

**IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ASOCIADAS CON EL
LIDERAZGO GERENCIAL: ESTUDIO DE CASO DE LOS ESTUDIANTES DEL
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA EN 2013**

**EDITH CATALINA ESCOBAR MARÍN
PRISCILA ISABEL GONZÁLEZ DE LA HOZ**

MONOGRAFÍA

**ASESOR
ALEJANDRO BARRIOS**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN GERENCIAL
CARTAGENA DE INDIAS**

2013

CONTENIDO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
2. JUSTIFICACIÓN	10
3. OBJETIVOS.....	11
3.1 GENERAL	11
3.2 ESPECÍFICOS	11
4. MARCO REFERENCIAL	12
4.1 MARCO TEÓRICO.....	12
4.1.1 Competencias.....	12
4.1.2 Liderazgo	13
4.2 ESTADO DEL ARTE	16
4.3 MARCO CONCEPTUAL	18
5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	20
5.1 NATURALEZA DEL PROYECTO	20
5.2 TIPO DE ESTUDIO.....	20
5.3 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO.....	20
5.3.1 Delimitación espacial.....	20
5.3.2 Delimitación temporal	20
5.3.3 Población objetivo	20
5.3.4 Muestreo	21
5.3.5 Técnicas de recolección de datos.....	22
5.3.6 Tratamiento de la información.....	22
5.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	23
5.4.1 Variables demográficas.....	23
5.4.2 Variables educativas	23
5.4.3 Variables que indican la intención de ser líder y/o gerente	23
5.4.4 Variables sobre formación, educación y experiencia en términos de liderazgo..	24

5.4.5 Variables y afirmaciones sobre las competencias vinculadas al liderazgo gerencial.....	24
6. CARACTERIZACIÓN DEMOGRÁFICA, SOCIOECONÓMICA Y EDUCATIVA DE LOS ESTUDIANTES DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	28
7. ANÁLISIS DE LA INTENCIÓN DE LIDERAZGO EN LOS ESTUDIANTES	35
8. FORMACIÓN Y EXPERIENCIA DE LOS ESTUDIANTES EN TÉRMINOS DE LIDERAZGO	37
9. COMPETENCIAS VINCULADAS AL LIDERAZGO GERENCIAL EN LOS ESTUDIANTES	40
9.1 Competencia de información.....	40
9.2 Competencia de visión estratégica	42
9.3 Competencia de resultados	43
9.4 Competencia de delegación.....	45
9.5 Competencia de aprendizaje	47
9.6 Competencia de comunicación-negociación.....	48
9.7 Competencia de trabajo en equipo	50
9.8 Competencia de innovación	52
10. CONCLUSIONES.....	54
11. RECOMENDACIONES.....	56
BIBLIOGRAFÍA.....	58
12. ANEXOS	61
12.1 PRESUPUESTO	61
12.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	62

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Semestre de los estudiantes de Administración de Empresas	28
Gráfica 2. Rango de edad de los estudiantes de Administración de Empresas.....	29
Gráfica 3. Género de los estudiantes de Administración de Empresas.....	29
Gráfica 4. Estado civil de los estudiantes de Administración de Empresas.....	30
Gráfica 5. Estrato socioeconómico de la vivienda de los estudiantes de Administración de Empresas	31
Gráfica 6. Estudiantes de Administración de Empresas que trabajan.....	31
Gráfica 7. Tipo de empresa donde laboran los estudiantes de Administración de Empresas que trabajan	32
Gráfica 8. Recibimiento de remuneración en estudiantes de Administración de Empresas que trabajan	33
Gráfica 9. Monto de la remuneración monetaria en los estudiantes de Administración de Empresas que trabajan.....	34

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Diferencias entre las actividades de dirección y liderazgo	15
Tabla 2. Estadísticos descriptivos de la edad de los estudiantes de Administración de Empresas	29
Tabla 3. Semestres y trabajo en los estudiantes de Administración de Empresas	32
Tabla 4. Tipo de empresa y recibimiento de remuneración en estudiantes de Administración de Empresas	33
Tabla 5. Estadísticos descriptivos de la remuneración monetaria	34
Tabla 6. Intención de liderazgo. Porcentaje de estudiantes según ítems	35
Tabla 7. Estadísticos descriptivos de la intención de liderazgo	36
Tabla 8. Formación y experiencia en liderazgo. Porcentaje de estudiantes según ítems	37
Tabla 9. Estadísticos descriptivos de la formación y experiencia en liderazgo	38
Tabla 10. Competencia de información. Porcentaje de estudiantes según ítems	41
Tabla 11. Estadísticos descriptivos de la competencia de información	41
Tabla 12. Competencia de visión estratégica. Porcentaje de estudiantes según ítems	42
Tabla 13. Estadísticos descriptivos de la competencia de visión estratégica.....	43
Tabla 14. Competencia de resultados. Porcentaje de estudiantes según ítems	44
Tabla 15. Estadísticos descriptivos de la competencia de resultados	44
Tabla 16. Competencia de delegación. Porcentaje de estudiantes según ítems	46
Tabla 17. Estadísticos descriptivos de la competencia de delegación	46
Tabla 18. Competencia de aprendizaje. Porcentaje de estudiantes según ítems	47
Tabla 19. Estadísticos descriptivos de la competencia de aprendizaje	48
Tabla 20. Competencia de comunicación-negociación. Porcentaje de estudiantes según ítems	49
Tabla 21. Estadísticos descriptivos de la competencia de comunicación-negociación	50
Tabla 22. Competencia de trabajo en equipo. Porcentaje de estudiantes según ítems.....	51
Tabla 23. Estadísticos descriptivos de la competencia de trabajo en equipo.....	52
Tabla 24. Competencia de innovación. Porcentaje de estudiantes según ítems.....	53
Tabla 25. Estadísticos descriptivos de la competencia de innovación.....	53

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Las características del mercado actual en donde la globalización, la especialización y la competitividad son las categorías que definen el estado de la economía, el cual se torna constantemente cambiante, así las organizaciones necesitan de líderes que sean flexibles y ágiles, que asuman altos niveles de responsabilidad personal y de compromiso con los objetivos de la organización¹.

En este orden de ideas se hace necesario comprender los significados, las connotaciones y el sentido del término liderazgo. De acuerdo a Páez² y a Daft³ no existe una definición unívoca, sino diversas definiciones que evolucionan en el tiempo. Para efectos del presente trabajo se considerará al liderazgo como una relación de influencia que se lleva a cabo entre los líderes y sus seguidores, por medio de la cual ambos sujetos buscan llegar a cambios y resultados reales y medibles, los cuales son reflejo de propósitos comunes⁴.

Concepciones teóricas más específicas, en las cuales se enfatiza en la consecución de metas como la manera en que una organización puede sobrevivir, se entiende al liderazgo como una fuerza fundamental que estimula, motiva y coordina al interior de la empresa la realización de una serie de objetivos⁵, esta fuerza usualmente se vincula al factor humano

¹ DELGADO, Nora y DELGADO, Dolores. El líder y el liderazgo: reflexiones. En: Revista Interamericana de Bibliotecología. Vol. 26, No. 2, julio-diciembre, 2003. P 75-88.

² PÁEZ, Iliana. Competencias para el líder gerencial. Liderazgo: evolución y conceptualización, 2004.

³ DAFT, Richard. La experiencia del liderazgo. 3 ed. México D.F.: Thompson, 2006.

⁴ *Ibíd.*

⁵ DAVIS, Ruchard. The fundamentals of top management. Nueva York: Harper Day, 1942, citado por: DURO, Antonio. Introducción al liderazgo organizacional. Teoría y metodología. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos, s.f.

que tiene la capacidad de mantener integrado a un grupo por medio del direccionamiento hacia las metas⁶.

Sobre la conceptualización de las competencias, se tiene que la literatura las concibe en diversos sentidos; para este estudio se adoptan los planteamientos de Polo⁷, que la entiende como aquella capacidad productiva que posee un individuo, referida a su desempeño en cierto escenario de trabajo, encontrándose más allá de los simples conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, que aunque son necesarios, por sí mismos no conllevan a un desempeño efectivo.

En el mismo sentido Gonczi⁸ afirma que las competencias constituyen un entramado de atributos individuales frente a las tareas a desempeñar en alguna situación, hecho que involucra las diferentes dimensiones de la persona; con esta perspectiva holística se vinculan atributos y tareas, tal que se permita que ocurran diversas acciones intencionales simultáneamente, además se toma en cuenta el contexto y la cultura del puesto de trabajo, junto con la ética y los valores.

Como parte de la clasificación de las competencias, Woodruffe⁹ establece las siguientes: i) *aptitud de conocimientos* para estar bien informado; ii) *astucia* para tener entendimiento claro; iii) *razonamiento* para encontrar alternativas; iv) *organización* para trabajar productivamente; v) *enfoque* en conseguir resultados; vi) *liderazgo*; vii) *sensibilidad* para

⁶ DAVIS, Keith. Human relations at work. Nueva York: McGraw-Hill, 1962, citado por: DURO, Antonio. Introducción al liderazgo organizacional. Teoría y metodología. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos, s.f.

⁷ POLO, Leonardo y LLANO, Carlos. Antropología de la acción directiva. Madrid: Unión Editorial, 1997. [Consultado el 29 de enero de 2012, 11:30 AM] disponible en internet: http://www.iterhominis.com/03_Polo/01_Livros/INDI_DIRECTIVA.htm.

⁸ GONCZI, Andrew y ATHANASOU, James. Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectivas de la teoría y la práctica en Australia. México D.F.: Limusa, 1996, citado por GÓMEZ, Ignacio. Competencias profesionales: una propuesta de evaluación para las facultades de ciencias administrativas. En: Educación y Educadores. Vol. 8, 2005. P 45-66.

⁹ WOODRUFFE, Charles. What is meant by competency. En: Leadership and Organization Development Journal. Vol. 14, 1993, citado por GÓMEZ, Ignacio. Competencias profesionales: una propuesta de evaluación para las facultades de ciencias administrativas. En: Educación y Educadores. Vol. 8, 2005. P 45-66.

identificar otros puntos de vista; viii) *cooperación* para trabajar en equipo; y ix) *orientación* para conseguir objetivos de largo plazo. Gómez¹⁰ recopila una serie de competencias propias de la gerencia, estas corresponden a las de tipo: i) *intelectual* (perspectiva estratégica, análisis y valoración, planeación y organización); ii) *interpersonal* (manejo de personal, persuasión, asertividad y decisión, sensibilidad interpersonal, comunicación oral; iii) *adaptabilidad y resistencia*; y iv) *orientación a resultados* (energía e iniciativa, motivación al logro, sensibilidad para realizar negocios).

En Colombia, Páez¹¹ referencia un conjunto de estudios que se han desarrollado en torno a las habilidades, características y competencias gerenciales y de liderazgo. En la Universidad Externado de Colombia en 1998 se llevó a cabo un ejercicio de identificación de las habilidades gerenciales en la Facultad de Administración de Empresas; el enfoque concebía al gerente integral como aquel que incorpora en su pensamiento y en la acción, elementos de estrategia, organización y liderazgo. Años después, en 2001, la misma universidad propone efectuar una investigación sobre las características del líder y se revisa el estado del arte sobre liderazgo.

Otros estudios existentes a nivel nacional corresponden al estudio de las competencias gerenciales, de parte del Ministerio de Industria y Turismo en 2003, así como la encuesta al grupo de investigación Centro de Liderazgo de la UniExternado, en 2004.

A pesar de que a nivel nacional se encuentra algunos estudios –aunque muy pocos para la ciudad de Cartagena–, en la revisión de la literatura efectuada no se encontró ningún antecedente relacionado con la temática que se plantea en la presente propuesta; así se está ante una investigación pionera localmente.

En términos generales la investigación pretende llenar el vacío existente en cuanto a las competencias asociadas con el liderazgo gerencial, estudiando el caso de los estudiantes del

¹⁰ GÓMEZ, Ignacio. Competencias profesionales: una propuesta de evaluación para las facultades de ciencias administrativas. Educación y Educadores. Vol. 8, 2005. P 45-66.

¹¹ PÁEZ, Op. Cit.

programa de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena, y posicionar este estudio como pionero en la ciudad.

Teniendo en cuenta estos aspectos, se procede a formular el siguiente problema de investigación.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las competencias asociadas con el liderazgo gerencial que tienen los estudiantes del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Cartagena?

2. JUSTIFICACIÓN

El funcionamiento de los mercados a nivel nacional e internacional deja claro que los líderes empresariales juegan un papel fundamental dentro del desarrollo económico y social. Para el caso de Cartagena de Indias, la identificación de las competencias que debe tener un líder gerencial no se ha llevado a cabo con antelación, y mucho menos a nivel universitario, donde se considera que se están formando los futuros líderes de la región y el país.

Teniendo en cuenta lo anterior, esta investigación pretende explorar las competencias vinculadas con liderazgo gerencial desde la perspectiva estudiantil; esto se justifica en tanto que será provechoso a manera de diagnóstico para la Universidad de Cartagena, en la medida en que podría ajustar y mejorar los esfuerzos que actualmente realiza en torno a la preparación en materia administrativa y gerencial de sus estudiantes.

De igual forma, los empresarios y académicos se beneficiarían, en tanto y en cuanto se tendrían identificadas las competencias que requieren en las empresas que dirigen, para así lograr desempeños eficientes y destacables. Por otro lado, se tendría evidencia que guiará en el diseño y la implementación de metodologías para el desarrollo de tales competencias.

3. OBJETIVOS

3.1 GENERAL

Identificar las competencias asociadas con el liderazgo gerencial que poseen los estudiantes del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Cartagena.

3.2 ESPECÍFICOS

- Caracterizar los aspectos demográficos, sociales, económicos, familiares y educativos de los estudiantes del programa de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena.
- Analizar la intención de liderazgo en los estudiantes del programa de Administración de Empresas.
- Conocer la formación y la experiencia que los estudiantes poseen en términos de liderazgo.
- Identificar las competencias vinculadas al liderazgo gerencial en los estudiantes de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEÓRICO

4.1.1 Competencias

El término competencia no tiene una conceptualización unívoca, en este sentido son diversos los autores que han planteado maneras de abordar la definición de forma comprensiva y adecuada; a continuación se presentan algunas de las más reconocidas en la literatura.

En la investigación de Ouelle¹² se define una competencia como aquel “principio de organización de la formación, la competencia puede apreciarse en el conjunto de actitudes, de conocimientos y de habilidades específicas que hacen a una persona capaz de llevar a cabo un trabajo o de resolver un problema particular”¹³.

Por otro lado, y desde una perspectiva más amplia, Gómez¹⁴ indica que “las competencias incluyen una intención (interés por hacer las cosas mejor, interés por hacer algo original), una acción (fijación de objetivos, responsabilidad sobre resultados, asunción de riesgos calculados) y un resultado (mejora en la calidad, en la productividad, ventas e innovación en servicios y productos)”¹⁵, lo anterior de acuerdo a los planteamientos de Gonczi y Athanasou¹⁶ conforma una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño ante situaciones específicas, que combinan aspectos tales como actitudes, valores, conocimientos y habilidades, con las actividades a desempeñar. En este orden de ideas,

¹² OUELLET, André. La evaluación informativa al servicio de las competencias. En: Revista Escuela de Administración de Negocios, 2000, no.41, p. 30-42.

¹³ *Ibíd*, p 37.

¹⁴ GÓMEZ, Juan. Mapa de competencias: Estrategia en el recurso humano. En: Clase Empresarial, 1997, no. 54, p 52-53.

¹⁵ *Ibíd*, p 52.

¹⁶ GONCZI, Andrew y ATHANASOU, James. Instrumentación de la educación basada en competencias: Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia. México D.C.: Limusa, 1996.

puede afirmarse que un individuo posee competencias profesionales cuando dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer su propia actividad laboral, resuelve los problemas de forma autónoma y creativa, y está capacitado para actuar en su entorno laboral y en la organización del trabajo¹⁷.

4.1.2 Liderazgo

En la literatura teórica relacionada con el liderazgo, tal concepto suele asociarse al poder, al dominio y a la autoridad, que se ejerce por medio de una o más personas hacia un grupo social sobre el que tienen influencia en algún grado. Los trabajos investigativos en ciencias sociales están orientados a identificar los factores de liderazgo en el rol directivo, que hacen que éste se desempeñe exitosamente, y que logre que la organización que dirige cumpla los objetivos empresariales previstos¹⁸.

Se asume que para poder explicar adecuadamente la influencia del líder se deben considerar de manera interactiva, y en conjunto, tres componentes¹⁹:

- La individualidad del líder, con su propia personalidad, habilidades, conocimientos y experiencia.
- Las peculiaridades de los seguidores, con sus características de personalidad, habilidades, actitudes, conocimientos, etc.
- El contexto de la situación actual, es decir, las tareas a llevar a cabo y las condiciones reales del aquí y el ahora.

En general, se afirma²⁰ que un individuo puede ser líder siempre y cuando cumpla con que sus ideas y acciones movilicen a otros para que deseen luchar en pos de objetivos y metas

¹⁷ BUNK, Gerhard. La transmisión de las competencias y la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. En: Revista Europea de Formación Profesional, 1994, no. 1, p 8-14.

¹⁸ PÁEZ, Op. Cit.

¹⁹ PALOMO, María. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. 6 ed. Madrid: ESIC Editorial, 2010.

²⁰ *Ibíd.*

comunes; consiga apoyo de los demás sin dar órdenes; no pida obediencia, sino el compromiso y la implicación; obtenga credibilidad a través de sus actuaciones; dé ejemplo y sirva de modelo para que otros lo sigan; se ocupe de alterar el estatus quo para así generar procesos nuevos y revolucionarios, de manera que se cambie el entorno habitual; experimente y asuma riesgos; visualice el futuro; genere una visión compartida y crea en ese proyecto; fomente la colaboración y el trabajo en equipo; esté atento a los nuevos avances y tendencia, y además aprenda rápidamente; no favorezca las fórmulas obsoletas, sino que potencie la creatividad y la innovación; favorezca las sinergias tanto dentro como fuera de la organización; y siga un planteamiento claramente proactivo, básicamente.

4.1.2.1 Dirigir y liderar

Las diferencias fundamentales entre dirigir y liderar hacen referencia a la forma de orientarse hacia los objetivos, la concepción del trabajo, sus relaciones con los demás y a las características de personalidad de cada uno de ellos²¹. Sin embargo, es común la crítica hacia los intentos diferenciadores de estos conceptos, en cuanto se concibe la idea de que los buenos directivos evolucionan y terminan siendo buenos líderes, y usualmente la mayoría de los líderes efectivos son buenos directivos²².

A pesar de lo último, se procede en las siguientes líneas a diferenciar ambos conceptos, no en tanto considerados contrapuestos, sino más bien porque coadyuvan a establecer y delimitar las conductas o competencias de éxito que se relacionan con la gestión de personas y de grupos, en cuanto que un buen gestor de personas demuestra conductas de dirección y de liderazgo en función de las situaciones y las personas, y muy especialmente, según las necesidades organizacionales de tipo estratégico²³.

²¹ *Ibíd.*

²² ACOSTA, José. *Dirigir*. 4 ed. Madrid: ESIC Editorial, 2011

²³ NIETO, Rafael. Liderazgo y complejidad: una semblanza. *En*: *Ciencias Económico Administrativas*, diciembre, 2009, no. 8, 77-86.

Tabla 1. Diferencias entre las actividades de dirección y liderazgo

Dirigir	Liderar
Está legitimado por la organización y sus estructuras	Está legitimado por el impacto y la influencia que ejerce en los demás
Orientado a clientes y resultados	Orientado a los resultados y clientes (externos e internos)
Orientado a las normas y procedimientos	Orientado hacia la visión y un proyecto compartido
Enfocado en las tácticas	Enfocado en las estrategias
Visión cortoplacista	Visión a medio y largo plazo
Centrado en rutinas	Centrado en actividades importantes y urgentes que exigen agudizar el ingenio
Eficiencia	Eficacia
Imita	Origina y ayuda a buscar nuevas perspectivas
<i>Know-how</i> : tecnología	<i>Know-why</i> : filosofía
Conduce	Guía y muestra un camino
Organiza y gestiona los recursos disponibles	Motiva y genera un compromiso emocional
Se encarga	Forma opinión
Gestiona	Crea: nuevas ideas, nuevas estrategias, nuevas políticas, nuevas metodologías
Planifica, organiza, controla, delega y realiza ajustes y modificaciones	Visión de futuro
Mantiene y acepta el status quo y las reglas establecidas	Cambia el status quo
<i>Problem-solvers</i>	<i>Problem-finders</i>
Rol fijado	Rol construido
Sabe utilizar la tecnología	Conoce las personas y potencia sus valores
Énfasis en los recursos físicos y materiales	Énfasis en los recursos emocionales
Exige capacidades técnicas	Exige integridad, coherencia, fidelidad a principios y valores que comparte con sus colaboradores
Controla y supervisa los resultados	Forma y asesora a sus colaboradores
Aquí y ahora	Externo y futuro

Fuente: PALOMO

Ahora bien, en la Tabla 1 se muestran una serie de características asociadas a los conceptos de dirigir y liderar, entre las cuales se establecieron diferencias, con el fin de aportar hacia la comprensión de la importancia que constituye el liderazgo para la sociedad en general, y para las organizaciones en particular.

4.1.2.2 Liderazgo en una organización

Desde el punto de vista teórico se justifica el liderazgo al interior de una organización por cuatro causas básicas que Katz y Kahn exponen en su trabajo²⁴:

i) *La imperfección del diseño organizacional*: debido a que la operación de una organización en el mundo real es más compleja que la que se plantea en la fase de diseño, se hace necesario que el líder lleve a cabo esta articulación;

ii) *Cambio en las condiciones ambientales*: una organización entendida como un sistema debe hacer frente a variaciones ambientales, aquí el papel del líder consiste en retornar a las condiciones de equilibrio;

iii) *La dinámica interna de la organización*: se considera que los cambios al interior de la empresa, junto con las nuevas funciones que se establezcan (fruto del cambio ambiental), deben ser encabezados por el líder; y

iv) *Naturaleza de los miembros de las organizaciones*: los integrantes de las organizaciones desarrollan vivencias y necesidades fuera de ésta, el rol del líder consiste en mediar ante tales elementos, con el fin de evitar que afecten negativamente a la organización, a la vez de que busca obtener impactos positivos sobre la misma.

4.2 ESTADO DEL ARTE

Diversos estudios que analizan el liderazgo y las competencias de los líderes, se han llevado a cabo a nivel tanto nacional como internacional. En primer lugar, Delgado y Delgado²⁵ consideran en su trabajo que la demanda por un tipo de organización flexible,

²⁴ KATZ, Daniel y KAHN, Robert. El liderazgo. En KATZ, Daniel y KAHN, Robert. Psicología social de las organizaciones. México D.F.: Trillas, 1985, citado por PERIS, Rosana. El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas. Castellón: Universitat Jaume I, 1998.

²⁵ DELGADO, Nora y DELGADO, Dolores. El líder y el liderazgo: reflexiones. En: Revista Interamericana de Bibliotecología, julio-diciembre, 2003, vol. 26, no. 2, p 75-88.

ágil y liviana, en la que sus miembros accedan a mayores niveles de compromiso con sus objetivos, obliga a nuevas modalidades de gestión en la que se exige a los directivos y gerentes nuevas acciones. Los autores llevan a cabo un conjunto de reflexiones en este sentido, tomando en consideración los planteamientos de diversos especialistas a nivel internacional, tales como Peter Drucker, Gary Hamel, Kenichi Ohmae, entre otros. En general, se pretende llevar a cabo una vinculación del clima organizacional con el liderazgo, y el liderazgo con el empoderamiento.

Por su parte, Huaylupo²⁶ efectuó una revisión de la literatura en la cual analizó los principales elementos epistemológicos, teóricos e históricos que han influido en la idealización del concepto y en la práctica del liderazgo. El autor determina que el liderazgo constituye una relación social que expresa y representa los sentimientos y aspiraciones específicas de colectividades, que no es posible concebir sin su vinculación a una organización, al medio social o a la historia de alguna sociedad.

Del lado de las competencias profesionales, Gómez²⁷ indica que deben ser asumidas como parte de la formación de los administradores, esto implica cambios importantes en los procesos de enseñanza-aprendizaje, tales como la redefinición de los currículos y cambios en las metodologías de evaluación. Recomiendan que es necesario precisar que tal evaluación debe dirigirse hacia las calificaciones sobre el desempeño y los logros, mediante métodos más acordes con el enfoque que se ha empezado a adoptar.

Finalmente –y no por eso menos importante–, se encontró que estudios empíricos como el de Borjas²⁸, proponen un análisis de las representaciones sociales sobre la competencia de liderazgo en gerentes en Venezuela. La investigadora utiliza una perspectiva

²⁶ HUAYLUPO, Juan. El liderazgo: un poder relativo. En: Revista de Ciencias Sociales, 2007, vol. 1, no. 115, p 103-124.

²⁷ GÓMEZ, Ignacio. Competencias profesionales: una propuesta de evaluación para las facultades de ciencias administrativas. En: Pedagogía Universitaria, 2005, vol. 8, 45-66.

²⁸ BORJAS, Leslie. La competencia de liderazgo en gerentes venezolanos. En: Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, diciembre, 2011, vol. 19, no. 2, p 141-152.

epistemológica e interpretativa, junto con técnicas de recolección de datos tipo entrevistas. Con base en los hallazgos, es posible afirmar que en ese país se debe construir “un nuevo modelo de gestión que tenga como eje central: lo humano, sus valores, actitudes y creencias, simbólicos, historias, ritos, mitos, arquetipos, el lenguaje, el sentido y el espacio físico, así como lo racional de lo humano en una constante definición de lo organizacional de su sistema”²⁹.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

Las definiciones que se presentan a continuación fueron tomadas del Diccionario de comportamientos gestión por competencias de Martha Alles³⁰, esto se efectuó considerando la pertinencia y la correspondencia de tales definiciones con el propósito del trabajo.

Adaptabilidad al cambio: Se refiere a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando aparecen dificultades, nuevos datos o variaciones en el medio. Esto se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas, de manera rápida y adecuada.

Calidad del trabajo: Es la excelencia en el trabajo a realizar, lo cual implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual se es responsable, además poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización.

Compromiso: Sentir como propios los objetivos de la organización. De igual forma se entiende como el hecho de apoyar e instrumentar decisiones, mediante el compromiso con el logro de los objetivos comunes.

²⁹ *Ibíd.*, p 149.

³⁰ ALLES, Martha. Diccionario de comportamientos gestión por competencias. Buenos Aires: Granica, 2005.

Empoderamiento (empowerment): Consiste en otorgarle poder al equipo de trabajo, potenciándolo; se deben fijar claramente los objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes.

Innovación: Corresponde a la capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad, lo cual implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía al cual se pertenezca.

Orientación al cliente: Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.

Orientación a los resultados: Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización.

Pensamiento estratégico: Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, las fortalezas y las debilidades de la organización al momento de identificar la mejor respuesta estratégica.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 NATURALEZA DEL PROYECTO

La presente investigación se desarrolla mediante la utilización de una metodología cuantitativa, particularmente se hará uso de técnicas de recolección de datos para probar hipótesis, se utilizarán mediciones numéricas y se recurrirá al análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento³¹.

5.2 TIPO DE ESTUDIO

Corresponde a un trabajo de tipo a uno *descriptivo* (debido a que se observarán y documentarán las competencias asociadas con el liderazgo gerencial de la población objetivo) y de *corte transversal* (porque el estudio se efectuará solo para un momento del tiempo: primer semestre de 2013).

5.3 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO

5.3.1 Delimitación espacial

Universidad de Cartagena en el campus de la Piedra de Bolívar, Cartagena, Colombia.

5.3.2 Delimitación temporal

Primer semestre de 2013.

5.3.3 Población objetivo

Estudiantes de los programas de administración de empresas perteneciente a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena

³¹ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y Baptista Pilar. Metodología de la investigación. 4 ed. México D.F.: McGraw-Hill, 2006.

5.3.4 Muestreo

5.3.4.1 Cálculo de la muestra

La muestra estará integrada por el conjunto de estudiantes del programa de administración de empresas. Esta se define de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$n = Z_{\alpha}^2 \frac{Npq}{i^2(N-1) + Z_{\alpha}^2 pq}$$

N : tamaño de la población, correspondiente a 827³².

Z : valor por debajo de la curva normal asociado a un determinado nivel de confianza, usualmente se emplea el 95%, entonces Z será 1,96.

p y q : parámetros de ajuste que permiten obtener la muestra más grande permisible cuando son 50% cada uno.

i : error que se prevé cometer en el cálculo de cualquier parámetro con base en la información muestra, para este caso será 10%.

$$86 = 1,96^2 \frac{827 * 0,5 * 0,5}{0,1^2(827 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

Efectuando los cálculos con los valores seleccionados se obtiene un tamaño de muestra n correspondiente a 86 estudiantes.

5.3.4.2 Criterios de inclusión

- Ser estudiante del programa de administración de empresas.
- Tener la disposición de participar en el estudio.

³² De acuerdo al Sistema Nacional de Información de Educación Superior (SNIES).

5.3.4.3 Criterios de exclusión

- Estudiante perteneciente a algún programa diferente al mencionado.
- No decidir participar en la investigación.

5.3.5 *Técnicas de recolección de datos*

5.3.5.1 Técnicas de recolección de datos primaria

Se aplicarán una serie de cuestionarios estructurados autodiligenciados a los estudiantes de la muestra.

5.3.5.2 Técnicas de recolección de datos secundaria

La información secundaria proviene de libros, artículos científicos y otras publicaciones relacionadas con la temática estudiada, alojados en bibliotecas físicas y bases de datos virtuales.

5.3.6 *Tratamiento de la información*

5.3.6.1 Procesamiento de la información

Luego de obtener la información de las encuestas se procederá a la asignación de un código numérico, con el fin de identificarla, para dar inicio al proceso de digitación, que se llevará a cabo en el programa SPSS para Windows.

5.3.6.2 Análisis de la información

Empleando el software mencionado se obtendrán las estadísticas descriptivas (de tendencia central y dispersión) con el fin de detectar patrones y tendencias.

5.3.6.3 Presentación de los datos

Para permitir una mejor interpretación de los resultados, la información se mostrará empleando de tablas, cuadros, gráficas y figuras.

5.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Son diversas las variables que se consideran en la investigación, ante esto se agruparan en diversos grupos de acuerdo a su afinidad, estos grupos y las respectivas variables corresponden a lo siguiente:

5.4.1 Variables demográficas

- Edad
- Género (masculino, femenino)
- Estado civil (casado, unión libre, soltero, separado, viudo)
- Estrato de la vivienda
- Estudiar y trabajar
- Tipo de empresa en la que trabaja (propia, familiar, del gobierno, del sector privado diferente a familiar o propia)
- Monto de remuneración

5.4.2 Variables educativas

- Semestre

5.4.3 Variables que indican la intención de ser líder y/o gerente

- Ser líder de una empresa es, y mantenerse, es fácil
- Es poco atractivo ser líder de una empresa
- Sus amigos aprueban su decisión de ser líder de una empresa
- Es totalmente incapaz de ser líder

- Mi familia aprobaría la decisión de ser el líder de una empresa
- Si tuviese oportunidad y recursos crearía una empresa y fuera líder de la misma
- Entre varias opciones preferiría ser cualquier cosa antes que ser líder
- Si tratase de ser líder, tendría una alta probabilidad de lograrlo
- Liderar una organización me supondría una gran satisfacción
- Conozco los detalles prácticos necesarios para ser el líder de una empresa.

5.4.4 Variables sobre formación, educación y experiencia en términos de liderazgo.

- Realización de lecturas y trabajos relacionados con el liderazgo
- Participación en proyectos con tutores, guías o líderes de organizaciones
- Enriquecimiento de las cualidades y capacidades personales mediante cursos, talleres, seminarios, capacitaciones dentro y fuera de la universidad, relacionados con la gerencia y el liderazgo empresarial
- Elaboración de planes de negocios
- Contacto o prácticas con expertos, gerentes o líderes de empresas (grandes, medianas o pequeñas) a nivel local o regional
- Asistencia a congresos o charlas motivacionales donde se presente la información relacionada con el liderazgo y la puesta en marcha de nuevas empresas.

5.4.5 Variables y afirmaciones sobre las competencias vinculadas al liderazgo gerencial

5.4.5.1 Competencia de información

- La gestión del conocimiento se basa en la reflexión con criterio sobre la información que necesito para hacer bien mi trabajo, luego busco y capto esa información, para pensar y reflexionar cómo convertirla en conocimiento y transmitirla
- Me siento responsable de suministrar a los demás información mía que necesitan para hacer bien su trabajo

- Tengo poder en la medida que eduque a los demás. Y educar es suministrar información
- Soy útil en la medida que comparto información, sobre todo cuanto mayor sea mi responsabilidad

5.4.5.2 Competencia de visión estratégica

- La esencia de la función directiva está en definir el “es”, el “debe ser” y en cómo ir del uno al otro
- Logro que una estrategia lo suficientemente buena esté en la cabeza de muchos

5.4.5.3 Competencia de resultados

- Reflexiono con frecuencia sobre en qué me debo concentrar para hacer mi mejor contribución, marcar la diferencia y hacer una aportación genuina. No es obvio ni evidente
- Aquí estoy para trabajar aprovechando las oportunidades y centrándome en lo importante, no en lo urgente. Me planifico.
- Estoy para actuar inteligentemente estableciendo prioridades, sin dejarme arrastrar por los acontecimientos habituales

5.4.5.4 Competencia de delegación

- Delego autoridad. Doy libertad al colaborador, me pongo en sus manos y me vuelvo vulnerable, además confianza
- Mi colaborador tiene libertad para entrar en mi despacho y decirme: "Esto lo estamos haciendo mal por esto, esto y esto". No permito que un colaborador tenga "mentalidad de subordinado"
- Mi recurso empresarial más escaso es la capacidad gerencial de mis directivos y mandos

- Puedo permitir errores, pero nunca actitudes negativas; esto sí que lo afronto personalmente, cara cara y hasta el final

5.4.5.5 Competencia de aprendizaje

- En mi aprendizaje, lo primero que necesito es conocerme a mí mismo: auditar mis malos hábitos, puntos débiles, qué cosas me hacen reaccionar mal y darme cuenta de cómo influye en los demás mi propio comportamiento
- "Yo actúo así", me pongo en cuestión y desarrollo más conocimientos que potenciarán mis puntos fuertes
- La productividad es ante todo cuestión de aprendizaje. Quien adquiere conocimientos crea un puesto de trabajo nuevo
- Fuerzo, a mí y a los demás, a tareas tan difíciles que no tengamos más remedio que cometer errores y aprender

5.4.5.6 Competencia de comunicación-negociación

- "Estoy dispuesto a escuchar y modificar mi propio comportamiento, que es lo que exige la comunicación"
- Donde todos piensan igual, nadie piensa mucho. ¿Qué ve él que yo no veo y por qué?
- Me habla mi colaborador y le escucho. Creo comprensión común. Nos exigimos responsabilidad mutuamente
- Soy siempre positivo. Una comunicación absolutamente sincera destruye la relación. Soy sincero y diplomático a la vez

5.4.5.7 Competencia de trabajo en equipo

- Para gestionar el conocimiento hace falta, sobre todo, un líder que transforme un comité de dirección en un equipo de dirección. ¡Nada menos!

- El cómo veo el problema, es el problema. Antepongo la labor de equipo a mi protagonismo personal
- El trabajo en equipo exige responsabilidad, autodisciplina, entrenamiento y compromiso con los resultados

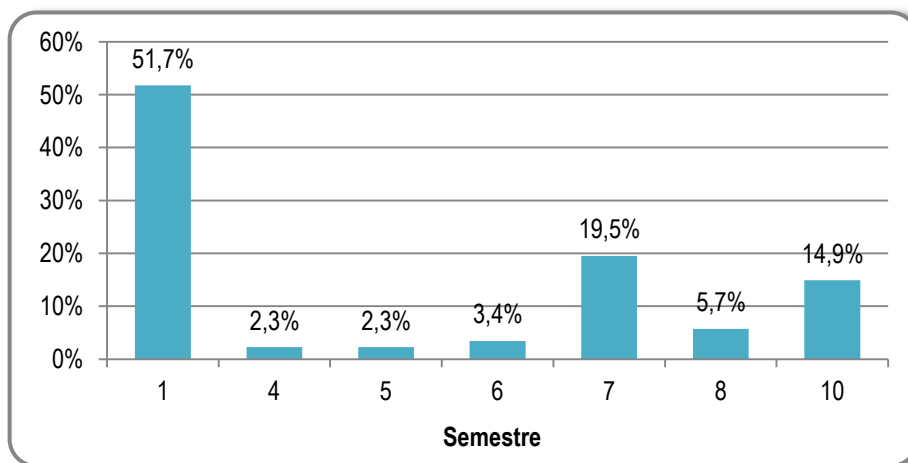
5.4.5.8 Competencia de innovación

- Toda empresa debe estar transformándose en otra distinta. Esto exige estar modificando constantemente la forma de hacer las cosas
- Un buen innovador es alguien que trabaja a “lomo caliente” y que se responsabiliza de lograr la aplicación de una idea a base de autodisciplina
- Me pregunto: ¿Quién está más loco? ¿Los demás o yo?

6. CARACTERIZACIÓN DEMOGRÁFICA, SOCIOECONÓMICA Y EDUCATIVA DE LOS ESTUDIANTES DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Las características de los estudiantes objeto de estudio se presentan y describen en el presente capítulo. El semestre al cual pertenecen los estudiantes de administración de empresas entrevistados se presenta en la Gráfica 1, se encontró que la mayoría correspondió al primero (51,7%), seguido por los de séptimo (19,5%), y por los de décimo (14,9%).

Gráfica 1. Semestre de los estudiantes de Administración de Empresas

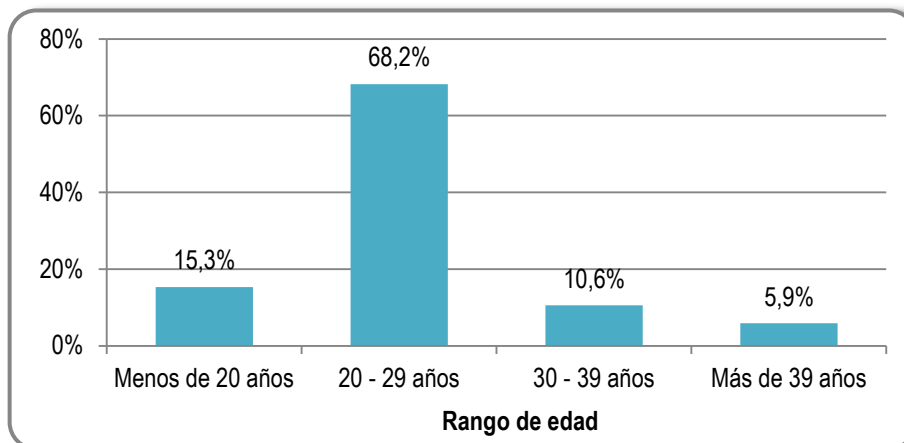


Fuente: Encuesta de identificación de las competencias asociadas con el liderazgo gerencial, diseño y cálculos de las autoras

Por otro lado, se tiene la variable edad, de acuerdo a la Gráfica 2 el rango de edad con mayor representación en el estudio correspondió al de 20 – 29 años (68,2%), en segundo lugar se encuentran los estudiantes de menos de 20 años (15,3%), y en tercero aquellos de entre 30 – 39 años (10,6%).

En promedio, los encuestados tenían 24,8 años de edad, con una desviación estándar de 6,4 años. Las edades registradas partían de los 17 años y llegaron hasta los 48 años, además la edad más frecuente (moda) fue los 23 años. Los estadísticos mencionados aparecen en la Tabla 2.

Gráfica 2. Rango de edad de los estudiantes de Administración de Empresas



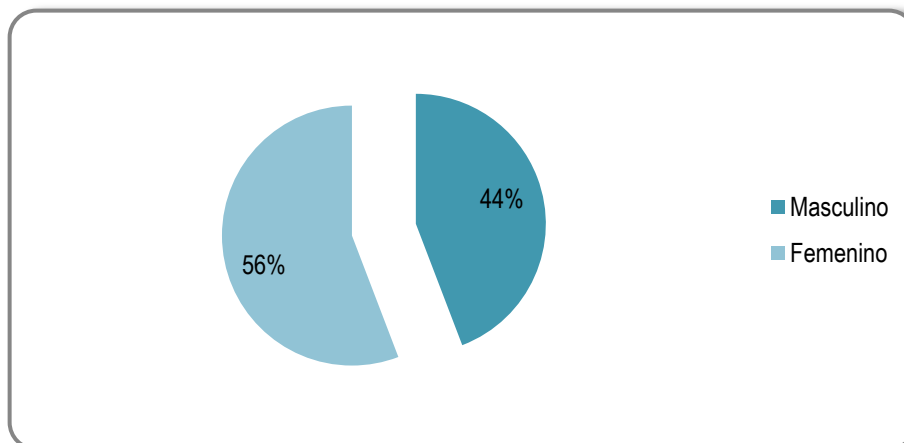
Fuente: Encuesta de identificación de las competencias asociadas con el liderazgo gerencial, diseño y cálculos de las autoras

Tabla 2. Estadísticos descriptivos de la edad de los estudiantes de Administración de Empresas

Parámetro	Valor
Media	24,8
IC95% Límite inferior	23,4
IC95% Límite superior	26,2
Mediana	23
Desviación estándar	6,4
Mínimo	17
Máximo	48

Fuente: Encuesta de identificación de las competencias asociadas con el liderazgo gerencial, diseño y cálculos de las autoras

Gráfica 3. Género de los estudiantes de Administración de Empresas

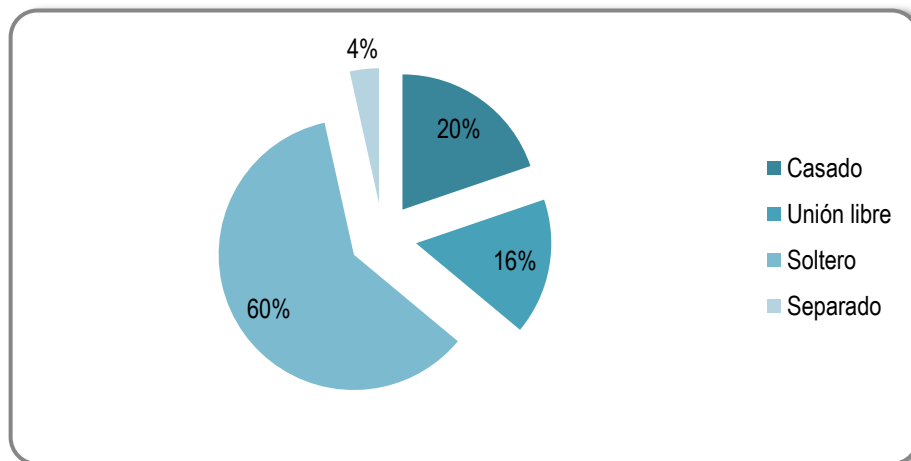


Fuente: Encuesta de identificación de las competencias asociadas con el liderazgo gerencial, diseño y cálculos de las autoras

Con relación al género (Gráfica 3) puede afirmarse que la representatividad tanto de los hombres como de las mujeres fue prácticamente pareja, en tanto que se encuestaron un 56% de mujeres y un 44% de hombres.

Según lo reportado en el estado civil que se aprecia en la Gráfica 4, más de la mitad de los estudiantes de administración de empresas es soltero (60%) y un pequeño porcentaje es separado (4%). Aquellos que conviven en pareja correspondieron a los casados (20%) y en unión libre (16%).

Gráfica 4. Estado civil de los estudiantes de Administración de Empresas

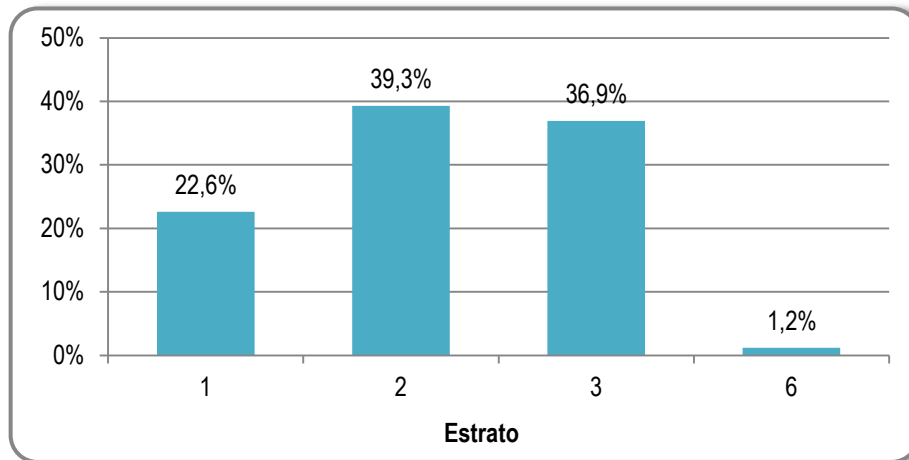


Fuente: Encuesta de identificación de las competencias asociadas con el liderazgo gerencial, diseño y cálculos de las autoras

Sobre la variable ‘estrato socioeconómico’ puede decirse que permite establecer diferencias jerarquizadas sobre el estado de pobreza (si es bajo) o riqueza (si es alto) de las viviendas, los hogares y las personas, por tanto proporcionan una idea sobre las dotaciones en cuanto a recursos esenciales (o de lujo) tales como la disposición de agua potable, de alcantarillado, conexión a la red de gas domiciliario, vivienda de materiales consistentes en paredes y piso, ingreso del hogar, etc.

Al respecto, en la presente investigación se encontró que la mayoría de los estudiantes pertenecen a los estratos dos y tres, en proporciones de 39,3% y 36,9%, respectivamente; en contraste, los menos frecuentes fueron el uno (22,6%), y el seis (1,2%). La distribución de los estratos se representa en la Gráfica 5.

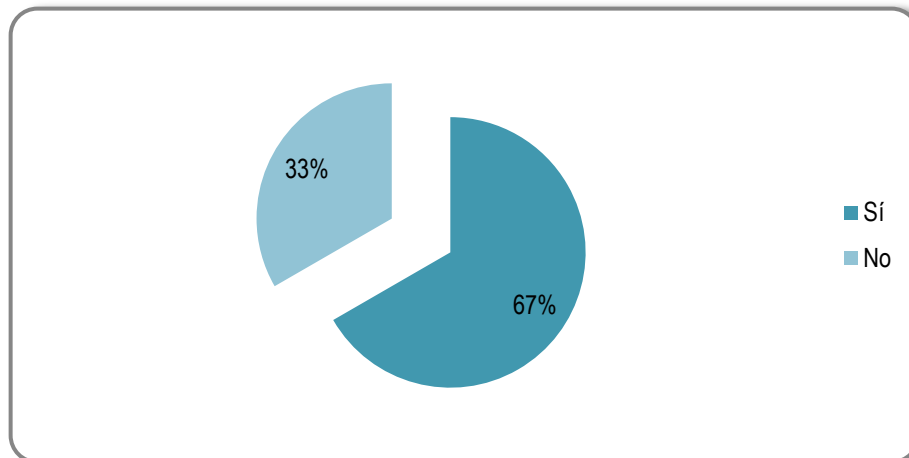
Gráfica 5. Estrato socioeconómico de la vivienda de los estudiantes de Administración de Empresas



Fuente: Encuesta de identificación de las competencias asociadas con el liderazgo gerencial, diseño y cálculos de las autoras

Las características laborales se presentan a continuación. Inicialmente se indagó si los estudiantes trabajaban, la mayoría representada por el 67% señaló que efectivamente lo hacía, mientras que el restante 33% solo se dedicaba a estudiar (Gráfica 6).

Gráfica 6. Estudiantes de Administración de Empresas que trabajan



Fuente: Encuesta de identificación de las competencias asociadas con el liderazgo gerencial, diseño y cálculos de las autoras

Al desagregar lo anterior por semestre se tiene la Tabla 3, de la cual puede indicarse que el 71,1% de los estudiantes pertenecientes a los semestres inferiores, trabaja. Un hallazgo similar se tiene para aquellos de los semestres superiores, de los cuales el 70,6% indicó

trabajar. En contraste, solo el 54,5% de los estudiantes de los semestres intermedios manifestó desempeñar actividades laborales.

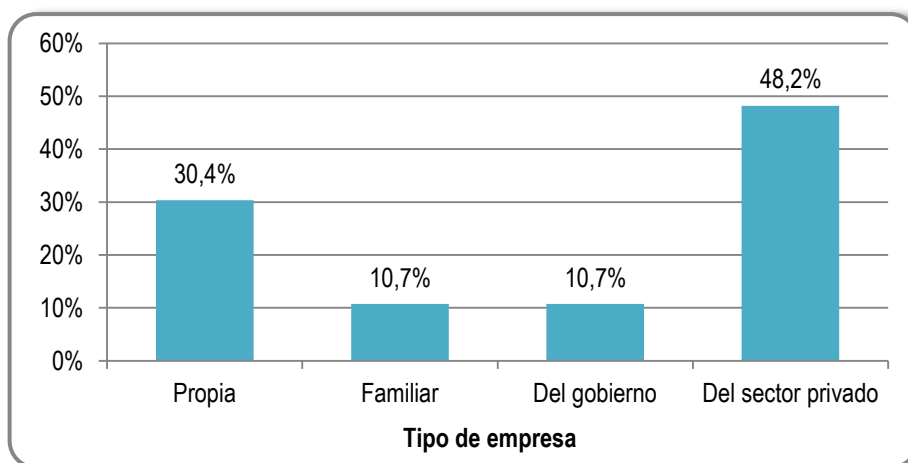
Tabla 3. Semestres y trabajo en los estudiantes de Administración de Empresas

Semestre	Además de estudiar trabaja				Total
	Sí		No		
	N	%	N	%	N
Inferiores (1-4)	32	71,1	13	28,8	45
Intermedios (5-7)	12	54,5	10	45,4	22
Superiores (8-10)	12	70,6	5	29,4	17
Total	56	66,7	28	33,3	84

Fuente: Encuesta de identificación de las competencias asociadas con el liderazgo gerencial, diseño y cálculos de las autoras

De aquellos estudiantes que indicaron trabajar (Gráfica 7), la mayoría lo hace en empresas del sector privado (48,2%), seguidos de los que lo hacen en empresas de su propiedad (30,4%), empresas familiares (10,7%) y entidades del gobierno (10,7%).

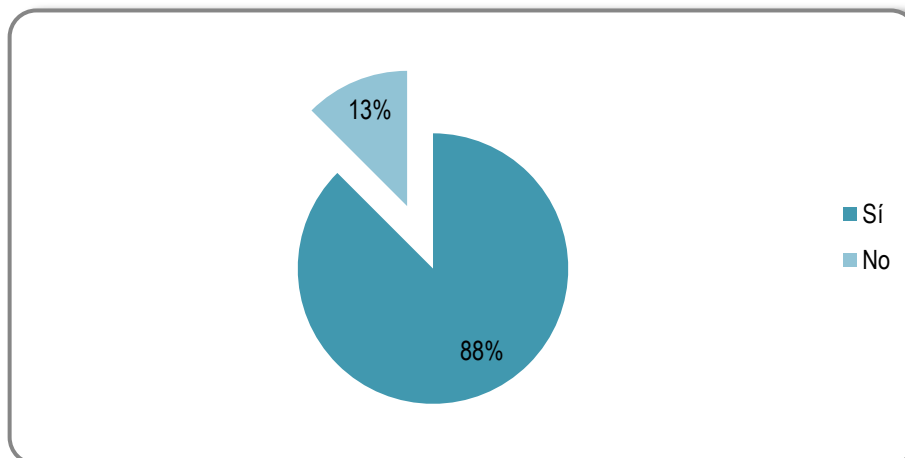
Gráfica 7. Tipo de empresa donde laboran los estudiantes de Administración de Empresas que trabajan



Fuente: Encuesta de identificación de las competencias asociadas con el liderazgo gerencial, diseño y cálculos de las autoras

Se interrogó a los estudiantes que trabajaban si efectivamente recibían remuneración monetaria por sus actividades (Gráfica 8). Al respecto, el 88% de los trabajadores señaló que sí recibía, mientras que el 13% no era compensado con remuneración alguna.

Gráfica 8. Recibimiento de remuneración en estudiantes de Administración de Empresas que trabajan



Fuente: Encuesta de identificación de las competencias asociadas con el liderazgo gerencial, diseño y cálculos de las autoras

Se clasificaron a los estudiantes que recibían y que no recibían remuneración monetaria de acuerdo al tipo de empresa al que pertenecían. Casi la totalidad de los que trabajan en empresas del sector privado son retribuidos monetariamente (92,6%), en contraste el 66,7% de aquellos en empresas familiares son compensados en este sentido. El resto de las categorías se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4. Tipo de empresa y recibimiento de remuneración en estudiantes de Administración de Empresas

Tipo de empresa	Recibe remuneración				Total
	Sí		No		
	N	%	N	%	N
Propia	15	88,2	2	11,7	17
Familiar	4	66,7	2	33,3	6
Del gobierno	5	83,3	1	16,6	6
Del sector privado	25	92,6	2	7,4	27
Total	49	87,5	7	12,5	56

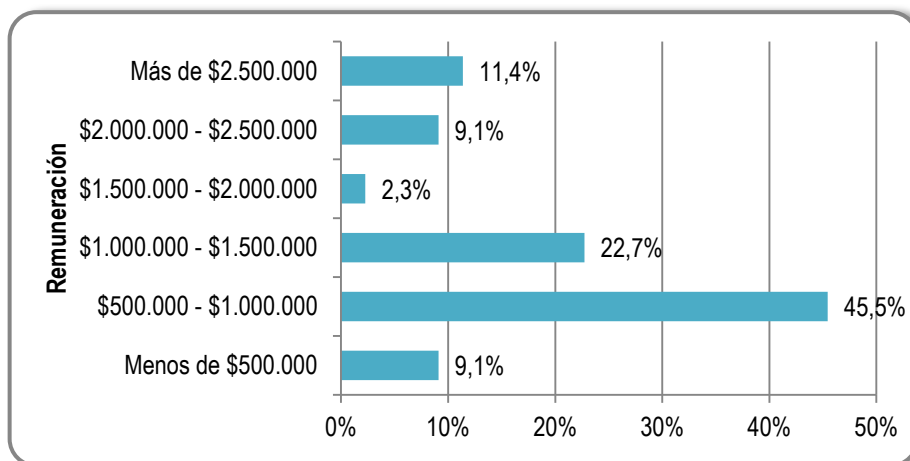
Fuente: Encuesta de identificación de las competencias asociadas con el liderazgo gerencial, diseño y cálculos de las autoras

Por último, se presenta la cuantía de la retribución monetaria clasificada en rangos (Gráfica 9) y sus respectivos estadísticos descriptivos (Tabla 5). La mayoría de los estudiantes

(45,5%) que trabajan reciben una remuneración de entre \$500.000 y \$1.000.000, en segundo lugar (22,7%) están aquellos que devengan entre \$1.000.00 y \$1.500.000.

En general, la cifra promedio que devenga un estudiante trabajador que recibe compensación monetaria corresponde a \$1.246.255, con una desviación estándar de \$865.082. Se encontró que el valor más frecuente o moda fue de \$1.000.000, y que las remuneraciones reportadas comienzan en los \$150.000 (valor mínimo) y terminan en \$3.990.000 (valor máximo).

Gráfica 9. Monto de la remuneración monetaria en los estudiantes de Administración de Empresas que trabajan



Fuente: Encuesta de identificación de las competencias asociadas con el liderazgo gerencial, diseño y cálculos de las autoras

Tabla 5. Estadísticos descriptivos de la remuneración monetaria

Parámetro	Valor
Media	1.246.255
IC95% Límite inferior	983.245
IC95% Límite superior	1.509.264
Mediana	1.000.000
Desviación estándar	865.082
Mínimo	150.000
Máximo	3.990.000

Fuente: Encuesta de identificación de las competencias asociadas con el liderazgo gerencial, diseño y cálculos de las autoras

7. ANÁLISIS DE LA INTENCIÓN DE LIDERAZGO EN LOS ESTUDIANTES

La discusión sobre el análisis de la voluntad de desempeñarse como líder en los estudiantes de administración de empresas se lleva a cabo en el presente capítulo. Para esto se incluyó en la encuesta una batería de ítems sobre los cuales el estudiante expresara qué tan de acuerdo se encontraba, y de esta forma construir su perfil en relación con la intención de ser líder.

Tabla 6. Intención de liderazgo. Porcentaje de estudiantes según ítems

Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Ser líder de una empresa es fácil y mantenerse también	18,82	48,24	21,18	7,06	4,71	100,00
Me parece poco atractivo ser líder de una empresa	49,43	35,63	6,90	5,75	2,30	100,00
Mis amigos aprueban mi decisión de ser líder de una empresa	3,53	4,71	27,06	35,29	29,41	100,00
Totalmente incapaz de ser líder	67,05	19,32	7,95	3,41	2,27	100,00
Mi familia aprobaría la decisión de ser el líder de una empresa	6,82	1,14	2,27	19,32	70,45	100,00
Si tuviese oportunidad y recursos crearía una empresa y fuera líder de la misma	6,90	0,00	2,30	18,39	72,41	100,00
Entre varias opciones preferiría ser cualquier cosa antes que ser líder	52,87	28,74	13,79	1,15	3,45	100,00
Si tratase de ser líder, tendría una alta probabilidad de lograrlo	3,53	1,18	9,41	48,24	37,65	100,00
Liderar una organización me supondría una gran satisfacción	4,71	1,18	4,71	43,53	45,88	100,00
Conozco los detalles prácticos necesarios para ser el líder de una empresa	3,49	11,63	26,74	50,00	8,14	100,00

Nota: Las celdas grises resaltan los porcentajes más altos

Fuente: Encuesta de identificación de las competencias asociadas con el liderazgo gerencial, diseño y cálculos de las autoras

En la Tabla 6 se presenta el porcentaje de estudiantes que considera cada ítem según su nivel de acuerdo. En esta se observa que las respuestas de los ítems afirmativos se

concentran en las categorías “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, mientras que los ítems negativos tienen a “totalmente en desacuerdo”. Lo anterior puede sustentarse en los resultados que presenta la Tabla 7, específicamente en la mediana, que corresponde al valor que más se repite en una distribución, también en la media. Con esto se puede deducir que los estudiantes de administración de empresas encuestados presentan una marcada intención de liderazgo.

Tabla 7. Estadísticos descriptivos de la intención de liderazgo

Ítem	Media	Intervalo de confianza		Mediana	Desviación estándar	Mín	Máx
		Límite inferior	Límite superior				
Ser líder de una empresa es y mantenerse es fácil	2,3	2,1	2,5	2	1,0	1	5
Me parece poco atractivo ser líder de una empresa	1,7	1,5	1,9	1	1,0	1	5
Mis amigos aprueban mi decisión de ser líder de una empresa	3,9	3,7	4,1	4	1,0	1	5
Totalmente incapaz de ser líder	1,4	1,3	1,6	1	0,8	1	5
Mi familia aprobaría la decisión de ser el líder de una empresa	4,5	4,2	4,7	5	1,1	1	5
Si tuviese oportunidad y recursos crearía una empresa y fuera líder de la misma	4,5	4,3	4,8	5	1,0	1	5
Entre varias opciones preferiría ser cualquier cosa antes que ser líder	1,7	1,5	1,9	1	1,0	1	5
Si tratase de ser líder, tendría una alta probabilidad de lograrlo	4,2	4,0	4,4	4	0,9	1	5
Liderar una organización me supondría una gran satisfacción	4,3	4,1	4,5	4	0,9	1	5
Conozco los detalles prácticos necesarios para ser el líder de una empresa	3,5	3,3	3,7	4	0,9	1	5

Fuente: Encuesta de identificación de las competencias asociadas con el liderazgo gerencial, diseño y cálculos de las autoras

8. FORMACIÓN Y EXPERIENCIA DE LOS ESTUDIANTES EN TÉRMINOS DE LIDERAZGO

En el estudio se intentó conocer la experiencia en liderazgo que posee el estudiante de administración de empresas, así como la formación educativa sobre diversos aspectos relacionados. Lo anterior con el propósito de determinar si posiblemente es capaz de asumir en un futuro el rol de líder.

Tabla 8. Formación y experiencia en liderazgo. Porcentaje de estudiantes según ítems

Ítem	Frecuentemente	Regularmente	Poco	Nunca	Total
Realización de lecturas y trabajos relacionados con el liderazgo	27,91	33,72	34,88	3,49	100,00
Participación en proyectos con tutores, guías o líderes de organizaciones	13,79	27,59	37,93	20,69	100,00
Enriquecimiento de las cualidades y capacidades personales mediante cursos, talleres, seminarios, capacitaciones dentro y fuera de la universidad, relacionados con la gerencia y el liderazgo empresarial	20,45	32,95	31,82	14,77	100,00
Elaboración de planes de negocios	14,94	27,59	35,63	21,84	100,00
Contacto o prácticas con expertos, gerentes o líderes de empresas (grandes, medianas o pequeñas) a nivel local o regional	16,09	21,84	41,38	20,69	100,00
Asistencia a congresos o charlas motivacionales donde se presente la información relacionada con el liderazgo y la puesta en marcha de nuevas empresas	7,95	27,27	34,09	30,68	100,00

Fuente: Encuesta de identificación de las competencias asociadas con el liderazgo gerencial, diseño y cálculos de las autoras

La Tabla 8 muestra el conjunto de ítems con los cuales se pretendió conocer la formación y experiencia en diversos aspectos del liderazgo. Se observa que en casi todas las afirmaciones, las respuestas de los estudiantes tendieron a concentrarse en la categoría

“poco”. En este orden de ideas, los estudiantes realizan pocas lecturas y trabajos sobre liderazgo, de igual forma pocas veces participan proyectos con tutores, guías o líderes de organizaciones, en pocas ocasiones elaboran planes de negocios, escasamente interactúan con expertos, gerentes o líderes de empresas y asisten a congresos o charlas motivacionales. Lo único que realizan de manera regular es el enriquecimiento de las cualidades y capacidades personales mediante cursos, talleres, seminarios, capacitaciones dentro y fuera de la universidad, relacionados con la gerencia y el liderazgo empresarial.

Tabla 9. Estadísticos descriptivos de la formación y experiencia en liderazgo

Ítem	Media	Intervalo de confianza		Mediana	Desviación estándar	Mín	Máx
		Límite inferior	Límite superior				
Realización de lecturas y trabajos relacionados con el liderazgo	2,1	1,9	2,3	2	0,9	1	4
Participación en proyectos con tutores, guías o líderes de organizaciones	2,6	2,4	2,8	3	1,0	1	4
Enriquecimiento de las cualidades y capacidades personales mediante cursos, talleres, seminarios, capacitaciones dentro y fuera de la universidad, relacionados con la gerencia y el liderazgo empresarial	2,4	2,2	2,6	2	1,0	1	4
Elaboración de planes de negocios	2,6	2,4	2,9	3	1,0	1	4
Contacto o prácticas con expertos, gerentes o líderes de empresas (grandes, medianas o pequeñas) a nivel local o regional	2,6	2,4	2,8	3	1,0	1	4
Asistencia a congresos o charlas motivacionales donde se presente la información relacionada con el liderazgo y la puesta en marcha de nuevas empresas	2,9	2,7	3,1	3	0,9	1	4

Fuente: Encuesta de identificación de las competencias asociadas con el liderazgo gerencial, diseño y cálculos de las autoras

Los estadísticos descriptivos sobre los ítems de formación y experiencia en liderazgo aparecen en la Tabla 9. Obsérvese que los valores más frecuentes (mediana), como ya se

mencionó, tienden a concentrarse en las categorías centrales (poco y regularmente). La media refuerza lo anterior; la desviación estándar sugiere que la dispersión alrededor de la media es poca.

9. COMPETENCIAS VINCULADAS AL LIDERAZGO GERENCIAL EN LOS ESTUDIANTES

En esta última parte del trabajo se presentan las ocho competencias que se consideraron como vinculadas al liderazgo gerencial en los estudiantes del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Cartagena. El análisis, al igual que los precedentes se basa en un conjunto de ítems, sobre los cuales el estudiante manifestaba qué tan de acuerdo se encontraba; cada uno de estos ítems posee su correspondiente tabla donde se muestran los respectivos estadísticos descriptivos.

9.1 Competencia de información

Dentro de esta competencia se cataloga el hábito para captar información, procesarla, darle sentido, enriquecerla, utilizarla y distribuirla entre clientes internos y/o externos para que tanto unos como otros realicemos un mejor trabajo. La información puede tratar de procesos, tecnologías, mercados, competidores, tendencias, informes de situación, cuadros de mando, etc., debe quedar claro que no se debe confundir con comunicación, pues la información es la herramienta pura y dura³³.

La mayoría de los estudiantes manifestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con las diversas afirmaciones en torno a la competencia de formación. Particularmente señalaron que la gestión del conocimiento la basan en que reflexionan con criterio sobre la información que necesitan para hacer bien alguna labor, luego buscan y captan esa información, para pensar cómo convertirla en conocimiento y transmitirla, por otro lado, la mayoría de estos individuos está de acuerdo con que se sienten responsables de suministrar a los demás información que necesitan para hacer bien su trabajo, además opinan que educar es suministrar información.

³³ CARDONA, José María. Espíritu gerencial. En: Anales de Mecánica y Electricidad. Mayo-junio, 2004. P 36-46.

Tabla 10. Competencia de información. Porcentaje de estudiantes según ítems

Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
La gestión del conocimiento la baso en que reflexiono con criterio sobre la información que necesito para hacer bien mi trabajo, luego busco y capto esa información, para pensar y reflexionar cómo convertirla en conocimiento y transmitirla	3,53	2,35	8,24	52,94	32,94	100,00
Me siento responsable de suministrar a los demás información mía que necesitan para hacer bien su trabajo	2,33	10,47	10,47	45,35	31,40	100,00
Tengo poder en la medida que eduque a los demás. Y educar es suministrar información	4,65	12,79	23,26	36,05	23,26	100,00
Soy útil en la medida que comparto información, sobre todo cuanto mayor sea mi responsabilidad	4,71	4,71	9,41	45,88	35,29	100,00

Fuente: Encuesta de identificación de las competencias asociadas con el liderazgo gerencial, diseño y cálculos de las autoras

Tabla 11. Estadísticos descriptivos de la competencia de información

Ítem	Media	Intervalo de confianza		Mediana	Desviación estándar	Mín	Máx
		Límite inferior	Límite superior				
La gestión del conocimiento la baso en que reflexiono con criterio sobre la información que necesito para hacer bien mi trabajo, luego busco y capto esa información, para pensar y reflexionar cómo convertirla en conocimiento y transmitirla	4,02	3,78	4,25	4	0,88	1	5
Me siento responsable de suministrar a los demás información mía que necesitan para hacer bien su trabajo	3,84	3,54	4,14	4	1,12	1	5
Tengo poder en la medida que eduque a los demás. Y educar es suministrar información	3,46	3,16	3,77	3,5	1,14	1	5
Soy útil en la medida que comparto información, sobre todo cuanto mayor sea mi responsabilidad	4,04	3,76	4,31	4	1,03	1	5

Fuente: Encuesta de identificación de las competencias asociadas con el liderazgo gerencial, diseño y cálculos de las autoras

Por otro lado, en la Tabla 11 se presentan los estadísticos descriptivos sobre los ítems mostrados en la tabla anterior. Se aprecia que la menor dispersión en torno a la media estuvo en la primera afirmación, mientras que la más alta estuvo en la tercera.

9.2 Competencia de visión estratégica

Esta competencia considera el hábito de gestión de la imaginación, con la cual el líder articula, enriquece y redefine la visión de una empresa o sección de la misma, además comprende la red de objetivos concretos que forman su estrategia y que son expresados de forma que generan compromiso, ilusión y entusiasmo, en este sentido se deja claro el punto donde se encuentra la empresa y el lugar hacia el cual debe orientarse, así como la manera en que lograr esto³⁴.

Esta competencia se intentó medir por medio de los ítems que aparecen representados en la Tabla 12, de esta se aprecia que la mayoría de los individuos entrevistados manifestaron estar de acuerdo o completamente de acuerdo con que la esencia de la función directiva está en definir el a) “es”, b) el “debe ser”, y c) en la manera en que se relaciona el “es” con el deber “ser”; así como con el hecho de que para lograr que una estrategia lo suficientemente buena debe estar en la cabeza de muchos.

Tabla 12. Competencia de visión estratégica. Porcentaje de estudiantes según ítems

Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
La esencia de la función directiva está en definir el “es”, el “debe ser” y en cómo ir del uno al otro	2,35	9,41	27,06	41,18	20,00	100,00
Logro que una estrategia lo suficientemente buena esté en la cabeza de muchos	1,23	6,17	22,22	55,56	14,81	100,00

Fuente: Encuesta de identificación de las competencias asociadas con el liderazgo gerencial, diseño y cálculos de las autoras

³⁴ Ibíd.

Así como en las demás competencias, en la Tabla 13 aparecen los estadísticos descriptivos de la visión estratégica. Se confirma que el valor mediano corresponde a la cuarta categoría (de acuerdo), y que la menor dispersión corresponde al segundo ítem considerado.

Tabla 13. Estadísticos descriptivos de la competencia de visión estratégica

Ítem	Media	Intervalo de confianza		Mediana	Desviación estándar	Mín	Máx
		Límite inferior	Límite superior				
La esencia de la función directiva está en definir el “es”, el “debe ser” y en cómo ir del uno al otro	3,75	3,50	4,00	4	0,92	1	5
Logro que una estrategia lo suficientemente buena esté en la cabeza de muchos	3,73	3,52	3,95	4	0,80	2	5

Fuente: Encuesta de identificación de las competencias asociadas con el liderazgo gerencial, diseño y cálculos de las autoras

9.3 Competencia de resultados

En el caso de la competencia de resultados, esta se consideró como el hábito consistente en la auto-formulación de preguntas de parte del líder en función de la visión de la empresa, y de los resultados que le competen. Por otro lado, esta competencia incluye la capacidad de centrarse en lo importante, de establecer los propios objetivos y de evaluar su propio rendimiento³⁵.

La evidencia permite afirmar que los encuestados tienen una clara orientación hacia la competencia de resultados, debido a que en cada uno de los ítems considerados las respuestas correspondientes a ‘de acuerdo’ y ‘totalmente de acuerdo’ tuvieron una frecuencia de respuesta superior al 70%, tal como se presenta en la Tabla 14, lo cual se confirma en la Tabla 15 con las estadísticas de tendencia central y de dispersión calculadas.

³⁵ *Ibíd.*

Tabla 14. Competencia de resultados. Porcentaje de estudiantes según ítems

Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Reflexiono con frecuencia sobre en qué me debo concentrar para hacer mi mejor contribución, marcar la diferencia y hacer una aportación genuina.	3,53	3,53	17,65	51,76	23,53	100,00
Aquí estoy para trabajar aprovechando las oportunidades y centrándome en lo importante, no en lo urgente. Me planifico.	2,33	4,65	12,79	51,16	29,07	100,00
Estoy para actuar inteligentemente estableciendo prioridades, sin dejarme arrastrar por los acontecimientos habituales	1,20	6,02	18,07	40,96	33,73	100,00

Fuente: Encuesta de identificación de las competencias asociadas con el liderazgo gerencial, diseño y cálculos de las autoras

Tabla 15. Estadísticos descriptivos de la competencia de resultados

Ítem	Media	Intervalo de confianza		Mediana	Desviación estándar	Mín	Máx
		Límite inferior	Límite superior				
Reflexiono con frecuencia sobre en qué me debo concentrar para hacer mi mejor contribución, marcar la diferencia y hacer una aportación genuina.	3,93	3,68	4,17	4	0,91	1	5
Aquí estoy para trabajar aprovechando las oportunidades y centrándome en lo importante, no en lo urgente. Me planifico.	4,00	3,77	4,23	4	0,85	1	5
Estoy para actuar inteligentemente estableciendo prioridades, sin dejarme arrastrar por los acontecimientos habituales	4,05	3,81	4,30	4	0,90	1	5

Fuente: Encuesta de identificación de las competencias asociadas con el liderazgo gerencial, diseño y cálculos de las autoras

Las afirmaciones consideradas dentro de la competencia de resultados estuvieron encaminadas a conocer que el líder reflexiona con frecuencia sobre la manera en que se debe concentrar para hacer su mejor contribución, marcar la diferencia y hacer una aportación genuina, así como si está de acuerdo con que está en la organización para trabajar aprovechando las oportunidades y concentrándose en lo importante, más no en lo urgente, es decir, se planifica. Por último se intentó conocer si el líder está en la empresa

con el fin de actuar de manera inteligente, estableciendo prioridades, sin dejarse afectar de manera significativa por la coyuntura.

9.4 Competencia de delegación

Otra de las competencias que se consideró vinculada al liderazgo gerencial fue la de delegación, esta hace referencia la costumbre o el hábito de organizar de manera eficaz a las personas que conforman la organización proveyéndoles de autoridad, por medio del empoderamiento, a la vez que se les exige responsabilidad. Esto lleva implícito tener los objetivos bien establecidos y tener confianza en los demás, dentro de esto resulta evidente que delegar es el hábito de establecer una exigente relación de confianza³⁶.

Los resultados obtenidos de la información recolectada son representados en la Tabla 16, con base en estos se puede afirmar que los hallazgos no son tan contundentes como en las competencias gerenciales hasta ahora evaluadas, debido a que apenas alrededor de la mitad de los entrevistados está de ‘acuerdo’ o ‘totalmente de acuerdo’ con que en caso de ser líderes su colaborador tiene libertad para entrar en su despacho y decirles que están haciendo mal determinadas acciones, por determinadas razones, por otro lado, como líder delegan su autoridad, en la medida en que otorgan libertad y confianza a su(s) colaborador(es).

En contraste la mayoría, aproximadamente el 70%, de los estudiantes, indican afinidad por las siguientes afirmaciones: “mi recurso empresarial más escaso es la capacidad gerencial de mis directivos y mandos” y con que “puedo permitir errores, pero nunca actitudes negativas; esto sí que lo afronto personalmente, cara-cara y hasta el final”. Cabe mencionar que en la Tabla 17 aparecen los estadísticos descriptivos de lo anterior.

³⁶ *Ibíd.*

Tabla 16. Competencia de delegación. Porcentaje de estudiantes según ítems

Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Delego autoridad. Doy libertad al colaborador, me pongo en sus manos y me vuelvo vulnerable, además confianza	10,98	21,95	19,51	34,15	13,41	100,00
Mi colaborador tiene libertad para entrar en mi despacho y decirme: "Esto lo estamos haciendo mal por esto, esto y esto". No permito que un colaborador tenga "mentalidad de subordinado"	5,81	18,60	20,93	39,53	15,12	100,00
Mi recurso empresarial más escaso es la capacidad gerencial de mis directivos y mandos	14,29	36,90	26,19	19,05	3,57	100,00
Puedo permitir errores, pero nunca actitudes negativas; esto sí que lo afronto personalmente, cara-cara y hasta el final	1,20	7,23	20,48	38,55	32,53	100,00

Fuente: Encuesta de identificación de las competencias asociadas con el liderazgo gerencial, diseño y cálculos de las autoras

Tabla 17. Estadísticos descriptivos de la competencia de delegación

Ítem	Media	Intervalo de confianza		Mediana	Desviación estándar	Mín	Máx
		Límite inferior	Límite superior				
Delego autoridad. Doy libertad al colaborador, me pongo en sus manos y me vuelvo vulnerable, además confianza	3,13	2,80	3,45	3	1,22	1	5
Mi colaborador tiene libertad para entrar en mi despacho y decirme: "Esto lo estamos haciendo mal por esto, esto y esto". No permito que un colaborador tenga "mentalidad de subordinado"	3,50	3,23	3,77	4	1,01	2	5
Mi recurso empresarial más escaso es la capacidad gerencial de mis directivos y mandos	2,50	2,24	2,76	2	0,97	1	4
Puedo permitir errores, pero nunca actitudes negativas; esto sí que lo afronto personalmente, cara-cara y hasta el final	3,89	3,65	4,14	4	0,91	1	5

Fuente: Encuesta de identificación de las competencias asociadas con el liderazgo gerencial, diseño y cálculos de las autoras

9.5 Competencia de aprendizaje

La competencia de aprendizaje involucra el siguiente par de aspectos, en primer lugar está el referido a la mejora de los propios conocimientos para trabajar mejor, en la medida en que se tornan obsoletos cada cierto período de tiempo; en segundo lugar se encuentra la mejora del propio carácter, mentalidad, comportamiento, cultura, comunicación, en cuanto contenido de la persona. Se considera que la mejora continua de ambos aspectos son imprescindibles y seguramente éticamente necesarias³⁷.

Tabla 18. Competencia de aprendizaje. Porcentaje de estudiantes según ítems

Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
En mi aprendizaje, lo primero que necesito es conocerme a mí mismo: auditar mis malos hábitos, puntos débiles, qué cosas me hacen reaccionar mal y darme cuenta de cómo influye en los demás mi propio comportamiento	1,18	1,18	7,06	37,65	52,94	100,00
"Yo actúo así", me pongo en cuestión y desarrollo más conocimientos que potenciarán mis puntos fuertes	3,57	3,57	19,05	54,76	19,05	100,00
La productividad es ante todo cuestión de aprendizaje. Quien adquiere conocimientos crea un puesto de trabajo nuevo	3,57	10,71	21,43	42,86	21,43	100,00
Fuerzo, a mí y a los demás, a tareas tan difíciles que no tengamos más remedio que cometer errores y aprender	15,48	34,52	28,57	14,29	7,14	100,00

Fuente: Encuesta de identificación de las competencias asociadas con el liderazgo gerencial, diseño y cálculos de las autoras

Los componentes en que se desglosó la competencia de aprendizaje se muestran en la Tabla 18, y los respectivos estadísticos descriptivos en la Tabla 19. Se observa que la mayoría de encuestados diverge en qué tan de acuerdo están con cada uno de tales componentes. Se encontró que más de la mitad (52,94%) está totalmente de acuerdo con que en su

³⁷ *Ibíd.*

aprendizaje, lo primero que necesita es conocerse a mí mismo. Sobre las afirmaciones “Yo actúo así”, me pongo en cuestión y desarrollo más conocimientos que potenciarán mis puntos fuertes” y “la productividad es ante todo cuestión de aprendizaje. Quien adquiere conocimientos crea un puesto de trabajo nuevo” obtuvieron 54,76% y 42,86% en la categoría ‘de acuerdo’. Finalmente la proporción más alta de respuestas ‘en desacuerdo’ (34,52%) se concentró en que “fuerzo, a mí y a los demás, a tareas tan difíciles que no tengamos más remedio que cometer errores y aprender”.

Tabla 19. Estadísticos descriptivos de la competencia de aprendizaje

Ítem	Media	Intervalo de confianza		Mediana	Desviación estándar	Mín	Máx
		Límite inferior	Límite superior				
En mi aprendizaje, lo primero que necesito es conocerme a mí mismo: auditar mis malos hábitos, puntos débiles, qué cosas me hacen reaccionar mal y darme cuenta de cómo influye en los demás mi propio comportamiento	4,45	4,24	4,65	5	0,76	1	5
"Yo actúo así", me pongo en cuestión y desarrollo más conocimientos que potenciarán mis puntos fuertes	3,77	3,51	4,03	4	0,97	1	5
La productividad es ante todo cuestión de aprendizaje. Quien adquiere conocimientos crea un puesto de trabajo nuevo	3,57	3,30	3,84	4	1,01	1	5
Fuerzo, a mí y a los demás, a tareas tan difíciles que no tengamos más remedio que cometer errores y aprender	2,61	2,31	2,90	3	1,11	1	5

Fuente: Encuesta de identificación de las competencias asociadas con el liderazgo gerencial, diseño y cálculos de las autoras

9.6 Competencia de comunicación-negociación

Esta competencia tiene en cuenta la capacidad para escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones que el equipo de trabajo le comunica al líder, a su vez, éste tiene la capacidad para retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo.

La mayoría de los entrevistados, de acuerdo a las respuestas, posee un perfil que sugiere que cumple con la competencia de comunicación y negociación. En la Tabla 20 se aprecia que una gran proporción de estudiantes indicó estar ‘de acuerdo’ y ‘totalmente de acuerdo’ con las afirmaciones “estoy dispuesto a escuchar y modificar mi propio comportamiento, que es lo que exige la comunicación” y “me habla mi colaborador y le escucho. Creo comprensión común. Nos exigimos responsabilidad mutuamente”, con 82% en cada caso.

Solo la mitad de los estudiantes mostró estar ‘de acuerdo’ y ‘totalmente de acuerdo’ con el hecho de que donde todos piensan igual, nadie piensa mucho; el resto indicó estar en desacuerdo o es neutral, sin embargo la alta desviación estándar que tiene este ítem (según la Tabla 21) no permite dar una respuesta categórica en cuanto a la concentración alrededor de alguna categoría.

Tabla 20. Competencia de comunicación-negociación. Porcentaje de estudiantes según ítems

Ítem	Total-mente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Total-mente de acuerdo	Total
Estoy dispuesto a escuchar y modificar mi propio comportamiento, que es lo que exige la comunicación	1,19	5,95	10,71	45,24	36,90	100,00
Donde todos piensan igual, nadie piensa mucho. ¿Qué ve él que yo no veo y por qué?	7,32	17,07	25,61	29,27	20,73	100,00
Me habla mi colaborador y le escucho. Creo comprensión común. Nos exigimos responsabilidad mutuamente	1,20	4,82	12,05	48,19	33,73	100,00
Soy siempre positivo. Una comunicación absolutamente sincera destruye la relación. Soy sincero y diplomático a la vez	5,95	10,71	19,05	48,81	15,48	100,00

Fuente: Encuesta de identificación de las competencias asociadas con el liderazgo gerencial, diseño y cálculos de las autoras

Tabla 21. Estadísticos descriptivos de la competencia de comunicación-negociación

Ítem	Media	Intervalo de confianza		Mediana	Desviación estándar	Mín	Máx
		Límite inferior	Límite superior				
Estoy dispuesto a escuchar y modificar mi propio comportamiento, que es lo que exige la comunicación	4,13	3,91	4,34	4	0,81	2	5
Donde todos piensan igual, nadie piensa mucho. ¿Qué ve él que yo no veo y por qué?	3,48	3,16	3,80	4	1,19	1	5
Me habla mi colaborador y le escucho. Creo comprensión común. Nos exigimos responsabilidad mutuamente	4,14	3,91	4,37	4	0,86	1	5
Soy siempre positivo. Una comunicación absolutamente sincera destruye la relación. Soy sincero y diplomático a la vez	3,68	3,42	3,94	4	0,97	1	5

Fuente: Encuesta de identificación de las competencias asociadas con el liderazgo gerencial, diseño y cálculos de las autoras

9.7 Competencia de trabajo en equipo

El trabajo en equipo se constituye en una importante competencia que debe poseer todo líder, en la medida en que le permite a éste reconocer e identificar las habilidades y fortalezas de los miembros del equipo, de tal manera que el resultado puede ser optimizado, para así alcanzar un importante rendimiento con compromiso y confianza mutua.

Esta competencia se encuentra potenciada por diferentes aspectos, tales como la capacidad de integración, la comunicación interpersonal, la empatía, la capacidad de aprovechar los conocimientos y habilidades individuales para la potenciación del conocimiento grupal, la responsabilidad y el compromiso, así como por la toma de decisiones y gestión del tiempo³⁸.

En la Tabla 22 se muestran los ítems a través de los cuales se pretendió caracterizar la competencia de trabajo en equipo. En general, y tal como se esperaba, la mayoría de

³⁸ BARRAYCOA, Javier y LASAGA, Olga. La competencia de trabajo en equipo: más allá del corta y pega. En: Vivat Academia, junio, 2010, no. 111, p 1-5.

encuestados señaló estar totalmente de acuerdo con que el trabajo en equipo exige responsabilidad, autodisciplina, entrenamiento y compromiso con los resultados. Por otro lado algo más de la mitad respondió estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que para gestionar el conocimiento hace falta, sobre todo, un líder que transforme un comité de dirección en un equipo de dirección.

En el caso de la afirmación “el cómo veo el problema, es el problema. Antepongo la labor de equipo a mi protagonismo personal” se observa que las respuestas no se tienden a concentrar en alguna categoría en particular, esto se puede decir luego de observar los porcentajes relativamente homogéneos entre las categorías, así como por la también relativamente alta desviación estándar en la Tabla 23.

Tabla 22. Competencia de trabajo en equipo. Porcentaje de estudiantes según ítems

Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Para gestionar el conocimiento hace falta, sobre todo, un líder que transforme un comité de dirección en un equipo de dirección. ¡Nada menos!	1,20	9,64	30,12	38,55	20,48	100,00
El cómo veo el problema, es el problema. Antepongo la labor de equipo a mi protagonismo personal	10,84	22,89	26,51	21,69	18,07	100,00
El trabajo en equipo exige responsabilidad, autodisciplina, entrenamiento y compromiso con los resultados	2,35	1,18	2,35	32,94	61,18	100,00

Fuente: Encuesta de identificación de las competencias asociadas con el liderazgo gerencial, diseño y cálculos de las autoras

Tabla 23. Estadísticos descriptivos de la competencia de trabajo en equipo

Ítem	Media	Intervalo de confianza		Mediana	Desviación estándar	Mín	Máx
		Límite inferior	Límite superior				
Para gestionar el conocimiento hace falta, sobre todo, un líder que transforme un comité de dirección en un equipo de dirección. ¡Nada menos!	3,71	3,48	3,95	4	0,89	2	5
El cómo veo el problema, es el problema. Antepongo la labor de equipo a mi protagonismo personal	3,11	2,78	3,43	3	1,22	1	5
El trabajo en equipo exige responsabilidad, autodisciplina, entrenamiento y compromiso con los resultados	4,55	4,36	4,74	5	0,71	1	5

Fuente: Encuesta de identificación de las competencias asociadas con el liderazgo gerencial, diseño y cálculos de las autoras

9.8 Competencia de innovación

Esta competencia del líder se entiende como aquella capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad, consecuentemente implica idear soluciones nuevas y diferentes frente a problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

En este orden de ideas, se diseñaron una serie de ítems que permitieran una aproximación al conocimiento de esta competencia. Estos se muestran en la Tabla 24, y sus correspondientes estadísticos descriptivos en la Tabla 25. Las mayores proporciones señalan estar de ‘acuerdo’ y ‘totalmente de acuerdo’ con que “toda empresa debe estar transformándose en otra distinta. Esto exige estar modificando constantemente la forma de hacer las cosas” (70,59%) y “un buen innovador es alguien que trabaja a “lomo caliente” y que se responsabiliza de lograr la aplicación de una idea a base de autodisciplina” (64,7%). Por otro lado, aunque la mayoría de estudiantes se manifestó ‘neutral’ a la hora de preguntarse “¿quién está más loco?, ¿los demás o yo?”, no son contundentes las respuestas en este sentido, especialmente porque las proporciones en otras categorías son

relativamente parecidas, y porque la desviación estándar, en este caso, resultó alta frente a aquella de las demás categorías.

Tabla 24. Competencia de innovación. Porcentaje de estudiantes según ítems

Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Toda empresa debe estar transformándose en otra distinta. Esto exige estar modificando constantemente la forma de hacer las cosas	2,35	7,06	20,00	42,35	28,24	100,00
Un buen innovador es alguien que trabaja a “lomo caliente” y que se responsabiliza de lograr la aplicación de una idea a base de autodisciplina	4,71	14,12	16,47	35,29	29,41	100,00
Me pregunto: ¿Quién está más loco? ¿Los demás o yo?	17,86	9,52	27,38	21,43	23,81	100,00

Fuente: Encuesta de identificación de las competencias asociadas con el liderazgo gerencial, diseño y cálculos de las autoras

Tabla 25. Estadísticos descriptivos de la competencia de innovación

Ítem	Media	Intervalo de confianza		Mediana	Desviación estándar	Mín	Máx
		Límite inferior	Límite superior				
Toda empresa debe estar transformándose en otra distinta. Esto exige estar modificando constantemente la forma de hacer las cosas	3,89	3,62	4,16	4	1,00	1	5
Un buen innovador es alguien que trabaja a “lomo caliente” y que se responsabiliza de lograr la aplicación de una idea a base de autodisciplina	3,70	3,39	4,00	4	1,14	1	5
Me pregunto: ¿Quién está más loco? ¿Los demás o yo?	3,21	2,84	3,59	3	1,38	1	5

Fuente: Encuesta de identificación de las competencias asociadas con el liderazgo gerencial, diseño y cálculos de las autoras

10. CONCLUSIONES

La investigación desarrollada en este documento se constituye en un intento por identificar las competencias asociadas con el liderazgo gerencial, estudiando el caso de los estudiantes del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Cartagena en el año 2013. El análisis se llevó a cabo mediante la utilización de una metodología cuantitativa, de carácter descriptivo y de corte transversal.

De los resultados producto de la investigación es posible formular el siguiente conjunto de conclusiones. Sobre la caracterización de los estudiantes del programa de Administración de Empresas se determinó que en su mayoría pertenecen al primer semestre, tienen edades comprendidas entre los 20 y los 29 años, siendo en promedio de 24,8 años, se encontraron tanto hombres como mujeres por igual, su estado civil es soltero, son de estrato bajo-medio.

Se concluye que la mayoría de estudiantes trabajan, y de estos no todos reciben remuneración monetaria. Esta situación se torna preocupante en el sentido en que no todos están recibiendo los incentivos que podrían garantizar a mediano o a largo plazo una plena satisfacción con las tareas desempeñadas, además podría tenerse un condicionador negativo a la hora de asumir actitudes de liderazgo en un futuro³⁹.

La intención de liderazgo en los estudiantes, de acuerdo a los resultados, es claramente evidente. Con esto se puede concluir que por lo menos existe el deseo y el interés de asumir un rol de este tipo en este segmento poblacional, eso posiblemente es reflejo de la educación universitaria en conjunto con las preferencias ocupacionales y la visión profesional del individuo.

Luego de analizada la intención de ser líder, resultó menester conocer la formación y la experiencia de los estudiantes en este sentido, así, con el fin de contrastar este deseo con las

³⁹ RUBINSZTEJN, Gustavo. Motivación e incentivos no monetarios en el trabajo. [Consultado el 29 de marzo 2013, 11:30 AM] disponible en internet: <http://www.endeavor.com.uy/Documentos/Motivacion%20e%20Incentivos%20no%20monetarios%20en%20el%20Trabajo.pdf>.

capacidades (formativas y de experiencia) que hasta el momento han acumulado en forma de capital humano. Las conclusiones en este sentido dejan entrever ciertas debilidades, en cuanto que es poco el contacto con líderes, la asistencia a congresos y charlas, así como la participación en proyectos relacionados con el tema del liderazgo.

A pesar de lo anterior, en el ámbito de las características vinculadas al liderazgo gerencial, se puede concluir que los estudiantes poseen aquellas las competencias que se le atribuyen a un líder, dentro de aquellas consideradas se encuentran la competencia de información, visión estratégica, resultados, delegación, aprendizaje, comunicación-negociación, trabajo en equipo, e innovación; naturalmente algunos en mayor medida que otros satisfacen lo anterior. Así bien, las competencias, no deben generalizarse como factor de éxito, sin embargo corresponden a un mínimo deseable dentro del concepto de liderazgo gerencial.

Teniendo en cuenta lo anterior, en cualquier sector empresarial donde se ubiquen futuramente los estudiantes, deberán ajustar estas competencias a la misión, la cultura organizacional y la definición estratégica de cada empresa.

Vinculando todos los hallazgos, se concluye que los estudiantes tienen tanto el deseo como el interés de asumir un rol de líder en algún momento de su carrera profesional, además, cumplen en términos generales con las competencias para ello, sin embargo, la formación y la experiencia necesaria es insuficiente.

11. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se formulan a continuación se basan en las conclusiones presentadas previamente. En primer lugar, dado que no todos los estudiantes que trabajan recibe remuneración monetaria, se recomienda que por lo menos a nivel de prácticas empresariales, los estudiantes se vinculen a las empresas con una remuneración monetaria digna para las labores que desempeñarán. Esto con el fin de mantenerlo motivado en el puesto de trabajo, y que a largo plazo no se convierta esta realidad en un elemento que trunque las aspiraciones de líder empresarial del estudiante.

En línea con la evidencia sobre la intención de ser líder, desde la universidad se debe continuar ejecutando los esfuerzos encaminados a la realización de actividades que promuevan este interés. Por medio de la motivación y el estímulo se generaría el desarrollo al menos de la voluntad y el deseo de asumir posiciones de liderazgo.

Por otro lado, y en esto se hace especial énfasis, la Universidad de Cartagena en general y el Programa de Administración de Empresas en particular, deben promover la formación de los estudiantes en cuanto a liderazgo. Se recomienda un fortalecimiento de estas capacidades, por medio de una intensa labor pedagógica, bien sea en el marco de los cursos que hacen parte de los ejes temáticos de la carrera, o bien sea de manera extracurricular, a través de congresos, charlas, talleres, entre otras actividades.

Además el contacto y el compartir experiencias con líderes reconocidos, tanto a nivel local como nacional, sería una buena estrategia que, por un lado estimularía a la concreción del deseo de ser líder, y por otro, posibilitaría al estudiante relacionarse con este segmento de la sociedad, con el fin de solucionar dudas, manifestar dudas, y compartir vivencias.

En general, dado que los estudiantes de administración de empresas poseen en general las competencias relacionadas con el liderazgo, se recomienda un acompañamiento desde los primeros semestres hasta los últimos, en el que se les proporcionen las herramientas técnicas para materializar diversos proyectos de liderazgo que pudieran tener, tales como la

creación de empresas, simulaciones de casos administrativos, diseño de planes de negocio, entre otros.

En general, la recomendación fundamental que se hace al programa de Administración de Empresas es que no debe desaprovechar estos potenciales talentos, más bien debe cultivarlos e incentivarlos día a día.

BIBLIOGRAFÍA

ACOSTA, José. Dirigir. 4 ed. Madrid: ESIC Editorial, 2011.

ALLES, Martha. Diccionario de comportamientos gestión por competencias. Buenos Aires: Granica, 2005.

BARRAYCOA, Javier y LASAGA, Olga. La competencia de trabajo en equipo: más allá del corta y pega. En: Vivat Academia, junio, 2010, no. 111, p 1-5.

BORJAS, Leslie. La competencia de liderazgo en gerentes venezolanos. En: Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, diciembre, 2011, vol. 19, no. 2, p 141-152.

BUNK, Gerhard. La transmisión de las competencias y la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. En: Revista Europea de Formación Profesional, 1994, no. 1, p 8-14.

CARDONA, José María. Espíritu gerencial. En: Anales de Mecánica y Electricidad. Mayo-junio, 2004. P 36-46.

DAFT, Richard. La experiencia del liderazgo. 3 ed. México D.F.: Thompson, 2006.

DAVIS, Keith. Human relations at work. Nueva York: McGraw-Hill, 1962, citado por: DURO, Antonio. Introducción al liderazgo organizacional. Teoría y metodología. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos, s.f.

DAVIS, Ruchard. The fundamentals of top management. Nueva York: Harper Day, 1942, citado por: DURO, Antonio. Introducción al liderazgo organizacional. Teoría y metodología. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos, s.f.

DELGADO, Nora y DELGADO, Dolores. El líder y el liderazgo: reflexiones. En: Revista Interamericana de Bibliotecología, julio-diciembre, 2003, vol. 26, no. 2, p 75-88.

GÓMEZ, Ignacio. Competencias profesionales: una propuesta de evaluación para las facultades de ciencias administrativas. En: Pedagogía Universitaria, 2005, vol. 8, 45-66.

GÓMEZ, Juan. Mapa de competencias: Estrategia en el recurso humano. En: Clase Empresarial, 1997, no. 54, p 52-53.

GONCZI, Andrew y ATHANASOU, James. Instrumentación de la educación basada en competencias: Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia. México D.C.: Limusa, 1996.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y Baptista Pilar. Metodología de la investigación. 4 ed. México D.F.: McGraw-Hill, 2006.

HUAYLUPO, Juan. El liderazgo: un poder relativo. En: Revista de Ciencias Sociales, 2007, vol. 1, no. 115, p 103-124.

KATZ, Daniel y KAHN, Robert. El liderazgo. En KATZ, Daniel y KAHN, Robert. Psicología social de las organizaciones. México D.F.: Trillas, 1985, citado por PERIS, Rosana. El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas. Castellón: Universitat Jaume I, 1998.

NIETO, Rafael. Liderazgo y complejidad: una semblanza. En: Ciencias Económico Administrativas, diciembre, 2009, no. 8, 77-86.

OUELLET, André. La evaluación informativa al servicio de las competencias. En: Revista Escuela de Administración de Negocios, 2000, no.41, p. 30-42.

PÁEZ, Iliana. Competencias para el líder gerencial. Liderazgo: evolución y conceptualización, 2004.

PALOMO, María. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. 6 ed. Madrid: ESIC Editorial, 2010.

POLO, Leonardo y LLANO, Carlos. Antropología de la acción directiva. Madrid: Unión Editorial, 1997. [Consultado el 29 de enero de 2012, 11:30 AM] disponible en internet: http://www.iterhominis.com/03_Polo/01_Livros/INDI_DIRECTIVA.htm.

RUBINSZTEJN, Gustavo. Motivación e incentivos no monetarios en el trabajo. [Consultado el 29 de marzo 2013, 11:30 AM] disponible en internet: <http://www.endeavor.com.uy/Documentos/Motivacion%20e%20Incentivos%20no%20monetarios%20en%20el%20Trabajo.pdf>.

WOODRUFFE, Charles. What is meant by competency. Leadership and Organization Development Journal. Vol. 14, 1993, citado por GÓMEZ, Ignacio. Competencias profesionales: una propuesta de evaluación para las facultades de ciencias administrativas. Educación y Educadores. Vol. 8, 2005. P 45-66.

12. ANEXOS

12.1 PRESUPUESTO

ÍTEMS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
Equipos de cómputo e internet			\$ 1.840.000
	Computadores	1	\$ 1.456.000
	Servicio de internet	3	\$ 70.000
	Impresora	1	\$ 174.000
Transporte y refrigerios			\$ 190.000
	Transporte	20	\$ 5.000
	Refrigerios	10	\$ 9.000
Impresiones y fotocopias			\$ 55.000
	Cartucho de tinta	1	\$ 25.000
	Fotocopias	200	\$ 100
	Resma de papel	1	\$ 10.000
Subtotal			\$ 2.085.000
Gastos inesperados (10%)			\$ 208.500
TOTAL			\$ 2.293.500

12.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tiempo \ Actividad	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Revisión de la literatura	■	■	■																		
Redacción de la propuesta			■	■																	
Diseño de la encuesta a aplicar				■																	
Presentación de la propuesta					■																
Aprobación de la propuesta						■	■														
Recolección de la información primaria								■	■												
Digitación de la información primaria										■	■										
Análisis de la información													■								
Redacción del documento final														■							
Entrega del documento final															■						
Aprobación del documento final																■	■	■			