas y responsabilidades a los integrantes en forma individual.

Creación de un entorno de apoyo:

- Se genera un ambiente en que se espere, reconozca, valore y recompense el trabajo en equipo eficaz.
- Se ayuda al equipo identificando y consiguiendo los recursos que necesita para la consecución de sus objetivos.
- Se actúa como capacitador, asesor y mentor, siendo paciente con los integrantes del equipo en su proceso de aprendizaje.

Manejo de las dinámicas del equipo:

- Hay que reconocer las fortalezas y debilidades de los integrantes del equipo y utilizar aquellas para que logren sus objetivos en conjunto.
- Se hacen públicos los conflictos y las discrepancias, sirviéndose de esta estrategia para mejorar el desempeño.
- El reconocimiento se comporta con los demás.

4. Competencia en la acción estratégica:

Entender la misión y los valores generales de la organización y asegurarse de que las acciones propias y las de quienes uno dirige están alineadas es algo que exige competencia en la acción estratégica, la cual comprende:

- Entender el área de desempeño laboral (industria, servicios).
- Comprender la organización.
- Adoptar medidas estratégicas.

En la actualidad, los empleados de todos los niveles y áreas funcionales, enfrentan el desafío de pensar en términos de estrategias para realizar mejor su labor. Se espera que reconozcan los movimientos que es necesario realizar en la dirección estratégica de una empresa, incluso por adelantado. Los administradores y empleados que conocen la industria o el servicio, pueden anticipar con precisión las tendencias estratégicas y prepararse para las necesidades por venir de la organización; por tanto, es menos probable que tengan que buscar trabajo si la organización cambia de rumbo.

Dimensiones de la competencia en acción estratégica:

Entender la industria o el servicio:

- Significa conocer el sector en que se trabaja y el momento en que los cambios en las industrias generan amenazas y oportunidades significativas.
- Es mantenerse informado sobre las acciones de los competidores y los socios estratégicos.
- Se analizan las tendencias generales en la industria y sus repercusiones.

Comprender la organización:

- Supone entender los intereses de los participantes.
- Es conocer las fortalezas y limitaciones de diversas estrategias de negocios.
- Es entender las diferentes competencias de la organización.

Adoptar acciones estratégicas:

- Es asignar prioridades y tomar decisiones que guarden congruencia con la misión y los objetivos estratégicos de la empresa.

- Es establecer metas tácticas y operativas que faciliten la instrumentalización de la estrategia.

5. Competencia para la globalización:

Ejercer el trabajo de administración y gestión en una época donde las relaciones individuales se mundializan al extremo de configurar una sociedad planetaria, requiere de una competencia para la globalización, pues no es sólo por el uso de recursos humanos, financieros, de información y materiales de procedencia de diversos países y diversas culturas, sino porque las influencias de una información ampliamente globalizada y disponible a todos sin fronteras, así lo exigen.

Si bien es cierto que no todas las organizaciones cuentan con mercados mundiales para aprovechar sus leyes impositivas y la mano de obra barata o mejor capacitada, es muy cierto que tampoco existe organización alguna que prescinda totalmente de las influencias de los paradigmas universales de la comunicación, el consumo y la cultura.

Con la finalidad de estar preparado para las oportunidades que la globalización reporta, así como para afrontar sus amenazas, se tiene que desarrollar la competencia para la globalización, que se refleja en:

- Conocimientos y comprensión culturales.
- Apertura y sensibilidad cultural.

Dimensiones de la competencia para la globalización:

Conocimientos y comprensión culturales:

- Hay que mantenerse informado de las tendencias y los sucesos políticos, sociales y económicos que suceden alrededor del mundo.
- Supone reconocer el impacto de los acontecimientos mundiales en la organización.

- Exige entender, leer y hablar con fluidez más de un idioma.

Apertura y sensibilidad culturales:

- Hay que reconocer la naturaleza de las diferencias nacionales, étnicas y culturales y estar abierto a examinar estas disimilitudes con sinceridad y objetividad.
- Significa ser sensible a los signos culturales y ser capaz de adaptarse con rapidez a las situaciones novedosas.
- Supone ajustar de manera adecuada el propio comportamiento cuando se interactúa con personas con diversos antecedentes nacionales, étnicos y culturales.

6. Competencia en el manejo personal:

Asumir el compromiso de la gestión interna y externa del centro de labores exige competencia en el manejo personal. Es regular oír que en los momentos negativos se delega las causas a factores externos. Los buenos gerentes no caen en esta trampa. La competencia en el manejo personal comprende:

- Integridad y comportamiento ético.
- Dinamismo y capacidad de resistencia.
- Equilibrio entre las exigencias del trabajo y la vida.
- Conocerse a sí mismo y desarrollarse.

Así como los clientes esperan que las empresas se comporten con ética, las organizaciones esperan que sus empleados muestren integridad y actúen con ética.

El dinámico entorno laboral exige que uno se conozca a sí mismo y se desarrolle. Esto comprende tanto el aprendizaje de labores como de uno mismo. Conocerse por otra parte puede ayudar a efectuar elecciones más sensatas sobre la clase de trabajos que probablemente disfrute más.

Dimensiones para la competencia en el manejo personal:

Integridad y comportamiento ético:

- Es tener normas personales claras que sirven de fundamento para mantener un sentido de integridad y conducta ética.
- Significa contar con disposición a aceptar los errores.
- Es aceptar la responsabilidad por las acciones propias.

Dinamismo y capacidad de resistencia:

- Exige buscar la responsabilidad, ser ambicioso y estar motivado para lograr objetivos.
- Es trabajar duro para que las cosas se concreten.
- Significa perseverar ante los obstáculos y recuperarse de los fracasos.

Equilibrio entre los asuntos de trabajo y la vida personal:

- Es encontrar un equilibrio razonable entre las actividades laborales y personales de modo que no se descuide ningún aspecto de la vida.
- Es cuidarse, mental y físicamente y servirse de escapes constructivos para dejar salir la frustración y reducir la tensión.
- Significa evaluar y establecer objetivos propios en relación con la vida y el trabajo.

Conocerse a sí mismo y desarrollarse:

- Es contar con objetivos personales y profesionales claros.
- Supone emplear las fortalezas para obtener ventajas y al mismo tiempo buscar mejorar o compensar los puntos flacos.
- Es analizar y aprender de las experiencias laborales y de la vida.

Actualmente las organizaciones tienden a determinar, atendiendo a su entorno y su estrategia empresarial, cuáles son las competencias que realmente producen un rendimiento superior, empleando para esto unas u otras técnicas.

E. Listado de competencias

Los listados de competencias son propuestas que muchos estudiosos han realizado y que sirven como guía a aquellas organizaciones que aún no trabajan en función al concepto de las competencias pero que se encuentran interesadas en implementarlas como estrategia.

Definir y enumerar las competencias es un proceso complicado de realizar, esto se debe a que las competencias varían de significado y valor en las organizaciones aun si estas se encuentran en el mismo rubro e incluso dentro de una misma organización se presenta esta situación; la competencia de orientación al cliente para un Gerente Comercial es distinta a la de un Vendedor de productos intangibles.

Diferentes investigadores han desarrollado sus listados de competencias de acuerdo a sus perspectivas y estudios. Estos listados no son homogéneos y en algunos casos incluyen un número limitado de competencias mientras que otros autores hacen referencia a más de veinte competencias. Como el caso de Levy-Leboyer quien presentó seis tipos de listas, que incluyen competencias universales para mandos superiores y supracompetencias o competencias genéricas para cargos medios. Ansorena Cao planteó cincuenta competencias conductuales. Woodruffe presentó nueve competencias genéricas; y Spencer y Spencer tras aplicar la técnica de entrevista por incidentes críticos a una muestra internacional de profesionales de organizaciones diferentes, presentaron un diccionario que incluye 20

competencias en su lista básica ordenadas por conglomerados y nueve adicionales denominadas competencias únicas (Moreno, 2005).

A manera de ejemplo se muestra la lista de competencias para cuadros superiores establecidos por Levy-Leboyer (1992):

- Presentación oral
- Comunicación oral
- Comunicación escrita
- Análisis de problemas de la organización
- Comprensión de problemas de la organización
- Análisis de los problemas fuera de la organización
- Comprensión de los problemas fuera de la organización
- Planificación y organización
- Delegación
- Control
- Desarrollo de subordinados
- Sensibilidad
- Autoridad sobre individuos
- Autoridad sobre grupos
- Tenacidad
- Negociación
- Vocación para el análisis
- Sentido común

- Creatividad
- Toma de riesgos
- Decisión
- Conocimientos técnicos y profesionales
- Energía
- Apertura a otros intereses
- Iniciativa
- Tolerancia al estrés
- Adaptabilidad
- Independencia
- Motivación

Muchas organizaciones dentro de su gestión han desarrollado su propio “listado de competencias”, constituidas, valga la redundancia, por competencias identificadas como necesarias para el alcance de los objetivos de la organización. Se hace necesario que este listado de competencias sea de conocimiento para los profesionales de la organización y considerado en la selección y demás procesos no sólo en Recursos Humanos, sino también es los otros estamentos de la organización.

F. Enfoque de las competencias

a. La Competencia como rasgo

La competencia como rasgo basa su principio en los atributos personales, inherentes al individuo que al ponerlos en práctica alcanzan una ejecución eficiente. Es decir, lo que la persona es, es más importante que lo que la persona hace.

Bajo este enfoque se considera aquello que, formando parte de la persona, constituye una predisposición que determina el comportamiento. Términos como rasgo, disposición, aptitud, conocimientos, capacidades cognitivas, motivación o valores forman parte de la categoría rasgo/potencial.

Las definiciones que se sitúan en esta categoría se caracterizan por involucrar variables de diverso tipo: conocimientos (saber), aptitudes (saber hacer) o actitudes (querer hacer).

Autores como: Boyatzis, Spencer y Spencer, y otros más actuales establecen categorías de atributos (motivos, rasgos, conocimientos, habilidades, autoconcepto y aspectos de autoimagen o rol social) que causan un desempeño superior dependiendo además de su vinculación a la situación y demandas del puesto de trabajo en las que se manifiesta o debería manifestarse.

Pero no todos llegan a establecer diferencias entre el tipo de atributo al que se refieren. Ernst & Young (1998; léase en Alles, 2004) vincula el atributo a un desempeño superior, pero además habla de características personales o dimensiones en general.

Ansorena Cao (1996; citado en Moreno, 2005), habla de atributos o dimensiones generales, pero no lo asocia a un desempeño superior.

La implicación de la parte emocional es señalada por Goleman (1998) citado en Alles (2004), cuando define la competencia emocional como una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente.

b. La Competencia como conducta

Este enfoque parte del estudio de las conductas de personas que realizan su trabajo con eficacia, y se define el puesto en función de las mismas conductas.

Bajo este enfoque, el perfil de exigencias está constituido por un conjunto de conductas observables, no por rasgos o constructos mezclados, de compleja medición. La manifestación de comportamientos es un requisito para que se pueda hablar de competencia.

Woodruffe (1993; citado en Trujillo, s.f) resume esta posición al afirmar que la competencia se refiere a una dimensión de conducta abierta y manifiesta, que permite a una persona actuar de forma competente.

Una persona dispone de una competencia en una situación dada. Si la confrontación con el ejercicio real no se produce, la competencia no es perceptible. Sólo existe la competencia si se vincula a un objeto. La competencia es vista, por tanto, como un programa de conducta memorizado y automatizado, construido a partir de la experiencia, que permite al individuo responder a un tipo de situación profesional recurrente, con sus retos y habilidades.

c. La Competencia como rasgos y conductas mezclados.

En el tema de competencias no han faltado tampoco, definiciones que incluyen tanto conductas como atributos personales. Cada autor, por su parte concede a cada componente mayor o menor peso.

Cardona (1998) manifestó que las competencias son habilidades, comportamientos o conocimientos observables y habituales que posibilitan el éxito de un individuo en su actividad o función, respecto a un estándar determinado.

Entre sus características se encuentra con que: una competencia se adquiere, se desarrolla y mantiene, pero también puede llegar a reducirse. Una competencia está estrechamente ligada a la actividad del trabajo. Se crea en una situación de trabajo o en una actividad. Una competencia se genera interiormente por la propia persona, y se construye aplicando un proceso dinámico en el que es fundamental el intercambio de ideas, la interacción con otros y la reflexión.

Los inconvenientes de esta opción, incluyen los de las dos que le preceden: difícil de cuantificar y operativizar, además de su complejidad a la hora de diferenciar relaciones causales y delimitar influencia.

G. Modelos de las competencias:

Desde una perspectiva organizacional y social, el estudio de las competencias puede abordarse a partir de las visiones: Conductista, Funcionalista y Constructivista. (Gómez, 2005, Pág. 48)

Gonzci (1996; Véase en Vargas, Casanova y Montanaro, 2001) planteó tres grandes tendencias en la tipificación de las competencias laborales: la primera, las concibe como una lista de tareas desempeñadas; la segunda, como conjunto de atributos personales y la tercera como un enfoque integrado u “holístico”. (Pág. 24)

a. Modelo Anglosajón o Funcionalista: La Competencia A Través De Las Tareas Desempeñadas

Llamado también Enfoque Funcionalista, está basado en la demostración que la persona posee las competencias mediante los resultados sin importar el proceso para conseguirlo, identificando las competencias laborales que corresponden a la función productiva. (Gómez, 2005, Pág. 48). Según Vargas, Casanova y Montanaro (2001), ésta vertiente concibe el desempeño competente como aquel que se ajusta a un trabajo descrito a partir de una lista de tareas claramente especificadas. Usualmente las tareas describen acciones concretas y significativas que son desarrolladas por el trabajador. Este enfoque se refleja claramente en algunas metodologías que identifican las tareas como “competencias”.

Una de las críticas más usuales a este enfoque está fundamentada en que, al fijar su atención en las tareas una a una, se pierde de vista la concepción global de la ocupación, las relaciones y la interacción necesarias entre las tareas para lograr el objetivo de la ocupación.

Sin embargo, es un enfoque ampliamente utilizado por la facilidad que representa para la elaboración de currículos de formación. Se asocia el currículo con cada una de las tareas definidas las cuales se convierten en objetivos de aprendizaje pero claramente es un abordaje reduccionista que no permite considerar los efectos del trabajo en equipo o los desempeños que la interacción con los demás y tampoco contempla los efectos de la toma de decisiones o el juicio aplicado en la solución de problemas.

Últimamente se ha incluido en la redacción de competencias, aspectos del desempeño interactuante como, por ejemplo, comunicarse efectivamente, trabajar en condiciones de

seguridad, trabajar documentando sistemas de calidad, tomar decisiones o solucionar ciertos problemas.

Algunos ejemplos de competencias laborales entendidas como tareas:

- Inspeccionar el equipo de soldadura
- Identificar y sustituir focos dañados
- Probar y reparar el sistema de frenos hidráulicos
- Reparar herramientas eléctricas
- Probar y limpiar las herramientas

El enfoque de competencias como lista de tareas ha mejorado y ampliado su horizonte sobre el trabajo. A este respecto son notorios los desarrollos propuestos por Mertens (1996) y por Norton (2000) Véase en Vargas, Casanova y Montanaro (2001) para facilitar ampliaciones a las metodologías de análisis del trabajo, incorporando, además de las listas de tareas, elementos contextuales de la ocupación y competencias clave muy relacionadas con atributos para la solución de los problemas emergentes y las distintas situaciones de trabajo.

b. Modelo Francés: La Competencia En Términos De Atributos Personales

Según Vargas, Casanova y Montanaro (2001), éste modelo se centra en aspectos más característicos de las personas y de carácter más amplio en cuanto a su aplicación en el trabajo. Los atributos son definidos usualmente en forma genérica, de modo que permiten su aplicación en diversos contextos.

En éste enfoque Conductista, las características del empleado están vinculadas casualmente con su mejor desempeño. Las competencias críticas son los conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores y comportamientos que se vinculan al éxito laboral. (Gómez, 2005, Pág. 48)

Se trata de la definición de atributos subyacentes que ocasionan un desempeño laboral exitoso. Como ejemplo pueden citarse competencias como “comunicación efectiva” o “pensamiento crítico” que pueden aplicarse en una amplia gama de contextos de trabajo y ser materializados en conductas.

Este modelo de competencia suelen especificar cada uno de los grandes atributos en diferentes graduaciones o niveles para asociarlos al desempeño.

Algunos ejemplos de las competencias laborales como atributos:

- Liderazgo: Motiva guía y entrena a otros hacia el logro de los objetivos de la organización.
- Trabajo en equipo: Trabaja y colabora con otros demostrando compromiso para el logro de objetivos de grupo. Entiende las necesidades y objetivos de los otros, adaptando sus propios puntos de vista y conducta cuando es necesario.
- Análisis y toma de decisiones: Comparte y analiza información, oportunidades y problemas. Toma decisiones precisas y efectivas en forma oportuna y en diferentes contextos.

c. Modelo Integrado u Holístico de Competencia:

Resulta de la visión combinada de las dos aproximaciones anteriores. En efecto, combinar el enfoque de tareas con el enfoque de atributos personales permite una visión holística de la competencia.

Vargas, Casanova y Montanaro (2001), consideraron la complejidad en la mezcla variada de conocimientos, habilidades y destrezas que entran en juego en el desempeño. Este enfoque pone en común tanto las tareas desempeñadas como los atributos del individuo que le permiten un desempeño exitoso. También considera el contexto en el cual se lleva a cabo el trabajo y permite integrar la ética y los valores como parte del concepto de competencia laboral. (Pág. 28)

De todo esto se desprende que Competencia laboral sería el ejercicio consecuentemente un trabajo teniendo como eje procesos, pericias y asimilación de los mismos que son necesarios en el logro de metas asignadas. Éste es un enfoque pedagógico- constructivista, pues la apropiación del conocimiento se logra mediante interacciones que permiten construirlo.

Para la construcción de las competencias no sólo se parte de la función que las personas desempeñan sino que consideran sus potencialidades, se reconoce que cada quien aprende de manera distinta y que el proceso estimula y desarrolla la confianza de las habilidades propias para resolver problemas. (Gómez, 2005, Pág. 49)

d. Modelo Sistémico de las Competencias:

Las competencias se forman como es sabido, integrando conocimientos, habilidades y actitudes, a través de una práctica centrada en las tareas que son propias de cada competencia.

El enfoque sistémico de competencias, propuesto por Letelier et. al. (2005), busca integrar las competencias más relevantes en una macro competencia sistémica, concebida de tal naturaleza, que sea posible sustentarla en actividades de enseñanza- aprendizaje relativamente simples de implementar. Las condiciones son las siguientes:

-

2.3.2 Competencias gerenciales

93

En las *empresas* de hoy en día, los gerentes alcanzan la tan ansiada eficacia organizacional, asumiendo responsabilidades que se traducen en competencias gerenciales. Entonces, podemos definir las competencias gerenciales como el conjunto de conocimientos, habilidades, conductas y actitudes necesarias para ser eficientes en el desarrollo de diversas labores gerenciales en cualquier organización.

- **Competencia en la comunicación**

Chiavenato (2004) define comunicación como *la transferencia de información o de significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos y valores*. Debido a lo complejo del sistema, esta competencia es la que reviste mayor importancia.

Para Chiavenato (2004), *la comunicación es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas*. Su eficacia entonces, trasciende el empleo de ciertos medios de comunicación; continúa diciendo: *En toda comunicación existen por lo menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe. Una persona sola no puede comunicarse: el acto de comunicación sólo tiene lugar si existe un receptor. Las organizaciones no existen ni operan sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes*.

Las dimensiones de la competencia en la comunicación son 03: Comunicación informal: Basada en la búsqueda de constante retroalimentación y logro de empatía con las demás personas, comunicación formal: basada en la transmisión de información de forma veraz y

oportuna; manejando eficazmente diversos recursos informáticos y/o tecnológicos, y finalmente, la negociación: basada en el ejercicio eficaz de la influencia para obrar con justicia, tolerancia y decisión en pro del equipo.

- **Competencia para la planeación y administración:**

Chiavenato (2004) considera que la planeación, por ser la primera función administrativa, *es la base sobre la que descansan las demás: La organización, la dirección y el control*. En clara oposición a la improvisación, continua: *La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos*.

Hoy en día vivimos en una época de cambio e incertidumbre, por lo que cada etapa del proceso administrativo: Planeación, organización, dirección y control, reviste una gran importancia al asegurar la supervivencia de las empresas.

Según Koontz & O'Donnel (1979 en Chiavenato 2004): *La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta dónde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de otro modo nunca sucederían. Aunque el futuro exacto rara vez puede ser predicho, y los factores fuera de control pueden interferir con los planes mejor trazados, a menos que haya planeación los hechos son abandonados al azar. La planeación es un proceso intelectualmente exigente; requiere la determinación de los cursos de acción y la fundamentación de las decisiones en los fines, conocimientos y estimaciones razonadas*.

Finalmente, esta competencia en particular, denota la importancia de que tanto el administrador ya formado, como aquel que se encuentra en formación, reconozca y valore

las habilidades propias de la administración como ciencia, arte y profesión: técnicas, humanas y conceptuales. Pues queda claro que involucra el trabajar con personas para alcanzar objetivos generales con eficacia y eficiencia, tal y como lo demuestran sus dimensiones: La recopilación y análisis de información y resolución de problemas (supervisión y toma de decisiones oportunas), la planeación y organización de proyectos (ideación de planes estableciendo prioridades y delegando responsabilidades con eficiencia), administración del tiempo (trabajo eficaz supervisado y bajo presión) y presupuestos y administración financiera (uso de información financiera y presupuestal para establecer directrices y tomar decisiones).

- **Competencia en el trabajo en equipo:**

Nunca como hoy se ha hablado tanto de equipos de trabajo, y es que tal y como se ha señalado previamente, la inseguridad propia que acarrea el ritmo vertiginoso del cambio, consecuencia dramática de la globalización, ha obligado a que muchas empresas, a fin de asegurar su supervivencia, volteen los ojos hacia soluciones que les garanticen continuar en carrera, la planeación, apoyo y manejo adecuado de equipos de trabajo de alto desempeño, es ciertamente una de ellas.

Katzenbach & Smith (1993) definen a un equipo como, *un pequeño grupo de personas con habilidades complementarias que comparten un propósito, metas de desempeño y maneras de trabajar juntas, por todo lo cual se hacen mutuamente responsables*. Podemos apreciar como el trabajo cooperativo resulta de suma importancia cuando hablamos de *equipos*.

Consideran que para lograr la tan ansiada *Cooperación* en equipos de alto rendimiento, estos deben atravesar por dos etapas bien definidas:

1ª) La Inclusión: Es aquí cuando las personas determinan si son miembros del equipo, y si se sienten como tales. En esta fase son comunes la ansiedad y la introversión, pero en algunos individuos pueden aparecer encubiertas por conductas compensatorias opuestas. La necesidad de aceptación y el temor al rechazo son muy notorios.

2ª) La Afirmación: Cuando la mayoría del grupo se siente incluida, comienza otra fase, la de la afirmación individual. En este momento, empieza a manifestarse el poder y se extienden las fronteras. Se establecen los roles y funciones, la competencia dentro del equipo es intensa, lo cual incluso puede conducir a un desempeño individual excepcional, a veces a expensas de los demás. Esta es una fase en la cual las personas se ponen a prueba y descubren sus fuerzas, y el equipo puede compensar en productividad lo que le falta en cohesión.

3ª) La Cooperación: En esta última etapa, es donde se ubican algunas de las características más positivas de un equipo; sin embargo, se recomienda no caer en la excesiva comodidad, ya que esto, obstaculiza el disenso al interior del mismo. Los equipos más productivos son muy cooperativos pero conservan un cierto grado de tensión dinámica, que los mejores líderes tratan de preservar.

Finalmente, las dimensiones de la competencia en el trabajo en equipo son: La planeación de los equipos, abarca desde la formulación de objetivos claros y motivadores hasta la definición de responsabilidades grupales e individuales, la creación de un entorno o ambiente de apoyo, en el que se valore y recompense el trabajo en equipo eficaz de forma paciente y didáctica y

el manejo de las dinámicas del equipo; mediante el reconocimiento de fortalezas y debilidades de sus integrantes, así como la negociación en casos de conflicto y discrepancias.

- **Competencia en la Acción Estratégica:**

De igual manera, hoy en día, resulta muy necesario que los gerentes *conozcan en qué terreno se mueven*, y con quienes pueden contar para hacerlo con la debida confianza, previsión y efectividad.

La comprensión o entendimiento, tanto del sector en el que se opera como de los aspectos internos de la organización: su misión y valores generales, los intereses de los integrantes, así como sus principales competencias, resulta una *estrategia* en sí que asegura la siempre ambicionada rentabilidad y el consiguiente éxito organizacional.

Chiavenato (2011) define *Estrategia* como el estándar o plan que integra los objetivos globales de una organización y las políticas y acciones en un todo coherente. Una estrategia bien formulada permite asignar e integrar los recursos organizacionales en una postura única y viable basada en sus competencias internas para anticiparse a los cambios ambientales y moverse de forma contingencial frente a los oponentes inteligentes.

- **Competencia para la Globalización**

El fenómeno político, económico, social y cultural, que ha venido a revolucionar la forma en la que nos relacionamos con el mundo y entre nosotros mismos, denominado Globalización; ha obligado también a repensar la manera en la que se hace negocio.

Como un reto de la era de la información, los gerentes de hoy en día deben estar preparados para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas que la Globalización reporta, por ello, esta competencia se traduce en un profundo conocimiento y comprensión tanto de la propia cultura, como de otras realidades o contextos; así mismo, en una apertura y sensibilidad culturales, lo que supone aceptar las diferencias de forma natural y objetiva, sin caer en actitudes *etnocentristas* que solo crean conflicto y separación.

- **Competencia en el Manejo Personal**

Finalmente, podemos concluir que esta última competencia resulta de una necesidad pasmosa, los constantes desafíos a los que nos vemos enfrentados en un contexto como el actual: uno de relaciones impersonales, desnaturalizadas, inestables y suspicaces; exigen que los gerentes de esta “nueva” realidad observen los siguientes atributos: Capacidad de hacerse responsable de su propia vida, dentro y fuera del trabajo, ajuste a normas personales sólidas, esto es, contar con una ética personal integra; de igual modo, dinamismo y capacidad de resistencia frente a los obstáculos que impone el ser un emprendedor, equilibrio justo entre la vida personal y laboral y por último, pero no menos importante, la buena disposición hacia el autoconocimiento y autodesarrollo.

2.2 Definición de términos básicos (marco conceptual):

- **Potencial de éxito:** es el tipo de inteligencia que opera dentro del contexto del mundo real y que se manifiesta en forma de comportamientos que reflejan un esfuerzo de la persona por adaptarse al ambiente, modificar el ambiente para ajustarlo a sus

necesidades o cambiar de ambiente cuando no logra ninguna de las opciones anteriores. (Sternberg R. 1993),

- **Competencias gerenciales:** Podemos definir las competencias gerenciales como el conjunto de conocimientos, habilidades, conductas y actitudes necesarias para ser eficientes en el desarrollo de diversas labores gerenciales en cualquier organización.
- **Estudiante de administración:** Persona que ingreso a la universidad en un proceso de admisión y que está matriculado en la facultad de administración en el años lectivo 2016 II.

Capítulo III:

Hipótesis

3.1 Hipótesis

3.1.1 Hipótesis conceptual

Por el tipo de investigación no se formula hipótesis conceptual.

3.1.2 Hipótesis general

1. Existe una frecuencia elevada en el nivel deficiente y bajo de potencial de éxito y de competencias gerenciales que presentan los estudiantes de la facultad de Administración de dos universidades privadas de Lima Metropolitana 2016.
2. Existe una relación positiva y diferencias significativas entre el potencial de éxito y competencias gerenciales que presentan los estudiantes de la facultad de Administración de dos universidades privadas de Lima metropolitana 2016 en función del sexo, universidad y condición laboral.

3.1.3 Hipótesis específicos

1. Las escalas de potencial de éxito y competencias gerenciales presentan validez de consistencia y confiabilidad para la obtención de los datos:.
2. Hay una mayor prevalencia en los niveles deficientes y bajo de potencial de éxito en estudiantes de la facultad de Administración de dos universidades privadas de Lima Metropolitana 2016.

3. Existe una mayor frecuencia en los niveles deficiente y bajo de competencias gerenciales que presentan los estudiantes de la facultad de Administración de dos universidades privadas de Lima Metropolitana 2016. Existe una relación positiva y significativa entre el potencial de éxito y las competencias gerenciales que presentan los estudiantes de la facultad de Administración de dos universidades privadas de Lima Metropolitana 2016.
4. Existe diferencias significativas de los promedios del potencial de éxito que presentan los estudiantes de la facultad de Administración de dos universidades privadas de Lima Metropolitana 2016, en función del sexo, edad, universidad y condición laboral.
5. Existe diferencias significativas de los promedios de las competencias gerenciales que presentan los estudiantes de la facultad de Administración de dos universidades privadas de Lima Metropolitana 2016, en función del sexo, universidad y condición laboral.

3.1.4 Hipótesis estadísticas:

Hipótesis 01 (Objetivo específico 01- problema e hipótesis específica 01 hipótesis)

Ho: No existe relación entre el puntaje del ítems con el puntaje total de las escalas.

Hi: Existe relación significativa entre el puntaje del ítems con el puntaje total de las escalas.

No se formulan hipótesis estadísticas para los objetivos específicos 02 y 03 por ser objetivos descriptivos.

Hipótesis 02 (Objetivo específico 04 - problema e hipótesis específica 04)

Hipótesis Nula: No hay relación entre potencial de éxito y competencias gerenciales que presentan estudiantes de la facultad de Administración de dos universidades privadas de Lima metropolitana 2016.

Hipótesis Alterna: Existe relación estadística positiva y significativa entre potencial de éxito y competencias gerenciales que presentan los estudiantes de la facultad de Administración de dos universidades privadas de Lima metropolitana 2016.

Hipótesis 03 (Objetivo específico 05 – problema e hipótesis específica 05)

Hipótesis Nula: No hay diferencias de los promedios en potencial de éxito y sus dimensiones que presentan los estudiantes de la facultad de Administración de dos universidades privadas de Lima metropolitana 2016 en función del sexo, universidad y condición laboral.

Hipótesis Alterna: Existen diferencias estadísticas significativas de medias en potencial de éxito y sus dimensiones que presentan los estudiantes de la facultad de Administración de dos universidades privadas de Lima metropolitana 2016 en función del sexo, universidad y condición laboral.

Hipótesis 04 (Objetivo específico 06 – problema e hipótesis específica 06)

Hipótesis Nula: No hay diferencias de medias en competencias gerenciales y sus dimensiones que presentan los estudiantes de la facultad de Administración de dos universidades privadas de Lima metropolitana 2016 en función del sexo, universidad y condición laboral.

Hipótesis Alternativa: Existen diferencias estadísticas significativas de medias en competencias gerenciales y sus dimensiones que presentan los estudiantes de la facultad de Administración de dos universidades privadas de Lima metropolitana 2016 en función del sexo, universidad y condición laboral.

3.2 Variables

Por el tipo de estudio, las variables a estudiar son estáticas, en el sentido de que el investigador en ningún momento las manipula. Estas variables estáticas también se les conocen como variables asignadas.

3.2.1 Variables, dimensiones e indicadores:

Tabla 1

Operacionalización de las variables de estudio

Nº	VARIABLE	DIMENSIONES de INDICADORES	y Nº
1	VARIABLE 1: POTENCIAL DEL ÉXITO	HABILIDADES PRÁCTICAS PARA RESOLVER PROBLEMAS HABILIDAD VERBAL DESEMPEÑO SOCIAL	20 10 20
	Importante	Los indicadores están especificados en el rubro 4.4.2. 1 y en el anexo donde figura el instrumentos de potencial del éxito.	
2	VARIABLE 2: COMPETENCIAS GERENCIALES	COMUNICACIÓN PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN TRABAJO EN EQUIPO ACCIÓN ESTRATÉGICA GLOBALIZACION MANEJO PERSONAL	15 20 15 15 10 20
	Importante	Los indicadores están especificados en el rubro 4.4.2.2 y en el anexo donde figura el instrumentos de competencias gerenciales. .	

3.2.2 Variables de comparación:

Son aquellas variables a partir del cual se podrán establecer las comparaciones respectivas y son las siguientes:

Tabla 2

Operacionalización de las variables de comparación

Nº	VARIABLE	DIMENSIONES
1	SEXO	MASCULINO FEMENINO
2	UNIVERSIDAD	Universidad privada 1 Universidad privada 2
3	CONDICION LABORAL	ESTABLES CONRATADOS

3.2.3 Definición operacional de las variables estáticas:

Estarán dados por los puntajes totales, los puntajes parciales y niveles en cada una de la dimensiones de la **Escala general: Escala de potencial de éxito de Sánchez Margarita (2005), modificada por Carbonel Paredes E. (2010).**

Escala general

Puntaje mínimo = 0 puntaje máximo= 250

0 - 49 Nivel deficiente
50 - 99 Nivel bajo
100 - 149 Nivel moderado.
150 - 199 Nivel alto
200 - 250 Nivel excelente

Componentes: Habilidad práctica para resolver problemas y desempeño social

Puntaje mínimo = 0 puntaje máximo= 100

0 - 19 Nivel deficiente
20 - 39 Nivel bajo
40 - 59 Nivel moderado

60 - 79	Nivel alto
80 - 100	Nivel excelente

Componente habilidad verbal:

Puntaje mínimo = 0 puntaje máximo= 50

0 - 9	Nivel deficiente
10 - 19	Nivel bajo
20 - 29	Nivel moderado
30 - 39	Nivel alto
40 - 50	Nivel excelente

Estarán dados por los puntajes totales, los puntajes parciales y niveles en cada una de la dimensiones del Inventario de autoevaluación de competencias administrativas HJS (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2011).

Escala general:

Puntaje mínimo = 0 puntaje máximo= 475

0 - 95	Nivel deficiente
96 - 190	Nivel bajo
191 - 285	Nivel moderado.
286 - 380	Nivel alto
381 - 475	Nivel excelente

Dimensiones: Comunicación, trabajo en equipo y acción estratégica

Puntaje mínimo = 0 puntaje máximo= 75 (15 puntos como rango)

0 - 15	Nivel deficiente
16 - 30	Nivel bajo
31 - 45	Nivel moderado
46 - 60	Nivel alto
61 - 75	Nivel excelente

Dimensiones: Planeamiento y administración y Manejo personal

Puntaje mínimo = 0 puntaje máximo= 100 (20 puntos como rango)

0 - 20	Nivel deficiente
--------	------------------

21 - 40	Nivel bajo
41 - 60	Nivel moderado
61 - 80	Nivel alto
81 - 100	Nivel excelente

Capítulo IV:

Metodología

4.1. Tipo y nivel de la investigación

Desde el punto de vista metodológico la investigación es de tipo descriptivo.

Por el tipo de obtención de datos la investigación es transversal y prospectiva.

Por los resultados la investigación es de tipo básica.

El nivel de la investigación es Analítica, porque relaciona y establecen comparaciones.

Desde el punto de vista metodológico la investigación es de tipo descriptiva. Hernández (2010) afirma” los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

El tipo de investigación es de tipo No Experimental porque Kerlinger, Fred N. (2004), afirma que “la investigación no experimental es una indagación empírica y sistemática en la cual el científico no tiene un control directo sobre las variables independientes porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables. Las inferencias acerca de la relaciones entre variables se hacen, sin una intervención directa a partir de la variación concomitante de la variables dependientes e independientes”.

Por el tipo de obtención de datos la investigación es transversal dado que la obtención de los datos se obtendrán en un solo momento, a diferencia de la investigación longitudinal que es sometido a varias evaluaciones a través del tiempo.

4.2. Diseño de la investigación

El diseño es comparativo correlacional de grupo estáticos con pre test (Castro 2005).

Por el tipo de análisis de los datos el diseño corresponde a un diseño comparativo – correlacional. Es comparativo porque se buscará establecer comparaciones entre las variables de estudio en función de las variables de comparación. Es correlacional porque se buscará establecer el grado de relación estadística entre las variables principales de estudio.

Ex post facto (Kerlinger 2004), dado que los datos a obtenerse ya están presentes en los estudiantes encuestados.

4.3. Población y muestra

La población estudiada estará conformada por 210 estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de dos universidades de Lima Metropolitana, que estén estudiando en dos últimos ciclos de la carrera, de ambos sexos y que estén laborando en una empresa.

El tipo de muestro será no probabilístico, porque los participantes de la investigación participaran en ella en forma voluntaria y consentida.

Para la determinación de la muestra se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

Valores estadísticos para determinar la muestra

$$N = 220, P = 0,50, q = 0,50, d = 0,05, z = 1,96$$

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p q}{d^2}$$

Sustituyendo los valores

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5)(0,5)}{(0,05)^2} \quad \boxed{n = 384,16}$$

Cálculo de la muestra

$$nf = \frac{N}{1 + \frac{N}{n}}$$

$$nf = \frac{220}{1 + \frac{220}{384.16}} \quad \boxed{N = 140.13}$$

Sobre la base de una población de 220 estudiantes, la muestra fue de 140 estudiantes, que representa al 63.64% de la población en estudio, tal como se describe en la siguiente tabla.

Tabla 3

Distribución de la población y de la muestra por universidad

Institución Universitaria (IU)	Población	Muestra (59.62%)	Porcentaje
IU 1 =	110	70	50%
IU = 2	110	70	50%
Total	220	140	100%

En la elección de las unidades muestrales por cada universidad se tomó en cuenta que sean equiparables al 50% en sexo y condición laboral para tener una muestra homogénea endichas características

4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.4.1 Técnica de obtención de datos:

La técnica a emplear en la presente investigación es la denominada **ENCUESTA**, estudiada por Briones Farro, Erik y Colab., 2003 – 2004. 4.5

4.4.2 Los instrumentos de obtención de datos:

Escala de potencial de éxito de Sánchez Margarita (2005), modificada por Carbonel Paredes E. –Díaz Hamada L. A. (2012).

Ficha técnica

Autor	: Margarita A. de Sánchez
Nombre	: Lista de comportamiento.
Año	: 1991
País	: México
Fuente	: Margarita A. de Sánchez (2005). Desarrollo de habilidades del Pensamiento. 8va. Edición. México: Trillas
N° de ítems	: 37 ítems distribuidos en 03 áreas <ul style="list-style-type: none">• Habilidad práctica para resolver problemas: (15 indicadores)• Habilidad verbal (9 indicadores)• Desempeño social (13 indicadores)

Tipo de instrumento de obtención de datos: Corresponde al tipo denominado encuesta. Por el tipo de elaboración de los ítems es una lista de comportamientos (evalúa conductas específicas). Los ítems están redactados en sentido positivo.

Calificación: La persona evaluada marca una alternativa que está en un continuo del 1 al 9. Se obtiene el promedio de las respuestas por categoría y se establece el perfil sobre la base del 1 al 9.

Fundamentación: La inteligencia práctica relaciona al individuo con su mundo exterior y considera la inteligencia como una actividad mental, deliberada y consciente que realiza el sujeto para lograr un ajuste satisfactorio en su ambiente.

Es importante el locus de la inteligencia contextual en función de los procesos y las estrategias utilizadas por la persona para lograr éxito en su interacción con el ambiente, especialmente en lo referente a su ajuste con las variables del entorno que crean las manifestaciones de su inteligencia práctica.

Cuando la persona se enfrenta a problemas o situaciones de la vida cotidiana reacciona de acuerdo a 03 comportamientos: 1. Se adapta al ambiente; 2. Moldea el ambiente de acuerdo con sus necesidades y 3. Selecciona un nuevo ambiente, en caso de no lograr ninguna de las dos posibilidades anteriores.

Estas manifestaciones de la conducta se identifican con el tipo de inteligencia denominada inteligencia práctica y corresponden a dos grupos de habilidades del sujeto: uno relacionado con el desempeño en el trabajo y el otro relacionado con las relaciones interpersonales.

Se asumió que la redacción de la lista de comportamientos era muy específica, por lo tanto, se procedió a adaptarla y a darle una mejor redacción convirtiéndola en un inventario. Se mantuvo la totalidad de reactivos de la prueba inicial y se le adiciono 13 ítems más. Se modificó las alternativas de respuestas convirtiéndolas en respuestas randomizadas que van del 0 (nunca) al 5 (siempre).

En ningún momento se cambió las categorías y el nombre que se colocó ha sido tomado de la misma autora.

Adaptación : Carbonel Paredes Elsa – Díaz Hamada Luis Alberto

Año : 2012

N° de ítems : 50 ítems distribuidos en 03 áreas (dimensiones)

Nombre : Escala de potencial del éxito

Tabla 4

Dimensiones e indicadores de la escala de potencial de éxito.

ESCALA	DIMENSIONES E INDICADORES	
POTENCIAL DEL ÉXITO	1. HABILIDADES PRÁCTICAS PARA RESOLVER PROBLEMAS	20
	2. HABILIDAD VERBAL	10
	3. DESEMPEÑO SOCIAL	20
	TOTAL DE INDICADORES (ÍTEMES)	50

Tipo de instrumento de obtención de datos:

Corresponde al tipo denominado encuesta.

Por el tipo de elaboración de los ítems es una escala de medición directa (evalúa conductas en situaciones específicas). Los ítems están redactados en sentido positivo

Alternativas de respuesta

Consta de 05 alternativas que van en un continuo de 0 (N/S) a 5 (N/S). Las respuestas son de tipo randomizadas.

Calificación:

Para obtener la calificación se suman los puntajes de los 50 ítems para tener el puntaje total de la escala. Así mismo, se suman los puntajes de los ítems que conforman cada componente. Posteriormente de acuerdo al puntaje obtenido, se le categoriza asignándole un nivel diagnóstico del establecido tanto para la escala general como para cada uno de los componentes.

Duración

Le escala tiene una duración en su aplicación de 20 minutos aproximadamente.

Validez:

La validez de contenido, se realizó a través del Juicio de Expertos (10 Jueces), que fueron profesionales psicólogos con experiencia profesional de 05 años como mínimo. Sobre la base de este proceso, se realizaron las modificaciones en la redacción de los ítems formulados.

Confiabilidad :

Se estableció la confiabilidad de la escala a través del método ítem – puntaje total, con el estadístico Alpha de Cronbach, concluyéndose que la confiabilidad de la escala de potencial

de éxito para el trabajo tiene un valor de **0.7432**, el cual es muy significativo, por lo que los resultados que se puedan encontrar a través de éste instrumento es confiable y válido.

Escala general de potencial de éxito

Nº de Casos = 50 Nº de ítems = 50 **Alpha = 0.7432**

Componente Habilidades práctica para resolver problemas

Nº de Casos = 50 Nº de ítems = 20 **Alpha = 0.7512**

Componente habilidad verbal

Nº de Casos = 50 Nº de ítems = 10 **Alpha = 0.7387**

Componente desempeño social

Nº de Casos = 50 Nº de Ítems = 20 **Alpha = 0.7638**

Validez de constructo

Como se puede observar en la Tabla 5 todos los Coeficientes de Correlación de Pearson (r) son fuertes y muy significativas ($p < 0.01$). En conclusión, estos valores confirman que la escala de potencial de éxito presenta validez de constructo dado que existe una fuerte correspondencia entre cada dimensión o sub escala con el valor del constructo (Escala).

Tabla 5

Análisis de ítems de las dimensiones en la escala de potencial de éxito.

Dimensiones	Escala	
	r	p
Habilidad práctica para resolver problemas	0.935 **	0.000
Habilidad verbal	0.944 **	0.000
Desempeño social	0.909 **	0.000
** La correlación es muy significativa al nivel 0,000		

Establecimiento de niveles:

A través del quintiles (100/5), que representa el 20%, se establecieron 05 niveles diagnósticos. Para ello es importante establecer el puntaje mínimo a obtenerse en la escala y en cada componente y el puntaje máximo en la escala general y en cada componente, tal como a continuación se establece.

El puntaje mínimo como el puntaje máximo se obtienen multiplicando el valor de la alternativa con valor 0 por la cantidad de ítems, tanto de la escala general como de cada uno de los componentes. Así mismo, se realiza la misma operación con el puntaje máximo. En el caso de la escala general que tiene 50 ítems, su puntaje mínimo es igual a 0 ($50 \times 0 = 0$), pero el puntaje máximo es igual a 250 ($50 \times 5 = 250$). Luego se divide 250 entre 05 y vamos a tener 05 niveles de 50 puntos cada uno.

-

Escala general:

Puntaje mínimo = 0 puntaje máximo= 250

0 - 49	Nivel deficiente
50 - 99	Nivel bajo
100 - 149	Nivel moderado.
150 - 199	Nivel alto
200 - 250	Nivel excelente

Componente Habilidad práctica para resolver problemas

Puntaje mínimo = 0 puntaje máximo= 100

0 - 19	Nivel deficiente
20 - 39	Nivel bajo
40 - 59	Nivel moderado
60 - 79	Nivel alto
80 - 100	Nivel excelente

Componente habilidad verbal:

Puntaje mínimo = 0 puntaje máximo= 50

0 - 9	Nivel deficiente
10 - 19	Nivel bajo
20 - 29	Nivel moderado
30 - 39	Nivel alto
40 - 50	Nivel excelente

Componente desempeño social:

Puntaje mínimo = 0 puntaje máximo= 100

0 - 19	Nivel deficiente
20 - 39	Nivel bajo
40 - 59	Nivel moderado
60 - 79	Nivel alto
80 - 100	Nivel excelente

Inventario de autoevaluación de competencias administrativas HJS (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2011).

Tipo: Escala que mide características representativas de las principales dimensiones de las seis competencias administrativas fundamentales.

Características: Consta de 95 ítems en base al nivel de consecución de las seis principales competencias administrativas: Comunicación, planeación y administración, trabajo en equipo, acción estratégica, globalización y manejo personal.

Respuestas: de tipo jerárquico con puntajes que van de 0 a 5

Calificación: Se suman los puntajes de cada alternativa de respuesta obteniéndose un puntaje global de la escala y puntajes parciales por dimensiones

1. Competencia en la comunicación:

Dimensiones de la competencia en la comunicación:

- *Comunicación Informal:*
- *Comunicación formal:*

- *Negociación:*

2. Competencia para la planeación y administración:

Dimensiones de la competencia para la planeación y administración:

- *Recopilación y análisis de información y resolución de problemas:*
- *Planeación y organización de proyectos:*
- *Administración del tiempo:*
- *Presupuestos y administración financiera:*

3. Competencia en el trabajo en equipo:

Dimensiones de la competencia en el trabajo en equipo:

- *Planeación de Equipos:*
- *Creación de un entorno de apoyo:*
- *Manejo de las dinámicas del equipo:*

4. Competencia en la acción estratégica:

Dimensiones de la competencia en acción estratégica:

- *Entender la industria o el servicio:*
- *Comprender la organización:*
- *Adoptar acciones estratégicas:*

5. Competencia para la globalización:

Dimensiones de la competencia para la globalización:

- *Conocimientos y comprensión culturales:*
- *Apertura y sensibilidad culturales:*

6. Competencia en el manejo personal:

Dimensiones para la competencia en el manejo personal:

- *Integridad y comportamiento ético:.*
- *Dinamismo y capacidad de resistencia:.*
- *Equilibrio entre los asuntos de trabajo y la vida personal:*
- *Conocerse a sí mismo y desarrollarse:*

Propiedades psicométricas de los instrumentos de obtención de los datos.

Tomando en consideración lo recomendado por Cortada de Kohan (1999) de que: “...las dos cualidades de un instrumento psicométrico en las cuales el investigador debe interesarse especialmente son la confiabilidad y la validez” (p. 35), y en vista de que no existen datos de validez y confiabilidad de los instrumentos reportados para la población de nuestro medio, dado que las propiedades psicométricas de la versión original de los instrumentos pertenecen a otras poblaciones. Entonces, se ha creído conveniente estimar nuevamente las propiedades psicométricas de los instrumentos, las mismas que a continuación se presentan:

Confiabilidad: En la Tabla 6 se presentan las estimaciones de la consistencia interna mediante los índices del Alpha de Cronbach para cada dimensión de las escalas. Los coeficientes Alpha son elevados en todas las dimensiones de las escalas porque superan los valores del punto de corte de 0.70, generalmente aceptado como adecuado para los instrumentos psicológicos. En conclusión las escalas en su totalidad presentan un valor Alpha fuerte o elevado.

Tabla 6

Estimaciones de confiabilidad mediante el coeficiente Alpha.

Escalas de obtención de los datos	N° de ítems	Alpha
Competencias gerenciales	95	0.975

Validez de constructo: Para el análisis de los resultados se utilizó la validez de constructo por el método de análisis factorial. Este método tiene por objetivo estimar el grado en que cada ítem contribuye a la validez del instrumento al cual pertenece. De este modo se verifica que el instrumento mida lo que dice medir.

Como se puede observar en las Tablas 7, todos los Coeficientes de Correlación de Pearson (r) son fuertes y muy significativos ($p < 0.01$). En conclusión, estos valores confirman que las escalas presentan validez de constructo, dado que existe una fuerte correspondencia entre cada dimensión o sub escala con el valor del constructo (Escala).

Tabla 7

Análisis de ítems en la escala de competencias gerenciales.

Dimensiones de la escala general	Escala general	
	rho	p
Competencias en la comunicación	0.810**	0.000
Competencia para la planeación y la administración	0.847 **	0.000
Competencia en el trabajo en equipo	0.810**	0.000
Competencia en la acción estratégica	0.853**	0.000
Competencia para la globalización	0.825**	0.000
Competencia en el manejo personal	0.843**	0.000
*** La correlación es altamente significativa al nivel 0,00		

Establecimiento de niveles:

A través de los quintiles ($100/5$), que representa el 20%, se establecieron 05 niveles diagnósticos. Para ello es importante establecer el puntaje mínimo a obtenerse en la escala y en cada componente y el puntaje máximo en la escala general y en cada componente, tal como a continuación se establece.

El puntaje mínimo como el puntaje máximo se obtienen multiplicando el valor de la alternativa con valor 0 por la cantidad de ítems, tanto de la escala general como de cada uno de los componentes. Así mismo, se realiza la misma operación con el puntaje máximo. En el caso de la escala general que tiene 95 ítems, su puntaje mínimo es igual a 0 ($95 \times 0 = 0$), pero el puntaje máximo es igual a 475 ($95 \times 5 = 475$). Luego se divide 475 entre 05 y vamos a tener 05 niveles de 95 puntos cada uno.

Escala general:

Puntaje mínimo = 0 puntaje máximo= 475

0 - 95	Nivel deficiente
96 - 190	Nivel bajo
191 - 285	Nivel moderado.
286 - 380	Nivel alto
381 - 475	Nivel excelente

Competencias: Comunicación, trabajo en equipo y acción estratégica

Puntaje mínimo = 0 puntaje máximo= 75 (15 puntos como rango)

0 - 15	Nivel deficiente
16 - 30	Nivel bajo

31 - 45 Nivel moderado

46 - 60 Nivel alto

61 - 75 Nivel excelente

Competencias: Planeamiento y administración y Manejo personal

Puntaje mínimo = 0 puntaje máximo= 100 (20 puntos como rango)

0 - 20 Nivel deficiente

21 - 40 Nivel bajo

41 - 60 Nivel moderado

61 - 80 Nivel alto

81 - 100 Nivel excelente

Competencia: globalización

Puntaje mínimo = 0 puntaje máximo= 50 (10 puntos como rango).

0 - 10 Nivel deficiente

11 - 20 Nivel bajo

21 - 30 Nivel moderado

31 - 40 Nivel alto

41 - 50 Nivel excelente

4.5 Técnicas de análisis de los datos

Para el análisis de los datos se empleará las técnicas estadísticas a través del paquete estadístico SPSS versión 22.0 en español. Se utilizará estas técnicas estadísticas en dos etapas:

1ra. Estadística descriptiva: Con la cual se obtendrá los datos de frecuencia y porcentajes. Medidas de tendencia central (media aritmética) y medida de dispersión (desviación estándar).

2da. Estadística inferencial:

El Alpha de Cronbach para establecer la confiabilidad de las escalas.

La prueba paramétrica de la correlación de Spearman para establecer relaciones entre las variables estudiadas. La finalidad de la correlación de Pearson es comprobar si los resultados de una variable están relacionados con los resultados de la otra variable (Greene y D'Oliveira 2006), teniendo en cuenta los siguientes criterios de aceptación o rechazo de la H_0 de acuerdo con Ávila (1998).

$r = 0.00$	no hay correlación estadística	se acepta la H_0.
$0 < r < 0.20$	Existe correlación no significativa	se rechaza la H_0.
$0.21 < r < 0.40$	Existe correlación baja	se rechaza la H_0 .
$0.41 < r < 0.60$	Existe correlación moderada	se rechaza la H_0 .
$0.61 < r < 0.80$	Existe correlación significativa	se rechaza la H_0 .
$0.81 < r < 1.00$	Existe correlación muy significativa	se rechaza la H_0 .

La Prueba U de Mann Whitney: Está técnica ha sido diseñada exclusivamente para establecer comparaciones entre dos condiciones (Greene y D'Oliveira 2006), permite conocer si la

media de dos grupos difieren de modo significativo entre sí con un nivel de significación estadística: $p < 0.01$ para rechazar la H_0 .

Capítulo V:

Resultados

Para determinar la relación entre las variables de estudio (así como sus componentes) en los participantes de la investigación, se realizó primero una prueba de bondad de ajuste para precisar si las variables presentaban una distribución normal. En este sentido, la Tabla 8 presenta los resultados de la prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov-Smirnov (K-S). Como se observa, las variables no presentan una distribución normal dado que el coeficiente obtenido (K-S) es significativo ($p < 0.05$) para las variables, en consecuencia es pertinente emplear pruebas no paramétricas en el análisis de datos.

Tabla 8

Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov para las variables de estudio.

Variables	K-S	p
Potencial de éxito	0.133	0.000
Competencias gerenciales	0.112	0.004
Ns : No es significativo ($p < 0.05$)		

4.2 Pedidas psicométricas de las escalas

A. Confiabilidad:

En la Tabla 9 se presentan las estimaciones de la consistencia interna mediante los índices del Alpha de Cronbach para cada dimensión de las escalas. Los coeficientes Alpha son elevados en las escalas porque superan los valores del punto de corte de 0.70, generalmente

aceptado como adecuado para los instrumentos psicológicos. En conclusión las escalas en su totalidad presentan un valor Alpha fuerte o elevado.

Tabla 9

Estimaciones de confiabilidad mediante el coeficiente Alpha.

Escalas de obtención de los datos	N° de ítems	Alpha
Potencial de éxito	50	0.938
Competencias gerenciales	95	0.975

B. Validez de constructo:

Dimensiones de la escala general de competencias administrativas	Escala general	
	rho	p
Competencias en la comunicación	0.902***	0.000
Competencia para la planeación y la administración	0.876 ***	0.000
Competencia en el trabajo en equipo	0.898**	0.000
Competencia en la acción estratégica	0.870**	0.000
Competencia para la globalización	0.895**	0.000
Competencia en el manejo personal	0.877**	0.000
Validez de constructo de la escala	0.886	
*** La correlación es altamente significativa al nivel 0,00		

Dimensiones de la escala general de Potencial de éxito	Escala general	
	rho	p
Habilidad práctica para resolver problemas	0.978***	0.000
Habilidad verbal	0.944 ***	0.000

Desempeño social	0.972**	0.000
Validez de constructo de la escala	0.985	

*** La correlación es altamente significativa al nivel 0,00

Para el análisis de los resultados se utilizó la validez de constructo por el método de análisis factorial. Este método tiene por objetivo estimar el grado en que cada ítem contribuye a la validez del instrumento al cual pertenece. De este modo se verifica que el instrumento mida lo que dice medir. Como se puede observar en las Tablas 10, todos los Coeficientes de Correlación de Spearman (ρ) son fuertes y muy significativos ($p < 0.01$). En conclusión, estos valores confirman que las escalas presentan validez de constructo, dado que existe una fuerte correspondencia entre cada dimensión o sub escala con el valor del constructo (Escala).

Tabla 10

Análisis de ítems en las dimensiones de las escalas.

4.3 Descripción de las variables

4.3.1 Competencias gerenciales

A. Escala general:

En la tabla 11 y la figura 2, se describen y representan la distribución de los niveles en la escala general de competencias gerenciales, donde se reporta que el 6.4% presentan un nivel deficiente de competencias gerenciales; que el 13.6% tienen un nivel bajo de competencias gerenciales; el 35% tiene un nivel promedio de competencias gerenciales; el 27.1% tiene un nivel alto de competencias gerenciales y un 17.9% tiene un nivel excelente de competencias gerenciales.

Tabla 11

Distribución de los niveles en la escala general de competencias gerenciales.

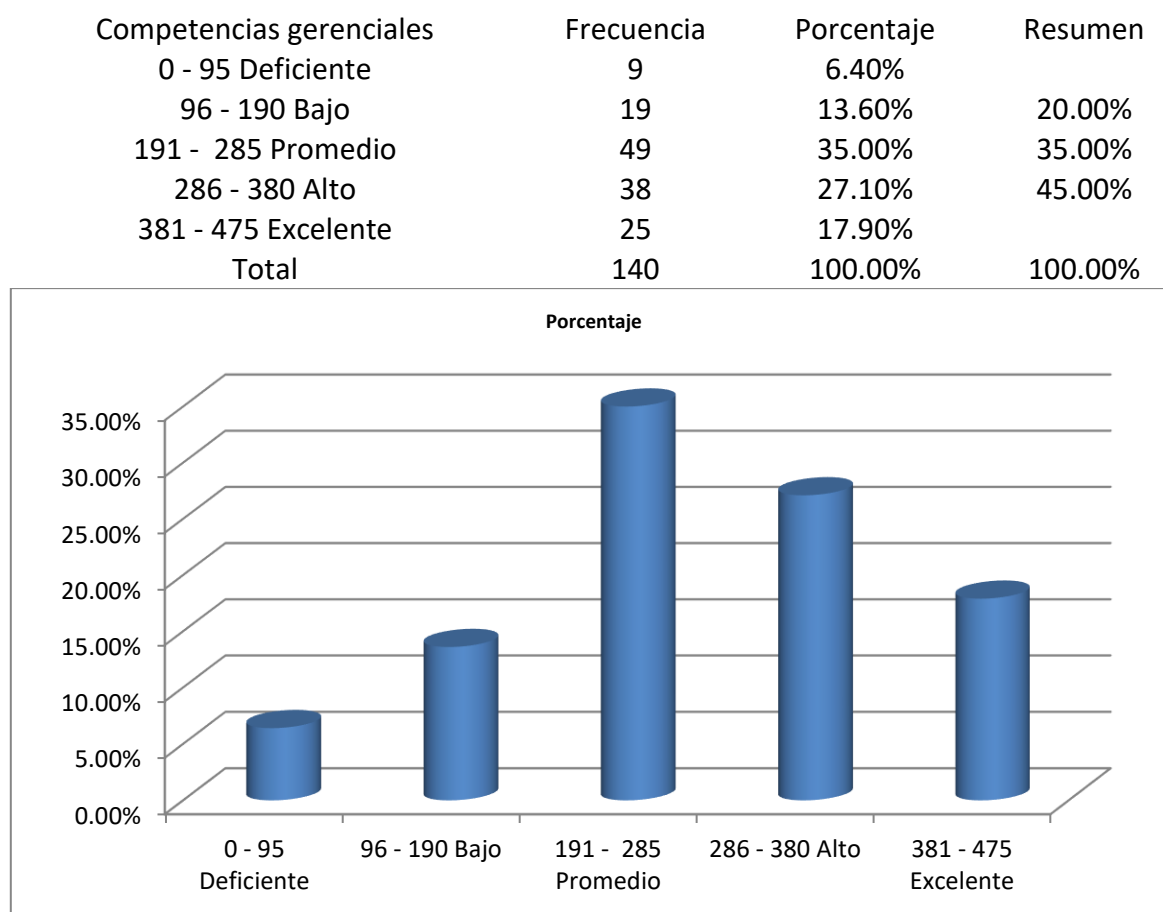


Figura 2: Representación de los niveles en la escala general de competencias gerenciales.

B. Dimensiones de la escala de competencias gerenciales

1. Competencia en la comunicación

En la tabla 12 y la figura 3 se describen y representan la distribución de los niveles en la competencias en la comunicación de la escala general de competencias gerenciales, donde se reporta que el 3.6% tienen un nivel deficiente en la competencia comunicación; el 12.1% tienen un nivel bajo en la competencia comunicación; el 39.3% tiene un nivel promedio en

la competencia comunicación; el 29.9% tiene un nivel alto en la competencia de comunicación y un 15.7% tiene un nivel excelente en la competencia comunicación.

Tabla 12

Distribución de los niveles en la competencia en la comunicación.

Competencia en la comunicación	Frecuencia	Porcentaje	Resumen
0 - 95 Deficiente	5	3.60%	
96 - 190 Bajo	17	12.10%	15.70%
191 - 285 Promedio	55	39.30%	39.30%
286 - 380 Alto	41	29.90%	45.60%
381 - 475 Excelente	22	15.70%	
Total	140	100.00%	100.00%

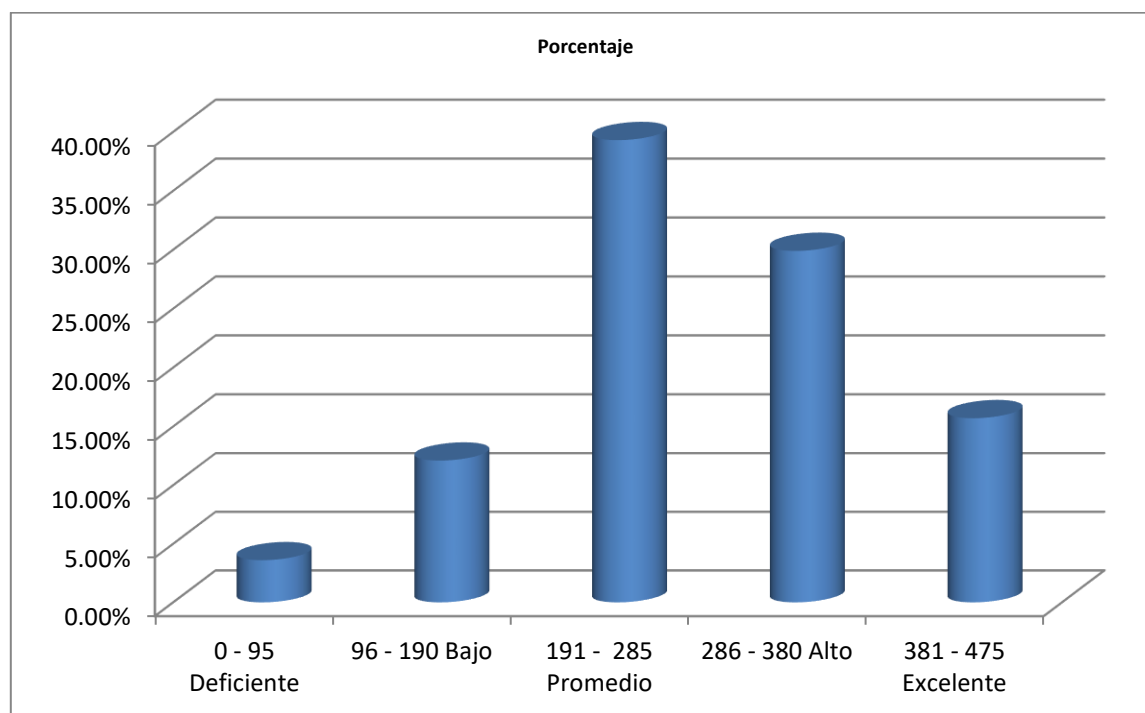


Figura 3: Representación de los niveles en la dimensión competencia en la comunicación.

2. Competencia para la planeación y administración

En la tabla 13 y la figura 4 se describen y representan la distribución de los niveles en la competencia para la planeación y la administración de la escala general de competencias gerenciales, donde se reporta que el 5% tiene un nivel bajo; el 20% tiene un nivel bajo; el

30% tienen promedio; el 27.9% tiene un nivel alto y un 17.1% tiene un nivel excelente en la competencia para la planeación y la administración.

Tabla 13

Distribución de los niveles de la competencia para la planeación y la administración.

Competencia para la planeación y la ad.	Frecuencia	Porcentaje	Resumen
0 - 95 Deficiente	7	5.00%	
96 - 190 Bajo	28	20.00%	25.00%
191 - 285 Promedio	42	30.00%	30.00%
286 - 380 Alto	39	27.90%	45.00%
381 - 475 Excelente	24	17.10%	
Total	140	100.00%	100.00%

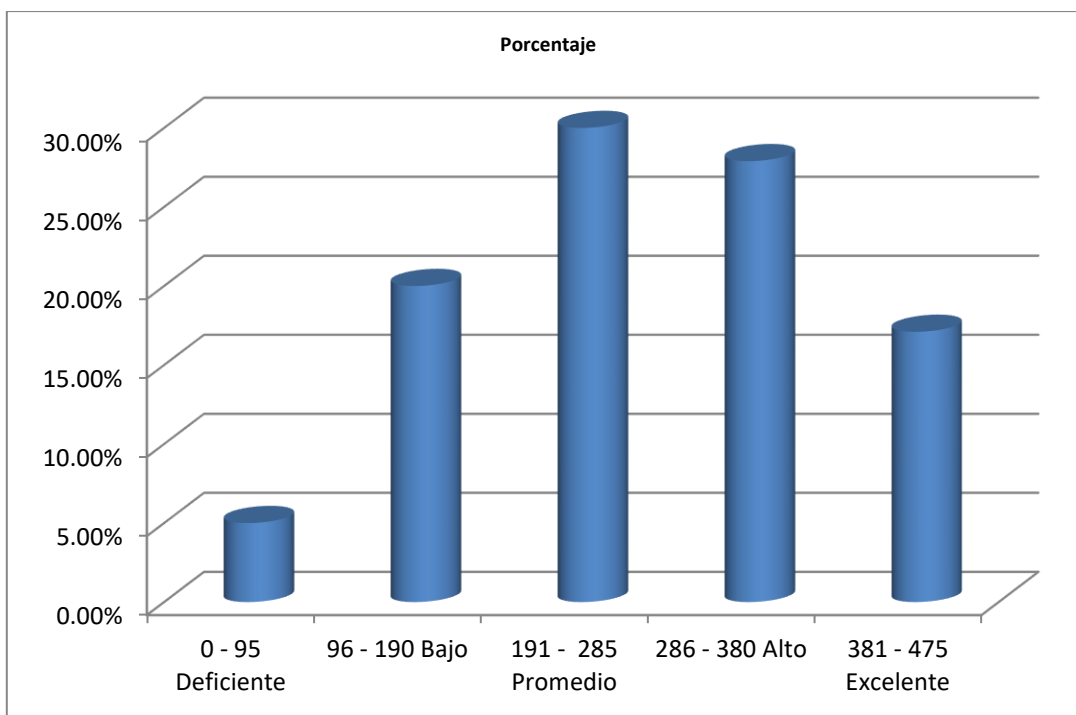


Figura 4: Representación de los niveles de la competencia para la planeación y la administración.

3. Competencia en el trabajo en equipo

En la tabla 14 y la figura 5 se describen y representan la distribución de los niveles en la competencia en el trabajo en equipo de la escala general de competencias gerenciales, donde se reporta que el 1.4% tienen un nivel deficiente; el 25% tienen un nivel bajo; el 35% tiene un nivel promedio; el 27.9% tiene un nivel alto y un 10.7% tiene un nivel excelente en la competencia trabajo en equipo.

Tabla 14

Distribución de los niveles de la competencia en el trabajo en equipo.

Competencia trabajo en equipo	Frecuencia	Porcentaje	Resumen
0 - 95 Deficiente	2	1.40%	
96 - 190 Bajo	35	25.00%	26.40%
191 - 285 Promedio	49	35.00%	35.00%
286 - 380 Alto	39	27.90%	38.60%
381 - 475 Excelente	15	10.70%	
Total	140	100.00%	100.00%

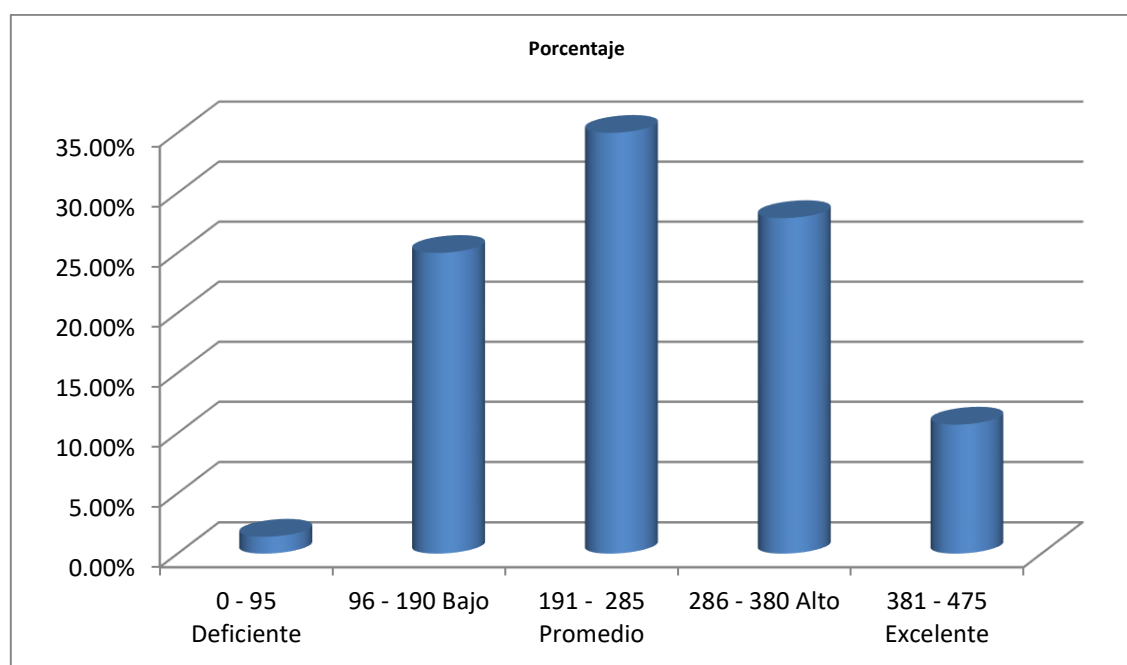


Figura 5: Representación de los niveles de la competencia en el trabajo en equipo.

4. Competencia en la acción estratégica

En la tabla 15 y la figura 6 se describen y representan la distribución de los niveles en la competencia en la acción estratégica de la escala general de competencias gerenciales, donde se reporta que el 11.4% tienen un nivel deficiente; el 20% tienen un nivel bajo; el 44.9% tiene un nivel promedio; el 15.8% tiene un nivel alto y un 8.9% tiene un nivel excelente en la competencia en la acción estratégica.

Tabla 15

Distribución de los niveles en la competencia en la acción estratégica.

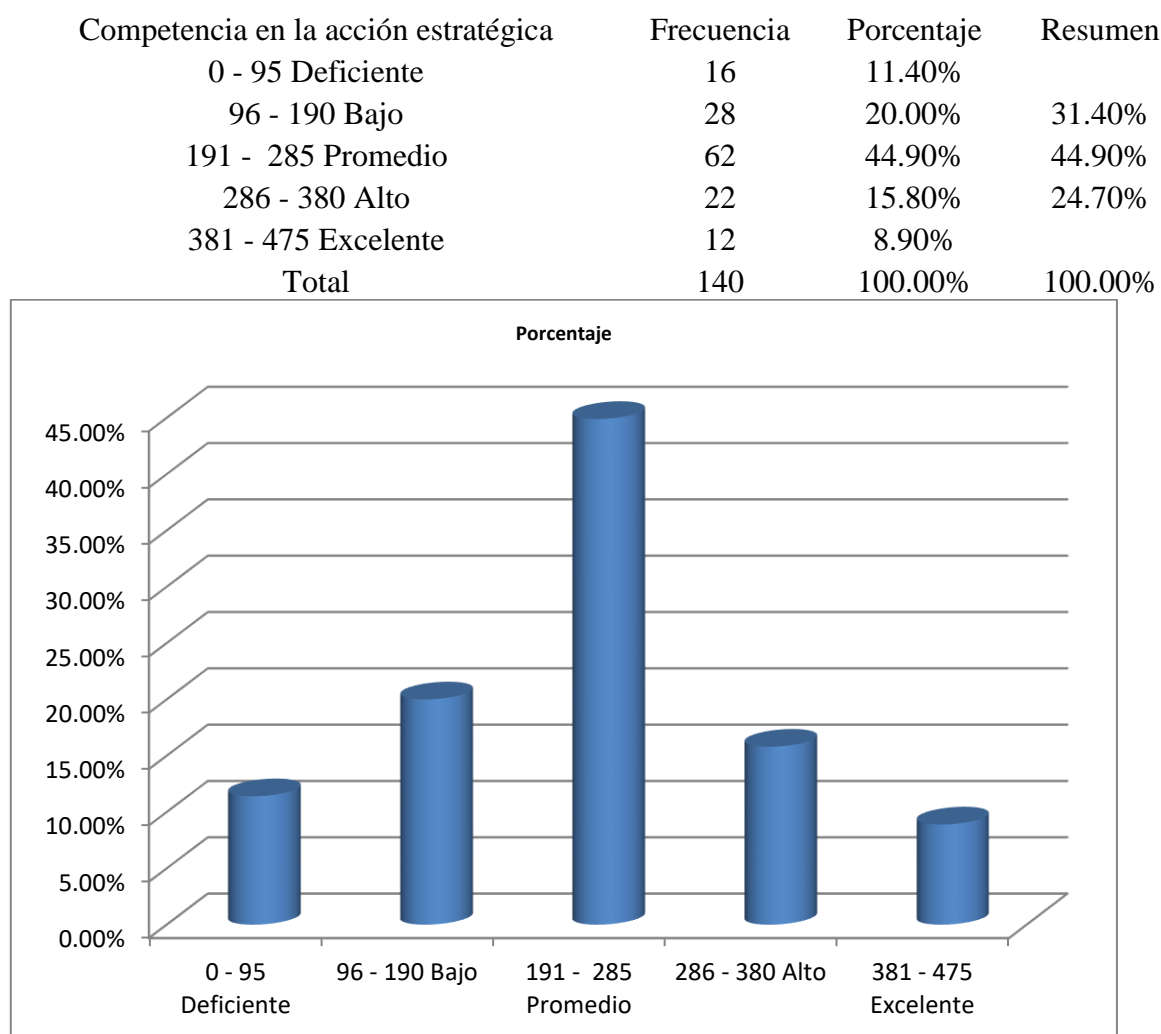


Figura 6: Representación de los niveles de la competencia en la acción estratégica.

5. Competencia para la globalización

En la tabla 16 y la figura 7 se describen y representan la distribución de los niveles en la competencias para la globalización de la escala general de competencias gerenciales, donde se reporta que el 28.6% tiene un nivel bajo; el 25% tiene un nivel promedio; el 29.9% tiene un nivel alto y un 16.5% tiene un nivel excelente en globalización.

Tabla 16

Distribución de los niveles de la competencia para la globalización.

Competencia para la globalización	Frecuencia	Porcentaje	Resumen
96 - 190 Bajo	40	28.60%	28.60%
191 - 285 Promedio	35	25.00%	25.00%
286 - 380 Alto	41	29.90%	46.40%
381 - 475 Excelente	24	16.50%	
Total	140	100.00%	100.00%

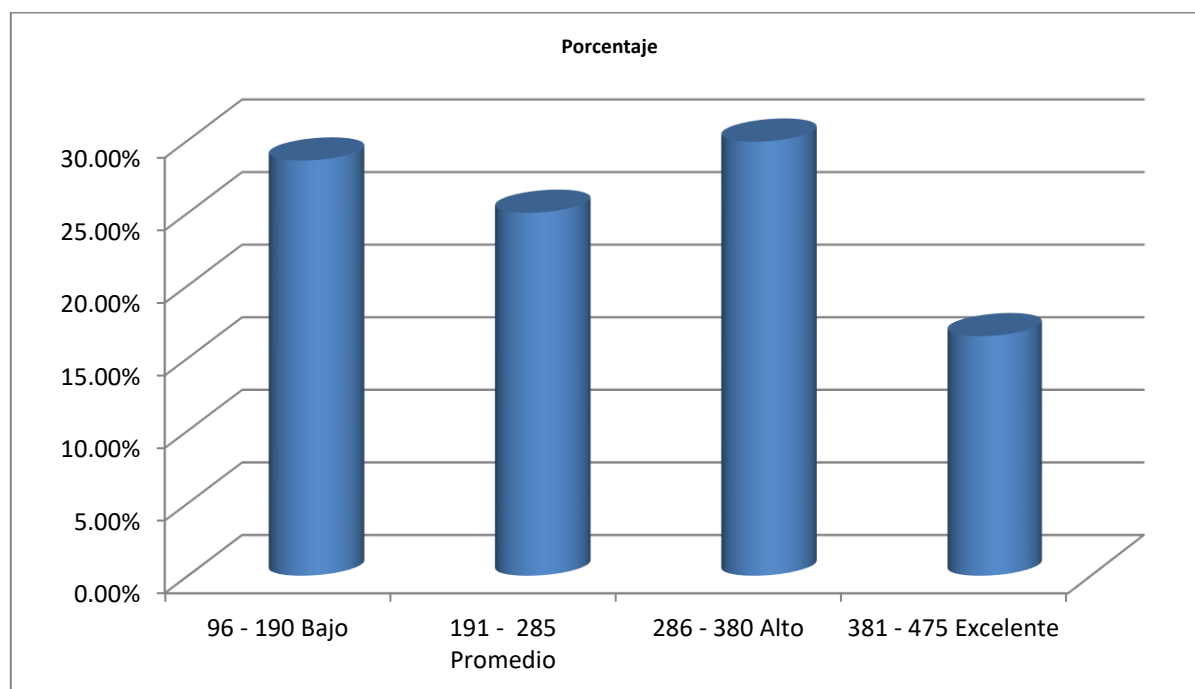


Figura 7: Representación de los niveles de la competencia para la globalización.

6. Competencia en el manejo personal

En la tabla 17 y la figura 8 se describen y representan la distribución de los niveles en la competencia en el manejo personal de la escala general de competencias gerenciales, donde se reporta que el 3.4% tienen un nivel deficiente; el 27.8% tiene un nivel bajo; el 30% tiene un nivel promedio; el 19.4% tiene un nivel alto y un 19.4% tiene un nivel excelente en la competencia en el manejo personal.

Tabla 17

Distribución de los niveles de la competencia en el manejo personal.

Competencia en el manejo personal	Frecuencia	Porcentaje	Resumen
0 - 95 Deficiente	5	3.40%	
96 - 190 Bajo	39	27.80%	31.40%
191 - 285 Promedio	42	30.00%	44.90%
286 - 380 Alto	27	19.40%	24.70%
381 - 475 Excelente	27	19.40%	
Total	140	100.00%	100.00%

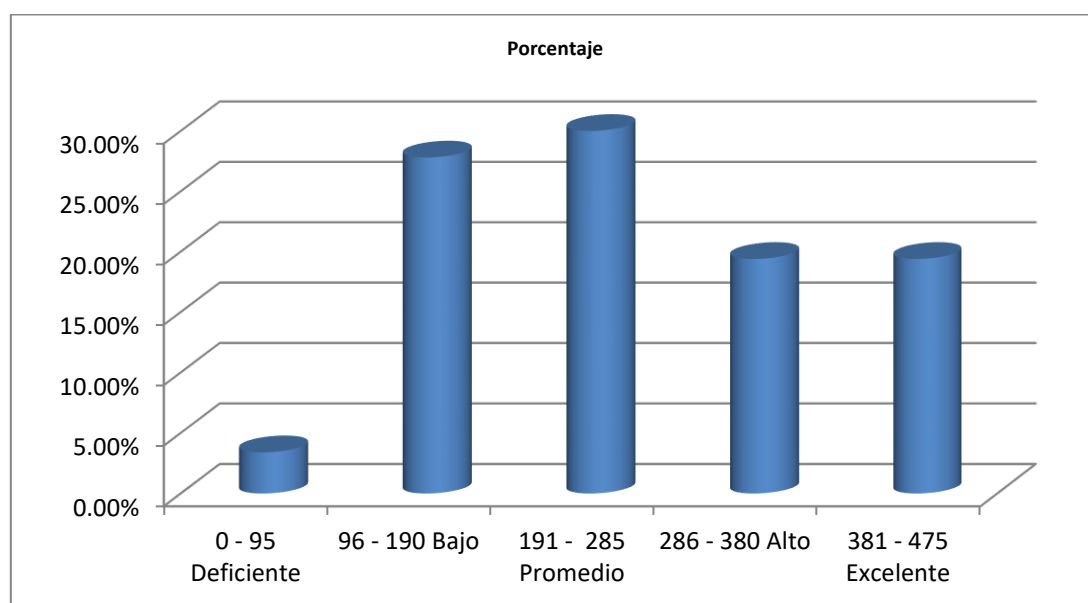


Figura 8: Representación de los niveles de la competencia en el manejo personal.

4.3.2 Distribución por niveles en potencial de éxito y sus dimensiones

A. Escala general de potencial de éxito

En la tabla 18 y la figura 9, se distribuye la muestra en cada uno de los niveles, reportándose que el 17.1% de la muestra presenta un nivel deficiente; que el 27.9% presenta un nivel bajo; el 12.9% presenta un nivel moderado o promedio; el 29.3% presenta un nivel alto y solo el 12.9% presenta un nivel óptimo de potencial de éxito para el trabajo.

Tabla 18

Distribución por niveles de potencial de éxito

	Frecuencia	Porcentaje
0 - 49 Deficiente	24	17,1
50 - 99 Bajo	39	27,9
100 - 149 Moderado	18	12,9
150 - 199 Alto	41	29,3
200 - 250 Optimo	18	12,9
Total	140	100,0

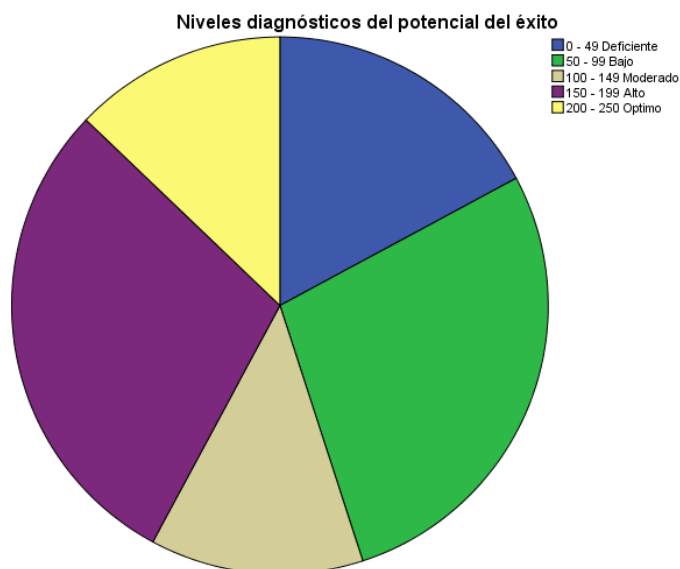


Figura 9: Representación por niveles de potencial de éxito

B. Dimensiones de potencial de éxito

1. Habilidad práctica para resolver problemas

En la tabla 19 y la figura 10, se distribuye la muestra en cada uno de los niveles, en la dimensión habilidad práctica para resolver problemas, reportándose que el 26.4% de la muestra presenta un nivel deficiente; que el 22.1% presenta un nivel bajo; el 15.7% presenta un nivel moderado o promedio; el 21.4% presenta un nivel alto y solo el 14.3% presenta un nivel óptimo de habilidades prácticas para resolver problemas.

Tabla 19

Distribución por niveles de la dimensión habilidad práctica para resolver problemas

	Frecuencia	Porcentaje
0 - 19 Deficiente	37	26,4
20 - 39 Bajo	31	22,1
40 - 59 Moderado	22	15,7
60 - 79 Alto	30	21,4
80 - 100 Optimo	20	14,3
Total	140	100,0



Figura 10: Representación por niveles en la dimensión habilidad práctica para resolver problemas.

2. Dimensión habilidad verbal

En la tabla 20 y la figura 11 se distribuye la muestra en cada uno de los niveles, en la dimensión habilidad verbal, reportándose que el 9.3% de la muestra presenta un nivel deficiente; que el 12.1% presenta un nivel bajo; el 37.1% presenta un nivel moderado o promedio; el 25% presenta un nivel alto y solo el 16.4% presenta un nivel óptimo de habilidades verbales.

Tabla 20

Distribución por niveles de la dimensión habilidad verbal

	Frecuencia	Porcentaje
0 - 9 Deficiente	13	9,3
10 - 19 Bajo	17	12,1
20 - 29 Moderado	52	37,1
30 - 39 Alto	35	25,0
40 - 50 Optimo	23	16,4
Total	140	100,0

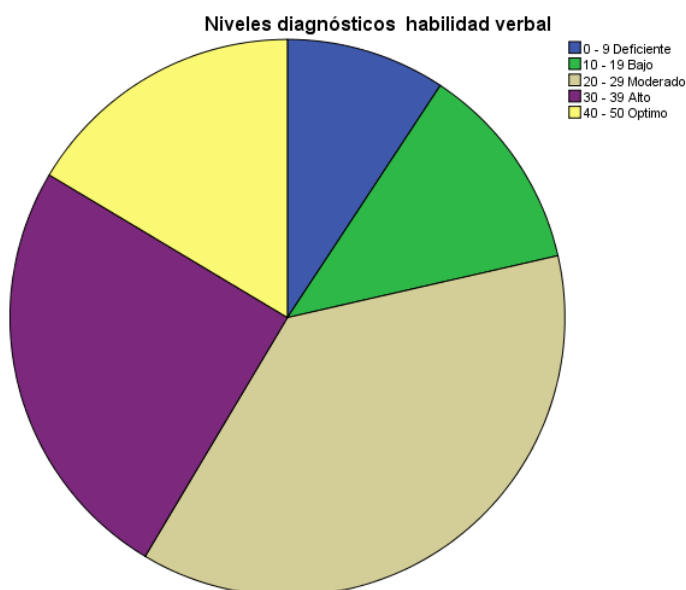


Figura 11: Representación por niveles dimensión habilidades verbales

3. Dimensión desempeño social

En la tabla 21 y la figura 12, se distribuye la muestra en cada uno de los niveles, en la dimensión desempeño social, reportándose que el 15% de la muestra presenta un nivel deficiente; que el 10% presenta un nivel bajo; el 41.4% presenta un nivel moderado o promedio; el 12.9% presenta un nivel alto y solo el 20.7% presenta un nivel óptimo de desempeño social.

Tabla 21

Distribución por niveles de la dimensión desempeño social

	Frecuencia	Porcentaje
0 - 19 Deficiente	21	15,0
20 - 39 Bajo	14	10,0
40 - 59 Moderado	58	41,4
60 - 79 Alto	18	12,9
80 - 100 Optimo	29	20,7
Total	140	100,0

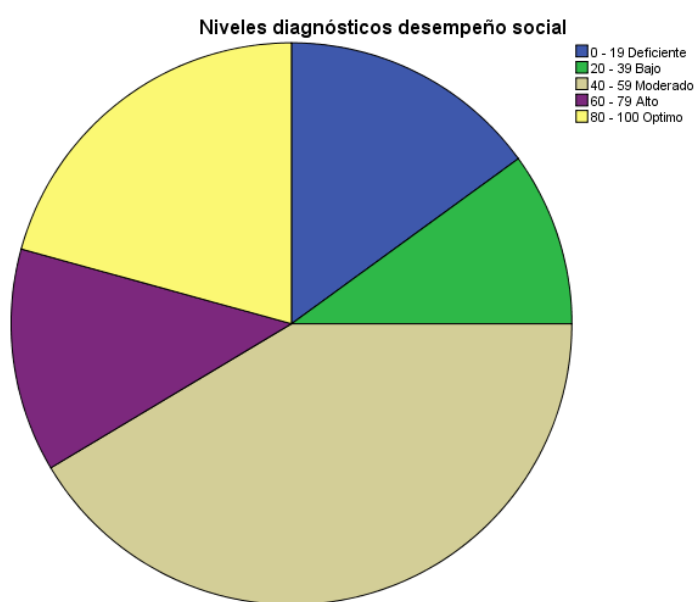


Figura 12: Representación por niveles dimensión desempeño social

4.4 Contrastación de hipótesis:

4.4.1 Relación entre potencial de éxito y competencias gerenciales

Como se puede apreciar en la Tabla 22, el coeficiente de correlación Spearman indica que presenta una correlación positiva, alta y muy significativa ($\rho = 0.657$; $p < 0.05$). Por lo tanto, se rechaza la H_0 (no hay relación).

Tabla 22

Relación entre potencial de éxito para el trabajo y competencias gerenciales (escala general):

	Competencias gerenciales (escala general)		
	ρ	P	Decisión
Potencial de éxito para el trabajo	0.657**	0.000	Se rechaza la H_0

** Altamente significativo

4.4.2 Establecimiento de diferencias

1. Establecimiento de diferencia de competencias gerenciales

A. Por Universidad de origen:

En el establecimiento de diferencias de los promedios de las competencias gerenciales y sus dimensiones por universidad de procedencia a través de la Prueba de la U de Mann-Whitney, no se encontró diferencias en la escala general. Sin embargo, se encontró diferencias significativas en las competencias comunicación, competencia para la planeación y la administración y la competencia en el trabajo en equipo, donde los alumnos de la universidad privada 1 presentan mayor promedio que los alumnos de la universidad 2.

Tabla 23

Comparación de los promedios de las competencias gerenciales y sus dimensiones según la universidad de origen a través de la Prueba de la U de Mann-Whitney.

	Universidad de origen	N	Rango promedio	Suma de rangos	z	sig
Puntaje total competencias gerenciales	Universidad Privada 1	70	65,23	4314,00	-0.509	0.431
	Universidad privada 2	70	63,35	4226,00		
	Total	140				
Puntaje Competencia en la comunicación	Universidad Privada 1	70	70,65	3668,50	-3.711	0.002
	Universidad privada 2	70	55,62	4471,50		
	Total	140				
Puntaje Competencia para la planeación y la administración	Universidad Privada 1	70	74,63	3239,50	-4.312	0.001
	Universidad privada 2	70	50,01	3900,50		
	Total	140				
Puntaje Competencia en el trabajo en equipo	Universidad Privada 1	70	71,58	3005,50	-3.656	0.010
	Universidad privada 2	70	52,79	4134,50		
	Total	140				
Puntaje Competencia en la acción estratégica	Universidad Privada 1	70	63,15	2734,50	-0.521	0.603
	Universidad privada 2	70	59,74	4405,50		
	Total	140				
Puntaje Competencia para la globalización	Universidad Privada 1	70	61,82	2676,00	-0.198	0.843
	Universidad privada 2	70	58,52	4464,00		
	Total	140				
Puntaje Competencia en el manejo personal	Universidad Privada 1	70	66,39	2965,00	-1.791	0.073
	Universidad privada 2	70	59,67	4175,00		
	Total	140				

2. Por Sexo:

En el establecimiento de diferencias de los promedios de las competencias gerenciales y sus dimensiones según el sexo a través de la Prueba de la U de Mann-Whitney, se encontró que no existen diferencias por sexo.

Tabla 24

Comparación de los promedios de las competencias gerenciales y sus dimensiones según el sexo a través de la Prueba de la U de Mann-Whitney.

	Sexo	N	Rango promedio	Suma de rangos	z	Sig.
Puntaje total competencias gerenciales	Masculino	70	63,42	3682,50	-0.668	0.349
	Femenino	70	58,63	3457,50		
	Total	140				
Puntaje Competencia en la comunicación	Masculino	70	64,69	3757,50	-1.195	0.097
	Femenino	70	58,38	3382,50		
	Total	140				
Puntaje Competencia para la planeación y la administración	Masculino	70	63,60	3870,50	-1.785	0.089
	Femenino	70	57,49	3269,50		
	Total	140				
Puntaje Competencia en el trabajo en equipo	Masculino	70	64,97	3656,50	-0.520	0.435
	Femenino	70	57,06	3483,50		
	Total	140				
Puntaje Competencia en la acción estratégica	Masculino	70	66,23	3848,50	-1.521	0.101
	Femenino	70	59,86	3291,50		
	Total	140				
Puntaje Competencia para la globalización	Masculino	70	62,03	3542,00	-0.111	0.792
	Femenino	70	60,97	3598,00		
	Total	140				
Puntaje Competencia en el manejo personal	Masculino	70	60,11	3487,50	-0.345	0.711
	Femenino	70	62,88	3652,50		
	Total	140				

3. Condición laboral:

Existen diferencias muy significativas en el establecimiento de comparaciones de los promedios de las competencias gerenciales y en las 06 dimensiones según la condición laboral a través de la Prueba de la U de Mann-Whitney. Los promedios en los estables son mucho mayores que los promedios en los contratados. Por lo tanto se rechaza la H_0 (no existen diferencias).

Tabla 25

Comparación de los promedios de las competencias gerenciales y sus dimensiones según la condición laboral a través de la Prueba de la U de Mann-Whitney.

	Condición laboral	N	Rango promedio	Suma de rangos	Z	Sig
Puntaje total competencias gerenciales	Estable	70	63,91	1698,50	-3.337	0.001
	Contratado	70	46,39	3554,50		
	Total	140				
Puntaje Competencia en la comunicación	Estable	70	62,70	1666,00	-3.095	0.000
	Contratado	70	45,83	3587,00		
	Total	140				
Puntaje Dimensión de administración de presupuesto y financiera	Estable	70	66,31	1736,50	-3.634	0.002
	Contratado	70	44,89	3516,50		
	Total	140				
Puntaje Competencia en el trabajo en equipo	Estable	70	68,37	1792,00	-3.052	0.000
	Contratado	70	47,15	3461,00		
	Total	140				
Puntaje Competencia en la acción estratégica	Estable	70	63,57	1689,50	-3.271	0.000
	Contratado	70	45,51	3563,50		
	Total	140				
Puntaje Competencia para la globalización	Estable	70	65,57	1689,50	-3.271	0.001
	Contratado	70	46,51	3563,50		
	Total	140				
Puntaje Competencia en el manejo personal	Estable	70	63,57	1689,50	-3.271	0.002
	Contratado	70	44,51	3563,50		
	Total	140				

B. Potencial de éxito

1. Por universidades

En la tabla 26 se establece la asociación de los niveles de potencial de éxito según la universidad a la que pertenecen a través de la prueba de U de Mann Whitney, estableciéndose que no existe diferencias en la escala general de potencial de éxito. Por lo tanto se acepta la H_0 (no existe diferencias). Sin embargo, se encuentra que existen diferencias significativas en las tres dimensiones de la escala de potencial de éxito. Por lo tanto se rechaza la H_0 (no existen diferencias), aceptándose la H_1 (existen diferencias por universidades).

Tabla 26

Diferencias de potencial del éxito y sus dimensiones por universidades

	Distribución de la muestra por universidad	N	Rango promedio	Suma de rangos
Puntaje total del potencial del éxito	Universidad privada 1	70	64,46	4512,50
	Universidad privada 2	70	76,54	5357,50
	Total	140		
Puntaje de habilidad práctica para resolver problemas	Universidad privada 1	70	63,67	4457,00
	Universidad privada 2	70	77,33	5413,00
	Total	140		
Puntaje habilidad verbal	Universidad privada 1	70	62,81	4397,00
	Universidad privada 2	70	78,19	5473,00
	Total	140		
Puntaje desempeño social	Universidad privada 1	70	62,21	4354,50
	Universidad privada 2	70	78,79	5515,50
	Total	140		

Estadísticos de prueba^a

	Puntaje total del potencial del éxito	Puntaje de habilidad práctica para resolver problemas	Puntaje habilidad verbal	Puntaje desempeño social
U de Mann-Whitney	2027,500	1972,000	1912,000	1869,500
W de Wilcoxon	4512,500	4457,000	4397,000	4354,500
Z	-1,761	-1,995	-2,245	-2,424
Sig. asintótica (bilateral)	0,078	0,046	0,025	0,015

a. Variable de agrupación: Distribución de la muestra por universidad

2. Por Sexo

En la tabla 27 se establece diferencias del potencial de éxito y de sus dimensiones según el sexo estableciéndose que existen diferencias significativas en la escala general donde los alumnos del sexo masculino presentan mayor promedio que las alumnas del sexo femenino.

Por lo tanto se rechaza la H_0 (no existe diferencias en potencial de éxito según el sexo).

Con relación a las dimensiones, se encuentra que en la dimensión habilidades prácticas para resolver problemas no existen diferencias por sexo. Pero, en las dimensiones habilidades verbales y desempeño social si existen diferencias por sexo, donde los alumnos del sexo masculino presentan mayores promedios que los alumnos del sexo femenino.

Tabla 27

Diferencias de Potencial de éxito y sus dimensiones Según el sexo

Rangos				
	Distribución de la muestra por género	N	Rango promedio	Suma de rangos
Puntaje total del potencial del éxito	Masculino	70	79,04	5533,00
	Femenino	70	61,96	4337,00
	Total	140		
Puntaje de habilidad práctica para resolver problemas	Masculino	70	76,84	5378,50
	Femenino	70	64,16	4491,50
	Total	140		
Puntaje habilidad verbal	Masculino	70	77,81	5446,50
	Femenino	70	63,19	4423,50
	Total	140		
Puntaje desempeño social	Masculino	70	80,52	5636,50
	Femenino	70	60,48	4233,50
	Total	140		

Estadísticos de prueba ^a				
	Puntaje total del potencial del éxito	Puntaje de habilidad práctica para resolver problemas	Puntaje habilidad verbal	Puntaje desempeño social
U de Mann-Whitney	1852,000	2006,500	1938,500	1748,500
W de Wilcoxon	4337,000	4491,500	4423,500	4233,500
Z	-2,493	-1,851	-2,134	-2,930
Sig. asintótica (bilateral)	0,013	0,064	0,033	0,003

a. Variable de agrupación: Distribución de la muestra por género

3. Por Condición laboral

En la tabla 28 se establece la diferencia del potencial de éxito y de sus dimensiones según la condición laboral estableciéndose que existen diferencias estadísticas muy significativas entre ellas. Por lo tanto se rechaza la H_0 (no existe diferencias en potencial de éxito y sus dimensiones según la condición laboral). Los alumnos que tienen la condición de contratados presentan mayores promedios que los alumnos que tienen la condición laboral de estables.

Tabla 28

Diferencias del potencial del éxito y sus dimensiones por condición laboral

Rangos				
	Distribución de la muestra por condición laboral	N	Rango promedio	Suma de rangos
Puntaje total del potencial del éxito	Estable	70	51,24	3586,50
	Contratado	70	89,76	6283,50
	Total	140		
Puntaje de habilidad práctica para resolver problemas	Estable	70	52,20	3654,00
	Contratado	70	88,80	6216,00
	Total	140		
Puntaje habilidad verbal	Estable	70	51,03	3572,00
	Contratado	70	89,97	6298,00
	Total	140		
Puntaje desempeño social	Estable	70	51,89	3632,00
	Contratado	70	89,11	6238,00
	Total	140		

Estadísticos de prueba ^a				
	Puntaje total del potencial del éxito	Puntaje de habilidad práctica para resolver problemas	Puntaje habilidad verbal	Puntaje desempeño social
U de Mann-Whitney	1101,500	1169,000	1087,000	1147,000
W de Wilcoxon	3586,500	3654,000	3572,000	3632,000
Z	-5,621	-5,346	-5,687	-5,442
Sig. asintótica (bilateral)	,000	,000	,000	,000

a. Variable de agrupación: Distribución de la muestra por condición laboral

Capítulo VI:

Análisis y Discusión de los resultados

En toda investigación cuantitativa donde se realizan contrastaciones de hipótesis estadísticas es importante primero determinar la relación entre las variables de estudio en los participantes de la investigación, para establecer a través de la prueba de bondad de ajuste si las variables presentaban o no una distribución normal. Estadísticamente, esta operación es fundamental porque en función de si tiene o no tiene la muestra una distribución normal, se toma la decisión de utilizar las pruebas paramétricas para muestras que tienen una distribución normal o no paramétricas para muestras que no tienen una distribución normal. Es por ello que en la Tabla 8 se presentan los resultados de la prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov-Smirnov (K-S), estableciéndose que las variables no presentan una distribución normal en la medida de que el coeficiente obtenido (K-S) es significativo ($p < 0.05$) para ambas variables, en consecuencia, es pertinente emplear pruebas no paramétricas en el análisis estadístico de datos obtenidos.

Otro aspecto importante a tomar en cuenta está referido al ajuste de las medidas psicométricas de las escalas: validez de constructo y confiabilidad, dado que los instrumentos de obtención de los datos no están estandarizados en nuestro medio. El hecho de que estén estandarizados en otro contexto no se lo pueden generalizar porque son válidos para dicho contexto, por lo tanto, es necesario realizar un ajuste psicométrico, porque dichos instrumentos cuentan con validez y confiabilidad. Como se reporta en la Tabla 9, donde se presentan las estimaciones de la consistencia interna mediante los índices del Alpha de Cronbach para cada dimensión de las escalas. Los coeficientes Alpha son elevados en las escalas porque superan los valores del punto de corte de 0.70, generalmente aceptado como adecuado para los instrumentos

psicológicos. En conclusión las escalas en su totalidad presentan un valor Alpha fuerte o elevado, lo que nos indicaría que dichos instrumentos son confiables en la obtención de los datos. En relación a la validez de cosntructo, se utilizó la validez de constructo por el método de análisis factorial, que tiene por objetivo estimar el grado en que cada ítem contribuye a la validez del instrumento al cual pertenece. De este modo se verifica que el instrumento mida lo que dice medir. En las Tablas 10, todos los Coeficientes de Correlación de Spearman (ρ) son fuertes y muy significativos ($p < 0.01$). En conclusión, estos valores confirman que las escalas presentan validez de constructo, dado que existe una fuerte correspondencia entre cada dimensión o sub escala con el valor del constructo (Escala).

En el objetivo específico 2 y 3 se plantea la descripción de las variables de estudio por niveles. En relación con la variable Competencias gerenciales que corresponde al objetivo 2, a nivel de la escala general reportados en la tabla 11, el 6.4% presentan un nivel deficiente de competencias gerenciales; que el 13.6% tienen un nivel bajo de competencias gerenciales; el 35% tiene un nivel promedio de competencias gerenciales; el 27.1% tiene un nivel alto de competencias gerenciales y un 17.9% tiene un nivel excelente de competencias gerenciales. Resumiendo, el 20% de la muestra presentan niveles que están por debajo del promedio. A diferencia del 45% de la muestra que presentan niveles que son superiores al promedio. Por lo tanto, hay que considera que solo los que están en los niveles altos y excelentes en la muestra de estudio respecto a ésta competencias, serán exitosos en sus puestos de trabajo., quedando confirmado por lo que plantean diversos expertos respecto a esta temática, tal como, lo postula Boyatzis (1982; Véase en Dalziel, Cubeiro y Fernández, 1996), quien refirió que las Competencias son una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo. Así mismo, para Wayne y

Noé (2005), quienes plantean que las Competencias son los conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos que pueden ser técnicos por naturaleza, relacionadas con las habilidades interpersonales u orientadas hacia los negocios. Por otro lado, Spencer y Spencer (1993; Véase en Alles, 2005), refirieron que la Competencia como una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación. (Pág. 78). Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos situacionales.

Así mismo, se realizó el análisis por niveles por cada una de sus dimensiones, encontrándose que en la dimensión competencia en la comunicación reportados en la tabla 12, el 3.6% tienen un nivel deficiente en la competencia comunicación; el 12.1% tienen un nivel bajo en la competencia comunicación; el 39.3% tiene un nivel promedio en la competencia comunicación; el 29.9% tiene un nivel alto en la competencia de comunicación y un 15.7% tiene un nivel excelente en la competencia comunicación. Resumiendo, el 15.7% presentan niveles por debajo del promedio en comparación con el 46.6% que presentan niveles superiores al promedio. Hay que hacer énfasis que la comunicación como una competencia vendría a ser la habilidad de transferir y permutar información con altos niveles de fidelidad en el mensaje para entenderse con las personas de un entorno determinado. Como la administración conlleva hacer que otras personas realicen determinada labor, la competencia en la comunicación resulta esencial para el desempeño administrativo eficaz y comprende:

Comunicación informal, comunicación formal y Negociación. También, hay que referir que la competencia en la comunicación va más allá del uso de cierto medio. Esto quiere decir que la buena comunicación puede consistir en una conversación frente a frente,

redactar un documento informal, participar en una reunión internacional por teleconferencia, dar un discurso a un auditorio de varios cientos de personas o servirse del correo electrónico para coordinar en un equipo encargado de un proyecto cuyos integrantes trabajan en diferentes regiones del país o del mundo. De las seis competencias definidas, quizás la comunicación sea la más importante, pues el empleo productivo de trabajadores de todas las clases, con diversos tipos de experiencias y pericia laboral, de ambos sexos, y diversos antecedentes culturales y étnicos, tienen y aportan sus mejores ideas y esfuerzos.

En relación con los niveles de la dimensión competencia para la planeación y administración reportados en la tabla 13, el 5% tiene un nivel bajo; el 20% tiene un nivel bajo; el 30% tienen promedio; el 27.9% tiene un nivel alto y un 17.1% tiene un nivel excelente en la competencia para la planeación y la administración. Resumiendo, el 25% presentan niveles por debajo del promedio a diferencia del 45% que presentan niveles superiores al promedio. Para mucha gente lo primero que les llega a la mente cuando piensan en gerentes y administradores es la competencia en planeación y administración. Esta competencia comprende entre otros: Recopilar y analizar información y resolver problemas, Planear y organizar proyectos, Administrar el tiempo y presupuestar y administrar finanzas.

En los niveles de la dimensión competencia en el trabajo en equipo, reportados en la tabla 14, el 1.4% tienen un nivel deficiente; el 25% tienen un nivel bajo; el 35% tiene un nivel promedio; el 27.9% tiene un nivel alto y un 10.7% tiene un nivel excelente en la competencia trabajo en equipo. Resumiendo, el 26.4% presentan niveles por debajo del promedio a diferencia del 38.6% que presentan niveles superiores al promedio. Esta consiste en ejercer deberes cumplir labores con grupos reducidos. Los gerentes que recurren a los equipos se

vuelven más eficaces si: gerenciar grupos de forma adecuada, Crean un entorno de apoyo al equipo y Manejan las dinámicas del equipo apropiadamente.

En los niveles de la dimensión competencia en la acción estratégica reportados en la tabla 15, el 11.4% tienen un nivel deficiente; el 20% tienen un nivel bajo; el 44.9% tiene un nivel promedio; el 15.8% tiene un nivel alto y un 8.9% tiene un nivel excelente en la competencia en la acción estratégica. Resumiendo el 31.4% presentan niveles por debajo del promedio a diferencia del 24.7% que presentan niveles superiores al promedio. Esto implica asimilar la misión y los valores generales de una empresa y ser conscientes de que las acciones propias y las de quienes uno dirige están alineadas es algo que exige competencia en la acción estratégica, la cual comprende: Entender el área de desempeño laboral (industria, servicios), Comprender la organización y Adoptar medidas estratégicas.

En los niveles de la dimensión competencia para la globalización reportados en la tabla 16, el 28.6% tiene un nivel bajo; el 25% tiene un nivel promedio; el 29.9% tiene un nivel alto y un 16.5% tiene un nivel excelente en globalización. Resumiendo el 28.6% presenta un nivel por debajo del promedio a diferencia del 46.4% presentan niveles superiores al promedio. Esto implica realizar la labor administrativa de una organización en una época donde las relaciones individuales se mundializan al extremo de configurar una sociedad planetaria, requiere de una competencia para la globalización, pues no es sólo por el uso de recursos humanos, financieros, de información y materiales de procedencia de diversos países y diversas culturas, sino porque las influencias de una información ampliamente globalizada y disponible a todos sin fronteras, así lo exigen. Si bien es cierto que no todas las organizaciones cuentan con mercados mundiales para aprovechar sus leyes impositivas y la

mano de obra barata o mejor capacitada, es muy cierto que tampoco existe organización alguna que prescinda totalmente de las influencias de los paradigmas universales de la comunicación, el consumo y la cultura. Con la finalidad de estar preparado para las oportunidades que la globalización reporta, así como para afrontar sus amenazas, se tiene que desarrollar la competencia para la globalización, que se refleja en:

Conocimientos y comprensión cultural y apertura y sensibilidad cultural.

En los niveles de la dimensión competencia en el manejo personal reportados en la tabla 17, el 3.4% tienen un nivel deficiente; el 27.8% tiene un nivel bajo; el 30% tiene un nivel promedio; el 19.4% tiene un nivel alto y un 19.4% tiene un nivel excelente en la competencia en el manejo personal. Resumiendo, el 31.2% presentan niveles por debajo del promedio a diferencia del 38.8% que presentan niveles superiores al promedio. Esto implica que deben responsabilizarse de la propia vida dentro y fuera del trabajo, que exige competencia en el manejo personal.

Con relación a los niveles del potencial de éxito y sus dimensiones que corresponden al objetivo específico 3, en la tabla 18 se reporta la distribución de la muestra en cada uno de los niveles de la escala de potencial de éxito, donde se encontró que el 17.1% de la muestra presenta un nivel deficiente; que el 27.9% presenta un nivel bajo; el 12.9% presenta un nivel moderado o promedio; el 29.3% presenta un nivel alto y solo el 12.9% presenta un nivel óptimo de potencial de éxito para el trabajo. En general, el 30% de la muestra presentan niveles por debajo del promedio en potencial de éxito, lo que significa que hay que potenciar el potencial de éxito para que tengan un buen desempeño profesional en los contextos donde les toque laborar.

Respecto a los niveles de las dimensiones de potencial de éxito, en la dimensión Habilidad práctica para resolver problemas reportados en la tabla 19, el 26.4% de la muestra presenta un nivel deficiente; que el 22.1% presenta un nivel bajo; el 15.7% presenta un nivel moderado o promedio; el 21.4% presenta un nivel alto y solo el 14.3% presenta un nivel óptimo de habilidades prácticas para resolver problemas. En general en forma más específica el 46.5% de la muestra presenta niveles por debajo del promedio en habilidad práctica, siendo este porcentaje bastante alto que deberá ser corregido, dado que las empresas exigen profesionales que se adecuen a los procesos de cambios generados por la globalización del mercado y ello implica que no solo deben ser académicos, sino demostrar en el contexto la practicidad de lo que han aprendido en las aulas. En la dimensión habilidad verbal reportados en la tabla 20, el 9.3% de la muestra presenta un nivel deficiente; que el 12.1% presenta un nivel bajo; el 37.1% presenta un nivel moderado o promedio; el 25% presenta un nivel alto y solo el 16.4% presenta un nivel óptimo de habilidades verbales. Resumiendo un 21.4% de la muestra están por debajo del promedio en habilidades verbales, dimensión que debe ser mejorado en este grupo, dado que la habilidad verbal es fundamental en el proceso de interrelación dentro de cualquier contexto donde le toque desempeñarse los individuos. En los niveles de la dimensión desempeño social reportados en la tabla 21, el 15% de la muestra presenta un nivel deficiente; que el 10% presenta un nivel bajo; el 41.4% presenta un nivel moderado o promedio; el 12.9% presenta un nivel alto y solo el 20.7% presenta un nivel óptimo de desempeño social. Resumiendo, el 25% de la muestra están por debajo del promedio en desempeño social, lo que significa que este grupo presenta deficiencias en sus relaciones interpersonales, lo cual deberá ser subsanado porque la labor que desempeñaran en el contexto laboral y social conlleva a que tengan un excelente nivel en su desempeño social.

En la contrastación de hipótesis, se iniciará con el establecimiento de la relación entre potencial de éxito y competencias gerenciales que corresponde al objetivo específico 4, y tal como se reporta en la tabla 22, el coeficiente de correlación Spearman indica que presenta una correlación positiva y muy significativa ($\rho = 0.657$; $p < 0.001$). Esto indica que en la medida de que a mayor potencial de éxito mayor son las competencias gerenciales o viceversa. Así mismo, existe una correlación alta (Ávila 1998) lo cual permite asegurar que ambas variables son dependientes entre ellas. Este hecho no permite concluir que una sea la causa de la otra, simplemente ambas están fuertemente asociadas.

En el establecimiento de diferencias de los promedios de competencias gerenciales y sus dimensiones que corresponde al objetivo específico 5, según la universidad de procedencia a través de la Prueba de la U de Mann-Whitney, se encontró que existen diferencias significativas en las competencias comunicación, competencia para la planeación y la administración y la competencia en el trabajo en equipo, donde los alumnos de la universidad privada 1 presentan mayor promedio que los alumnos de la universidad privada 2.

En el establecimiento de diferencias de los promedios de las competencias gerenciales y sus dimensiones según el sexo a través de la Prueba de la U de Mann-Whitney, se encontró que no existen diferencias por sexo. Esto significa que los promedios por sexo son similares. El hecho de que pertenezcan a cualquiera del sexo no es fundamental en competencias gerenciales dado que cualquiera de los futuros profesionales se van a desempeñar mejor independientemente del sexo al que pertenecen.

Se encontró que existen diferencias muy significativas en el establecimiento de comparaciones de los promedios de las competencias gerenciales y en las 06 dimensiones según la condición laboral a través de la Prueba de la U de Mann-Whitney, donde los promedios en los estudiantes que trabajan y están en condición laboral estable sus promedios en competencia gerenciales son mucho mayores que los promedios en los estudiantes que trabajan y están en la condición laboral de contratados.

Respecto al establecimiento de diferencias en los promedios en Potencial de éxito y en sus dimensiones, que corresponden al objetivo específico 6, en la tabla 26 se establece la diferencias de promedios en potencial de éxito según la universidad a la que pertenecen a través de la prueba de U de Mann Whitney, reportándose no existe diferencias en la escala general de potencial de éxito. Sin embargo, se encuentra que existen diferencias significativas en las tres dimensiones de la escala de potencial de éxito.

Así mismo, en la tabla 27 se reporta la diferencias del potencial de éxito y de sus dimensiones según el sexo estableciéndose que existen diferencias significativas en la escala general donde los alumnos del sexo masculino presentan mayor promedio que las alumnas del sexo femenino. Con relación a las dimensiones, se encuentra que en la dimensión habilidades prácticas para resolver problemas no existen diferencias por sexo. Pero, en las dimensiones habilidades verbales y desempeño social si existen diferencias por sexo, donde los alumnos del sexo masculino presentan mayores promedios que los alumnos del sexo femenino.

En la tabla 28 se reportó la contrastación de hipótesis entre los promedios del potencial de éxito y de sus dimensiones según la condición laboral, estableciéndose que existen

diferencias estadísticas muy significativas entre ellas. Los alumnos que tienen la condición de contratados presentan mayores promedios que los alumnos que tienen la condición laboral de estables.

Cabe indicar que en los reporte de las investigaciones relacionadas con este estudio no existe s investigaciones similares respecto a las dos variables investigadas y también con relación a las muestra empleadas en dichas investigaciones, sin embargo, son coincidentes respecto a que la calidad de servicios que brindan las instituciones empresariales está determinada por la capacidad de las competencias gerenciales que poseen el personal directivo. Asi mismo, no se encontró investigaciones relacionadas al potencial de éxito en muestras similares a lo investigado, pero coinciden en que esta variable es muy importante para el desempeño laboral en profesionales que trabajan en las empresas (Carbonel 2010)..

Conclusiones

1. La escala de potencial de éxito presenta una validez de constructo de 0.985 y una confiabilidad Alpha de 0.938 y la escala de competencias gerenciales presenta una validez de constructo de 0.886 y una confiabilidad Alpha de 0.975.
2. En la Escala de potencial de éxito, el 17.1% de la muestra presenta un nivel deficiente; que el 27.9% presenta un nivel bajo; el 12.9% presenta un nivel moderado o promedio; el 29.3% presenta un nivel alto y solo el 12.9% presenta un nivel óptimo de potencial de éxito para el trabajo.
3. En la Escala de competencia gerenciales el 6.4% presentan un nivel deficiente de competencias gerenciales; que el 13.6% tienen un nivel bajo de competencias gerenciales; el 35% tiene un nivel promedio de competencias gerenciales; el 27.1% tiene un nivel alto de competencias gerenciales y un 17.9% tiene un nivel excelente de competencias gerenciales.
4. Existe una correlación positiva, alta y muy significativa ($\rho = 0.657$; $p < 0.05$) entre potencial de éxito y competencias gerenciales.
5. No se encontró diferencias significativas en potencial de éxito por universidad de procedencia. Existe diferencias significativas por sexo y por condición laboral.
6. No se encontró diferencias en competencias gerenciales por universidad de procedencia ni por sexo. Existe diferencias altamente significativas por condición laboral.

Recomendaciones

1. Elaborar y aplicar programas de desarrollo integral como actividades extracurriculares para optimizar las competencias gerenciales y el potencial del éxito para el trabajo.
2. Replicar la investigación en los ingresantes a las facultades de administración para ir desarrollando dichas competencias y no esperar que estén terminando la carrera para fortalecerlas y optimizarlas.
3. Comparar y relacionar las competencias gerenciales y potencial de éxito con otras variables del entorno organizacional para establecer mayores generalizaciones.
4. Aplicar un programa de mejora continua para determinar si existen cambios significativos en la adquisición y optimización de las competencias gerenciales y potencial de éxito.

Referencias

Fuentes de información

- Alles, M. (2002). *Gestión por competencias: El Diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2002). *Elija al mejor. Cómo Entrevistar por Competencias*. (9na Ed.). Buenos Aires, Argentina: Ed. Granica.
- Alles, M. (2004). *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina. Ed. Granica.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano*. Buenos Aires, Argentina. Ed. Granica.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Granica.
- Ávila Acosta R. (1998). *Estadística elemental*. Lima-Perú: Estudios y Ediciones S.A.
- Briones Farro, Erik. y Colab., 2003 – 2004. *Un Modelo de Gestión para Liderar el Cambio Organizacional en el Perú*; Lima – Perú: UNFV – EU
- Cardona, P. y Chinchilla, N., (1998). *Cuestionario de Competencias Directivas (CCD)*, IESE, Barcelona,
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*. México D.F., México: Mc Graw- Hill
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá-Colombia: Campus Ltda.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato Idalberto (2011). *Administración de recursos humanos*. 9na. Edición. México: McGraw Hill
- Dessler, G. (1996). *Administración de Personal*. (6ta. Ed.). México: Prentice Hall

- Dalziel, M., Cubeiro J. y Fernández G. (1996). *Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos*. Madrid: Ed. Deusto
- Franklin, E. (2004). *Organización de Empresas*. (2da. Ed.) México D.F, México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Fresco, J (1993). *Organización y Estructura*. Buenos Aires - Argentina
- Furnham, A (2001) *Psicología Organizacional: El Comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford University Press
- Gibson, J (1990). *Organizaciones: Conducta, Estructura, Proceso*. México: McGraw Hill/Interamericana
- Grados, J. (2004) *Centros de Desarrollo y Evaluación*. México D.F, México: Ed. Manual Moderno
- Greene Judith & D'Oliveira Manuela (2006). *Test estadísticos para psicología*. 3ra. Edición. España: Mc Graw Hill.
- Guerra, A (2004) *Cambios, Organización y Entorno. Apuntes para su Estudio*. Venezuela: Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" (UCLA).
- Hellriegel Don; Jackson Susan y Slocum John.(2011). *Administración*. 11ava edición. Usa: Mc Graw Hill
- Hernández, Roberto y otros. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc. Graw-Hill.
- IPAE (s.f.). *Introducción a las Finanzas*. Perú: Instituto Peruano de Administración de Empresas.
- Irigoin, M. y Vargas, F. (2002). *Competencia Laboral: Manual de Conceptos, Métodos y Aplicaciones en el Sector Salud*. Montevideo, Uruguay: OIT/ Cinterfor

- Katzenbach Jon R. y Smith Douglas K. (1993). *The wisdom of terams: Creating the High – Performance Organization*: USA: Harvard Business School Press
- Kerlinger, Fred N. (2004). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. Nueva Editorial Interamericana. México.
- Lévy-Leboyer, C. (1992). *Evaluación de Personal: Métodos a Elegir*. Madrid, España: Ed. Díaz de Santos.
- Levy-Leboyer,C.(1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona. Ed. Gestión 2000.
- Lévy-Leboyer, C. (2003). *Gestión de las Competencias: Cómo analizarlas, Cómo evaluarlas y Cómo desarrollarlas*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Mertens, L. (1997) *Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos*. Montevideo, Uruguay: OIT/ Cinterfor
- Muchinsky. P. (1994). *Psicología Aplicada al Trabajo*. Bilbao - España: Desclée de Brouwer
- Océano/ Centrum (2004) *Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa*. Barcelona, España: Océano/Centrum.
- Pereda, S y Berrocal, F. (2005). *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. (2da Ed.). Madrid, España: Ed. Universitaria Ramón Areces
- Puchol, L. (2006). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. (6ta Ed.). Madrid, España: Ed. Díaz de Santos.
- Rodríguez, A (2001) *Introducción a la psicología del Trabajo y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide
- Sánchez Margarita A. de, (2005). *Desarrollo de habilidades del pensamiento, discernimiento, automatización e inteligencia práctica*. México: Trillas
- Tarziján, J. y Paredes, R. (2001). *Organización Industrial*. Buenos Aires, Argentina: Pearson Education

- Urdaneta, O. (2001). *Psicología Organizacional: Aplicada a la Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Colombia: 3R Editores
- Vargas, F (2004). *40 Preguntas sobre Competencia laboral*. Montevideo: Cinterfor.
- Vargas, F., Casanova F y Montanaro L. (2001). *El Enfoque de Competencias Laborales: Manual de Formación*. Montevideo, Uruguay. Cinterfor/ OIT.
- Wayne, R. y Noe, R. (2005) *Administración de Recursos Humanos*. (9na Ed.). México D.F. México: Pearson Educación

Tesis

- Barba, M. (2011). *Diagnóstico de competencias gerenciales en empresas y universidades de Morelos*. Tesis para obtener el grado de Doctora en Psicología. Universidad Iberoamericana. México, D.F.
- Castro, L. (2012). *Formación y desarrollo de competencias gerenciales para los gestores hoteleros*. Tesis doctoral de administración. Universidad de Oriente. Isla de Margarita, Venezuela.
- Carbonel Paredes Elsa (2010). *Liderazgo, potencial de éxito y habilidades metacognitivas en profesionales jerárquicos de organizaciones de Lima Metropolitana - 2010*. Tesis doctoral en Psicología de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Perú: UNFV.
- Chipana, S. (2014). *Mejora de la eficiencia de la gestión gerencial a través de la implementación de un programa de desarrollo de capacidades y habilidades gerenciales para los gerentes del Grupo Empresarial Corporación Casanova: Plan de Mejora en RRHH*. Tesis para obtener la licenciatura en la carrera profesional de Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres. Lima, Perú.

- Díaz, D. & Delgado, M. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: Una propuesta desde la socioformación*. Tesis para optar al grado académico de Magister en Educación: Investigación Pedagógica. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú.
- Eggerstedt Garcia Gloria, 2005. *Personalidad y liderazgo en estudiantes de una universidad privada de Lima metropolitana*. Tesis de maestría en psicología. Perú: USMP.
- Fernández, C. (2011). *Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes*. Tesis para optar al grado de Doctorate of Philosophy - Ph.D.- in Intelligent Organizations Development & Management. Tecana American University. Florida, USA.
- Guianella, T. (2006). *Importancia de la Administración del Desempeño en la Empresa Transnacional en el Perú*. Tesis de Maestría de Administración de Negocios. Universidad de Lima. Lima, Perú.
- Iglesias, E. (2013). *La competencia gerencial, el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los directivos docentes de la educación privada de Medellín y su relación con la calidad institucional y la calidad de la gestión, en 2011*. Tesis para optar al grado académico de Doctor en Educación. Universidad de Montemorelos. Montemorelos, México.
- Moreno, E. (2005). *Selección de personal por competencias*. Monografía para optar el título de Licenciado en Psicología. Lima: Universidad Nacional Federico Villarreal.
- Román Alvites Jesús Salvador (2006). *Liderazgo y gestión de la calidad de servicios en el personal jerárquico del hospital San Juan Bautista de Huaral*. Tesis para optar el

grado académico de magister en salud pública con mención en gestión hospitalaria, Lima-Perú.

Salomón, J. (2012). *Capacidades gerenciales en las empresas familiares peruanas: un estudio descriptivo*. Tesis para optar al grado académico de Doctor en Administración Estratégica de Empresas. Pontificia Universidad Católica del Peru, Lima, Perú.

Tito, P. (2012). *Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana*. Tesis para optar al grado académico de Doctor en Ciencias Administrativas. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Referencias hemerográficas

Romero A. y Herrera P. (2005). Impacto de la gestión de calidad en la estructura organizativa y en la innovación de la industria azucarera colombiana. *Estudios Gerenciales*, 28 pp. 317–338

Tejada, A. (2003, 25 de Julio). Los Modelos Actuales de Gestión en las Organizaciones, Gestión del Talento, Gestión del Conocimiento y Gestión por Competencias. *Revista del Programa de Psicología Universidad del Norte*. (12).

Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A., & Lake, D.(1995). Human resource competencies: An empirical assessment. *Human Resource Management. Journal*, 34, 473–495.

Referencias electrónicas

- Gómez, I. (2005). *Competencias Profesionales: Una Propuesta de Evaluación para las Facultades de Ciencias Administrativas*. Pedagogía Universitaria. (8). Recuperado el 14 De Agosto de 2007, de www.redalyc.org
- Lira, C. (2005). *Gestión por competencias. Fundamentos y bases para su implantación*. Informe para optar el título de Ingeniero en Administración de Empresas. Santiago de Chile: Universidad de Los Lagos. Leído el 14 de Diciembre de 2009 en <http://www.gestiopolis1.com/recursos8/Docs/rhh>.
- Ríos, Y, Sarnataro, S. y Soto, C. (2003, Noviembre). *Perfil sobre éxito de ejecutivos comerciales en la venta bancarios: Aplicación del modelo de competencias*. Red Pharos. 1 (2). Pág.138. Recuperado el 21 de Agosto de 2007, de <http://site.ebrary.com/lib/upc/Doc>
- Rodríguez, C. (2005, Octubre). *Competencias: Educación para la Vida*. Boletín Informativo Revolución Educativa. Colombia Aprende, 5, Recuperado el 15 de Setiembre de 2007, de http://menweb.mineducacion.gov.co/educacion_superior/numero_05/media/es5_w eb.pdf
- Sucunza (2004). *Qualitas hodie: Excelencia, desarrollo sostenible e innovación*; Recuperado el 14 de abril del 2009, de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo>.
- Torre, Y. (2006). *Las Competencias Emocionales: Esencial para el Desempeño Exitoso en cualquier Puesto Laboral*. Perú: Ilustrados.com. Recuperado el 21 de Agosto de 2007, de <http://site.ebrary.com/lib/upc/Doc>
- Trujillo, N. (s.f). *Selección efectiva de personal basada en competencias*. 01 de Abril de 2010 en <http://www.ilo.org>.

ANEXOS

ESCALA DE POTENCIAL DE ÉXITO PARA EL TRABAJO

EDAD: **GENERO:** **PROCEDENCIA:**

Años de servicio: **Cargo:**

Empresa:

INSTRUCCIONES:

A continuación se incluye un listado de comportamientos que, de acuerdo con los investigadores, cubren muchas de las respuestas de las personas cuando se enfrentan a situaciones o problemas cotidianos. Se sugiere que, frente al enunciado de cada comportamiento y en los espacios que están a su derecha, marque con una señal (X), en la escala de 0 a 5, según como el enunciado caracterice su comportamiento en dicha situación; Piense en la frecuencia con la cual usted actúa así. La calificación más alta corresponde a la frecuencia más alta.

Alternativas de respuestas:

N	:	nunca se da, no se presenta, no lo hace, etc.	0
RV	:	rara vez lo hace, se da en muy pocas oportunidades	1
AV	:	a veces lo hace.	2
PR	:	por lo regular	3
CS	:	casi siempre lo hace, con más frecuencia	4
S	:	siempre lo hace, es una característica de usted.	5

Nº	ENUNCIADO	N	RV	AV	PR	CS	S	
1	ANTE UNA SITUACION DIFÍCIL RAZONA CON LOGICA CONTROLANDO SUS EMOCIONES							
2	IDENTIFICA CON FACILIDAD LAS CONEXIONES O RELACIONES ENTRE SUS IDEAS.							
3	ANALIZA TODOS LOS ASPECTOS DE UN PROBLEMA TAN PRONTO COMO SE PRESENTA							
4	POSEE UN CRITERIO AMPLIO Y FLEXIBLE CUANDO ANALIZA UNA SITUACIÓN.							
5	RESPONDE CUIDADOSAMENTE A LAS IDEAS DE OTRAS PERSONAS.							
6	EVALUA CON OBJETIVIDAD TODOS LOS ASPECTOS DE LAS SITUACIONES.							
7	LLEGA CON FACILIDAD AL NUCLEO DE LOS PROBLEMAS QUE SE LE PRESENTAN							
8	INTERPRETA CON PRECISION LA INFORMACIÓN QUE OBTIENE DEL ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS							
9	TOMA DECISIONES ACERTADAS PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS							
10	RECURRE A LAS FUENTES ORIGINALES PARA OBTENER INFORMACIÓN BÁSICA							
11	PLANTEA LOS PROBLEMAS EN FORMA CLARA Y COHERENTE.							
12	ES CAPAZ DE GENERAR BUENAS IDEAS CUANDO SE LA SITUACION LO AMERITA							
13	IDENTIFICA LAS SUPOSICIONES Y CONCLUSIONES IMPLÍCITAS QUE GENERAN LOS PROBLEMAS							
14	CONSIDERA TODOS LOS ASPECTOS DE UN ARGUMENTO							
15	UTILIZA TODAS SUS HABILIDADES COGNITIVAS PARA ENFRENTARSE A LOS PROBLEMAS (RECURSOS MENTALES)							
16	LA DECISIÓN QUE USTED ASUME FRENTE A UN PROBLEMA LO HACE TENIENDO EN CUENTA LOS PROBABLES EFECTOS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO.							

17	ES CAPAZ DE CORREGIR SUS ERRORES SOBRE LA MARCHA CUANDO ENFRENTA UN PROBLEMA							
18	ES CAPAZ DE ADECUARSE Y ADAPTARSE A SITUACIONES DIFÍCILES							
19	CUANDO ESTA EN UNA SITUACIÓN DIFÍCIL RESPONDE RAPIDAMENTE, SIN MEDIR LAS PROBABLES CONSECUENCIAS NEGATIVAS QUE A LARGO PLAZO PUEDEN GENERAR							
20	LAS DECISIONES QUE TOMA ANTE LOS PROBLEMAS LOS RESUELVE EN EL TIEMPO Y LUGAR APROPIADO.							
21	CUANDO SE COMUNICA CON OTROS, SU LENGUAJE ES CLARO Y ARTICULADO							
22	POSEE FLUIDEZ VERBAL CUANDO EXPRESA SUS IDEAS A OTRAS PERSONAS							
23	ES CAPAZ DE MANTENER UNA CONVERSACIÓN							
24	LAS PERSONAS DE SU ENTORNO CONSIDERAN QUE POSEE BASTANTE INFORMACION RESPECTO A UN TEMA EN PARTICULAR.							
25	IDENTIFICA Y DISCRIMINA LAS IDEAS PRINCIPALES DE LAS IDEAS SECUNDARIAS CUANDO LEE UN MATERIAL.							
26	LE DEDICA TODOS LOS DIAS UN DETERMINADO TIEMPO PARA LEER							
27	TIENE FACILIDAD PARA REDACTAR ADECUADAMENTE UN DOCUMENTO.							
28	SOLO SE INTERESA EN LEER LOS MATERIALES QUE SE RELACIONAN CON SU PROFESION							
29	EL VOCABULARIO QUE POSEE LE PERMITE EXPRESAR SUS IDEAS CON CLARIDAD Y FLUIDEZ.							
30	SE HAN REFERIDO QUE REPITE LA MISMA PALABRA, CUANDO INTERACTUA CON OTRAS PERSONAS							
31	ACEPTA A OTROS POR LO QUE SON							
32	TOLERA LOS ERRORES DE OTRAS PERSONAS CUANDO INTERACTUAN CON USTED							
33	SE INCOMODA BASTANTE CUANDO OTROS LE REFIEREN LOS ERRORES QUE COMETE							
34	DEMUESTRA INTERES POR LOS DEMAS							
35	ES PUNTUAL PARA LLEGAR A LAS CITAS							
36	SE MANTIENE AJENO A LOS CONFLICTOS SOCIALES.							
37	PIENSA ANTES DE HABLAR Y ACTUAR							
38	DEMUESTRA CURIOSIDAD							
39	EVITA EMITIR JUICIOS PRECIPITADOS							
40	EVALUA BIEN LA IMPORTANCIA DE LA INFORMACION DE LOS PROBLEMAS A QUE SE ENFRENTA							
41	ES SENSIBLE A LAS NECESIDADES Y DESEOS DE OTRAS PERSONAS							
42	ES FRANCO Y HONESTO CONSIGO MISMO Y CON LOS DEMAS							
43	DEMUESTRA INTERES POR EL AMBIENTE INMEDIATO.							
44	ES ATENTO Y CORTES CON TODAS LAS PERSONAS							
45	SE INTERESA Y PREOCUPA POR LOS PROBLEMAS DE LOS DEMAS							

46	ES CAPAZ DE RECONOCER SUS ERRORES							
47	CONSIDERA QUE SUS PERCEPCIONES RESPECTO A LOS DEMAS SON JUSTAS							
48	PUEDE PONERSE EN EL LUGAR DE OTRA PERSONA PARA ENTENDERLA							
49	ES CAPAZ DE EXPRESAR SUS OPINIONES A LOS DEMAS							
50	SE INTERESA POR LA REALIDAD SOCIAL DE SU ENTORNO.							

ANEXO 02:
Instrumentos para la recolección de datos
FICHA DE VARIABLES

- Edad: años.
- Sexo: Masculino () Femenino ().
- Estado civil:.....
- Escuela profesional:.....
- Turno: Mañana () Noche ().
- ¿Trabaja actualmente? Si () No ().
- Si su respuesta fue afirmativa:
 - Condición laboral: Nombrado () Contratado ().
 - Labor que desempeña: Obrero () Empleado () Supervisor ()
Gerente () Otra () especifique:.....
 - Tiempo de servicio (en años):.....
 - Área:.....

(Gracias por su honestidad)

AUTOEVALUACION DE HJS*

El siguiente documento es un Test que permite conocer el perfil de las Competencias Gerenciales. Aplíquese Ud. mismo y comente los resultados con su grupo.

AUTOEVALUACION DE HJS* PARA UN INVENTARIO DE COMPETENCIAS GERENCIALES.

Instrucción para la aplicación personal.

Cada uno de los siguientes enunciados describe un nivel de consecución en una dimensión de una competencia administrativa. Según usted ¿cuán bien lo describe cada enunciado? Al final de estos textos aparece una lista de 95 características que son representativas de gerentes eficientes y experimentados. En el espacio en blanco que aparece a la izquierda de cada característica, coloque el número que corresponda al nivel de consecución en la cláusula que mejor se aplique

a su persona. Para conocer sus competencias actuales y lo que necesita a fin de desarrollarlas, es importante que presente una valoración personal precisa.

Nivel de Consecución.

1. Tengo muy poca experiencia. Aún no he desarrollado esta característica.
2. Creo que no tengo muy firme esta característica. He tenido algo de experiencia, pero no me he desempeñado bien.
3. Considero que soy como el promedio en esta característica. Necesito centrar mis esfuerzos mucho más para ser eficiente de manera constante.
4. Pienso que al respecto estoy por encima del promedio. Necesito desarrollarla más para ser más eficiente.
5. Considero que sobresalgo en esta característica. Necesito mantener mi gran eficiencia en ella.

CARACTERISTICAS:

1	Busca y escucha a quienes tienen opiniones contrarias.
2	Al hablar con los demás, hace que la gente se sienta a gusto en situaciones diversas.
3	Modifica su enfoque de comunicación cuando trata con personas con diferentes antecedentes.
4	Forja relaciones interpersonales sólidas con muy diversas personas.
5	Muestra una sensibilidad genuina por los sentimientos de los demás.
6	Informa a las personas sobre sucesos que le son importantes.
7	Realiza presentaciones persuasivas y que ejercen un fuerte impacto en los grupos.
8	Cuando efectúa presentaciones formales, maneja bien las preguntas del auditorio.
9	Redacta con claridad y concisión.
10	Utiliza con eficacia los medios electrónicos para comunicarse.
11	Se siente bien al utilizar el poder asociado con las funciones de liderazgo.
12	Tiene habilidad para influir en sus superiores.
13	Posee habilidad para influir en los colegas.
14	Cuando enfrenta problemas, halla soluciones que los demás consideran acertadas.
15	En situaciones de conflicto, ayuda a las partes a que hallen soluciones favorables para todos.
16	Da seguimiento a la información vinculada con los proyectos y las actividades en curso.
17	Obtiene y utiliza información pertinente a fin de identificar síntomas y problemas subyacentes.
18	Toma decisiones con oportunidad.
19	Cuando asume riesgos, es capaz de anticipar consecuencias negativas y positivas.
20	Sabe cuándo se necesitan conocimientos expertos y los busca para resolver los problemas.
21	Desarrolla planes y programas para mantenerse concentrado en las más importantes.
22	Clasifica las tareas por prioridades para mantenerse concentrado en las más importantes.
23	Sabe organizar a las personas en torno a tareas concretas y las ayuda así a trabajar en conjunto en función de un objetivo común.
24	Delega la responsabilidad de las tareas en los demás sin mayor problema.
25	Adelanta posibles dificultades e idea formas de enfrentarlas.
26	Maneja al mismo tiempo varios asuntos y proyectos, pero no trata de abarcar demasiado.
27	Da seguimiento y se apeg a un programa o negocia cambios necesarios.
28	Trabaja con eficiencia bajo presión de tiempo.
29	Sabe cuándo permitir interrupciones y cuando eliminarlas.
30	Sabe cuándo negociar plazos establecidos a fin de dar resultados satisfactorios.
31	Entiende los presupuestos, los flujos de caja, los informes financieros y los anuales.
32	A menudo considera los presupuestos y los informes financieros para tomar decisiones.
33	Lleva registros financieros exactos y completos.
34	Crea normas presupuestarias que le asignan.
35	Se ajusta a las normas presupuestarias que le asignan.
36	Formula objetivos claros que inspiran el compromiso de los integrantes del equipo.
37	Elige con tino a los miembros de su equipo, considerando la diversidad de puntos de vista y las destrezas técnicas.
38	Ofrece una visión clara sobre lo que el equipo debe lograr a sus integrantes.
39	Asigna tareas y responsabilidades a los integrantes del equipo de acuerdo con sus competencias e intereses.
40	Crea un proceso para supervisar el desempeño del equipo.

41	Genera un ambiente en el equipo en que sus integrantes sienten que sus propuestas marcan una diferencia.
42	Reconoce, valora y recompensa las contribuciones de los integrantes del equipo.
43	Ayuda al equipo a obtener los recursos y el apoyo que necesita para la consecución de sus objetivos.
44	Actúa como preparador, asesor y mentor de los miembros del equipo.
45	Es paciente con los integrantes del equipo cuando tienen que aprender funciones nuevas y desarrollar sus competencias.
46	Es consciente de los sentimientos de los participantes.
47	Conoce las fortalezas y las limitaciones de los integrantes del equipo.
48	Aborda abiertamente los conflictos y las diferencias de los miembros del equipo y las utiliza para mejorar la calidad de las decisiones.
49	Propicia un comportamiento de cooperación entre los integrantes del equipo.
50	Mueve el equipo en dirección de los objetivos.
51	Conoce la historia del área de servicios a la que pertenece la organización.
52	Se mantiene informado de las acciones de los competidores y los socios estratégicos del área de servicios o de la industria de la que forma parte la organización.
53	Sabe analizar las tendencias generales del área de servicios y conoce las repercusiones a futuro.
54	Reconoce rápidamente cuando se dan cambios significativos en el área de servicios.
55	Sabe cómo compiten las organizaciones en el área del servicio.
56	Entiende los intereses de los participantes de la organización.
57	Comprende las fortalezas y las limitaciones de las diversas estrategias empresariales.
58	Conoce las diferentes fortalezas de la organización.
59	Conoce la estructura organizacional y la forma en que se realiza el trabajo.
60	Sabe encajar en la cultura particular de la organización.
61	Asigna prioridades congruentes con la misión y los objetivos estratégicos de la organización.
62	Reconoce y resiste las presiones que obligan a comportarse de manera que no concuerdan con la misión y las metas estratégicas de la organización.
63	Considera las repercusiones a largo plazo de las decisiones en la organización.
64	Establece objetivos tácticos y operativos para instrumentar las estrategias.
65	Mantiene la unidad concentrada en sus objetivos.
66	Se mantiene al tanto de los sucesos políticos en el mundo.
67	Permanece al tanto de los sucesos económicos en el mundo.
68	Reconoce el impacto de los sucesos mundiales en la organización.
69	Viaja para conocer otras culturas de primera mano.
70	Entiende y habla su idioma.
71	Es sensible a las claves culturales y puede adaptarse con rapidez a situaciones nuevas.
72	Reconoce que hay grandes diferencias en cualquier cultura y evita los estereotipos.
73	Ajusta adecuadamente su comportamiento cuando interactúa con personas de diferentes antecedentes y orígenes nacionales, étnicos y culturales.
74	Entiende la influencia de los antecedentes culturales que uno tiene en las actitudes y conductas propias.
75	Sabe establecer lazos de empatía con quienes provienen de culturas diferentes.
76	Tiene normas personales claras que sirven como fundamento para mantener un sentido de integridad y conducta ética.
77	Mantiene normas éticas personales ante cualquier tentación.
78	Es sincero y proyecta seguridad en su persona: no dice a la gente lo que quiere oír.
79	Reconoce sus errores y admite haberlos cometido.
80	Acepta la responsabilidad de sus acciones.
81	Busca la responsabilidad más allá de los que exige su labor.
82	Tiene disposición a innovar y correr riesgos personales.
83	Es ambicioso y está motivado a lograr objetivos.
84	Trabaja con ahínco para que las cosas se lleven a cabo.
85	Muestra perseverancia ante los obstáculos.
86	Mantiene un equilibrio razonable entre las actividades laborales y personales.
87	Se cuida mental y emocionalmente.
88	Recurre a escapes constructivos para sacar la frustración y reducir la tensión.
89	Se ejercita y alimenta en forma adecuada.
90	Sabe disfrutar de su tiempo libre.

	91	Tiene objetivos personales y profesionales claros.
	92	Conoce sus valores, sentimientos y puntos fuertes y flacos
	93	Acepta la responsabilidad de seguir desarrollándose.
	94	Desarrolla planes y busca oportunidades para el crecimiento personal a largo plazo.
	95	Analiza y aprende de las experiencias de trabajo personales.