



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS PERUANO, DESDE UNA PERSPECTIVA DE MERCADO LABORAL

Jorge Antonio Olivera Aravena

Lima, octubre de 2012

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa de Administración de Empresas



Esta obra está bajo una [licencia](#)
[Creative Commons Atribución-](#)
[NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)
Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

**UNIVERSIDAD DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**



**“EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS PERUANO, DESDE UNA PERSPECTIVA DEL
MERCADO LABORAL”**

Tesis que presenta el Bachiller en Administración de Empresas, señor

JORGE ANTONIO OLIVERA ARAVENA

Para optar el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Lima, octubre 2012

Profesoras asesoras:

Dra. Elsa Mercedes Alama Salazar

Mgtr. Jenny Cabrera Espinosa

A Dios, a mis padres, a mi hermano, a Ilse
y a mis seres queridos.

Con mi mayor afecto.

PRÓLOGO

Tradicionalmente las universidades han centrado sus esfuerzos en la transmisión de conocimientos; sin embargo, desde hace unas décadas nuevas corrientes pretenden impulsar una formación profesional más completa y sobre todo, encaminada a cubrir las necesidades sociales.

La presente Tesis explora el enfoque formativo por competencias; un aspecto ampliamente reconocido y validado por los académicos; pero que, no cuenta con suficientes estudios aplicados a la realidad peruana.

La inquietud de la que nace este estudio constituye un aspecto fundamental para los intereses pedagógicos de las escuelas de negocio: Comprender cuál es el perfil de competencias adecuado para un administrador. Pretendemos dar luces a esta interrogante desde la óptica de las mismas empresas empleadoras.

A la par, nos preguntamos en qué medida la Universidad de Piura, escuela a la que pertenece el autor, está desarrollando competencias en los alumnos del Programa Académico de Administración de Empresas.

Consideramos que la información de este trabajo de investigación representa una valiosa guía para que las universidades peruanas establezcan los mecanismos adecuados que las orienten hacia la mejora de su papel como formadoras integrales.

El autor

ÍNDICE

Introducción.....	19
Capítulo 1: El perfil de competencias del administrador de empresas.....	23
1.1. Las competencias	25
1.1.1. Definición	26
1.1.2. Clasificación	32
1.1.2.1. Aptitudes.....	34
1.1.2.2. Actitudes	37
1.1.3. El papel de las competencias en el ámbito empresarial.....	38
1.2. Las competencias de los administradores	40
1.2.1. El proceso administrativo y funciones de los administradores.....	43
1.2.2. Los diez roles administrativos y las competencias requeridas para desempeñarlos	46
1.2.2.1. Roles de transferencia de la información	47
1.2.2.2. Roles de relaciones interpersonales	52
1.2.2.3. Roles de toma de decisiones	55
1.2.3. Competencias derivadas del contexto de trabajo	61
1.3. Conclusiones del capítulo	63
Capítulo 2: El contexto general dentro del territorio peruano y su influencia en el perfil de competencias del administrador de empresas.....	67
2.1. Descripción del contexto peruano	69
2.1.1. Economía y política.....	70
2.1.2. Sistema educativo.....	73
2.2. Características y competencias más distintivas en el administrador de empresas peruano.....	76
2.2.1. La creatividad y el trabajo en equipo	76
2.2.2. La versatilidad.....	79
2.2.3. El emprendimiento	82
2.2.4. La resiliencia	84
2.2.5. La orientación a la responsabilidad social.....	86

2.3. Conclusiones del capítulo	87
Capítulo 3: Metodología de la investigación.....	91
3.1. Diseño de la encuesta	94
3.2. Análisis de los resultados.....	97
3.2.1. Competencias de capacidad de análisis y conocimientos.....	99
3.2.2. Competencias de comunicación y trabajo en equipo	105
3.2.3. Competencias de emprendimiento	108
3.2.4. Competencias de liderazgo.....	110
3.2.5. Competencias de consulta, resiliencia, organización, autocontrol y orientación a la responsabilidad social.....	112
3.2.6. Otras competencias solicitadas por las empresas	114
3.3. Conclusiones del capítulo	118
Capítulo 4: La formación del administrador de empresas en la Universidad de Piura.....	121
4.1. Malla curricular del Programa de Administración de la Universidad de Piura.....	124
4.2. Diseño de la encuesta a egresados	127
4.3. Análisis de los resultados.....	131
4.3.1. Competencias de capacidad de análisis y conocimientos.....	131
4.3.2. Competencias de comunicación y trabajo en equipo	13434
4.3.3. Competencias de emprendimiento	13737
4.3.4. Competencias de liderazgo.....	13939
4.3.5. Competencias de consulta, resiliencia, organización, autocontrol y orientación a la responsabilidad social.....	14040
4.4. Conclusiones del capítulo	143
Capítulo 5: Desarrollo de competencias en la Universidad de Piura y la demanda del mercado.....	14647
5.1. Comparación de resultados	15050
5.1.1. Conocimientos.....	15252
5.1.2. Habilidades	15555
5.1.3. Actitudes.....	15757
5.2. Observaciones sobre los resultados.....	15959
5.3. Conclusiones del capítulo	16161

Capítulo 6: Conclusiones	16363
6.1. Conclusiones de la investigación.....	16565
6.2. Limitaciones de la investigación	17272
6.3. Futuras líneas de investigación.....	17373
Bibliografía	17575
Anexos	187

INTRODUCCIÓN

El Perú es un país cuya economía está creciendo ininterrumpidamente desde principios de los años noventa, lo cual representa una gran oportunidad para las empresas. Dentro de este contexto, es evidente que mientras mayor sea la calidad profesional de los administradores, las empresas estarán en mejores condiciones para aprovechar el crecimiento, enfrentando las adversidades del entorno. Sea lo que depare el futuro, se requerirá administradores altamente calificados, capaces de brindar un valioso aporte dentro de las organizaciones en las que laboren y a la economía en general.

Precisamente, la preocupación por la adecuada formación de los administradores peruanos ha sido la motivación para realizar este trabajo de

investigación. Es así que como objetivo de este trabajo nos planteamos conocer cuáles son las competencias que debe tener el administrador de empresas peruano, para desempeñar con éxito su labor. Para ello, tomamos como referencia los lineamientos del Proyecto Tuning 2007¹, patrocinado por la Comisión Europea, el cual tiene como objetivo mejorar la educación superior enfocándose en las competencias que requieren los profesionales de distintas carreras.

Para conseguir nuestro objetivo articulamos la Tesis en 6 capítulos. En el primer capítulo definimos y estudiamos la naturaleza de las competencias; un campo de estudio que, a pesar de ser un tema ampliamente tratado, no deja de ser apasionante. Las competencias son una materia de estudio sumamente atractiva para las ciencias psicológicas y administrativas debido a que su adecuada aplicación en los negocios es fuente de grandes beneficios. Para ello, hacemos una revisión de artículos y publicaciones en revistas científicas y libros. Así mismo, identificamos las funciones propias del trabajo administrativo, empleando para tal efecto la teoría de los roles del administrador de Henry Mintzberg.

En el segundo capítulo estudiaremos las competencias requeridas por el administrador de empresas, en el contexto peruano. Pérez López (1998) se dio cuenta de que el contexto hace que las personas desarrollen una serie de cualidades para sortear la necesidad. En efecto, el devenir de la historia

¹ Hemos recurrido al Reporte Final de Latinoamérica elaborado por el Tuning. Solo este informe aborda las competencias de un administrador de empresas, las publicaciones de Europa no lo hacen.

peruana ha determinado que los administradores desarrollen una serie de competencias que los distinguen de sus colegas del resto del mundo.

En el tercer capítulo, explicamos la metodología utilizada en la elaboración del cuestionario y en la recogida de datos, que nos permitió identificar aquellas competencias del administrador más solicitadas por las empresas peruanas², para lo cual se midió la percepción de una muestra de empresas sobresalientes en su gestión de personal.

En el cuarto capítulo recogemos información de los egresados del Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Piura, revisando para ello, la malla curricular de la carrera, y aplicando el cuestionario a los egresados.

En el quinto capítulo se efectúa una comparación entre los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los empleadores y la encuesta aplicada a los egresados.

Por último, en el sexto capítulo presentaremos las conclusiones de nuestro trabajo así como algunas recomendaciones que pueden ser de utilidad no solo a la Universidad de Piura, sino también a otras instituciones de educación superior.

²Nuestra investigación se centra en Lima, ya que esta ciudad es el principal centro financiero, comercial e industrial del país, sumado al hecho de ser la ciudad más grande del país al conglomerar al 30% de la población total, gran parte de la cual mantiene enraizada ciertas características de todas las provincias del país. Es así que al centrarnos en Lima realmente estaremos abarcando la realidad empresarial de todo Perú.

Antes de finalizar quisiera agradecer a la Universidad de Piura que depositó su confianza en mí y me apoyó constantemente para sacar esta tesis adelante. En particular quiero agradecer a los profesores Aldo Bravo, Juana Huaco, Jose Antonio Ávalo y Guillermo Cangahuala, quienes aportaron valiosas observaciones para esta tesis. Asimismo, agradecer a los profesores, egresados y expertos en recursos humanos que contestaron las encuestas: Rosella Acosta, Gerente de Reclutamiento y Selección del Banco de Crédito del Perú, Paola Cuya, Jefa de Reclutamiento y Selección de Alicorp, Liliana Guerrero, Gerente de Gestión y Desarrollo Humano de Corporación Radial del Perú, Carlos Ruiz, Gerente Central de Gestión y Desarrollo Humano de Pacífico Seguros, Nicolás Sánchez-León, Jefe de Gestión de Recursos Humanos de Telefónica del Perú y Rafael Zavala, Gerente General de Laborum.com, quienes tuvieron la gentileza de compartir su experiencia en las entrevistas realizadas para este estudio.

Por último, quiero agradecer a las asesoras de este trabajo, la Dra. Elsa Alama y la Mgtr. Jenny Cabrera, por su ayuda en el desarrollo de la tesis; y por supuesto a mi familia, quien en todo momento me apoyó para hacer realidad mis metas y sueños.

CAPÍTULO 1

EI PERFIL DE COMPETENCIAS DEL **ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

En este capítulo pretendemos conocer el estado del arte de las competencias empleando la teoría clásica de David McClelland y de Gerald Barrett, así como publicaciones actuales de revistas científicas. Luego pasaremos a determinar cuáles son las funciones comunes que desempeñan los administradores basándonos en las teorías de Henry Fayol y Henry Mintzberg; para, finalmente, identificar las competencias que debe tener cualquier administrador para desempeñar sus labores adecuadamente en las organizaciones modernas.

1.1. LAS COMPETENCIAS

A pesar de que fue Robert White (1959) el primero en introducir el término “competencias” en las ciencias de la psicología, fue David McClelland con su

artículo *Testing for Competences Rather Than Intelligence* de 1973, quién logró que el término gane popularidad e interés para las ciencias administrativas. En este artículo McClelland exhortó a dejar de lado la medición de la inteligencia, hasta entonces el único medio reconocido para la selección de personal³.

A pesar de que posteriormente Barrett (1982) criticara duramente el trabajo de McClelland, descalificando su validez científica y argumentando a favor de la inteligencia como previsora del buen desempeño, el término siguió siendo tema de gran interés y se ha publicado abundante literatura al respecto.

Desafortunadamente son más las divergencias que las coincidencias las que se encuentran en la literatura, por lo que queda abierta la pregunta: ¿Qué son las competencias? Precisamente eso es lo que intentamos responder en el siguiente apartado.

1.1.1. DEFINICIÓN

Etimológicamente, *competencia* proviene del griego *competens*, que significa “de la persona a quién compete o incumbe algo”. Posteriormente, desde el siglo XV, aparece el verbo *competere*, que significaba “pertenecer a...;

³ En este artículo David McClelland (1973) critica duramente el sistema empleado en Estados Unidos en cuanto a evaluación de la inteligencia y las aptitudes de los jóvenes. McClelland afirmaba que estos no predecían a ciencia cierta el desempeño futuro de los jóvenes. Además afirmaba que bajo este sistema, se contribuía a la segregación de las minorías (afroamericanos, latinos, personas con discapacidades) que podrían ser igualmente capaces de desempeñarse exitosamente en cualquier profesión. En general, McClelland instó a que desaparezcan las evaluaciones de inteligencia y de aptitudes para adoptar evaluaciones por competencias.

incumbir; corresponder a...”. Hasta ahora vemos que el significado etimológico se adecúa a los verbos “reconocer” y “corresponder” (Cristancho, 2006). En la actualidad, el DRAE⁴ señala que el significado de *competencia* significa “pericia, aptitud e idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”.

Las ciencias psicológicas y administrativas han producido nuevos significados de la palabra *competencia*.

De los conceptos que aparecen en la tabla 1.1 surge la divergencia entre si las competencias son comportamientos o no. Al definir las competencias como comportamientos lo primero que se deja de lado son los conocimientos. En contraste, autores como Barrett (1982), Perrenoud (1997)⁵, Lasidia (1998)⁶ y Charles-Pauvers (2010) le otorgan mucha importancia a los conocimientos, sin los cuales no sería posible desempeñar ciertas funciones, mas dejan de lado los comportamientos. Más adelante explicaremos nuestro punto de vista sobre este asunto.

⁴ Diccionario de la Real Academia Española en su versión en línea, la cual citaremos constantemente a lo largo de este capítulo y demás partes de la presente investigación.

⁵ Extraído de: KANJNC, Sabina, What it Takes to Run an EU Presidency: Study of Competences in Slovenia's Public Administration, en “Halduskultuur – Administrative Culture”, Vol.11, 2010.

⁶ Extraído de: ZÁRRAGA, Lucila, Las Competencias De Los Guías De Turistas Como Ventaja Competitiva En El Sector Turista: Caso Cancún Quintana Roo, en “Revista Internacional Administración y Finanzas”, Vol.3(3), 2010.

TABLA 1.1. DEFINICIONES DE COMPETENCIAS

<i>Autor</i>	<i>Definición</i>
Boyatzis, R. (1982)	<i>"...característica personal subyacente que deviene en un desempeño efectivo o superior en el trabajo."</i>
Tas R. (1988)	<i>"...aquellas actividades de trabajo y habilidades identificadas como esenciales para el desempeño de los deberes en una posición específica."</i>
Levy Leboyer C. (1992)	<i>"...las competencias son repertorios de comportamientos que unas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada."</i>
Parry S. (1998)	<i>"...agrupación de conocimientos relacionados, actitudes, y habilidades que (1) afectan la mayor parte del trabajo; (2) se correlaciona con el desempeño en el trabajo; (3) pueden ser comparados con un estándar aceptable de desempeño; (4) pueden ser mejorados por medio del entrenamiento y el desarrollo."</i>
Lasida J. (1998) ⁷	<i>"...conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva."</i>
Fleury M. (2005)	<i>"...saber cómo movilizar, integrar y transferir conocimientos, recursos y capacidades en un contexto profesional dado."</i>
Han J. (2006)	<i>"...atributos subyacentes en la persona, tales como sus conocimientos, habilidades o capacidades...requeridos para ser competente o eficiente en el desempeño de su trabajo."</i>
Sanghi S. (2009)	<i>"Comportamientos necesarios para el desempeño efectivo que varían de empresa a empresa y de función en función."</i>
Charles-Pauvers B. (2010)	<i>"...combinación de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para actuar de una manera relevante."</i>
Kajnič S. (2010)	<i>"Las competencias son aquellas capacidades que permiten desempeñar eficientemente ciertas tareas. Combinan lo que se conoce como soft knowledge, o habilidades, y hard knowledge."</i>

Fuente: Elaboración propia

Igualmente existe divergencia al establecer si la motivación es o no una competencia. Para autores como Perrenoud (1997) y Alles (2007) es

⁷ Extraído de: ZÁRRAGA, Lucila, Las Competencias De Los Guías De Turistas Como Ventaja Competitiva En El Sector Turista: Caso Cancún Quintana Roo, en "Revista Internacional Administración y Finanzas", Vol.3(3), 2010.

evidente que las motivaciones son competencias, pero para autores como Parry (1996) y Han (2006) esta distinción no está del todo clara. Aun así, casi todos los autores consultados concuerdan que la motivación es de suma importancia para desempeñar cualquier función.

Los autores están de acuerdo en que las competencias son “algo” que permite que los individuos desempeñen exitosamente una tarea o un puesto de trabajo. El problema está en definir ese “algo”. Entre los términos con que nos topamos para delimitar ese “algo” encontramos: *Comportamientos, aptitudes, conocimientos, habilidades, autoestima, actitudes, motivaciones, capacidades, etc.*

A continuación hacemos un análisis tomando como base los conceptos expuestos en la tabla 1.1.

- 1) *Las competencias implican una movilización:* Como bien explica Medina (2010, p.123), “poseer unas capacidades no significa ser competente... la competencia no reside en los recursos... sino en la movilización misma de los recursos”. Es decir, uno no puede ser competente si no utiliza esas competencias en las funciones que deben realizarse. Pero es por esta observación que Sanghi (2009), y Cardona (2005) reducen las competencias a comportamientos. Sin embargo, las competencias existen independientemente de que se utilicen o no en situaciones concretas. Los comportamientos tan solo

nos permiten observar las competencias que poseen las personas (Alles, 2007).

2) *Son aptitudes y actitudes:* Según el DRAE (2011), una aptitud es una cualidad que hace que un objeto sea apto, adecuado o acomodado para cierto fin. Entramos en el plano de las *habilidades, características físicas y conocimientos*, pues estas cualidades son indispensables para que una persona desempeñe correctamente sus funciones. Así por ejemplo, un desarrollador de proyectos debe ser capaz de ser creativo (*habilidades*) para poder desempeñar sus funciones. Un operador industrial debe contar con todos sus brazos y piernas (*características físicas*) para manejar las máquinas industriales de la empresa. Un vendedor de medicinas debe conocer las propiedades de los productos (*conocimientos*) que ofrece para poder venderlos.

Según el DRAE (2011), una actitud es la disposición de ánimo manifestada de algún modo, la cual deriva en emociones y sentimientos (Saari, 2004). Durante años diversos autores han justificado que poseer las actitudes correctas es indispensable para mantener un desempeño laboral sobresaliente (Sojka, 2008; Saari, 2004). Las aptitudes se articulan con las actitudes. Por ejemplo: Una joven, a pesar de que posea los conocimientos, las habilidades y las características físicas, no puede ser aeromoza sino posee una actitud cordial ante los pasajeros de un avión.

- 3) *Las competencias residen en las personas:* Las competencias se movilizan desde dentro de la persona porque son parte de su personalidad (Alles, 2007). Es dentro de cada una de las personas, en donde se gestan estas aptitudes y actitudes. De aquí que las competencias sean, unas más que otras, difíciles de evaluar y desarrollar (Vazirani, 2010).
- 4) *Permiten desempeñar exitosamente las funciones asignadas* (Cardona, 2005): Entendemos por “éxito” al buen resultado o término de un asunto. Las competencias posibilitan que las personas realicen correctamente lo que se les pide, por lo que se evidencia si esta persona idónea para el puesto o no.
- 5) *Las competencias deben ser movilizadas habitualmente:* Cardona nos explica que una persona es realmente competente cuando utiliza las competencias requeridas de forma habitual.

“Tener una idea innovadora en un momento determinado no significa poseer en alto grado la competencia de Creatividad, por más oportuna que haya resultado esa idea innovadora. En cambio, tener ideas relevantes y distintas de forma habitual sí se considera poseer dicha competencia.” (Cardona, 2005, p.34)

6) *Se aplican a las funciones de un puesto de trabajo:* Las competencias permitirán desempeñar las funciones de un puesto concreto. Un puesto de trabajo es un conjunto de funciones. Las competencias dependerán en primera instancia de las funciones, antes que de los puestos. Es por eso que cuando una tarea es común en dos puestos diferentes, las competencias requeridas serán las mismas.

Basándonos en el análisis anterior nosotros definimos las competencias como “aquellas cualidades personales, sean *aptitudes* y/o *actitudes*, que al ser movilizadas habitualmente permiten desempeñar correctamente las funciones propias de un puesto de trabajo”.

1.1.2. CLASIFICACIÓN

Diversos autores han establecido diferentes criterios para clasificar a las competencias. Generalmente se hace la distinción entre competencias genéricas y competencias específicas, siendo las primeras aquellas que pueden ser empleadas en distintos puestos de trabajo y las segundas aquellas que solo requiere un puesto de trabajo concreto (Markus, 2010).

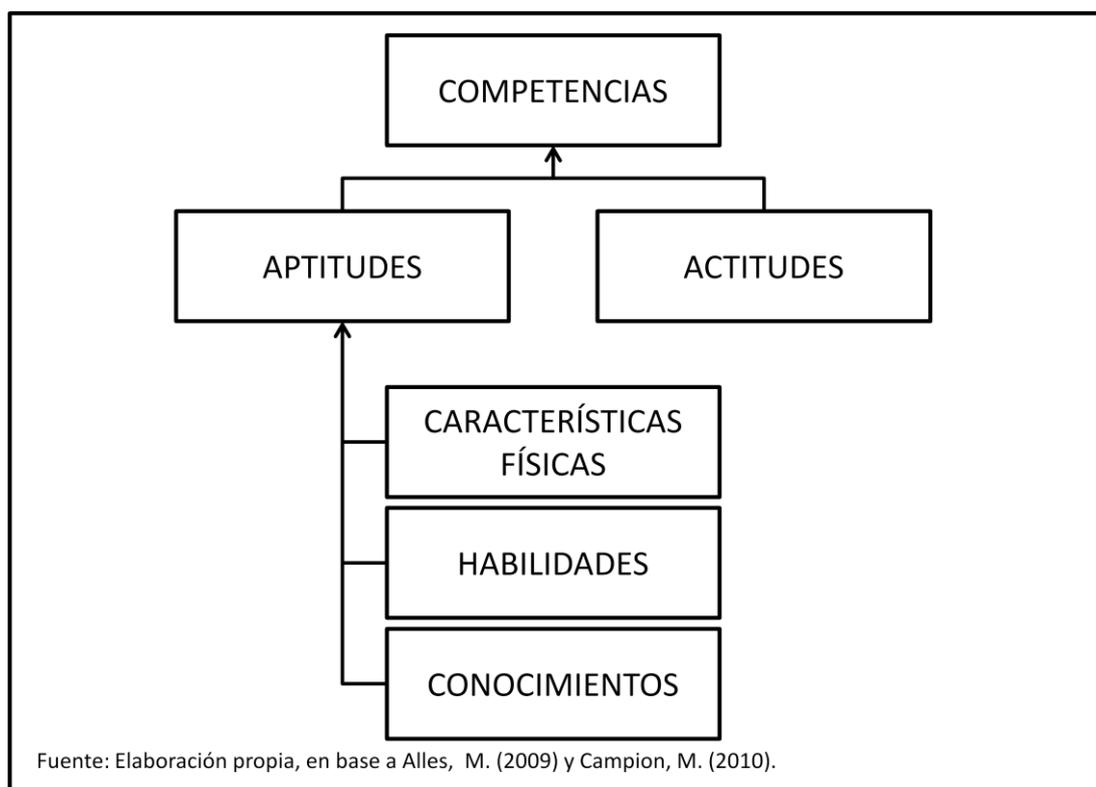
Nosotros clasificaremos a las competencias profundizando las enseñanzas de Martha Alles (2009) y los modelos de competencias *KSAOs*⁸ expuestos por Michael Campion (2011), pues nos permitirán comprender mejor los componentes de las competencias.

⁸ Knowledge, skills, abilities, and other characteristics.

Hemos definido a las competencias como *aptitudes y/o actitudes*. Ambas son las dos grandes categorías en las que se pueden agrupar las competencias según su naturaleza. Siguiendo esta línea, *cordialidad*, y *compromiso* son *actitudes* (Zárraga, 2010); mientras que la *comunicación oral clara* y la *capacidad de análisis* son *aptitudes*.

En la figura 1.2 se muestran las dos vertientes principales del concepto de competencias: *Aptitudes* y *actitudes*. Explicaremos con detalle estos dos conceptos en los siguientes apartados.

FIGURA 1.2. ÁRBOL DE CONCEPTOS



1.1.2.1. APTITUDES

Las *aptitudes*, que definimos como las cualidades que hacen que una persona sea apta para cierto fin (DRAE, 2011), se pueden clasificar en tres categorías: *Características físicas, conocimientos y habilidades*.

- *Características físicas*: Son aquellas cualidades corporales que permiten que la persona pueda desempeñar su trabajo. Son las competencias más fáciles de identificar y son parte de los requerimientos mínimos para desempeñar la mayoría de los trabajos. Este tipo de competencias por lo general son indispensables para desempeñar trabajos físicos, como por ejemplo ser maquinista, empaquetador, chofer, recolector, etc.

Una discapacidad física puede representar un gran obstáculo para las labores de un administrador, pero no son un impedimento absoluto. Es más, las personas discapacitadas suelen tener un desempeño laboral superior al promedio (Bohlander, 2008).

- *Conocimientos*: “Es la información que una persona posee sobre áreas específicas” (Alles, 2009, p.61). Por ejemplo: *Conocimientos de finanzas, marketing, derecho empresarial*, etc. Después de las características físicas, son las competencias más fáciles de identificar (Vazirani, 2010) ya que son fácilmente adquiribles y medibles.

Dado que existen materias muy amplias, los conocimientos pueden volverse muy especializados, como por ejemplo: *conocimientos de*

análisis de riesgos de proyectos de empresas mineras peruanas.

Mientras más especializados sean los conocimientos, más trabajo resultará adquirirlos.

Mencionamos que hay autores que no consideran que los conocimientos sean competencias. Dos ideas nos permiten afirmar lo contrario. En primer lugar, los conocimientos son indispensables para desempeñar cualquier función, aunque esto sea más evidente en algunas funciones que en otras. Nadie duda, por ejemplo, que los abogados y los médicos recurren a una gran base de conocimientos para ejercer sus profesiones. En segundo lugar, los conocimientos pueden convertirse en ventajas competitivas para los negocios (Alama, 2008).

- *Habilidades:* Son la “*capacidad para desempeñar cierta tarea física o mental*” (Alles, 2009, p.61). Este tipo de competencias son visibles en menor grado y más difíciles de desarrollar que los conocimientos (Alles, 2009). A su vez las *habilidades* se pueden subdividir en tres categorías: *Habilidades técnicas, habilidades conceptuales y habilidades interpersonales.*
 - *Habilidades técnicas:* Son aquellas capacidades que permiten aplicar adecuadamente conocimientos para ejecutar tareas o actividades concretas (Hitt, 2009). Son habilidades operativas y rutinarias pues siguen un método o proceso (Bateman, 2005). Por ejemplo, todos los operarios de grúas de carga saben

cómo funcionan sus máquinas, pero el operario más hábil será aquel que pueda colocar más contenedores en menos tiempo. La *coordinación motora*⁹ y la *visión espacial*¹⁰ son ejemplos de habilidades técnicas.

- *Habilidades conceptuales*: Comprenden aquellas capacidades para procesar información de diversas fuentes para resolver asuntos complejos y dinámicos (Bateman, 2005). Para Hitt (2009), este tipo de habilidades permite que los administradores lleguen a ocupar altos puestos en las organizaciones. La *capacidad de análisis* y la *creatividad* son ejemplos de habilidades conceptuales.
- *Habilidades interpersonales*: Son las capacidades para dirigir y trabajar con las personas que se encuentran dentro de la organización (Bateman, 2005). Estas habilidades son sumamente importantes para los administradores, pues determinan su éxito y desarrollo dentro de una organización (Hitt, 2009). La *clara comunicación oral* y la *clara comunicación escrita* son ejemplos de estas habilidades.

⁹ Se refiere al trabajo en conjunto y coordinado de todos los músculos que trabajan para ejecutar determinado movimiento.

¹⁰ Se refiere al cálculo de los espacios. Se emplea, por ejemplo, al conducir o manejar maquinaria pesada.

1.1.2.2. ACTITUDES

Definimos *actitud* como la disposición de ánimo manifestada (DRAE, 2011). Estamos ante las competencias más difíciles de desarrollar (Vazirani, 2010) ya que se enraízan en lo más profundo de la personalidad humana.

Desde Ferreiro (2002) se entiende que las actitudes dependerán del *concepto propio*, *concepto de los demás* y de la *motivación* de la persona. Estos tres componentes interactúan entre sí configurando las actitudes.

- *Concepto propio*: Se refiere a la percepción que una persona tiene sobre sus capacidades (Alles, 2009). Evidentemente esta percepción influye en que el administrador se atreva a actuar ante determinada situación.
- *Concepto de los demás*: Esta categoría comprende las actitudes relacionadas a cómo vemos y tratamos a las personas con quienes trabajamos. De aquí que las actitudes dependan también del trato que se recibe de los demás. Si uno tiene un concepto hostil de los clientes o de sus compañeros de trabajo, el trato que se les dará no será el apropiado.
- *Motivos*: Para Pacheco (2010) los motivos son los intereses que una persona persigue. Evidentemente éstos también influirán en el comportamiento y en el modo de pensar de las personas.

Hemos clasificado a las competencias en dos grandes grupos: Por un lado están las *actitudes*, las cuales dependen del *concepto propio*, el *concepto de los demás* y la *motivación*; y por otro lado las *aptitudes* que incluyen los *conocimientos*, las *habilidades* y las *características físicas*. Esta clasificación permite, en primer lugar, poseer un buen entendimiento de la naturaleza de las competencias para, posteriormente, gestionarlas correctamente. Para efectos de este trabajo, el esclarecer este concepto nos permitirá tener un marco adecuado a partir del cual identificar las competencias de los administradores.

1.1.3. EL PAPEL DE LAS COMPETENCIAS EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL

Como hemos mencionado en la introducción, este trabajo de investigación se centra en las competencias de los administradores, de allí que sea de interés comentar el papel que estos juegan en el ámbito empresarial.

Según Han (2006) la importancia inmediata de las competencias radica en que su adecuada gestión garantiza el correcto desempeño de una persona en su puesto de trabajo. La personalidad está fuertemente ligada a las competencias, las actitudes más directamente que las aptitudes. Justamente esta relación con la personalidad atribuye a las competencias gran influencia en el desempeño laboral, pues influye en el comportamiento de los empleados (Barrick, 2005). De aquí que las empresas apliquen pruebas de personalidad, de conocimientos, entre otros, para medir las competencias y

así predecir el desempeño de las personas en algún puesto de trabajo. Las empresas incluso invierten en el desarrollo de competencias del personal contratado para aumentar la competitividad global de la empresa.

Algunas investigaciones dan indicios de esta relación entre desempeño y competencias. Por ejemplo, Sokja (2008) se refiere a competencias como *optimismo*, *profesionalismo* y *amabilidad*, como esenciales para mejorar el desempeño de la fuerza de ventas. Igualmente revela que estas competencias son muy valoradas como criterios de evaluación para este tipo de personal.

La relevancia de las competencias va más allá del desempeño individual, pudiendo jugar dos papeles sumamente importantes para las empresas. En primer lugar, la gestión de competencias tiene un impacto estratégico, pues son fuente de ventajas competitivas (Campion, 2011; Han, 2006; Fleury, 2005). Por medio de la gestión del personal se deben alinear y mejorar los conocimientos, las habilidades y las actitudes a la estrategia de la organización para generar estas ventajas y sostener una estrategia (Nhgo, 2008). En segundo lugar, ayudan a iniciar y afrontar cambios para hacer frente al entorno al ir desarrollando competencias que, se prevé, serán determinantes en el futuro (Campion, 2011).

Un ejemplo de la aplicación estratégica de las competencias nos la da Fulton (2011), quien alienta el desarrollo de la competencia conocida como *sensibilidad de diseño* en los empleados de empresas innovadoras. “La

sensibilidad de diseño consiste en la capacidad para aprovechar las cualidades intuitivas, como el deleite, la belleza, el significado personal y la resonancia cultural” (Fulton, 2011, p.19). Esta fomenta la creación de un ambiente agradable para los clientes y proyecta lo que ofrece la empresa, su naturaleza. Empresas como Virgin America, Starbucks y Altoids explotan esta competencia para diferenciarse de sus rivales y obtener grandes beneficios en mercados saturados. En el caso de Virgin America la aplicación de la *sensibilidad de diseño* significó un incremento del 40% de sus ingresos anuales en el periodo 2008-2009.

Ahora bien, para aprovechar los beneficios de la gestión de competencias, la gestión de personal deberá aplicar y alinear las mismas con los procesos de recursos humanos¹¹ (Alles, 2009).

1.2. LAS COMPETENCIAS DE LOS ADMINISTRADORES

Ahora que tenemos claro, qué son las competencias, debemos develar cuáles competencias son las que deben poseer los administradores y para ello debemos conocer las labores o funciones que estos desempeñan.

Para este estudio, es importante tener clara la separación entre funciones y competencias. No podemos reducir las primeras a las segundas. De ahí que no consideremos, por ejemplo, al emprendimiento como una competencia,

¹¹ Planeamiento del personal, descripción de puestos, reclutamiento, selección, evaluación, capacitación y compensación.

sino como una función que requiere ciertas competencias para ser ejecutada.

Definir las funciones de un administrador pareciera ser una tarea imposible. Solo imagine los diferentes puestos, las diferentes unidades funcionales y las diferentes jerarquías, dentro de millones de organizaciones diferentes alrededor del mundo.

“El gerente nunca puede estar libre para olvidarse del trabajo, y nunca tiene el placer de saber, aunque sea temporalmente, que no hay nada más que hacer. No importa qué tipo de trabajo administrativo tenga que realizar, siempre carga la sospecha constante de que tal vez podría contribuir un poquito más. De aquí que aporte un ritmo inflexible en su trabajo.” (Mintzberg, 1980, p.30)

Con estas palabras Mintzberg nos muestra la naturaleza del trabajo de los administradores. Y es que ser administrador implica desempeñar una muy diversa y compleja gama de funciones, que van desde lo más general hasta lo más especializado, lo más simple a los más complejo y lo más rutinario a lo más inesperado. Además, los administradores deben hacer que todas las personas que trabajan o interactúan con la organización se “sientan

satisfechas” (Mintzberg, 1990). En palabras de Richard Daft (2010, p.22) la realidad de un administrador *“es de una creciente turbulencia y desorden”*.

Schermerhorn (2003) resume la naturaleza del trabajo al que se enfrentan los administradores:

- El administrador trabaja largas horas y a un ritmo intenso.
- El administrador trabaja en tareas fragmentadas y diversas.
- El administrador trabaja con muchos medios de comunicación.
- El administrador trabaja en gran medida a través de relaciones interpersonales.

Otros retos importantes para los administradores serán hacer frente a un entorno empresarial cada vez más globalizado (Kankaanranta, 2010), a un ritmo altamente estresante (Avey, 2009) y a la tendencia de las organizaciones a poseer estructuras más horizontales que verticales (Bartlett, 1997).

Pues bien, un administrador es alguien que utiliza recursos y trabaja con personas para alcanzar los objetivos de una organización (Schermerhorn, 2003) con eficacia y eficiencia (Koontz, 2008). Eficacia y eficiencia son conceptos de suma importancia para el administrador. Mientras que la eficacia mide el grado en el que la organización alcanza sus objetivos, la eficiencia evalúa el grado en el que la organización utiliza la mínima cantidad de recursos para alcanzar esos objetivos. Para lograrlo, el administrador

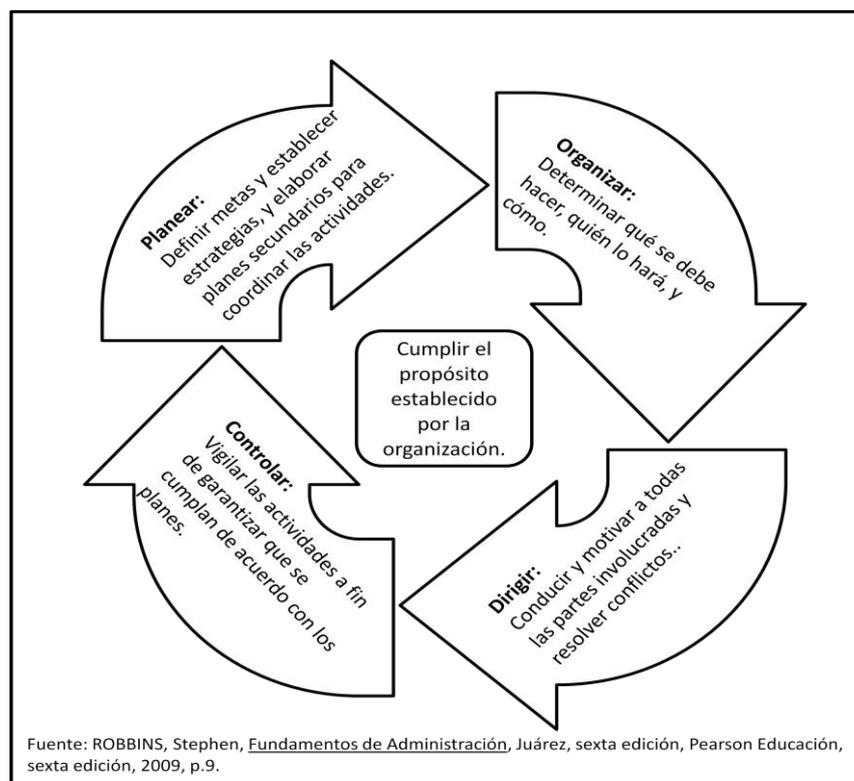
aplica el proceso de *planificar, organizar, dirigir y controlar* (Koontz, 2002).

Tal proceso hoy en día se conoce como el *proceso administrativo*.

1.2.1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y FUNCIONES DE LOS ADMINISTRADORES

El *proceso administrativo, planificar, organizar, dirigir y controlar*, fue identificado por Henri Fayol (1949) para aplicar las tareas propias de la administración¹². A continuación explicaremos cada uno de los elementos de este proceso.

FIGURA 1.3. ACTIVIDADES DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN



¹²En su libro *General and Industrial Management*, Fayol originalmente propone cinco etapas del proceso, planeación, organización, coordinación, dirección y control. Autores posteriores colocaron la coordinación dentro de la organización.

- 1) *Planear*: Los administradores deben definir objetivos y anticipar los cursos de acción necesarios para alcanzarlos. Es así que los administradores definen las estrategias, tácticas y operaciones que guiarán a la organización hacia la consecución de metas (Bateman, 2005). Para ello los administradores deben analizar tanto la situación interna de la organización como el entorno en la que se desenvuelve. Basándose en este análisis fijan un curso de acción, pero también deben fijar cursos de acción alternos para hacer frente a cualquier eventualidad.
- 2) *Organización*: Los administradores deben dividir las diferentes actividades que se determinaron al planear e integrarlas para que interactúen entre sí (Hitt, 2009). Luego deben elegir a las personas que realizarán las actividades divididas, a quienes se les debe otorgar los recursos y la autoridad formal que necesitan para realizar dichas actividades (Stoner, 1996). De esta forma el administrador va edificando lo que se conoce como la *estructura organizacional*.
- 3) *Dirección*: Es necesario que los administradores guíen a los demás miembros de la organización durante la ejecución de sus labores. La clave para desempeñar esta función es motivar al personal con el que se trabaja para que cumplan con lo encomendado (Bateman, 2005). Se trata de la función más difícil

de asumir, puesto que se interactúa con una realidad altamente compleja: La persona humana.

- 4) *Control*: El administrador debe verificar en qué medida las acciones de la organización permitieron alcanzar los objetivos establecidos en la planeación (Koontz, 2002). Así el administrador obtendrá la información necesaria para saber qué se hizo bien y qué se hizo mal, de modo que se puedan establecer las medidas correctivas pertinentes para su aplicación en una nueva etapa de planeación.

Ahora bien, el *proceso administrativo* resulta un punto de partida importante pero insuficiente para determinar las funciones genéricas de los administradores. Esto se debe a que la cantidad de trabajo que los administradores dedicarán a cada una de las cuatro funciones dependerá en gran medida del nivel jerárquico que estos ocupen dentro de la organización (Robbins, 2009). Es más, es posible que el administrador no desempeñe todas las funciones del proceso. Por ejemplo; no siempre se desempeñan funciones de dirección, ya que estas dependen de que el administrador tenga o no personal a su cargo. O, en otros casos, los administradores están tan pendientes de la ejecución de tareas diarias que dejan de lado la planeación (Mintzberg, 1990). Para superar esta dificultad, identificaremos las funciones que cumple todo administrador valiéndonos de los *diez roles administrativos* propuestos por Mintzberg.

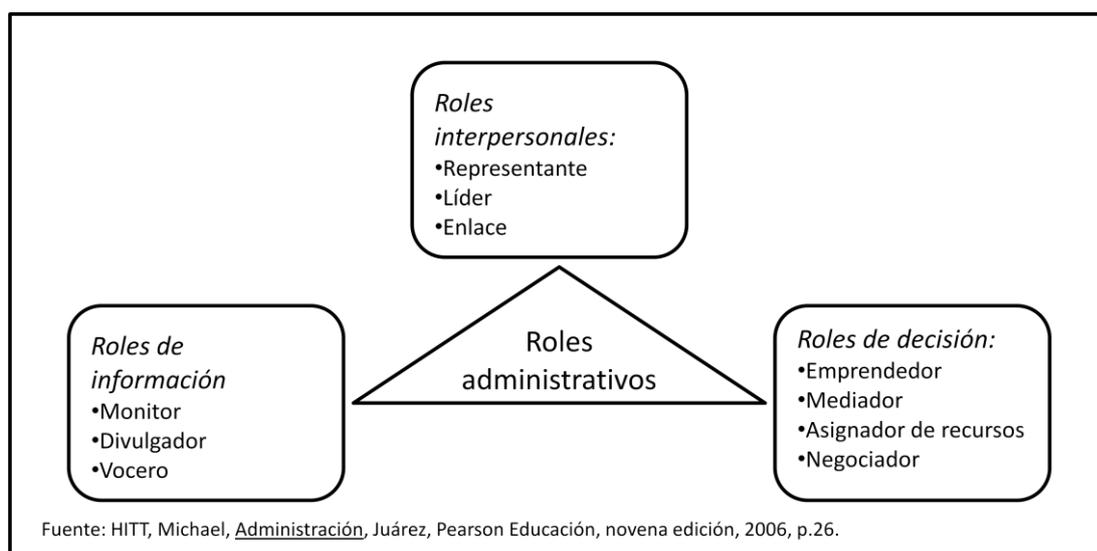
1.2.2. LOS DIEZ ROLES ADMINISTRATIVOS Y LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA DESEMPEÑARLOS

Henry Mintzberg definió en su libro *The Nature of Managerial Work* (1980) los diez roles que desempeñan todos los administradores. Todos y cada uno de estos roles representan las actividades que deben realizar los administradores para poder, en última instancia, planear, organizar, dirigir y controlar (Daft, 2010).

Estos diez roles se agrupan en tres categorías, como muestra la figura 1.4. Estas son: *Relaciones interpersonales*, *transferencia de información y toma de decisiones*.

El lector encontrará que estos roles están estrechamente relacionados entre sí y se ejercen tanto hacia dentro como hacia fuera de la organización.

FIGURA 1.4. LOS PAPELES O ROLES ADMINISTRATIVOS



Las *relaciones interpersonales* aparecen cuando la organización dota al administrador de autoridad formal, colocándolo en una posición dentro de la *estructura organizacional*, desde la cual interactúa con los miembros de la organización y con personas externas a esta (Hitt, 2009). Una vez otorgada tal posición, el administrador se encuentra en una situación privilegiada para obtener información, la misma que debe ser procesada y repartida. Esta es la categoría de *transferencia de información*. Por último, la categoría de *toma de decisiones*, se refiere al empleo de la información para afrontar situaciones concretas que requieren una oportuna reacción por parte del administrador (Mintzberg, 1980).

A continuación indagaremos en cada uno de los roles de Mintzberg e identificaremos aquellas competencias que posibilitan que estos se lleven a cabo.

1.2.2.1. ROLES DE TRANSFERENCIA DE LA INFORMACIÓN

Dentro de la categoría de *transferencia de la información*, que consiste en gestionar la información obtenida desde diversas fuentes (Daft, 2010), encontramos tres roles: *Monitor*, *divulgador* y *vocero*.

EL ROL DE MONITOR

En este rol el administrador se posiciona como un receptor de información, por lo que deberá obtener datos de diferentes fuentes y luego analizar y comprender la situación de la empresa y de su entorno.

Todo administrador recibe constantemente información, de manera formal o informal, desde dentro o desde fuera de la organización (Mintzberg, 1980). La finalidad de este papel es aprovechar toda esta información para comprender la situación actual de la organización y del entorno (Robbins, 2009). Esto presupone realizar un análisis que facilite la identificación de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización. Por ejemplo: Un gerente de finanzas de una corporación transnacional que lee periódicos para saber cómo han ido evolucionando las acciones de la empresa que quieren comprar y así saber su valor.

Este rol se relaciona con la planeación; y requiere, por sobre todo, administradores con *capacidad de análisis*¹³ (Comisión Europea, 2007). El administrador ha de tener la habilidad de conceptualizar, razonar y reflexionar sobre lo que acontece en la organización. Ese pensar es propio del ser humano y abarca varios aspectos de su vida, por lo que no es extraño que se deba emplear, en especial, para las funciones administrativas y en muchas otras profesiones.

Ahora bien, para que un administrador pueda analizar siempre será necesario que posea de ante mano unos conocimientos específicos (Pérez, 2009, Alcazar, 2010). No es necesario que el administrador sea un experto en todos los ámbitos de conocimientos sobre administración, pero si se

¹³ El Tuning nombra esta competencia “capacidad de abstracción, análisis y síntesis”. Nosotros preferimos simplificar el nombre para facilitar su medición.

requiere un mínimo indispensable, pues sin ellos el administrador carecerá de un marco de referencia a partir del cual ejercer su razonamiento.

Los conocimientos que necesita un administrador son: *Conocimientos de contabilidad, conocimientos de finanzas, conocimientos de marketing, conocimientos de derecho empresarial y conocimientos de sistemas de información* (Comisión Europea, 2007). También, serán necesarios *conocimientos de administración general*, para que el administrador pueda aplicar los conocimientos antes mencionados en el proceso administrativo.

Si bien los conocimientos identificados por la Comisión Europea son imprescindibles, la medida en la que se emplee cada una de estas dependerá de la ubicación del administrador en la estructura organizacional.

Nos llama la atención que la Comisión Europea (2007) no haya considerado los *conocimientos de economía*, ni los *conocimientos de recursos humanos* cuando ambas competencias son absolutamente esenciales. En el caso de los *conocimientos de economía* estos son básicos para que el administrador pueda entender el entorno en el que se desenvuelve la organización, pues todas las organizaciones se ven afectadas por la economía de sus países. Y los *conocimientos de recursos humanos* son fundamentales pues estos posibilitan la generación de ventajas competitivas. En este estudio tendremos en cuenta ambas materias.

Otra condición necesaria para que un monitor analice, además de los conocimientos, es la competencia que llamamos *orientación a la responsabilidad social* (Comisión Europea, 2007; International Project Management Association, 2006). La responsabilidad social es un tema que está ganando mucha importancia, puesto que es vital para que los negocios mantengan una buena imagen e, inclusive, garanticen su sustentabilidad a largo plazo, por lo que deben ser parte del marco de referencia del razonamiento del administrador. Esto implica que el monitor esté atento a la situación de los grupos de interés que puedan afectar o ser afectados por el accionar de la organización.

EL ROL DE DIVULGADOR Y EL ROL DE VOCERO

Hemos reunido los roles de divulgador y de vocero en un solo apartado pues ambos roles son muy similares y, además, requieren las mismas competencias. Estas son netamente habilidades interpersonales de comunicación, dado que el administrador está en una posición de emisor de información.

El rol de *divulgador* nace de la necesidad de que el administrador transmita información que solo él tiene, dada su posición privilegiada en la empresa, y lo haga en la cantidad específica y a las personas pertinentes (Hitt, 2009). No toda la información será buena y valiosa pues una parte de esta estará compuesta por hechos concretos, mientras el resto requiere interpretación

(Robbins, 2009). Este rol se desempeña, por ejemplo, cuando un jefe de vendedores explica a sus subordinados las nuevas políticas remunerativas.

Por su parte, el rol de *vocero* nace de la obligación del administrador de hablar en nombre de la organización o unidad a la que pertenece, siendo este un experto en lo que le concierne (Robbins, 2009). Se desempeña cuando por ejemplo un director de operaciones se reúne ante los directivos para discutir sobre la situación de la maquinaria.

La diferencia entre este rol y el rol de *divulgador* radica en que en el primero lo importante es que se transmita información, mientras que en el segundo lo importante es que se posea la autoridad para hacerlo (Hitt, 2009).

Tanto para los roles de *vocero* como de *divulgador*, los administradores deben transmitir la información de forma útil, coherente, precisa y oportuna (International Project Management Association, 2006); lo que implica poseer competencias para comunicarse adecuadamente. Alles (2009) nombra estas competencias *clara comunicación escrita* y *clara comunicación oral*.

Ahora bien, el mundo está cada vez más globalizado y las empresas tienen que competir y colaborar internacionalmente, por lo que precisan un sistema de comunicación común (Kankaanranta, 2010). Indudablemente el idioma más empleado en el mundo de los negocios es el inglés. Denominaremos esta competencia como *dominio del idioma inglés*.

Una última consideración relacionada con la comunicación es que todos los administradores deben emplear herramientas informáticas, específicamente los programas de Microsoft, que ayudan a la rápida transmisión y procesamiento de la información. La Comisión Europea (2007) denomina a la competencia que incurre en esta función como *dominio de los programas de informática*.

1.2.2.2. ROLES DE RELACIONES INTERPERSONALES

Dentro de la categoría de *relaciones interpersonales*; que consiste en administrar por medio de otras personas, dada la autoridad formal (Daft, 2010); tenemos: El papel de *representante*, *enlace* y *líder*.

EL ROL DE REPRESENTANTE Y EL ROL DE ENLACE

Los administradores deben realizar tareas protocolares o ceremoniales propias de la cultura de cada organización (Robbins, 2009). Estas tareas son básicas y simples puesto que no dependen del procesamiento de la información ni de la toma de decisiones (Mintzberg, 1980). Por ejemplo: El rector de una prestigiosa universidad asiste a la ceremonia de graduación de los bachilleres.

El rol de *enlace* se refiere al desarrollo de una red de contactos (Robbins, 2009), la cual permitirá mantener los canales abiertos ante la posibilidad de realizar un “intercambio”. Un intercambio se da cuando el administrador solicita a otra persona un favor a cambio de otro favor en beneficio de la

organización (Mintzberg, 1980). Se desempeña cuando, por ejemplo, un vendedor de instrumentos médicos atiende los reclamos de la clínica con la cual trabaja.

Ambos roles no requieren mayores competencias más que la *cordialidad*, competencia que consiste en tratar con respeto y aprecio a los demás ganándose su afecto (Villa, 1999). Es gracias a la *cordialidad* que el administrador puede generar y mantener una red de contactos por medio de la cual se pueden realizar negocios mutuamente provechosos.

EL ROL DE LÍDER

El papel de líder es muy importante, pues posibilita todas las demás actividades del administrador y es clave para la dirección (Mintzberg, 1980). Consiste en influir y dirigir a los demás para que estén motivados y prestos a hacer lo que se les pide (Ruiz, 2011). Este rol se da, por ejemplo, cuando *“el líder del equipo de un proyecto recién constituido reúne a miembros elegidos cuidadosamente para analizar su visión, las metas del equipo y sus ideas acerca de cómo alcanzarlas”* (Hitt, 2009).

Jack Welch, ex-CEO de General Electric, explica en una entrevista que un buen líder debe poseer *energía* (Thompson, 2004). Se trata de una actitud que consiste en mantenerse siempre activo, con una actitud positiva para mantenerse motivado dentro de la organización y transmitir esa misma

actitud a los demás. Estamos ante el primer requisito para influir y movilizar al personal (Clawson, 2008).

La *actitud abierta* también es una competencia necesaria en el líder. Básicamente significa que el administrador no debe cerrarse ante las nuevas ideas (International Project Management Association, 2006). Esto implica que debe mantener constantemente actualizados sus conocimientos y debe saber escuchar los puntos de vista de los colegas por más incómodos que resulten. Así el administrador no será autoritario, motivará a sus colegas a participar y la organización podrá enriquecerse con los nuevos conocimientos e ideas de sus empleados.

Mencionamos anteriormente que los roles de un administrador se relacionan entre sí. Pues bien, imagínese que un gerente de marketing obvia por desconocimiento alguna cuestión importante en un plan de marketing, por ejemplo, al momento de establecer la amplitud y la profundidad del producto y desconoce cómo estructurar el flujo financiero de tal plan. En esta situación el gerente estaría perdiendo autoridad frente a sus subordinados, como consecuencia de sus falencias. Esta observación manifiesta la relación entre el rol de líder y el rol de monitor, siendo este último aquel que reúne los conocimientos y la *capacidad de análisis*: Si el administrador no es un buen monitor no podrá ser un buen líder. Además, la calidad del líder dependerá también de qué tan bien se comunique (Alcázar, 2010), que es lo propio de los roles de vocero y divulgador.

1.2.2.3. ROLES DE TOMA DE DECISIONES

Finalmente nos enfocaremos en la categoría de *toma de decisiones*, la cual consiste en aplicar la información realizando acciones para solucionar problemas (Daft, 2010), encontramos cuatro papeles: *Emprendedor*, *mediador de conflictos*, *asignador de recursos* y *negociador*.

EL ROL DE EMPRENDEDOR

Toda organización se enfrenta a situaciones nuevas, adversas y que requieren implementar cambios. Tales situaciones siempre generarán un riesgo, el cual debe ser reducido con la ayuda de la información. Dado que el administrador se encuentra en una posición privilegiada para obtener información e identificar debilidades, problemas, amenazas y oportunidades, ¿Quién mejor que él para implementar estos cambios y hacer frente a tales situaciones? Este es el rol del emprendedor, el cual consiste en iniciar y acometer cambios al interior de la organización (Silva, 2008). Un ejemplo sería: *“Una gerente de producción...que propone una idea para una nueva unidad organizacional de ventas, que analiza con sus colegas y luego... la modifica y presenta”* (Hitt, 2009, p.28).

Esta función es especialmente necesaria en la administración moderna, dado que las organizaciones son cada vez más horizontales, poseen menos jerarquías, y cuentan con un personal de mandos bajos con más responsabilidades y que están más en contacto con el entorno de la

organización (Bartlett, 1997). De igual forma, el emprendimiento es vital en el entorno siempre inestable de hoy en día, en el cual los individuos deben alentar al cambio y lograr que la organización se adapte (McMullen, 2010).

El emprendimiento depende esencialmente de las competencias *iniciativa* y *pro-actividad*. La *iniciativa* es una competencia que consiste en iniciar o encaminar acciones (Bledow, 2009) superando el miedo que implica dar el primer paso. Por su parte, la *pro-actividad* implica que el administrador identifique, plantee y auto-dirija su trabajo adelantándose a los futuros problemas y necesidades propias de la organización (Thomas, 2010); superando el miedo a fracasar en el intento. Una persona es pro-activa cuando sabe en qué momento es oportuno ser reactiva y cuándo debe asumir una posición autónoma con respecto a su trabajo (Alcázar, 2010).

Otra competencia a tomar en cuenta es la habilidad de la *creatividad*. Esta consiste en pensar fuera de lo pre-establecido, “superar el paradigma” y actuar con originalidad (Castillo, 2007; Pérez, 2009). Se trata de una de las principales competencias para el éxito de un emprendimiento, pues ayuda a superar problemas, motivar al personal y trabajar en equipo (International Project Management Association, 2006).

La *creatividad* ha permitido que muchas empresas se diferencien de sus rivales o que establezcan procedimientos internos más apropiados para la organización, generando, en ambos casos, ser más competitivas (Shalley, 1995). En otros casos ha permitido que nazcan nuevas empresas rompiendo

con los estándares de mercados saturados, como ocurre por ejemplo con el Cirque du Soleil y como ocurrió en su momento con McDonald's.

Una cuarta competencia ligada a este rol es la *apertura al cambio*. Tal competencia es una actitud que consiste en no tener miedo a afrontar nuevos retos o situaciones que impliquen nuevas formas de trabajar o de comportarse y ser flexible. El administrador no se atrevería a implementar cambios si él mismo no quisiese cambiar, ya sea por miedo o por conformidad.

EL ROL DE MEDIADOR DE CONFLICTOS

A diferencia del rol de emprendedor en el que el administrador hace frente a situaciones controlables, al desempeñar el papel de mediador de conflictos le estará haciendo frente a situaciones no controlables (Mintzberg, 1980); ya que nacen, sobretodo, de la interacción entre las personas. Si un administrador se esfuerza para que dos compañeros de trabajo se reconcilien tras una fuerte discusión, estará desempeñando este rol.

Si bien en estos casos será sumamente importante actuar en el momento preciso, para evitar que los pequeños problemas se generalicen (Hitt, 2009), será mucho mejor si se evita que los conflictos aparezcan. Es por esto que el rol de mediador se relaciona con los roles de transferencia de la información, dado que se podrían generar conflictos originados por una deficiente comunicación. Cuando se gesten conflictos el mediador desempeñará

también los roles de vocero y divulgador, y con sus habilidades de comunicación ayudará a las partes a entenderse mejor (Taylor, 2010).

Incluso la falta de *cordialidad*, propia del rol de enlace, es una amenaza. Quién no es cordial puede ganarse fácilmente el rechazo de sus colegas y generar conflictos (Villa, 1999).

Ahora bien, la actitud con la que debe contar un mediador de conflictos es el *autocontrol*. Esta competencia consiste en mantener la disciplina ante los conflictos propios del trabajo administrativo (International Project Management Association, 2006, p.134). De este modo, el administrador no actuará automáticamente, sino que pensará para responder de la forma más adecuada (Ferreiro, 2002).

Pongámonos en la siguiente situación:

“...un directivo ve que su subordinado ha cometido una grave equivocación, siente un impulso espontáneo a criticarlo duramente y sin contemplaciones, debido a que le resulta muy atractivo desahogarse y también evitar costosos errores.” (Ferreiro, 2002, p.83)

Si el directivo careciera de *autocontrol* y se desahogara, el subordinado se desmotivará y el directivo perderá su respeto. Realmente el conflicto no desaparecerá, pues el subordinado puede guardar cierto rencor. En contraste, si el directivo tuviese *autocontrol*, trataría de ayudar al subordinado a que no cometa el mismo error y se ganaría el aprecio de éste.

EL ROL DE ASIGNADOR DE RECURSOS

El rol de *asignador de recursos* está directamente relacionado con el proceso de organizar. Este rol se desempeñará cuando las acciones a realizar requieran el despliegue y distribución de los recursos de la organización, ya sea tiempo, dinero o materiales (Mintzberg, 1980). Por ejemplo: Un gerente general que asigna un presupuesto de \$ 100 000 para llevar a cabo el proyecto de construcción que aprobó.

Sin duda, este rol se relaciona con el rol de monitor, ya que el administrador debe poseer unos conocimientos y realizar un análisis para distribuir correctamente los recursos.

Para desempeñar este rol se requiere de la competencia *organización*. Se trata de una actitud¹⁴ que conlleva ordenar por tiempo las actividades a realizarse. Aquel administrador que no sepa organizarse no podrá realizar sus labores en el tiempo adecuado ni podrá establecer prioridades, su trabajo se volverá desordenado y deficiente.

¹⁴ Se trata de una actitud y no de una habilidad ya que cualquiera se encuentra en condiciones de poder ordenar sus tareas, pero radica en su interés si lo hará o no.

EL ROL DE NEGOCIADOR

El rol de negociador se desempeñará en aquellas circunstancias en las que el administrador deberá imponer sus ideas o ceder ante otras ideas cuando sea necesario y en la medida que sea necesario. Cuando un gerente de recursos humanos discute y establece junto con el representante del sindicato de trabajadores las políticas de vacaciones para el próximo año, está desempeñando el papel de negociador.

La labor de negociar deriva de la capacidad de transmitir información valiosa y de poseer credibilidad como vocero (Mintzberg, 1980). Esto se debe a que en la negociación lo importante no es solo obtener resultados, sino también seguir un proceso adecuado en el cual se puedan intercambiar argumentos (Katz-Navon, 2009) y este proceso implica comunicación.

Para desempeñar el rol de negociador el administrador deberá contar con la competencia *consulta*. Se trata de una actitud para buscar soluciones, presentando argumentos sólidos y escuchando a las demás partes (International Project Management Association, 2006). Sin esta competencia el administrador no podrá confrontar las diferentes ideas o propuestas. Incluso puede llegar a retrasar o trabar la negociación, por lo que no se verán avances ni resultados.

1.2.3. COMPETENCIAS DERIVADAS DEL CONTEXTO DE TRABAJO

Existen competencias que requieren los administradores y que no derivan de sus funciones, sino más bien del contexto de trabajo al interior de la organización. Estas competencias son *compromiso* y *resiliencia*.

RESILIENCIA

El ritmo de las funciones administrativas es inflexible y el estrés de los administradores aumenta año tras año, lo que causa preocupación a las propias empresas y a los organismos internacionales de salud (Avey, 2009). Es elemental que el administrador pueda liberar la tensión propia del trabajo administrativo y de las situaciones difíciles, para evitar así que disminuya su productividad. Para lograrlo, el administrador debe poseer un aceptable nivel de *resiliencia*.

La *resiliencia*¹⁵ es una competencia que poco a poco va ganando notoriedad entre las ciencias psicológicas y administrativas. Esta consiste en la actitud para recuperarse y hacer frente a las situaciones adversas, difíciles y estresantes de modo que no se vea afectado el nivel de desempeño (Avey, 2009). El administrador con un alto nivel de *resiliencia* no disminuye su productividad con los malos momentos; en cambio, los asimila, los procesa y

¹⁵ El término resiliencia proviene de la ciencia de los materiales. Es empleado para nombrar a la energía que los materiales recuperan al ser sometidos a fuerzas de deformación.

logra aprender positivamente de ellos para, en el futuro, poder salir más airoso de situaciones similares (Cardona, 2009).

Esta actitud es sumamente importante porque no solo permitirá hacer frente al estrés, sino también de situaciones desmotivantes. Por ejemplo, un administrador comete un error en su trabajo y su jefe le llama exageradamente la atención. Si bien al principio el administrador se sentirá desanimado, gracias a la *resiliencia*, podrá dominar sus emociones, corregir sus errores y no le guardará rencor a su jefe.

COMPROMISO

Es un hecho que la capacidad para trabajar en equipo también es muy importante en las organizaciones. El trabajo en equipo se realiza desde que la persona ingresa a trabajar en la organización porque esta es un equipo multifuncional de personas que trabajan conjuntamente para alcanzar los mismos objetivos.

Para trabajar en equipo es evidente que un administrador deba poseer *clara comunicación oral y escrita, actitud abierta y cordialidad*. Estas competencias permitirán que el administrador sociabilice con sus compañeros.

Pero además, Pablo Ferreiro, en un seminario realizado en la Universidad de Piura en el 2011¹⁶, explicó que lo más importante para trabajar en equipo es

¹⁶Seminario de Pablo Ferreiro, realizado El 10 de enero de 2011.

el *compromiso*. Se trata de una actitud por la cual los miembros del equipo se obligan a sí mismos a cubrirse unos a otros hasta que se alcancen los objetivos. Implica renunciar a uno mismo por el bien de los demás. Si no existiese compromiso, no existiría trabajo en equipo en lo absoluto. Además la falta de compromiso puede ocasionar que el administrador se gane el desprecio de sus compañeros al no mostrar interés por el trabajo realizado entre los miembros del equipo.

1.3. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

En este capítulo hemos podido esclarecer el concepto de competencias, las cuáles definimos como las cualidades personales, ya sean aptitudes y/o actitudes, que al ser movilizadas habitualmente permiten desempeñar correctamente las múltiples funciones propias de un puesto de trabajo. Esta aclaración permitirá aplicar una adecuada gestión del personal y así mantener un desempeño óptimo, e incluso, generar ventajas estratégicas para la organización.

Es así que hemos podido identificar 26 competencias imprescindibles en el administrador, 24 de las cuales derivan exclusivamente de las funciones que desempeñan los administradores y 2 derivan del contexto en el cual se desempeñan esas mismas funciones. La tabla 1.2 reúne las competencias identificadas en este capítulo.

TABLA 1.2. COMPETENCIAS REQUERIDAS EN LOS ADMINISTRADORES

Competencias	Roles (Mintzberg, 1980, 1990)
Actitud abierta	<ul style="list-style-type: none"> • Líder
Apertura al cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Emprendedor
Autocontrol	<ul style="list-style-type: none"> • Mediador de conflictos
Capacidad de análisis	<ul style="list-style-type: none"> • Monitor
Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo
Clara comunicación escrita	<ul style="list-style-type: none"> • Vocero • Divulgador • Trabajo en equipo
Clara comunicación oral	<ul style="list-style-type: none"> • Vocero • Divulgador • Trabajo en equipo
Conocimientos de administración general	<ul style="list-style-type: none"> • Monitor
Conocimientos de contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Monitor
Conocimientos de derecho aplicado en las empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Monitor
Conocimientos de economía	<ul style="list-style-type: none"> • Monitor
Conocimientos de sistemas de información	<ul style="list-style-type: none"> • Monitor
Conocimientos de finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Monitor
Conocimientos de marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Monitor
Conocimientos de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Monitor
Consulta	<ul style="list-style-type: none"> • Asignador de recursos
Cordialidad	<ul style="list-style-type: none"> • Representante • Enlace
Creatividad	<ul style="list-style-type: none"> • Emprendedor
Dominio de los programas de informática	<ul style="list-style-type: none"> • Vocero • Divulgador
Dominio del idioma inglés	<ul style="list-style-type: none"> • Vocero • Divulgador
Energía	<ul style="list-style-type: none"> • Líder
Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • Emprendedor
Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Asignador de recursos
Orientación a la responsabilidad social	<ul style="list-style-type: none"> • Monitor
Pro-actividad	<ul style="list-style-type: none"> • Emprendedor
Resiliencia	<ul style="list-style-type: none"> • Situaciones difíciles • Situaciones estresantes

Fuente: Elaboración propia.

Las competencias identificadas son 12 actitudes, 8 conocimientos y 6 habilidades.

A pesar de que hemos identificado las competencias genéricas en el administrador, las empresas del entorno peruano pueden requerir competencias muy distintas. Es por eso que en el siguiente capítulo indagaremos cuáles son las competencias que las empresas peruanas requieren en sus administradores.

CAPÍTULO 2

EL CONTEXTO GENERAL DENTRO DEL TERRITORIO **PERUANO Y SU INFLUENCIA EN EL PERFIL DE** **COMPETENCIAS DEL ADMINISTRADOR DE** **EMPRESAS**

El objetivo de este capítulo es explorar el entorno en el que las empresas peruanas operan para identificar su influencia en el perfil de competencias del administrador de empresas peruano.

Las personas deberían aumentar su ingenio cuando se ven en una situación de necesidad de superar la adversidad (Pérez López, 1998). Así también, la realidad política, económica y social peruana han generado en el administrador de empresas el apremio por desplegar una serie de competencias que le servirán para “sobrevivir” en el mercado laboral.

2.1. DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO PERUANO

La mejor palabra que podríamos emplear para describir el contexto peruano es “inestabilidad”, la que describiremos en los aspectos político, económico y

educativo. Comentaremos brevemente esta inestabilidad desde el punto de vista de Sheahan (2001), Crabtree (2004) y otros autores.

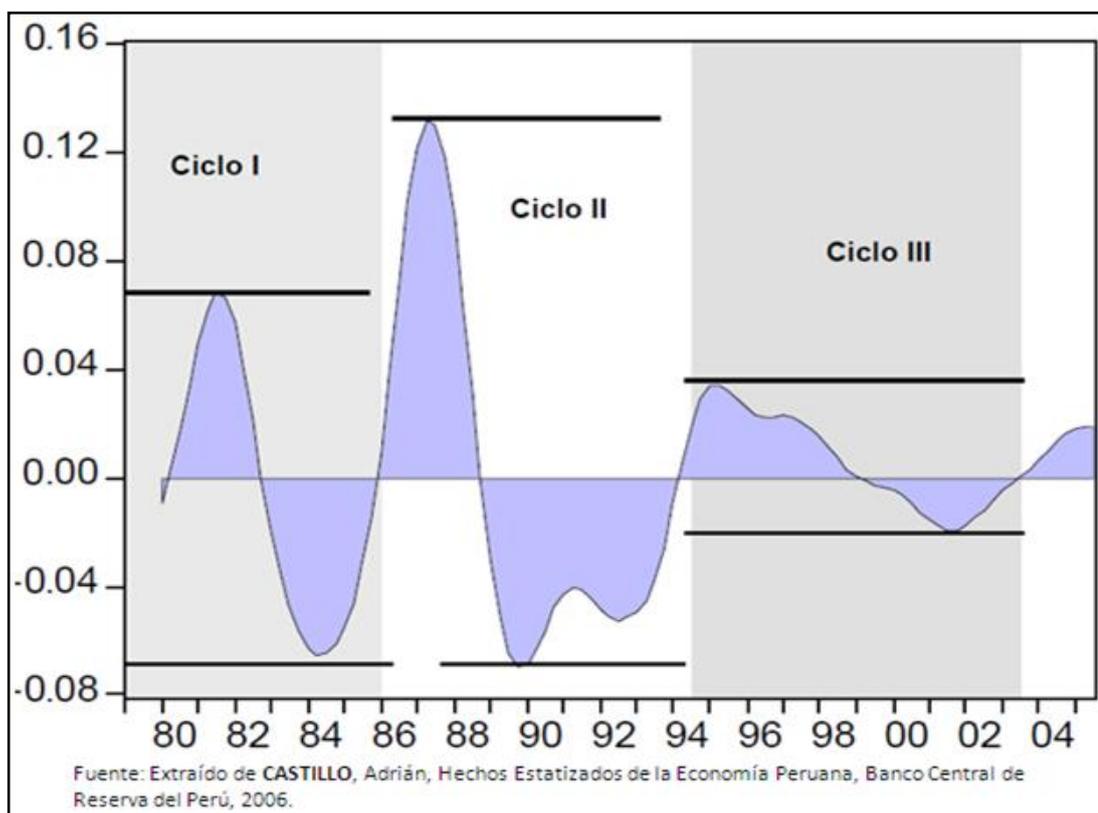
2.1.1. ECONOMÍA Y POLÍTICA

La economía peruana históricamente ha mantenido ciclos de relativamente corta duración, lo que demuestra su inestabilidad. La figura 2.1 muestra su volatilidad al comparar los años comprendidos entre 1980 y 2004 con la desviación estándar del PBI de la economía. Podemos observar cómo un primer ciclo dura 6 años, el segundo 8 y el tercero 9, siendo el ciclo comprendido entre 1986 y 1994 el más volátil.

La inflación, relativamente alta durante la década de los ochenta, condujo a una hiperinflación (7 650%) en 1990, durante el primer gobierno de Alan García (Armas, 2000). Durante el gobierno de Alberto Fujimori (1990-1995), se reestructuraron los precios al sistema denominado “Stock”¹⁷, por recomendación del FMI y se adoptó al Nuevo Sol como moneda nacional, siendo este el tercer cambio de moneda desde 1985¹⁸, lo que en parte permitió estabilizar la inflación.

¹⁷ Hasta entonces los precios de mercado eran establecidos por el Estado.

¹⁸ En 1985 el Inti reemplazó al Sol de Oro como moneda nacional y en 1991 el Inti es reemplazado por el Nuevo Sol.

FIGURA 2.1. DESVIACIÓN ESTÁNDAR DE LOS CICLOS ECONÓMICO EN EL PERÚ

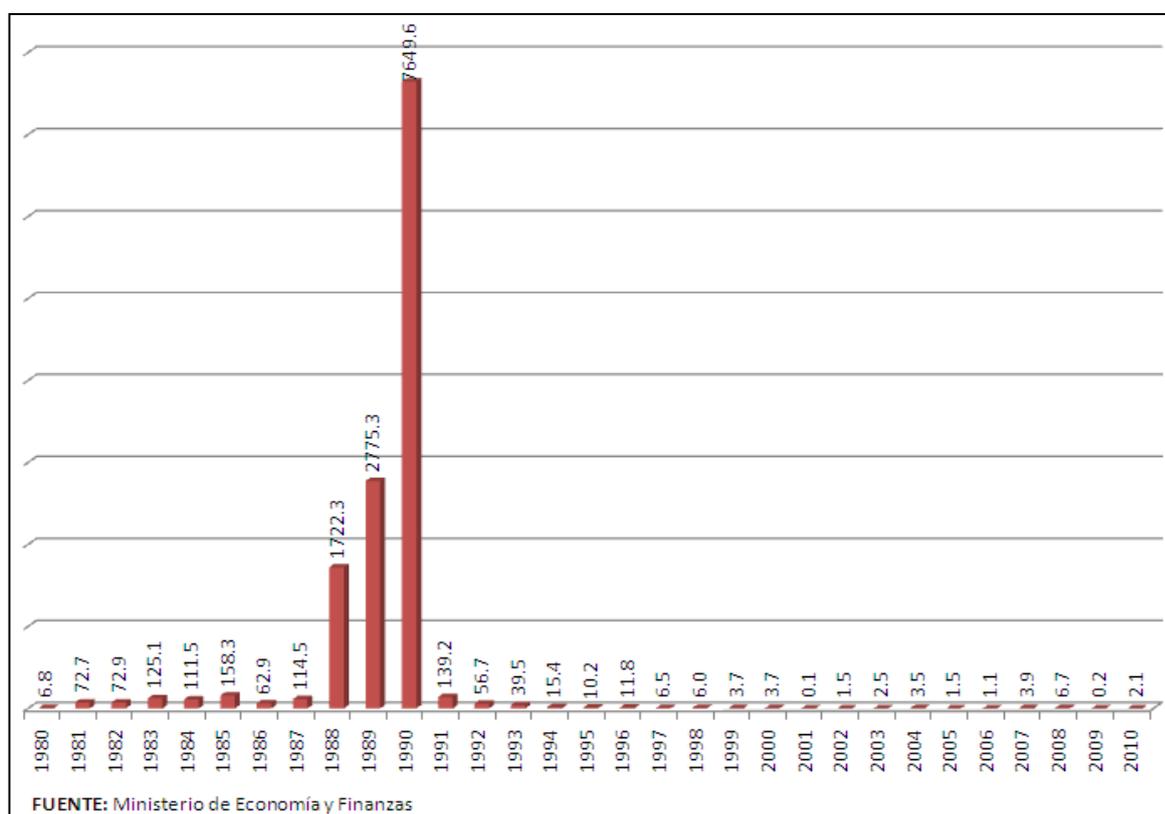
En lo netamente político podemos citar los cinco golpes de Estado¹⁹ y las dos veces que Perú cambió de Constitución²⁰ en tan solo cincuenta años como indicadores de inestabilidad. Además, el país ha soportado los efectos del terrorismo, que alcanzaron su pico más alto durante los años ochenta,

¹⁹ En 1962 el general Ricardo Pérez Godoy derrocó al presidente Manuel Prado. En 1963 el general Nicolás Lindley derrocó al presidente Pérez Godoy. En 1968 el general Juan Velasco Alvarado, derrocó al presidente Fernando Belaunde. En 1975 el general Francisco Morales Bermúdez derrocó a Juan Velasco Alvarado. En 1992 cuando el presidente Alberto Fujimori disolvió el Congreso de la República.

²⁰ La Constitución de 1933 fue reemplazada por la Constitución de 1979 y esta a su vez por la de 1993.

durante los gobiernos de Fernando Belaunde (1980-1985), y Alan García (1985-1990).

FIGURA 2.2. EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN (VARIACIÓN ANUAL) EN EL PERÚ



Aunque, la inestabilidad económica y política parecen estar reduciéndose significativamente en los últimos años (Castillo, 2006), de todas maneras el futuro está trayendo consigo nuevos desafíos para las empresas peruanas como las nuevas políticas de inclusión social y la crisis económica mundial.

Como es lógico, la economía y la política afectan profundamente a las organizaciones peruanas. Así también, afectan a los profesionales que trabajan en ellas, explicando la necesidad de que estos profesionales posean las competencias adecuadas para ayudar a la organización a responder al entorno.

2.1.2. SISTEMA EDUCATIVO

Sheahan (2001) nos explica que las malas políticas en educación conllevaron a que Perú posea profesionales poco calificados hacia comienzos del siglo XXI. Aún hoy la falta de respuesta del gobierno sigue causando que el país mantenga profesores poco preparados y, por consiguiente, una mala calidad de enseñanza escolar y profesional (World Economic Forum, 2010).

La siguiente tabla muestra algunos indicadores que reflejan la posición actual del Perú en temas de educación:

TABLA 2.3. POSICIÓN DE LA EDUCACIÓN EN EL PERÚ

<i>Indicador</i>	<i>Ranking</i>
Calidad en la educación primaria	133
Calidad del sistema educativo	124
Calidad de la educación en matemáticas y ciencia	133
Calidad de las escuelas de negocio	<u>42</u>

Fuente: **World Economic Forum**, The Global Competitiveness Report 2010–2011, 2010.

El actual crecimiento de la economía peruana no está yendo al mismo ritmo del crecimiento de la educación, lo que la hace poco sostenible²¹. La tabla 2.3 muestra que Perú se encuentra en el puesto 133 de 139 en el *Ranking de Calidad en la Educación Primaria* y en el puesto 124 de 139 en el *Ranking de Calidad del Sistema Educativo Superior* del World Economic Forum (2010). Además, el *Informe PISA 2009* de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico señala que el país ostenta exiguos niveles de comprensión lectora y de competencia matemática. Toda esta información refleja la baja calidad de la educación en el país.

La tabla 2.3 expone que Perú ocupa el puesto 42 en el *Ranking de Calidad de las Escuelas de Negocios*²². Pero no todo el personal que labora en las organizaciones ha estudiado administración. En estas también trabajan abogados, psicólogos, ingenieros, etc. Estos profesionales suelen ascender, por lo que asumen mayores responsabilidades y dirigen a más personal. Sin embargo, carecerán de ciertas competencias administrativas básicas.

Por otra parte, los resultados del II Censo Nacional Universitario 2010 ejecutado por la Asamblea Nacional de Rectores conjuntamente con el Instituto Nacional de Estadística e Informática no son alentadores. Estos evidencian que de una población de 59 085 docentes a nivel nacional el 29.7% no cuenta con ningún estudio de post-grado, el 53% cuenta con

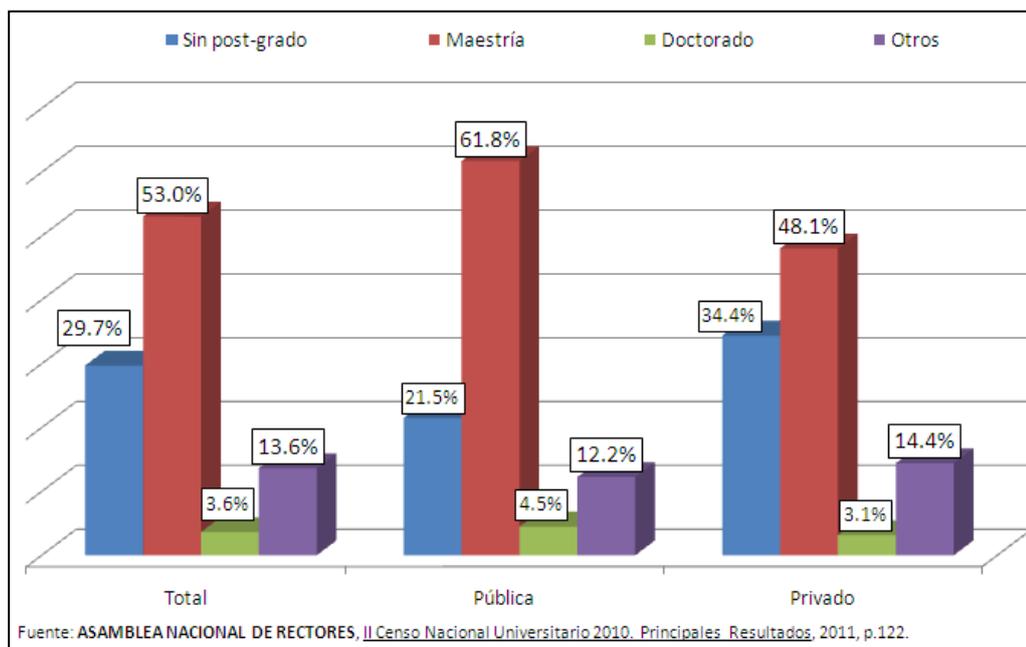
²¹ Esta observación la aportó César Cáceres, docente a tiempo completo de la Universidad de Piura Campus Lima.

²² Los criterios empleados por este ranking fueron calidad de la plana docente, red de alianzas y percepción de los expertos locales.

maestría y tan solo el 3.6% cuenta con doctorado. Con estos datos no se puede hablar de una educación de calidad pues no se generan ni transmiten nuevos conocimientos que puedan enriquecer al alumnado y permitirle hacer frente a la realidad nacional e internacional.

FIGURA 2.4. TOTAL DE DOCENTES UNIVERSITARIOS POR ESTUDIOS DE POST GRADO

CONCLUIDOS



La mala calidad de la educación peruana repercute directamente en las organizaciones, quienes tendrán personal incompetente que dificultará las operaciones. Entre otros problemas, serán malos líderes y no sabrán lidiar con las oportunidades y retos del entorno. Después de todo, la educación es un pilar básico para la competitividad de tales organizaciones (World Economic Forum, 2010). Evidentemente las organizaciones más serias

seleccionan con mayor cuidado a su personal para mantener un alto nivel de competitividad y evitarse tales problemas.

2.2. CARACTERÍSTICAS Y COMPETENCIAS MÁS DISTINTIVAS EN EL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS PERUANO

En este apartado trataremos aquellas características y competencias que más distinguen a los administradores peruanos en comparación a administradores de otros países. Para ello hemos efectuado entrevistas en profundidad a especialistas en recursos humanos quienes coinciden en señalar que estas características son: La *creatividad*, el *trabajo en equipo* en relación a la *sociabilidad*, la *versatilidad* y el *emprendimiento*. La mayoría de estas se desliga de la inestabilidad del entorno. Posteriormente, identificaremos aquellas competencias relacionadas con cada una de estas características.

2.2.1. LA CREATIVIDAD Y EL TRABAJO EN EQUIPO

Según Laura De Acha²³, Gerente General de Resource²⁴, la inestabilidad del entorno peruano forja un administrador que se diferencia de sus colegas de

²³Entrevista realizada el 6 de julio de 2011. Laura De Acha es miembro de *NPA-The Worldwide Recruiting Network*. Se trata de una red de contactos global de reclutadores independientes que trabajan en cooperación para servir a los clientes y buscar candidatos alrededor del mundo. Ver www.npaworldwide.com/employers/about-npa/. Consultado el 26 de agosto de 2011.

²⁴Resource es una empresa dedicada a la búsqueda de personal para puestos ejecutivos. Ver www.resource-peru.com. Consultado el 26 de agosto de 2011.

otros países²⁵, entre otras cosas, por su *creatividad* y su *capacidad para el trabajo en equipo*.

Efectivamente, la sociedad peruana se caracteriza por ser muy creativa, característica que ha sabido aprovechar para superar la adversidad del entorno (Ossio, 2005). Recordemos que la *creatividad* es pensar fuera de lo pre-establecido, “superar el paradigma” y actuar con originalidad (Castillo, 2007; Pérez, 2009). En la administración, ésta le permite generar nuevas soluciones por las cuales las organizaciones se enfrentarán a las situaciones únicas y problemáticas del entorno. Además, la creatividad se potencia con el *trabajo en equipo* por el intercambio de ideas, y con estos dos elementos las organizaciones reaccionarán mucho mejor ante el entorno, adaptándose y siendo más eficientes (Coutu, 2009).

Ahora bien, la capacidad para trabajar en equipo merece un análisis especial, pues como nos cuenta De Acha, los peruanos somos muy sociales²⁶ (Arellano, 2000) y este es un condicionante para el trabajo en equipo. Como expusimos en el capítulo 1²⁷, la sociabilidad depende de algunos de los siguientes factores:

²⁵ No se asume que tales características no sean compartidas por administradores de otros países con características similares.

²⁶ Según Arellano (2000), los peruanos se pueden clasificar en nueve perfiles de estilos de vida: Conservadores, tradicionales, progresistas, sobrevivientes, trabajadores, adaptados, afortunados, emprendedores y sensoriales. Todos estos perfiles, salvo los sobrevivientes, se caracterizan por ser muy sociales.

²⁷ Ver página 53.

- *Comunicación:* La *clara comunicación escrita* y la *clara comunicación oral* son competencias clave en el administrador. Estas competencias son importantes cuando los administradores sociabilizan, pues los malos entendidos y las órdenes ambiguas generarán conflictos entre los miembros del equipo. Después de todo, la comunicación permitirá que los miembros del equipo conozcan las tareas que han de desempeñarse y la situación de la organización (Ferreiro, 2002).
- *Actitud abierta:* El administrador debe valorar y asimilar las ideas de sus colegas. Si el administrador mantuviera una actitud cerrada, sus compañeros de equipo no se sentirían prestos a interactuar con este (International Project Management Association, 2006).
- *Cordialidad:* El administrador debe mantener una actitud agradable ante los demás. Cuando la actitud del administrador es ruda, sus colegas se podrían ofender y no querrían interactuar con él, pues no se sentirán cómodos ni respetados (Villa, 1999).

Todas estas competencias son imprescindibles, pero no podemos olvidar que la esencia del trabajo en equipo es el *compromiso*²⁸. El *compromiso* es una actitud por la cual los miembros del equipo se obligan a sí mismos a cubrirse unos a otros hasta que se alcancen los objetivos, renunciando a uno mismo para alcanzar los objetivos conjuntos, beneficiando la unidad de la

²⁸ Coloquio de Pablo Ferreiro, realizado el 10 de enero de 2011 en la Universidad de Piura Campus Lima.

organización. Algunas características de las personas con un alto nivel de compromiso son:

- Son conscientes de que tienen una obligación con sus compañeros y con la organización.
- Asumen la responsabilidad por las acciones conjuntas del equipo.
- Buscan estar siempre informados de la situación del trabajo y demuestran su preocupación por el éxito del trabajo.
- No se quedan con las “manos cruzadas”, sino deciden hacer algo o preguntan qué pueden hacer para sacar adelante el trabajo.
- Apoyan y cubren a sus compañeros cuando la situación lo requiere.

Lo expuesto hasta ahora nos permite intuir que las empresas peruanas solicitarán administradores con *creatividad, compromiso, actitud abierta y clara comunicación oral y escrita*. Confirmaremos esta suposición en el siguiente capítulo.

2.2.2. LA VERSATILIDAD

Rafael Zavala²⁹, Gerente General de Laborum³⁰, nos explica:

²⁹ Entrevista realizada el 12 de julio de 2011.

³⁰ Laborum es una empresa líder en la búsqueda y selección de personal. Ver www.laborum.com.pe. Consultado el 26 de agosto de 2011.

“El contexto (peruano) es muy cambiante, y lo que tenías que hacer hoy (como administrador), para mañana cambia y quizá no para bien; por lo que tienes que, con el mismo presupuesto y las mismas condiciones, enfrentarte a un ambiente más complicado y muchas veces con herramientas que no son las adecuadas.”

Por eso mismo, Laura De Acha nos explica que la *versatilidad* es el “sello súper distintivo” en el administrador peruano, dado que se ha enfrentado a un entorno cambiante y ha tenido que adecuar su accionar a cada nueva situación, ayudando así a que las organizaciones se adapten.

Carlos Ruiz³¹, Gerente Central de Gestión y Desarrollo Humano de Pacífico³² nos explica que los administradores suelen rotar asiduamente de puesto al interior de las organizaciones. De hecho, el Perú es el país con el más alto índice de rotación de Latinoamérica, con un 20.7% contra el promedio de 10.9%³³. Siguiendo esta línea, Ruiz afirma que es mejor que el administrador posea ciertos conocimientos para adaptarse con mayor

³¹ Entrevista realizada el 15 de agosto de 2011.

³² Pacífico Seguros es una empresa líder en el sector seguros. Ver www.pacificoseguros.com. Consultado el 1 de noviembre de 2011.

³³ Según esta fuente, las tasas de rotación son altas debido a que la buena situación económica actual hace que los trabajadores busquen trabajos mejor pagados. Ver www.infocapitalhumano.pe/noticias-y-movidas.php?id=539&t=el-peru-tiene-el-mas-alto-indice-de-rotacion-laboral-en-latinoamerica. Consultado el 8 de septiembre de 2011.

facilidad, en vez de aprender todo una vez que el cambio se dé. Esto le otorgará a la organización una mayor capacidad de respuesta ante los cambios del entorno. Según Ruiz:

“Es importante que el administrador tenga conocimientos de las diferentes áreas de una empresa, ya que hoy puedo ser Gerente de Recursos Humanos pero en una semana me pueden asignar la Gerencia de Marketing”

Es entonces importante que las organizaciones busquen administradores con *actitud abierta y apertura al cambio*. Pero además, es importante que posean los conocimientos necesarios para desempeñarse en diversas funciones. Si bien algunas universidades peruanas ofrecen carreras especializadas en las diferentes ciencias administrativas (marketing, finanzas, recursos humanos, etc.), o por industrias (hotelería, deportes, etc.), estas carreras no deberían dejar de tocar los diferentes aspectos de la administración. Caso contrario, se perjudicaría la versatilidad del administrador.

2.2.3. EL EMPRENDIMIENTO

Según Paola Cuya³⁴, Jefa de Reclutamiento y Selección de Alicorp³⁵, para el administrador peruano también es muy importante poseer un alto grado de emprendimiento. Los administradores con esta cualidad son capaces de implementar acciones concretas que las organizaciones precisan para adecuarse al entorno.

Estamos ante una característica que de por sí manifiestan los peruanos. Según el Global Entrepreneurship Monitor (2010), Perú se posiciona como uno de los países más emprendedores del mundo. Dado que este emprendimiento es un factor cultural (ESAN, 2009), los administradores peruanos también han de ser emprendedores al interior de las organizaciones en las que trabajan pero de las cuales no son dueños.

La tabla 2.5 muestra que Perú es el séptimo país, de un total de 59, con un mayor nivel de capacidades percibidas de emprendimiento (76.5%). Esto significa que los peruanos se sienten lo suficientemente capaces como para iniciar un negocio propio³⁶. Además, Perú es el décimo país con mayor nivel de intenciones de emprendimiento (34.9%). Esto significa que existe una gran porción de la población que quisiera realizar algún emprendimiento.

³⁴ Entrevista realizada el 11 de agosto de 2011.

³⁵ Alicorp es una empresa dedicada a la elaboración de productos industriales, de consumo masivo y nutrición animal. Ver www.alicorp.com.pe/espanol/nosotros.html. Consultado el 29 de agosto de 2011.

³⁶ La muestra tiene un rango de edades de entre los 16 y los 64 años.

TABLA 2.5. RANKINGS DE ACTITUDES ANTE EL EMPRENDIMIENTO

<i>Posición</i>	<i>País</i>	<i>Capacidades percibidas</i>	<i>Posición</i>	<i>País</i>	<i>Intensiones de emprendimiento</i>
1	Uganda	86.7	1	Uganda	77.1
2	Trinidad y Tobago	82.8	2	Ghana	68.8
3	Jamaica	80.2	3	Zambia	67.1
4	Vanuatu	79.6	4	Angola	54.5
5	Zambia	77.5	5	Vanuatu	50.5
6	Ecuador	76.6	6	Bolivia	49.3
7	Perú	76.5	7	Ecuador	46.3
8	Bolivia	75.8	8	Colombia	41.3
9	Ghana	74.6	9	Perú	39.6
10	Uruguay	73.3	10	Chile	38.3
11	Angola	73.1	11	Jamaica	38.1
12	Guatemala	71	12	Pakistán	32.4
13	Montenegro	70.9	13	Montenegro	31.9
14	Arabia Saudita	69.3	14	Uruguay	31.8
15	Costa Rica	68.8	15	Irán	31.4
16	Irán	65.7	16	Guatemala	30.7
17	Chile	65.6	17	Trinidad y Tobago	30.4
18	Colombia	65.1	18	Cisjordania y la Franja de Gaza	28.2
19	México	64.6	19	China	26.9
20	Argentina	63.5	20	Macedonia	26.7
21	Egipto	63.4	21	Brasil	26.5
22	Bosnia y Herzegovina	62.5	22	Taiwán	25.1
23	Macedonia	59.7	23	Egipto	24.3
24	Estados Unidos	59.5	24	Túnez	24.1
25	Brasil	57.9	25	México	22.3
26	Cisjordania y la Franja de Gaza	57	26	Letonia	21.4
27	Eslovenia	56.3	27	Argentina	21
28	Pakistán	56.2	28	Turquía	19.4
29	Turquía	54.2	29	Bosnia y Herzegovina	16.8
Promedio (en base a 59 países)		55	Promedio (en base a 59 países)		21.9

Fuente: **GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR**, Global Entrepreneurship Monitor. 2010 Report, 2010.

Entonces, como el administrador debe ser un emprendedor al interior de las organizaciones requerirá *creatividad*, que como mencionamos es importante para la adaptación a las situaciones únicas del Perú; *iniciativa*, para asumir el riesgo que conlleva dar el primer paso; *pro-actividad*, para actuar con autonomía y responsabilidad; *apertura al cambio*, para que el administrador se anime a actuar frente a situaciones nuevas.

Es interesante recalcar las observaciones de Nicolás Sánchez-León³⁷, Jefe de Gestión de Recursos Humanos de Telefónica³⁸, quien afirma que el peruano es muy trabajador, lo cual es reafirmado por Arellano (2000). Esto tiene mucho sentido, pues emprender requiere trabajar y esforzarse mucho para salir adelante y alcanzar los objetivos. De hecho, según Den Hartog (2007), el trabajo duro es un indicador de *iniciativa*, una de las competencias del emprendimiento.

2.2.4. LA RESILIENCIA

En este apartado profundizaremos acerca de las situaciones no controlables, que se gestan en las organizaciones, a las que los administradores deben enfrentarse. Si bien describiremos conflictos jefe-subordinado, éstos también podrían ser, de manera más o menos similar, conflictos entre empleados de una misma posición jerárquica. Si estos conflictos no se solucionan, las organizaciones perderían unidad, atractividad y eficacia (Ferreiro, 2002).

³⁷ Entrevista realizada el 12 de septiembre de 2011.

³⁸ Telefónica es la empresa líder del sector telecomunicaciones en el Perú. Ver www.telefonica.com.pe. Consultado el 1 de noviembre de 2011.

Los administradores peruanos se enfrentarán a toda clase de situaciones adversas; entre ellas, los malos jefes, que en algunos casos no son lo suficientemente competentes para asumir jefaturas ni ser verdaderos líderes. Un mal jefe puede responsabilizar injustamente a un subordinado por algún error que otra persona, quizá el mismo jefe, cometió. Podría también llamar la atención al subordinado delante de sus compañeros de trabajo o de manera privada pero desmedida, quizá ambos a la vez. En estos casos el subordinado puede sentirse ofendido o desmotivarse profundamente. Es en esta clase de situaciones en las que el administrador subordinado debe valerse de la *resiliencia*, pues así asimilará la mala experiencia, la procesará y logrará recuperarse, sin desmotivarse ni rendirse, ni reducir su nivel de desempeño (Cardona, 2009).

Otro beneficio de esta competencia es que, según los estudios, los individuos resilientes están mejor preparados para lidiar con el estrés (Avey, 2009). Coincidentemente, para los expertos en recursos humanos entrevistados en este estudio, es imprescindible que el administrador sea capaz de trabajar bajo la intensa presión que se ejerce en las organizaciones peruanas. De hecho, según un artículo de El Comercio en base a los estudios de la consultora Transearch, el 72.9% de los ejecutivos peruanos encuestados señaló que su empresa se había visto afectada por el estrés.

Desafortunadamente, el 61,6% señaló que sus empresas no toman acciones para combatir estas circunstancias³⁹, generando una pérdida de eficiencia.

También puede pasar que dentro de la organización un jefe le llame la atención a un administrador cuyo carácter sea lo suficientemente fuerte como para enfrentársele. En tales situaciones el administrador debe emplear su *autocontrol* para pensar antes de actuar y controlar sus emociones (Ferreiro, 2002). Mal haría el subordinado en enfrentarse con su jefe por más injusta que sea la llamada de atención, pues incomodará a sus compañeros y agravará su relación con su jefe, generando un mal clima laboral.

Para resumir, las organizaciones peruanas deberían buscar administradores con *resiliencia* y *autocontrol*. Si no lo consiguieran, los conflictos generarían una pérdida de su eficacia, atractividad y unidad, perjudicándose seriamente (Cardona, 2009; Ferreiro, 2002).

2.2.5. LA ORIENTACIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Según Rosella Acosta⁴⁰, Gerente de Reclutamiento y Selección del Banco de Crédito del Perú⁴¹, es recomendable que las empresas cuenten con administradores con *orientación a la responsabilidad social*. Ella nos explica que, si bien no es una competencia muy solicitada actualmente, su demanda

³⁹ **EL COMERCIO**, El 61.6% de las Empresas no Toma Medidas para Reducir el Estrés. Ver www.elcomercio.pe/economia/1264082/noticia-616-empresas-no-toma-medidas-reducir-estres_1. Consultado el 21 de septiembre de 2011.

⁴⁰ Entrevista realizada el 3 de agosto de 2011.

⁴¹ El Banco de Crédito del Perú es una empresa líder en el sector financiero. Ver www.viabcp.com. Consultado del 1 de noviembre de 2011.

irá aumentando. Esto se debe a que la gestión de los grupos de interés y el comportamiento ético empresarial está tomando impulso, pues las organizaciones están dándose cuenta de los beneficios de tomar ésta postura y de las consecuencias de obviarla.

Desafortunadamente en el Perú la responsabilidad social está muy dejada de lado. En el 2011 hubieron 217 conflictos sociales activos alrededor del país (Defensoría del Pueblo del Perú, 2011), todos ellos causados en parte por la falta de planes de responsabilidad social por parte de las empresas. En consecuencia, las empresas, el Gobierno y los poblados pierden días de trabajo. Esto manifiesta que los directivos de estas empresas no están calificados para lidiar con tales situaciones.

En efecto, la necesidad de desarrollar la responsabilidad social en el Perú explica que una de las metas del *XVI Simposio Internacional de Empresa Moderna y Responsabilidad Social*, llevada a cabo en octubre de 2011, sea que las empresas peruanas sean un referente mundial de responsabilidad social⁴².

2.3. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

En este capítulo hemos podido darnos cuenta que realmente no existe ninguna competencia que solo posean los administradores peruanos, sino más bien, éstos necesitan las mismas competencias que cualquier otro

⁴² PERÚ 21, Con Gran Éxito Finalizó el XVI Simposio Internacional de Empresa Moderna y RSE, www.peru2021.org/noticias/43-noticias/830-con-gran-exito-finalizo-el-xvi-simposio-internacional-de-empresa-moderna-y-rse.html. Consultado el 12 de octubre de 2011.

administrador del mundo, pero algunas son más necesarias dadas las exigencias del entorno. Las características propias de los administradores peruanos son la *creatividad*, el *emprendimiento*, la *sociabilidad* y, sobre todo, la *versatilidad*⁴³.

Pues bien, para emprender, el administrador peruano requerirá en mayor medida las competencias *creatividad*, *iniciativa*, *pro-actividad* y *apertura al cambio*. Para ser sociable, y así poder trabajar en equipo, necesita las competencias *clara comunicación oral y escrita*, *actitud abierta*, *cordialidad* y *compromiso*. En relación a su *versatilidad* el administrador no solo debe poseer *actitud abierta* y *apertura al cambio*, sino que también debe contar con los diversos conocimientos de las ciencias y sub-ciencias de la administración, como son: *Conocimientos de contabilidad*, *conocimientos de finanzas*, *conocimientos de marketing*, *conocimientos de derecho empresarial*, *conocimientos de sistemas de información*, *conocimientos de administración general*, *conocimientos de economía* y *conocimientos de recursos humanos*.

Nótese que son 17 las competencias que un administrador peruano requiere en mayor medida que sus colegas de otros países, solo 8 competencias de las identificadas en el capítulo anterior quedan de lado. Esto parece indicar que el mercado laboral peruano es tan desafiante que el administrador peruano requiere un alto grado de preparación.

⁴³ No se quiere afirmar que no existan países en los que las necesidades del entorno exijan que los administradores también posean éstas características.

Pero, también hemos descubierto que las organizaciones peruanas deben hacer frente a ciertos problemas y amenazas generados por un sistema educativo deficiente, el cual forma profesionales sub-calificados que terminan laborando en estas. Las competencias que se requieren son la *resiliencia*, el *autocontrol* y la *orientación a la responsabilidad social*.

En principio, todas estas competencias descritas hasta ahora deberían ser altamente solicitadas por las empresas. Lo confirmaremos en el próximo capítulo basándonos en un estudio cuantitativo en base a la opinión de egresados, docentes y empresas.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En los capítulos precedentes hemos identificado las competencias genéricas de un administrador y hemos indagado qué competencias pueden diferenciar a un administrador peruano. El propósito de este capítulo es medir cuáles de estas competencias se perciben como las más importantes en el administrador peruano.

Para este fin, recogeremos, mediante una encuesta, la perspectiva de expertos en recursos humanos de empresas que operan en el Perú, cuyas características son: 1) tamaño mediano o grande, 2) seriedad en los procesos de personal y 3) reconocido prestigio nacional y/o internacional. Se utilizó un muestreo no aleatorio seleccionando a 25 empresas.

3.1. DISEÑO DE LA ENCUESTA

Se diseñó la encuesta con la lista de competencias identificada en la bibliografía preguntando. “¿Cuáles de las siguientes competencias considera necesarias en un administrador de empresas?”. El encuestado debía responder en una escala de *Likert* del 1 al 5, donde 1 significa totalmente prescindible y 5 absolutamente imprescindible. La segunda pregunta formulada fue abierta: “¿Existe alguna competencia que requieran los administradores aparte de las ya mencionadas? ¿Por qué es importante esta competencia?”, para cerciorarnos de que no faltase otra competencia relevante en los administradores.

TABLA 3.1. FICHA DE LA INVESTIGACIÓN

Tamaño de muestra	25 empresas peruanas
Herramienta utilizada	Cuestionario escala Likert (1-5)
Método de recogida	Personal y presencial
Nivel de los encuestados	Mandos medios del área de Recursos Humanos
Fecha de recogida de datos	Agosto-septiembre de 2011
Software empleado	IBM SPSS Statistics 19.0

La encuesta estuvo dirigida a 25 expertos en recursos humanos de empresas con sede en Lima. De estas, un 8% pertenece al sector energías, 12% a consultoría, 20% a consultoría de recursos humanos, 8% a aerotransporte, 8% a tecnología, 8% a telecomunicaciones, 12% al sector de

consumo masivo, 12% al sector finanzas y seguros y 8% a otros (ver tabla 3.2).

TABLA 3.2. EMPRESAS Y CARGOS DE LOS ENCUESTADOS

<i>Empresa</i>	<i>Cargo</i>
Banco de Crédito del Perú	Gerente de reclutamiento y selección
IBM	Profesional de selección y reclutamiento
Cencosud Perú S.A.	Psicóloga
Alicorp	Jefe de selección
Skanska S.A.	Jefe de recursos humanos
PriceWaterhouseCooper	Asistente de selección
Hewlett-Packard	Coordinadora de selección
Corporación Radial del Perú	Gerente de gestión y desarrollo humano
KPMG	Asistente de recursos humanos
Taca Perú	Coordinadora de atracción
Grupo BBVA	Gestor de selección
Corporación Apoyo Empresarial E.I.R.L.	Gerente de administración
Petrobras Energía S.A.	Joven profesional de recursos humanos
T-Gestiona	Analista de reclutamiento y selección
Grupo Endesa	Asistente de recursos humanos
Pacífico Seguros	Gerente de recursos humanos
Procter & Gamble	Peru talent supply single position of contact
Telefónica	Jefe de gestión de recursos humanos
Interbank	Analista de recursos humanos
Ernst & Young	Reclutamiento y selección
Priox	Analista de selección y reclutamiento
Trabajando.com Perú S.A.C.	Jefe de alianzas estratégicas
Unilever	Coordinadora de recursos humanos
LAN	Gerencia de personas
Laborum.com	Psicóloga

Se aplicó un muestreo no aleatorio, seleccionando empresas que sobresalen en procesos de recursos humanos, como el reclutamiento y selección de personal. En investigaciones similares, Medina (2010) y Pereda (2003) también aplican muestreos no aleatorios al medir las competencias requeridas en directivos de recursos humanos con muestras de 14 y 37 individuos respectivamente. Por otro lado, Lee (2009) realizó un estudio encuestando a 6 directivos con el método Delphi.

Como parte del trabajo de campo, 19 encuestas se realizaron aprovechando la Feria Laboral Job-Udep que se efectuó el 17 de septiembre de 2011 en la Universidad de Piura Campus Lima. Las 6 restantes se realizaron visitando a los expertos en recursos humanos en sus respectivas empresas.

El tipo de análisis estadístico empleado fue el descriptivo y los datos se procesaron con el programa *IBM SPSS Statistics 19.0*. Se analizó las frecuencias de cada una de las respuestas obtenidas. Esto permitió validar cuáles de las competencias identificadas en los capítulos anteriores son las más solicitadas por las empresas peruanas.

Como parte del procesamiento de datos en el *SPSS*, se codificó “prescindible”, “deseable pero prescindible” e “imprescindible”, como 1, 2 y 3 respectivamente, en relación a la escala *Likert* original, tal y como lo muestra la siguiente tabla:

TABLA 3.3. AGRUPAMIENTO DE RESULTADOS

<i>Clasificación</i>	<i>Código</i>	<i>Resultados de la escala Likert agrupados</i>
<i>Imprescindible</i>	3	5 y 4
<i>Deseable pero prescindible</i>	2	3
<i>Prescindible</i>	1	1 y 2

3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El análisis de los datos obtenidos en la encuesta a empresas nos permitió elaborar un ranking que compara la importancia de cada competencia.

En la tabla 3.4 podemos apreciar que las competencias que se encuentran por encima del promedio de la importancia percibida por las empresas (4.216), en orden, son: *Apertura al cambio, compromiso, autocontrol, clara comunicación oral, pro-actividad, organización, conocimientos de administración, iniciativa, actitud abierta, consulta, clara comunicación escrita, energía, cordialidad, capacidad de análisis y dominio de los programas de informática.*

TABLA 3.4. RANKING DE LAS COMPETENCIAS MÁS IMPORTANTES SEGÚN LAS EMPRESAS

<i>Posición</i>	<i>Competencia</i>	<i>Media</i>
1	Apertura al cambio	4.960
2	Autocontrol	4.920
3	Compromiso	4.880
4	Pro-actividad	4.840
5	Clara comunicación oral	4.800
6	Organización	4.760
7	Iniciativa	4.760
8	Conocimientos de administración general	4.680
9	Actitud abierta	4.560
10	Consulta	4.520
11	Energía	4.440
12	Clara comunicación escrita	4.400
13	Capacidad de análisis	4.375
14	Cordialidad	4.360
15	Dominio de los programas de informática	4.240
PROMEDIO		4.216
16	Resiliencia	4.160
17	Dominio del idioma inglés	4.120
18	Creatividad	3.920
19	Conocimientos de marketing	3.840
20	Conocimientos de finanzas	3.800
21	Conocimientos de recursos humanos	3.760
22	Orientación a la responsabilidad social	3.720
23	Conocimientos de economía	3.440
24	Conocimientos de contabilidad	3.320
25	Conocimientos de derecho empresarial	3.040
26	Conocimientos de sistemas de información	3.000

Las competencias que se colocaron por debajo del promedio son: *Dominio del idioma inglés, resiliencia, conocimientos de marketing, conocimientos de finanzas, creatividad, conocimientos de recursos humanos, orientación a la responsabilidad social, conocimientos de economía, conocimientos de contabilidad, conocimientos de derecho empresarial y conocimientos de sistemas de información.*

3.2.1. COMPETENCIAS DE CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y CONOCIMIENTOS

Continuaremos ahora con una observación más detallada de cada competencia, tocando primero la *capacidad de análisis* y los conocimientos. Más adelante revisaremos las competencias relacionadas con la comunicación y el trabajo en equipo, luego las competencias de emprendimiento, de liderazgo; y, por último, agruparemos las competencias restantes.

En la tabla 3.5 podemos observar que la *capacidad de análisis* es una habilidad es bien considerada por las empresas, con una media de 4.375. Ningún encuestado considera que los administradores no requieren esta competencia, mas el 29.17% considera que es deseable pero prescindible y el 70.83% considera que es imprescindible.

TABLA 3.5. IMPORTANCIA PERCIBIDA DE LA CAPACIDAD ANÁLISIS

Estadísticos		
		Análisis
N	Válidos	24
	Perdidos	1
Media		4,375
Moda		5
Mínimo		3
Máximo		5
Frecuencias		
		Análisis
Válidos	Prescindible	0%
	Deseable pero prescindible	29,17%
	Imprescindible	70,83%
	Total	100%
Perdidos	No respondido	4%

Los datos obtenidos para tantear qué tanto requieren las empresas que sus administradores cuenten con ciertos conocimientos se detallan en las tablas 3.6 y 3.7⁴⁴.

En la tabla 3.6 se observa que los *conocimientos de administración general* son los mejor puntuados por las empresas, con una media de 4.68. El 84% de los encuestados califica a esta competencia como imprescindible en el administrador y tan solo el 16% la califica como deseable pero prescindible. Ningún encuestado considera que esta competencia es prescindible.

⁴⁴ La información recaba sobre los conocimientos se separó en dos partes por mera comodidad y estética de la presentación.

TABLA 3.6. IMPORTANCIA PERCIBIDA DE LOS CONOCIMIENTOS (PRIMER GRUPO)

Estadísticos					
		<i>Administración general</i>	<i>Finanzas</i>	<i>Marketing</i>	<i>Recursos humanos</i>
N	Válidos	25	25	25	25
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4,680	3,800	3,840	3,76
Moda		5	3	3	3
Mínimo		3	2	2	2
Máximo		5	5	5	5
Frecuencias					
		<i>Administración general</i>	<i>Finanzas</i>	<i>Marketing</i>	<i>Recursos humanos</i>
Válidos	Prescindible	0%	4%	4%	4%
	Deseable pero prescindible	16%	52%	52%	56%
	Imprescindible	84%	44%	44%	40%
	Total	100%	100%	100%	100%
Perdidos	No respondido	0%	0%	0%	0%

Los *conocimientos de marketing*, con una media de 3.84, y los *conocimientos de finanzas*, con una media de 3.8, son los que ocupan el segundo y tercer lugar de los conocimientos. En ambos casos el 52% de los encuestados los califica como deseables pero prescindibles y el 44% los califica como imprescindibles.

Algo más atrás quedan los *conocimientos de recursos humanos*, con una media de 3.76. El 56% califica estos conocimientos son deseables pero prescindibles y el 40% los califica como imprescindibles. También un 4% los clasifica como prescindibles.

Ahora analizaremos aquellos conocimientos que, de algún modo, guardan menos relación con las ciencias administrativas. Estos son los *conocimientos de economía, contabilidad, sistemas de información y derecho empresarial*.

Los conocimientos menos solicitados por las empresas son los *conocimientos de sistemas de información* y de *derecho empresarial*, con medias de 3 y 3.04 respectivamente. Estas materias fueron las peor puntuadas por los encuestados. En el caso de los *conocimientos de sistemas de información*, el 76% considera que son deseables pero prescindibles y el 12% considera que son imprescindibles, el 12% restante considera que son prescindibles. Con respecto a los *conocimientos de derecho empresarial*, el 16% considera que son prescindibles, el 68% considera que son deseables pero prescindibles y el 16% que son imprescindibles.

Según Nicolás Sanchez-León⁴⁵, Jefe de Gestión de Recursos Humanos de Telefónica, estos resultados obedecen a que las empresas no consideran tan necesarios tales conocimientos pues son funciones que pueden desempeñar perfectamente un ingeniero de sistemas o un abogado.

⁴⁵ Entrevista realizada el 12 de septiembre de 2011.

TABLA 3.7. QUÉ TAN SOLICITADOS SON LOS CONOCIMIENTOS (SEGUNDO GRUPO)

Estadísticos					
		<i>Economía</i>	<i>Contabilidad</i>	<i>Derecho empresarial</i>	<i>Sistemas de información</i>
N	Válidos	25	25	25	25
	Perdidos	0	0	0	0
Media		3,440	3,320	3,040	3,000
Moda		3	3	3	3
Mínimo		2	2	1	1
Máximo		5	5	5	5
Frecuencias					
		<i>Economía</i>	<i>Contabilidad</i>	<i>Derecho empresarial</i>	<i>Sistemas de información</i>
Válidos	Prescindible	4%	8%	16%	12%
	Deseable pero prescindible	72%	72%	68%	76%
	Imprescindible	24%	20%	16%	12%
	Total	100%	100%	100%	100%
Perdidos	No respondido	0%	0%	0%	0%

Los resultados también muestran que el 24% califica a los *conocimientos de economía* como deseables pero prescindibles y el 72% los califica como imprescindibles. Solo el 4% los clasifica como prescindibles. Tal materia arrojó una media de 3.44.

La *contabilidad*, alcanzó una media de 3.32. El 8% califica esta materia como prescindible, el 72% como deseable pero prescindible y el 20% respondió que es imprescindible.

Estos resultados parecen mostrar que para las empresas no es tan necesario que sus administradores posean conocimientos, salvo los de

administración general. Paola Cuya⁴⁶, Gerente de Reclutamiento y Selección del BCP, y Rosella Acosta⁴⁷, Jefa de Reclutamiento y Selección de Alicorp, nos explicaron que esto obedece a que el administrador puede adquirir, mediante la práctica, los conocimientos que requiere según el puesto al que sea asignado.

Ahora bien, la importancia de los conocimientos radica en que el administrador los necesita para poder analizar (Pérez, 2009), realizando así muchas de sus funciones. Además, el administrador debe manejar los detalles de cada una de las áreas que trata (Mangelsdorf, 2010; Ferreiro, 2002). Si no, ¿Cómo podría observar si el entorno es el adecuado para lanzar un nuevo producto sino tiene en cuenta una serie de indicadores económicos que le sirvan de referencia? o ¿Cómo podría controlar el trabajo del contador de la empresa, si no comprende el marco legal tributario o cómo funcionan los libros contables? Por otro lado, existen unos costos relacionados al tiempo y el trabajo que el administrador debe invertir en adquirir estos conocimientos y que limitan el accionar de la empresa.

Entonces, ¿Las empresas subestiman los conocimientos? No. Liliana Guerrero⁴⁸, Gerente de Gestión y Desarrollo Humano de Corporación Radial del Perú, nos explicó que, dado que los conocimientos son fáciles de

⁴⁶ Entrevista realizada el 11 de agosto de 2011.

⁴⁷ Entrevista realizada el 3 de agosto de 2011.

⁴⁸ Entrevista realizada el 18 de noviembre de 2011.

adquirir⁴⁹, las empresas prefieren enfocarse en las actitudes, que son mucho más difíciles de adquirir, identificar y encontrar.

3.2.2. COMPETENCIAS DE COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO

Pasaremos ahora a revisar los resultados de las competencias que permiten que los administradores se comuniquen eficientemente en las organizaciones.

La tabla 3.8 muestra que, en general, la *clara comunicación oral* y la *clara comunicación escrita*, son competencias que las empresas desean que tengan sus administradores, con medias de 4.8 y 4.4 respectivamente. La *clara comunicación oral* fue la competencia que mejores resultados obtuvo, lo cual resulta lógico puesto que es la forma de comunicación más empleada por las personas al interior de la organización. Es así el 92% califica esta habilidad interpersonal como imprescindible, contra el 8% que la califica como deseable pero prescindible. Al medir la *clara comunicación escrita* se obtuvo el 28% de los encuestados califica tal competencia como deseable pero prescindible y el 72% la califica como imprescindible.

⁴⁹ Esto se explicó en el capítulo 1, en el apartado 1.1.2.1.

TABLA 3.8. IMPORTANCIA PERCIBIDA DE LAS COMPETENCIAS DE COMUNICACIÓN**(PRIMER GRUPO)**

Estadísticos				
		<i>C. Escrita</i>	<i>C. Oral</i>	<i>Cordialidad</i>
N	Válidos	25	25	25
	Perdidos	0	0	0
Media		4,400	4,800	4,360
Moda		5	5	5
Mínimo		3	3	3
Máximo		5	5	5
Frecuencias				
		<i>C. Escrita</i>	<i>C. Oral</i>	<i>Cordialidad</i>
Válidos	Prescindible	0%	0%	0 %
	Deseable pero prescindible	28%	8 %	32%
	Imprescindible	72%	92%	68%
	Total	100%	100%	100%
Perdidos	No respondido	0%	0%	0%

La competencia *cordialidad* fue la que obtuvo los peores resultados, con una media de 4.36. El 32% de los encuestados considera que es deseable pero prescindible y el 68% respondió que es imprescindible.

La tabla 3.9 muestra los resultados de las competencias *dominio del idioma inglés* y *dominio de los programas de informática*. La media alcanzada por el *dominio del idioma inglés* fue de 4.12. Resulta interesante observar que el 40% de los expertos encuestados considera que es deseable pero prescindible que el administrador pueda comunicarse en inglés, contra el 60% que lo califica como imprescindible. Imaginamos que esto se debe a

que, en las organizaciones transnacionales, los administradores mantienen mucho contacto con la casa matriz de su empresa y esa comunicación se da mediante el inglés. Caso contrario, en las organizaciones fundadas en el Perú no existe una gran interacción con organizaciones extranjeras, por lo que no es tan relevante.

TABLA 3.9. IMPORTANCIA PERCIBIDA DE LAS COMPETENCIAS DE COMUNICACIÓN (SEGUNDO GRUPO) Y EL COMPROMISO

Estadísticos				
		<i>Inglés</i>	<i>Programas de informática</i>	<i>Compromiso</i>
N	Válidos	25	25	25
	Perdidos	0	0	0
Media		4,120	4,240	4,880
Moda		5	5	5
Mínimo		3	3	3
Máximo		5	5	5
Frecuencias				
		<i>Inglés</i>	<i>Programas de informática</i>	<i>Compromiso</i>
Válidos	Totalmente prescindible	0%	0%	0%
	Deseable pero prescindible	40%	36%	4%
	Imprescindible	60%	64%	96%
	Total	100%	100%	100%
Perdidos	No respondido	0%	0%	0%

En cuanto al *dominio de los programas de informática*, cuya media fue de 4.24, el 36% de los encuestados considera que se trata de una habilidad deseable pero prescindible en el administrador y el 64% considera que es

imprescindible. Estos resultados confirman que todo administrador debe saber manejar los programas de informática, lo cual es lógico puesto que toda organización emplea los mismos para hacer que la comunicación y el análisis de datos sea mucho más eficiente y eficaz. Aún así, no es una competencia tan solicitada puesto que se requieren en un nivel básico y que se puede aprender en el mismo puesto de trabajo.

En la encuesta profundizamos un poco más con los expertos de recursos humanos acerca de qué tipo de programas los administradores deben emplear y la respuesta fue que estos deben dominar, al menos a nivel básico *Excel, PowerPoint y Word*.

Por otro lado, los resultados manifiestan que el *compromiso* es una actitud muy solicitada por las organizaciones, con una media de 4.88. El 96% considera que es imprescindible y solo el 4% considera que es deseable pero prescindible. Es así que las empresas parecen reconocer el potencial integrador de esta competencia.

3.2.3. COMPETENCIAS DE EMPRENDIMIENTO

Aquellas competencias que permiten que los administradores puedan desempeñar el rol de *emprendedor* son la *iniciativa*, la *pro-actividad*, la *creatividad* y la *apertura al cambio*.

TABLA 3.10. IMPORTANCIA PERCIBIDA DE LAS COMPETENCIAS DE EMPRENDIMIENTO

Estadísticos					
		<i>Iniciativa</i>	<i>Pro-actividad</i>	<i>Creatividad</i>	<i>Apertura al cambio</i>
N	Válidos	25	25	25	25
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4,760	4,840	3,920	4,960
Moda		5	5	3	5
Mínimo		3	3	3	4
Máximo		5	5	5	5
Frecuencias					
		<i>Iniciativa</i>	<i>Pro-actividad</i>	<i>Creatividad</i>	<i>Apertura al cambio</i>
Válidos	Prescindible	0%	0%	0%	0%
	Deseable pero prescindible	8%	4 %	52%	0%
	Imprescindible	92%	96%	48%	100%
	Total	100%	100%	100%	100%
Perdidos	No respondido	0%	0%	0%	0%

En la tabla 3.10 se observa que de todas las competencias que requiere el emprendimiento, la que obtuvo los más bajos resultados de este grupo fue la *creatividad*, con una media de 3.92. El 52% de los consultados calificaron esta competencia como deseable pero prescindible y el 48% la calificó como imprescindible. Así descubrimos que, a pesar que se trata de una característica distintiva de los peruanos⁵⁰, no es una competencia tan solicitada por las empresas⁵¹.

⁵⁰ Como vimos en el capítulo 2, apartado 2.2.1.

⁵¹ Al realizar la encuesta se trató de que los encuestado comprendan el concepto de cada una de las competencias, por eso en cada caso los investigadores encuestamos personalmente a cada una de las personas consultadas. Además, como muestra la encuesta en el anexo 1, cada competencia tenía su definición a un lado para guiar al encuestado.

Por su parte, la *apertura al cambio* obtuvo una media de 4.96. El 100% de los encuestados la calificó como imprescindible. No es de sorprender que sea una característica que desean las empresas ya que el entorno moderno de los negocios es muy cambiante.

Las actitudes de *iniciativa* y la *pro-actividad* obtuvieron medias de 4.76 y 4.84, respectivamente. El 8% de los encuestados la califica como deseable pero prescindible y el 92% la califica como imprescindible. El 4% de los consultados califica a la *pro-actividad* como una actitud deseable pero prescindible y el 96% la califica de imprescindible.

Los resultados obtenidos confirman que el emprendimiento es un rol de suma importancia al interior de las empresas. Siempre se querrán administradores, que se aventuren a actuar por el bien de la organización.

3.2.4. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO

Las competencias que permiten que los administradores desempeñen el rol de líder son la *energía* y la *actitud abierta*.

En la tabla 3.11 se observa que en el caso de la *energía*, el 24% de los encuestados considera a esta competencia como deseable pero prescindible y el 76% como imprescindible. La media alcanzada por ésta competencia fue de 4.44.

TABLA 3.11. IMPORTANCIA PERCIBIDA DE LAS COMPETENCIAS DE LIDERAZGO

Estadísticos			
		<i>Energía</i>	<i>Actitud abierta</i>
N	Válidos	25	25
	Perdidos	0	0
Media		4,440	4,560
Moda		5	5
Mínimo		3	3
Máximo		5	5
Frecuencias			
		<i>Energía</i>	<i>Actitud abierta</i>
Válidos	Prescindible	0%	0%
	Deseable pero prescindible	24%	20%
	Imprescindible	76%	80%
	Total	100%	100%
Perdidos	No respondido	0%	0%

El 20% de los encuestados considera que la *actitud abierta* es deseable pero prescindible y el 80% que es imprescindible, permitiendo que tal competencia alcance una media de 4.56.

Al igual que el emprendimiento, contratar profesionales líderes es una prioridad para las empresas (Mangelsdorf, 2010), por lo que no nos parece extraño que las competencias de liderazgo sean tan demandadas. Por eso mismo, todo administrador debe poseer tales actitudes para ser buenos profesionales y tener una buena línea de carrera.

3.2.5. COMPETENCIAS DE CONSULTA, RESILIENCIA, ORGANIZACIÓN, AUTOCONTROL Y ORIENTACIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Para concluir esta sección hemos agrupado las demás competencias. Los resultados se muestran en la siguiente tabla 3.12.

Fue la *organización* la competencia más solicitada de este grupo, lo cual es lógico pues justamente organizar es parte del proceso administrativo al que todo administrador debe tender y ¿Cómo podría lograrlo si él mismo no es capaz de organizar su tiempo y su trabajo? Es por eso que alcanzó una media de 4.76. El 8% de los encuestados calificó esta actitud como deseable pero prescindible y el 92% la califica como imprescindible.

Un poco más atrás quedó la *consulta*, con una media de 4.52; ya que el 20% de los expertos que respondieron la calificaron como deseable pero prescindible y el 80% la calificaron como imprescindible.

Más rezagadas quedaron las competencias *orientación a la responsabilidad social* y *resiliencia*, con medias de 3.72 y 4.16, como se observa en la tabla 3.12. El 36% de los consultados considera a la *orientación a la responsabilidad social* como imprescindible y el 64% considera que es deseable pero prescindible. La explicación a esto, según Paola Cuya, Jefa

de Reclutamiento y Selección de Alicorp, es que aun no se percibe una necesidad actual, la necesidad que se percibe es futura⁵².

TABLA 3.12. IMPORTANCIA PERCIBIDA DE LA ORIENTACIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL, ORGANIZACIÓN, RESILIENCIA, AUTOCONTROL Y CONSULTA

Estadísticos						
		Consulta	Organización	Orientación a la responsabilidad social	Resiliencia	Autocontrol
N	Válidos	25	25	25	25	25
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		4,520	4,760	3,720	4,160	4,920
Moda		5	5	3	5	5
Mínimo		3	3	3	3	4
Máximo		5	5	5	5	5
Frecuencias						
		Consulta	Organización	Orientación a la responsabilidad social	Resiliencia	Autocontrol
Válidos	Prescindible	0%	0%	0%	0%	0%
	Deseable pero prescindible	20%	8%	64%	40%	0%
	Imprescindible	80%	92%	36%	60%	100%
	Total	100%	100%	100%	100%	100%
Perdidos	No respondido	0%	0%	0%	0%	0%

En cuanto a la *resiliencia*, el 40% considera que se trata de una actitud imprescindible y el 60% considera que es deseable pero prescindible. En el capítulo precedente vimos que 61,6% de las empresas peruanas no toman acciones para controlar el estrés de sus empleados⁵³.

⁵² Como se vio en el capítulo 2, en el apartado 2.3.2.

⁵³ Ver el capítulo 2, página 75.

Los mejores resultados de este grupo los obtuvo el *autocontrol*, con una media de 4.92. El 100% de los encuestados considera que se trata de una actitud imprescindible en el administrador. Este nivel de demanda nos hace preguntarnos ¿Acaso existen muchos conflictos en las empresas peruanas? Un tema interesante de investigación pero que escapa a nuestros intereses.

3.2.6. OTRAS COMPETENCIAS SOLICITADAS POR LAS EMPRESAS

En relación con la segunda pregunta de la encuesta “¿Existe alguna competencia que requieran los administradores aparte de las ya mencionadas? ¿Por qué es importante esta competencia?”, 16 de las 25 empresas encuestadas afirmaron que la investigación ya abordaba todas las competencias que solicitan en los administradores. El resto de empresas incluyó nuevas competencias, las cuales se muestran en la tabla 3.13. Analizaremos algunas para esclarecer si realmente se trata de competencias que debe tener el administrador peruano.

TABLA 3.13. OTRAS COMPETENCIAS IMPORTANTES PARA LAS EMPRESAS

<i>Competencia</i>	<i>Frecuencia</i>
<i>Orientación a resultados</i>	5
<i>Orientación al cliente</i>	3
<i>Visión del negocio</i>	1
<i>Innovación</i>	1
<i>Trabajo en equipo</i>	1

No tomaremos en cuenta algunas de las observaciones de los encuestados, pues, como mencionamos en el capítulo 1 es importante separar completamente las funciones de las competencias⁵⁴. Es por eso que descalifiquemos al *trabajo en equipo* como competencia y que la tratemos como una función que el administrador debe desempeñar y para lo cual se necesitan las competencias *clara comunicación oral, clara comunicación escrita, cordialidad, compromiso y actitud abierta*.

Del mismo modo, la *innovación*, definida como la creación continua de nuevos escenarios para responder al entorno (Larrea, 2010), no es una competencia sino un mecanismo que deben adoptar las organizaciones para aumentar su competitividad (O'Connor, 2005). Entonces, para *innovar* se requieren administradores con un alto grado de *creatividad* y demás competencias de emprendimiento. Además, es necesario entender el entorno (Fernández-Aceytuno, 2010), por lo que se requieren las competencias *capacidad de análisis* y conocimientos.

La *orientación a resultados* también representa una función, pues todo administrador debe trabajar buscando eficacia (Koontz, 2008), sin embargo es de mucho interés analizarla junto a las demás observaciones de los encuestados, pues fue muy tomada en cuenta por estos.

⁵⁴ Ver página 29.

VISIÓN DEL NEGOCIO

Una de las competencias nuevas que mencionó uno de los encuestados fue la *visión de negocio*, definida como el entendimiento de toda la organización, sus operaciones, sus características y del entorno en la que esta se desenvuelve. En definitiva se trata de una competencia imprescindible en el administrador, sin la cual no comprendería operaciones de la empresa y actuaría a ciegas (Mangelsdorf, 2010). Aun así, al parecer las empresas no perciben su importancia ya que solo fue nombrada en una sola ocasión.

Ahora bien, estamos ante una competencia que no puede ser aprendida en las universidades. Obviamente, no se trata de conocimientos estandarizados, sino que dependen de cada organización, por lo que su desarrollo será mediante la experiencia y la capacitación al interior de estas. Por esta razón la dejamos al margen de nuestro análisis empírico.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

La *orientación al cliente* fue una de las competencias más nombradas por los encuestados, quienes explicaron que, en las empresas modernas, el cliente es lo más importante y hay que tender a su completa satisfacción. Todo administrador trabajará más cerca de los clientes en algún momento de su carrera, por lo tanto, se trata de una característica imprescindible en este, pero, como nos lo hace notar Silver (2010), en rigor, estamos frente a una “pseudocompetencia”. Este autor nos explica que la *orientación al cliente* es

en realidad un componente central del marketing, por lo tanto son los *conocimientos de marketing* una primera competencia que le otorga esta característica al administrador. Por supuesto, una segunda es la *cordialidad* con la que el administrador interactúa con el cliente, pues esto demuestra servicio.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

La *orientación a los resultados*, entendida como la búsqueda y consecución de resultados, fue la “competencia” más nombrada en esta pregunta abierta. Las personas consultadas respondieron que es importante porque a un administrador siempre se le pide resultados.

Ahora bien, tengamos en cuenta que no existe competencia alguna que se posea en exceso. No es posible que un administrador tenga demasiada *proactividad*, demasiada *iniciativa*, demasiada *organización*, demasiados conocimientos, demasiada *orientación a la responsabilidad social*, etc., pues las competencias siempre serán positivas en relación al trabajo que se debe desempeñar. En cambio, si puede haber un exceso de *orientación a resultados* en desmedro de la ética profesional (Scott, 2010) y del correcto desempeño de algunas de las funciones, como descubrió Katz-Navon (2009) al investigar las características de las negociaciones empresariales⁵⁵. De aquí que Potosky (2010) explique que el aporte de la *orientación a*

⁵⁵ Katz-Navon (2009) muestra que las negociaciones pueden verse afectadas cuando alguna de las partes se centra en obtener los resultados que desea, entorpeciendo los puntos de vista de las otras partes, y sin contemplar nuevas soluciones beneficiosas para todos.

resultados no guarde mucha relación con el desempeño del personal en las organizaciones modernas y que un verdadero comportamiento orientado a resultados se da cuando el personal es guiado por sus jefes, por las reglas y por los procedimientos.

La dimensión positiva de la *orientación a resultados* debe ser entendida en términos de persistencia para alcanzar los objetivos (Seijts, 2004). Bajo esta definición la *resiliencia* y el *compromiso* serán esenciales para que el administrador alcance sus objetivos.

3.3. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

A primera vista pareciera que se desprecian los conocimientos. Sin embargo, vimos que las actitudes son más difíciles de formar, en cambio los conocimientos, y las habilidades se pueden adquirir con mayor facilidad. Por tal razón se tiende a priorizar las actitudes, que son las que justamente ocupan los primeros puestos de entre las competencias más importantes.

La evidencia demuestra que todos los administradores deben poseer las competencias identificadas en el capítulo 1, por lo que las universidades deberían potenciar su desarrollo. Será de especial interés formar las competencias que conforman el “top diez” de nuestro ranking. Estas competencias son: *Apertura al cambio, autocontrol, compromiso, proactividad, clara comunicación oral, organización, iniciativa, conocimientos de administración, actitud abierta y consulta.*

La *energía*, la *clara comunicación oral*, la *capacidad de análisis*, *cordialidad*, *dominio de los programas de informática*, se posicionaron por encima del promedio (4.216). En tanto el *dominio del idioma inglés*, la *creatividad*, los *conocimientos de marketing*, los *conocimientos de finanzas*, los *conocimientos de recursos humanos*, la *orientación a la responsabilidad social*, los *conocimientos de economía*, los *conocimientos de contabilidad*, *conocimientos de derecho empresarial* y *conocimientos de sistemas de la información*, quedaron debajo del promedio.

También encontramos “pseudocompetencias” solicitadas por las empresas, en especial la *orientación a resultados*. No se trata en esencia de una competencia, sino de una función. Si hablamos de una presión de las empresas por tener administradores preocupados por los resultados debemos preguntarnos ¿A costa de qué se lograrán? En cambio la *visión de negocio* si es importantísima para que el administrador desempeñe funciones vitales para la empresa.

En el siguiente capítulo evaluaremos el aporte de la Universidad en el desarrollo de las competencias que requiere un administrador de empresas, para hacer una comparación con el capítulo que acabamos de concluir.

CAPÍTULO 4

LA FORMACIÓN DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN LA UNIVERSIDAD DE PIURA

En el presente capítulo evaluaremos el aporte de la Universidad de Piura en el desarrollo de cada una de las competencias rankeadas en el anterior capítulo.

Como preámbulo revisaremos la oferta académica del programa de Administración de Empresas de la Universidad. En rigor, no se puede determinar qué competencias se desarrollan en la Universidad de Piura con tan solo revisar la malla curricular, por lo que también hemos indagado en los sílabos y aplicamos una encuesta cuyo objetivo fue determinar en qué grado la Universidad de Piura ha contribuido al desarrollo de las competencias del administrador. La encuesta estuvo dirigida a ex-alumnos con 10 o menos años de egreso.

4.1. MALLA CURRICULAR DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE PIURA

La malla de “Administración de empresas” de la Universidad comprende 250 créditos, 210 de los cuáles son obligatorios, 30 son electivos y 10 engloban talleres y actividades. Estos 250 créditos se dividen en 10 ciclos.

TABLA 4.1. ASIGNATURAS OBLIGATORIAS DE LA MALLA CURRICULAR DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE PIURA

<i>Ciclo</i>	<i>Asignatura</i>	<i>Créditos</i>
1	Geografía Humana	4
	Introducción a las Artes	3
	Matemática 1	6
	Administración General 1	4
	Historia 1	4
	Lengua 1	3
2	Filosofía 1	4
	Lengua 2	4
	Historia 2	4
	Matemática 2	6
	Economía 1	4
	Administración General 2	2
3	Filosofía 2	4
	Lengua 3	4
	Historia 3	4
	Estadística 1	4
	Contabilidad Financiera 1	4
	Economía 2	4
4	Filosofía 3	3
	Teología 1	3
	Literatura Universal	4
	Estadística 2	6
	Contabilidad de Costos 1	4
	Electivo de segundo año	5

5	Ciencias Naturales	4
	Teología 2	3
	Derecho de Empresa 1	5
	Informática	5
	Contabilidad de Costos 2	4
	Finanzas 1	4
6	Teología 3	3
	Operaciones 1	6
	Finanzas 2	6
	Administración General 3	4
	Comercialización 1	6
7	Doctrina Social	2
	Derecho de Empresa 2	6
	Operaciones 2	6
	Investigación de Mercados	6
	Análisis de Situaciones de Negocios	4
8	Finanzas 3	6
	Administración General 4	4
	Comercialización 2	6
	Ética de Negocios	4
9	Plan de Negocios	4
	Gobierno de Personas 1	4
	Política de Empresas 1	4
10	Gobierno de Personas 2	4
	Política de Empresa 2	4
	Sistemas de Información Gerencial	4

Fuente: **Universidad de Piura**, Malla Curricular de Administración de Empresas. Ver udep.edu.pe/cmsfiles/cont/1722/img/malla_adm.pdf. Consultado el 18 de noviembre de 2011.

La Universidad ofrece una adecuada cantidad de asignaturas de matemáticas y lenguaje, contribuyendo así al desarrollo de las competencias *clara comunicación oral, clara comunicación escrita y capacidad de análisis*.

Estas asignaturas son: “Lengua 1”, Lengua 2”, “Lengua 3”⁵⁶, “Literatura universal”, “Matemática 1”, “Matemática 2”, “Estadística 1” y “Estadística 2”⁵⁷. Además, se ofrece la asignatura “Análisis de situación de negocios” en la que el alumno debe analizar las situaciones presentadas en diferentes casos, identificar problemas y determinar planes de acción que conlleven a la correcta solución de tales problemas, contribuyendo así al desarrollo de la *capacidad de análisis*⁵⁸.

Con la malla se cubre, además, los *conocimientos de contabilidad, finanzas, marketing, recursos humanos, economía, derecho empresarial y administración general* de forma muy uniforme, otorgándole cierta versatilidad al alumno (Comisión Europea, 2007). Además, se imparten las asignaturas obligatorias de “Informática” y “Sistemas de información”; las cuales aportan *dominio de los programas de informática y conocimientos de sistemas de información*⁵⁹.

Un defecto que podríamos encontrar es que en esta carrera se imparte la asignatura “Responsabilidad social” como un electivo, por tanto la competencia *orientación a la responsabilidad social* pareciera no desarrollarse en todos los alumnos. Se ofrece, sin embargo, una potente base para esta competencia con las asignaturas de humanidades y las

⁵⁶ Específicamente en el sílabo de Lengua 3 del 2011 pudimos constatar que la asignatura aborta la comunicación oral. Supondremos que esos mismos puntos son incluidos en las asignaturas de lenguaje de las demás universidades a ser analizadas.

⁵⁷ Según los sílabos de tales asignaturas de los periodos 2011-I y 2011-II del Campus Lima.

⁵⁸ Según el sílabo del periodo 2011-I del Campus Lima.

⁵⁹ Según los sílabos de tales asignaturas del periodo 2011-II del Campus Lima.

filosofías, que en total equivalen al 21.43% de los créditos obligatorios; y las asignaturas específicas de “Ética de negocios”, “Gobierno de personas 1” y “Gobierno de personas 2”, Administración general 1⁶⁰ y “Administración general 3”⁶¹ con lo cual se aporta al comportamiento ético del alumno⁶². No se pretende afirmar que con estas asignaturas el alumno desarrolle totalmente una *orientación a la responsabilidad social*, pero evidentemente tendrá una significativa influencia.

La Universidad de Piura ofrece, en el ciclo regular, asignaturas electivas del idioma inglés para los estudiantes de pregrado. Estas asignaturas permiten obtener créditos. La Universidad cuenta, además, con un Centro de Idiomas, donde los educandos y egresados pueden perfeccionar este idioma en clases fuera del ciclo regular. De manera indirecta, se fuerza a acudir a estas clases, puesto que el egresado debe contar con determinados niveles de inglés para obtener los títulos de bachiller y licenciado.

4.2. DISEÑO DE LA ENCUESTA A EGRESADOS

En este apartado se muestra la información recogida mediante una encuesta diseñada para medir cada una de las competencias identificadas en los dos capítulos precedentes. La encuesta estuvo destinada a los ex-alumnos del

⁶⁰ Según el sílabo facilitado por la profesora Jenny Cabrera.

⁶¹ Según el sílabo de 2011-II, se incluyen temas sobre grupos de interés. En la antigua malla los temas de responsabilidad social eran tratados en las asignaturas “Introducción a la administración” y “Diseño organizacional”.

⁶² Según los sílabos de las asignaturas de Gobierno de los periodos 2011-I y 2011-II del campus Lima, el entendimiento de la naturaleza humana posibilita una adecuada dirección del personal, lo cual está ligado a los valores del directivo.

Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Piura con 10 o menos años de egreso.

Se obtuvo una muestra de 82 egresados de una población aproximada de 520⁶³, a los que se llegó con el apoyo de la Oficina de Egresados de la misma Universidad, obteniéndose una tasa de respuesta del 16.15% (ver la tabla 4.2).

TABLA 4.2. FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA

Población	520
Tamaño de muestra	84
Porcentaje de respuesta	16.15%
Herramienta utilizada	Cuestionario escala Likert (1-5)
Método de recogida	Personal y presencial
Nivel de los encuestados	Administradores egresados de la Udep
Fecha de recogida de datos	Agosto-septiembre de 2011
Software empleado	IBM SPSS Statistics 19.0

Una parte de la encuesta englobó las áreas de conocimientos que componen las ciencias administrativas y que definimos como competencias requeridas en el administrador, así como el *dominio del inglés* y el *dominio de los programas de informática*. Mediante la pregunta “Evalúe el nivel de exigencia con la que se impartían las asignaturas de las siguientes áreas”, el encuestado respondió según una escala de *Likert* donde 1 significó

⁶³ Se obtuvo el número exacto de egresados del Campus Piura (412), pero la Universidad no cuenta con la información sobre el número de egresados del 2007 y 2009 del Campus Lima. Se obtuvo un promedio de egresos para tentar la población. Ver el anexo 6.

“Bajísimo nivel de exigencia” y 5 “Muy alto nivel de exigencia”. La tabla 4.3 muestra las diversas materias que abordó esta parte de la encuesta.

TABLA 4.3. ÁREAS DE CONOCIMIENTO Y MATERIAS TRATADAS EN LA ENCUESTA

Administración general
Contabilidad
Derecho empresarial
Economía
Finanzas
Marketing
Recursos humanos
Sistemas de información
Programas de informática
Inglés

La otra parte de la encuesta englobó las demás competencias obtenidas de la bibliografía, a cada una de las cuales se les asignó dos o tres indicadores con los que, posteriormente, se formularon preguntas para medir en qué nivel la Universidad (ver indicadores en la tabla 4.4) contribuyó a desarrollar tales competencias, como se muestra en la tabla 4.4. Los encuestados respondieron a la pregunta “Marque cada una de las siguientes afirmaciones según su grado de verdad” según una escala de *Likert* donde 1 significó “Totalmente desacuerdo” y 5 “Totalmente de acuerdo” (ver anexo 2).

TABLA 4.4. INDICADORES DE LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS EN UN ADMINISTRADOR

<i>Competencia</i>	<i>Indicador</i>	<i>Autor</i>
<i>Capacidad de análisis</i>	Se aplica una adecuada metodología para la toma de decisiones	Schilling, 2007; Huang, 2010
	Se orienta a resultados (a corto y largo plazo)	Schilling, 2007
	Se emplea criterio y se simula situaciones mentalmente para procesar la información de diversas fuentes	Schilling, 2007; Huang, 2010
<i>Actitud abierta</i>	Tiene en cuenta las ideas y sugerencias de los demás	Medina, 2009
	Motiva a la participación	International Project Management Association, 2006
<i>Apertura al cambio</i>	Cambia su comportamiento cuando la situación lo requiere	Kaplan, 2003
	Es versátil (dominio generalista de la administración)	Kaplan, 2003
	No le teme al cambio	Kaplan, 2003
<i>Autocontrol</i>	No evidenciar cuando se está irritado o molesto	Schmidt, 2007
	Pensar antes de actuar	Schmidt, 2007
<i>Compromiso</i>	Aceptación/asimilación de los valores y objetivos de la organización	Heavey, 2011
	Voluntad para hacer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización	Heavey, 2011
	Deseo ser aceptado dentro de la organización (membrecía)	Heavey, 2011
<i>Clara comunicación escrita</i>	Buena ortografía en la producción escrita	Medina, 2009
	Capacidad de síntesis en la redacción	Medina, 2009
<i>Clara comunicación oral</i>	Muestra riqueza y fluidez verbal	Medina, 2009
	Capacidad de síntesis en la comunicación oral	Medina, 2009
<i>Consulta</i>	Llega a acuerdos en diferentes situaciones	Medina, 2009
	Argumenta sus ideas	Medina, 2009
<i>Cordialidad</i>	Saludar, agradecer, invitar, ofrecer.	Villa, 1999
	Ante las opiniones e ideas mostrar: conformidad total, conformidad parcial, fingir ignorancia (disentimiento)	Villa, 1999
<i>Creatividad</i>	Presenta nuevas ideas y enfoques para solucionar problemas	Jaskyte, 2008
	Se alienta a pensar diferente	Jaskyte, 2008
<i>Energía</i>	Estimula a la gente para que actúe y trabaje	Odriozola, 1998
	Se mantiene activo y trabaja duro	Thompson, 2004
	Reconocer, felicitar y premiar el esfuerzo de los demás (liderazgo)	Carpenter, 2010
<i>Iniciativa</i>	Genera y explora alternativas más eficaces	Medina, 2009
	Es capaz de asumir riesgos	Medina, 2009
<i>Organización</i>	Tendencia a establecer previsiones, anticipar el trabajo futuro	Ballenato, 2007
	Ordenar el trabajo	Ballenato, 2007
<i>Orientación a la</i>	Gestión de los grupos de interés	Sulbarán, 1995

<i>responsabilidad social</i>	Comportamiento profesionalmente ético	Sulbarán, 1995
<i>Proactividad</i>	Autonomía para trabajar	Kim, 2009
	Responsabilidad	Kim, 2009
<i>Resiliencia</i>	Muestran más estabilidad emocional cuando se enfrentan con la adversidad.	Avey, 2009
	Entendimiento de las fortalezas y debilidades propias	Avey, 2009

Fuente: Elaboración propia.

4.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El análisis de resultados lo abordaremos comparando las medias de las respuestas de la escala *Likert* (del 1 al 5) de cada uno de los indicadores. Con excepción de los conocimientos, el inglés y los programas de informática; obtendremos una media consolidada al promediar todas las medias de cada indicador correspondiente a cada competencia.

Continuaremos con el mismo ordenamiento del capítulo anterior. Primero abordaremos las competencias de *capacidad análisis* y los conocimientos; luego las competencias relacionadas con el emprendimiento, pero sin repetir las competencias analizadas en el punto anterior; del mismo modo con las competencias relacionadas al liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, finalmente, agrupamos a las demás competencias tratadas en este estudio.

4.3.1. COMPETENCIAS DE CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y CONOCIMIENTOS

En la tabla 4.5 podemos observar los resultados de los indicadores referentes a la *capacidad de análisis*.

TABLA 4.5. MEDICIÓN DE CAPACIDAD DE ANÁLISIS

Estadísticos					
	Media	Moda	Mínimo	Máximo	Media consolidada
Se aplica una adecuada metodología para la toma de decisiones.	3,845	4	2	5	3,778
Se orienta a resultados (a corto y largo plazo).	3,869	4	2	5	
Se emplea criterio y se simula situaciones mentalmente para procesar la información de diversas fuentes.	3,619	3	2	5	

Los resultados muestran que en el desarrollo la *capacidad de análisis* en la Universidad de Piura alcanza una media consolidada de 3.778. El indicador “criterio y simulación mental”, cuya pregunta fue la exigencia en las asignaturas de matemática de la Universidad⁶⁴, es el que obtuvo los resultados más bajos en comparación a los otros dos indicadores, con una media de 3.619. Esto es razonable, dado que siempre las matemáticas serán una de las materias que presenta mayor dificultad para muchos alumnos. Los indicadores de “metodología” y “orientación a resultados” obtuvieron medias de 3.845 y 3.869 respectivamente.

Al observar los conocimientos nos topamos con los siguientes resultados:

⁶⁴ Ya desde las clases y según los sílabos de los cursos de matemáticas, se hace hincapié en su importancia para la capacidad de análisis del administrador. También hemos tenido la oportunidad de conversarlo en varias ocasiones con el profesor Hugo Agurto, del Área de Matemáticas de la Universidad de Piura.

TABLA 4.6. MEDICIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS

Estadísticos				
	Media	Moda	Mínimo	Máximo
Conocimientos de administración general	3,690	4	2	5
Conocimientos de contabilidad	4,000	4	2	5
Conocimientos de economía	3,762	4	1	5
Conocimientos de derecho empresarial	3,071	3	1	5
Conocimientos de finanzas	4,321	4	2	5
Conocimientos de marketing	4,143	5	1	5
Conocimientos de recursos humanos	3,869	5	1	5
Conocimientos de sistemas de información	2,810	3	1	5

Podemos observar que la exigencia en las asignaturas de finanzas es alta, con una media de 4.321. Las asignaturas de marketing ocupan el segundo lugar con una media de 4.143. Justo con una media de 4 se encuentran la materia de contabilidad, luego los recursos humanos y la economía con medias de 3.869 y 3.762 respectivamente.

Nos llama la atención que la exigencia en las materias anteriormente tratadas superen los *conocimientos de administración general*, cuyo nivel de exigencia obtuvo una media de 3.69; lo que nos parece un resultado relativamente bajo, ya que estamos ante el eje integrador de la carrera. Debemos tener en cuenta que la antigua malla curricular⁶⁵ ofrecía las asignaturas de “Introducción a la administración”, que comprendía todo el proceso administrativo; y “Diseño organizacional”, que contemplaba la planeación y la organización. Actualmente tales asignaturas son tres:

⁶⁵ La malla curricular del Programa de Administración de Empresas se modificó en el 2009.

“Administración 1”, que contempla las funciones de la administración; “Administración 2”, que contempla temas complementarios; y “Administración 3”, que contempla la planeación y organización.

Un relativamente bajo resultado se da con los *conocimientos de sistemas de información*, que se desarrollan en la asignatura “Sistemas de Información Gerencial”, con una media de 2.81. Muy cerca de esta materia, con una media de 3.071, se encuentran los *conocimientos de derecho empresarial*, a pesar de que los alumnos llevan dos asignaturas de esta materia⁶⁶ y en la malla anterior eran tres⁶⁷.

Con excepción de la asignatura de “Sistemas de información gerencial”, que permite desarrollar la competencia de *conocimientos de sistemas de información*, las materias de la Universidad parecen aportar un buen nivel de los conocimientos que necesitan los administradores.

4.3.2. COMPETENCIAS DE COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO

Trataremos ahora las competencias relacionadas con las competencias *clara comunicación oral, clara comunicación escrita, cordialidad y compromiso*. La siguiente tabla muestra los resultados de las competencias *clara comunicación oral y escrita*:

⁶⁶ “Derecho 1” y “Derecho 2”.

⁶⁷ Derecho civil, derecho comercial, derecho tributario y derecho laboral.

TABLA 4.7. MEDICIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORAL, ESCRITA Y COMPROMISO

Estadísticos					
	Media	Moda	Mínimo	Máximo	Media consolidada
Buena ortografía en la producción escrita.	4,119	4	2	5	4,012
Capacidad de síntesis en la escritura	3,905	4	1	5	
Muestra riqueza y fluidez verbal	4,024	4	1	5	4,000
Capacidad de síntesis en el habla	3,976	4	2	5	
Adaptación a los objetivos y valores de la organización	3,905	4	1	5	4,052
Sacrificar los deseos personales por un bien superior (bien de otras personas)	4,083	4	1	5	
Confianza y aceptación de otros	4,167	4	1	5	

En la tabla 4.7 podemos observar que el desarrollo de la *clara comunicación escrita*, cuya media consolidada es de 4.012, iguala al desarrollo de la *clara comunicación oral*. Eso quiere decir que la Universidad parece desarrollar tales competencias es sus administradores de empresas. La “buena ortografía” y “la síntesis en la escritura”, indicadores de *clara comunicación escrita*, obtuvieron medias de 4.119 y 3.905 respectivamente. La “fluidez y riqueza verbal” y “síntesis en el habla”, indicadores de *clara comunicación oral*, obtuvieron medias de 4.024 y 3.976 respectivamente.

El *compromiso* se situó con una media consolidada de 4.052. El indicador “adaptación a los valores y objetivos de la organización” alcanzó una media de 3.905, siendo el menor resultado para esta competencia. Los indicadores “sacrificar los deseos personales por un bien superior” y “confianza y aceptación” obtuvieron medias de 4.083 y 4.167 respectivamente.

TABLA 4.8. MEDICIÓN DE CORDIALIDAD

Estadísticos					
	Media	Moda	Mínimo	Máximo	Media consolidada
Saludar, agradecer, invitar, ofrecer	4,167	5	1	5	4,119
Ante las opiniones e ideas mostrar: conformidad total, conformidad parcial, fingir ignorancia (disentir)	4,071	4	1	5	

En la tabla 4.8 observamos que la *cordialidad* obtuvo buenos resultados, lo que indicaría que la Universidad aporta en el desarrollo de tal competencia. Se obtuvo una media consolidada de 4.119. Los indicadores “saludar, agradecer, invitar, ofrecer” y “disentimiento” obtuvieron medias de 4.167 y 4.071 respectivamente. No llamaría la atención que el primer indicador sea alto si tenemos en cuenta que es costumbre que los alumnos de la Universidad se pongan de pie cuando los profesores o invitados entran a las aulas. Además, es una buena costumbre de los profesores, saludar al personal de limpieza y de seguridad, de modo que se da el ejemplo a los alumnos.

TABLA 4.9. MEDICIÓN DEL DOMINIO DEL IDIOMA INGLÉS Y DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA**INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Estadísticos				
	Media	Moda	Mínimo	Máximo
Dominio del idioma inglés	2,881	3	1	5
Dominio de los programas de informática y la comunicación	3,000	4	1	5

Observamos en la tabla 4.9 que el desarrollo de las competencias de *dominio del idioma inglés* y *dominio de los programas de informática* obtuvieron resultados relativamente bajos en comparación con las competencias tratadas hasta ahora, siendo su media consolidada 2.881 y 3 respectivamente. Esto hace suponer que la Universidad no contribuye lo suficiente al desarrollo de estas habilidades que son importantes desde un punto de vista de línea de carrera. Pues bien, la Universidad no ofrece ninguna asignatura obligatoria de inglés, aunque si exige determinado nivel de este idioma para que los egresados obtengan el grado de bachiller y de licenciado⁶⁸. El *dominio de los programas de informática y la comunicación* también obtuvieron resultados relativamente bajos a pesar de que, tanto en la malla actual como en la pasada, se dictan asignaturas de informática obligatorias⁶⁹.

4.3.3. COMPETENCIAS DE EMPRENDIMIENTO

Mediremos ahora el nivel de aporte de la Universidad en el desarrollo de aquellas competencias que permiten que los administradores puedan desempeñar el rol de *emprendedor*; que, aparte de las ya tratadas en los puntos anteriores, son *iniciativa, pro-actividad, creatividad y apertura al cambio*.

⁶⁸ Para obtener el grado de bachiller, los egresados deben poseer un nivel “intermedio 2”, según la escala de la misma Universidad. Para obtener el grado de licenciado, los egresados deben obtener un nivel de “avanzado 1”.

⁶⁹ “Informática 1” e “Informática 2”, para la malla anterior e “Informática” para la malla actual.

TABLA 4.10. MEDICIÓN DE LAS COMPETENCIAS DE EMPRENDIMIENTO

Estadísticos					
	Media	Moda	Mínimo	Máximo	Media consolidada
Genera y explora alternativas más eficaces	3,845	4	1	5	3,863
Es capaz de asumir riesgos	3,881	4	2	5	
Autonomía para trabajar	4,274	5	1	5	4,333
Responsabilidad	4,393	5	1	5	
Presenta nuevas ideas y enfoques para solucionar problemas	4,000	4	1	5	4,012
Se alienta a pensar diferente	4,024	4	1	5	
Cambia su comportamiento cuando la situación lo requiere	4,000	4	1	5	3,905
Es versátil (dominio generalista de la administración)	3,810	4	1	5	
No le teme al cambio	3,905	4	1	5	

Se observa en la tabla 4.10 que las competencias de emprendimiento obtuvieron resultados bastante buenos. La *iniciativa* obtuvo una media consolidada de 3.863, la más baja de este grupo; su indicador “generar y explorar alternativas más eficaces” obtuvo una media de 3.845 y su indicador “asumir riesgos” obtuvo una media de 3.881. La *pro-actividad* obtuvo una media consolidada de 4.333, la más alta de este grupo. El indicador “autonomía para trabajar” obtuvo una media de 4.273 y el indicador “responsabilidad” obtuvo 4.393. La *creatividad* obtuvo una media consolidada de 4.012 y sus indicadores “presentar nuevas ideas y enfoques” y “pensar diferente” obtuvieron medias de 4 y 4.024 respectivamente. La *apertura al cambio* obtuvo una media consolidada de 4 y sus indicadores “cambiar el comportamiento”, “versatilidad” y “no temer al cambio”, obtuvieron medias de 4, 3.81 y 3.905 respectivamente. Por lo tanto se podría

afirmar que la Universidad contribuye en buena medida al desarrollo de estas competencias.

4.3.4. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO

Las competencias que permiten que los administradores desempeñen el rol de *líder*, exceptuando las ya tratadas, son *energía* y *actitud abierta*.

TABLA 4.11. MEDICIÓN DE LAS COMPETENCIAS DE LIDERAZGO

Estadísticos					
	Media	Moda	Mínimo	Máximo	Media consolidada
Estimula a la gente para que actúe y trabaje	3,869	4	1	5	4,008
Se mantiene activo y trabaja duro	4,131	5	1	5	
Reconocer, felicitar y premiar el esfuerzo de los demás	4,024	5	1	5	
Tiene en cuenta las ideas y sugerencias de los demás	4,191	5	1	5	4,006
Motiva a la participación	3,821	4	1	5	

En la tabla 4.11 observamos que la *energía* alcanzó una media consolidada de 4.008. Sus tres indicadores : “Estimular a los demás”, “mantenerse activo y trabajar duro” y “reconocer, felicitar y premiar a los demás”, obtuvieron medias de 3.869, 4.131 y 4,024 respectivamente.

Con una media consolidada de 4,006 tenemos a la *actitud abierta*. Sus indicadores: “Tener en cuenta las ideas y sugerencias de los demás” y “motivar a la participación”, obtuvieron medias de 4.19 y 3.821 respectivamente.

Por lo tanto podríamos afirmar que la Universidad aporta en buena medida al desarrollo de las competencias de liderazgo. Una de las explicaciones de esto son las asignaturas “Gobierno de personas 1” y “Gobierno de personas 2”, estas dos dedican presentar teorías sobre liderazgo.

4.3.5. COMPETENCIAS DE CONSULTA, RESILIENCIA, ORGANIZACIÓN, AUTOCONTROL Y ORIENTACIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Finalmente, trataremos las competencias *orientación a la responsabilidad social, autocontrol, organización, resiliencia y consulta*.

Podemos observar en la tabla 4.12 que el *autocontrol* obtuvo los más bajos resultados de este grupo, con una media consolidada de 3.673, que de todas formas es un resultado aceptable considerando que se trata de una competencia difícil de enseñar, por lo que podríamos decir que la Universidad contribuye al desarrollo de esta. Los indicadores, “dominio de las emociones” y “pensar antes de actuar”, obtuvieron medias de 3.512 y 3.833 respectivamente.

Un poco más arriba quedó la *orientación a la responsabilidad social*, con una media consolidada de 3.976. El indicador “comportamiento profesionalmente ético” obtuvo resultados sobresalientes, con una media de 4.536. Esto no resulta insólito, puesto que la Universidad lleva más de 40 años trabajando por formar profesionales con una alta calidad humanística. Casi la mitad de

la malla curricular está destinada a que los alumnos asimilen tal cualidad, empezando por las asignaturas de humanidades y de filosofía, hasta las asignaturas específicas de “Gobierno de personas 1” y “Gobierno de personas 2”. En contraste, el indicador “gestión de grupos de interés” obtuvo resultados no tan altos, siendo su media 3.415. Esto se debe a que no se ofrece ninguna asignatura obligatoria especializada en este tema, aunque es tratado en Administración general 1⁷⁰ y “Administración general 3”⁷¹. De todas maneras se podría concluir que la Universidad contribuye en buena medida al desarrollo de esta actitud.

TABLA 4.12. MEDICIÓN DE LAS COMPETENCIAS DE ORIENTACIÓN A LA RESPONSABILIDAD

SOCIAL, AUTOCONTROL, ORGANIZACIÓN, RESILIENCIA Y CONSULTA

Estadísticos					
	Media	Moda	Mínimo	Máximo	Media consolidada
Conocimientos de gestión de los grupos de interés	3,415	4	2	5	3,976
Comportamiento profesionalmente ético	4,536	5	1	5	
Dominio de las emociones	3,512	4	1	5	3,673
Pensar antes de actuar	3,833	4	2	5	
Tendencia a establecer previsiones, anticipar el trabajo	3,869	4	2	5	3,958
Tendencia a ordenar el trabajo	4,048	5	2	5	
Estabilidad emocional cuando se enfrentan con la adversidad	4,155	4	1	5	4,125
Entendimiento de las fortalezas y debilidades propias	4,095	5	1	5	
Llega a acuerdos en diferentes situaciones	3,893	4	1	5	3,994
Argumentar correctamente sus ideas	4,095	4	1	5	

⁷⁰ Según el sílabo facilitado por la profesora Jenny Cabrera.

⁷¹ Según el sílabo de 2011-II, se incluyen temas sobre grupos de interés.

Las actitudes *consulta* y *organización* obtuvieron buenos resultados, con medias consolidadas de 3.994 y 3.958 respectivamente. Los indicadores de la competencia *consulta*, “llegar a acuerdos” y “argumentar correctamente”, obtuvieron medias de 3.894 y 4.095 respectivamente. Los indicadores de *organización*, “establecer previsiones y anticipar el trabajo” y “ordenar el trabajo”, obtuvieron medias de 3.869 y 4.048 respectivamente. Podemos afirmar que la Universidad contribuye en buena medida al desarrollo de estas competencias; lo que no es de extrañar pues se aplican muchos trabajos en equipo los cuales posibilitan que los alumnos interactúen entre sí y expongan sus ideas. Además, la exigencia académica condiciona a los alumnos a organizarse para poder rendir bien en las asignaturas.

La *resiliencia* fue la competencia que obtuvo los mejores resultados de este grupo, con una media consolidada de 4.125. Los indicadores alcanzan medias de 4.155, en el caso de “estabilidad emocional”, y 4.095, en el caso de “entendimiento de las fortalezas y debilidades”. Al igual que con la competencia de *organización*, la exigencia académica de la Universidad condiciona a los alumnos a trabajar bajo presión y superar las dificultades de la vida universitaria. Con estos datos observamos que la Universidad contribuye al desarrollo de la *resiliencia* en sus alumnos de administración de empresas.

4.4. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

En este capítulo hemos analizado la malla curricular del Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Piura. En la Universidad se procura formar un administrador generalista, aun así ofrece asignaturas electivas con las que el educando logra especializarse en los temas que son de su interés.

Las competencias cuyo desarrollo parece ser bajo son los *conocimientos de sistemas de información* y el *dominio del idioma inglés*. Un poco más arriba se colocan las competencias *dominio de los programas de informática* y *conocimientos de derecho empresarial*, ambas muy por debajo del promedio de 3.821. Quizá se debería revisar las asignaturas relacionadas a estas cuatro competencias para aumentar su exigencia. También se podría incentivar a los alumnos a aprovechar las asignaturas de inglés del Centro de Idiomas, para el desarrollo del inglés.

Las demás competencias que se colocan por debajo del promedio son: *Autocontrol*, *conocimientos de administración general*, *conocimientos de economía*, *capacidad de análisis* y *conocimientos de recursos humanos*.

La tabla 4.13 resume el aporte de la Universidad al desarrollo de las competencias genéricas del administrador de empresas.

TABLA 4.13. RANKING DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN LA UNIVERSIDAD DE PIURA

<i>Posición</i>	<i>Competencias</i>	<i>UDEP</i>
1	Pro-actividad	4.333
2	Conocimientos de finanzas	4.321
3	Conocimientos de marketing	4.143
4	Resiliencia	4.125
5	Cordialidad	4.119
6	Compromiso	4.052
7	Creatividad	4.012
8	Energía	4.008
9	Actitud abierta	4.006
10	Conocimientos de contabilidad	4.000
11	Clara comunicación escrita	4.000
12	Clara comunicación oral	4.000
13	Consulta	3.994
14	Or. Responsabilidad social	3.976
15	Organización	3.958
16	Apertura al cambio	3.905
17	Conocimientos de recursos humanos	3.869
18	Iniciativa	3.863
PROMEDIO		3.821
19	Capacidad de análisis	3.778
20	Conocimientos de economía	3.762
21	Conocimientos de administración general	3.690
22	Autocontrol	3.673
23	Conocimientos de derecho empresarial	3.071
24	Dominio de los programas de informática	3.000
25	Inglés	2.881
26	Conocimientos de sistemas de información	2.810

Por otro lado, descubrimos que las competencias que parecieran ser las que más se desarrollan son la *pro-actividad*, los *conocimientos de finanzas* y de *marketing*, la *resiliencia*, la *cordialidad* y el *compromiso*.

En el siguiente capítulo veremos si este nivel de desarrollo competencial se ajusta a las demandas de las empresas empleadoras.

CAPÍTULO 5

EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN LA **UNIVERSIDAD DE PIURA Y LA DEMANDA DEL** **MERCADO LABORAL**

En los capítulos precedentes identificamos las competencias que configuran el perfil del administrador peruano y evaluamos la importancia de cada una de estas desde el punto de vista de las empresas empleadoras. Asimismo, sopesamos el aporte de la Universidad de Piura en el desarrollo de tales competencias revelando cuáles de estas se desarrollan más y cuáles menos.

Tras establecer las diferencias entre las variables mencionadas y aplicar un análisis de coeficientes de correlación de Pearson cotejaremos qué tanto la Universidad cubre las demandas del mercado laboral.

5.1. COMPARACIÓN DE RESULTADOS

Para tener una idea de si el nivel de desarrollo de competencias en la Universidad se ajusta a los requerimientos del mercado laboral, compararemos los resultados de los capítulos 3 y 4. Recordemos que en el capítulo 3 se recopiló la opinión de las empresas sobre el perfil de competencias de un administrador peruano. En el capítulo 4 se verificó el nivel de aporte en el desarrollo de competencias en la Universidad desde la perspectiva de sus ex-alumnos con 10 a menos años de egreso.

En la tabla 5.1 se muestra la diferencia entre estas dos variables. Como lo ideal sería que las medias de nivel de desarrollo de competencias en la Universidad superen a las medias de importancia de cada una de las competencias demandadas en el mercado laboral, restaremos la primera menos la segunda.

Nótese que siete de los ocho primeros puestos corresponden a *conocimientos: Contabilidad, finanzas, economía, marketing, recursos humanos y derecho empresarial*. El nivel de desarrollo de estas competencias en la Universidad, superó su demanda del mercado. Lo mismo sucedió con la actitud de la *orientación a la responsabilidad social* y la habilidad de *creatividad*.

TABLA 5.1. COMPETENCIAS DESARROLLADAS EN LA UNIVERSIDAD DE PIURA EN COMPARACIÓN A LA DEMANDA DEL MERCADO LABORAL

<i>Posición</i>	<i>Competencias</i>	<i>UDEP</i>	<i>Empresas</i>	<i>Dif</i>
1	Conocimientos de contabilidad	4.000	3.320	0.680
2	Conocimientos de finanzas	4.321	3.800	0.521
3	Conocimientos de economía	3.762	3.440	0.322
4	Conocimientos de marketing	4.143	3.840	0.303
5	Or. Responsabilidad social	3.976	3.720	0.256
6	Conocimientos de recursos humanos	3.869	3.760	0.109
7	Creatividad	4.012	3.920	0.092
8	Conocimientos de derecho empresarial	3.071	3.040	0.031
9	Resiliencia	4.125	4.160	-0.035
10	Conocimientos de sistemas de información	2.810	3.000	-0.190
11	Cordialidad	4.119	4.360	-0.241
PROMEDIO		4.216	3.821	-0.395
12	Clara comunicación escrita	4.000	4.400	-0.400
13	Energía	4.008	4.440	-0.432
14	Proactividad	4.333	4.840	-0.507
15	Consulta	3.994	4.520	-0.526
16	Actitud abierta	4.006	4.560	-0.554
17	Análisis	3.778	4.375	-0.597
18	Clara comunicación oral	4.000	4.800	-0.800
19	Organización	3.958	4.760	-0.802
20	Compromiso	4.052	4.880	-0.828
21	Iniciativa	3.863	4.760	-0.897
22	Conocimientos de administración general	3.690	4.680	-0.990
23	Apertura al cambio	3.905	4.960	-1.055
24	Inglés	2.881	4.120	-1.239
25	Dominio de los programas de informática	3.000	4.240	-1.240
26	Autocontrol	3.673	4.920	-1.247

A partir del noveno puesto se obtiene un nivel menor de desarrollo de competencias en relación a lo que requiere el mercado laboral, entre ellas, todas las actitudes.

Lo expuesto hasta ahora evidencia que los conocimientos y las habilidades son más difíciles de aprender que las actitudes.

Como muestra la tabla 5.2, el coeficiente de correlación, cuyo valor fue de 0.39, nos advierte que el desarrollo de competencias en la Universidad no se ajusta a los requerimientos del mercado laboral peruano.

TABLA 5.2. CORRELACIÓN ENTRE LAS COMPETENCIAS DESARROLLADAS EN LA UNIVERSIDAD DE PIURA Y DEMANDAS DEL MERCADO LABORAL

	UDEP	Mercado laboral
UDEP	1	0.390
Mercado laboral	0.390	1

En los siguientes apartados expondremos al detalle cada uno de los resultados para cada tipo de competencia tratada, conocimientos, habilidades y actitudes.

5.1.1. CONOCIMIENTOS

La tabla 5.3 compara el nivel de desarrollo de los conocimientos en la Universidad de Piura con las necesidades del mercado laboral. Esta deleva que los *conocimientos de contabilidad, de finanzas, de economía, de marketing, de recursos humanos y de derecho empresarial* son conocimientos cuyo nivel de desarrollo en la Universidad supera los

requerimientos del mercado laboral, con diferencias de 0.68, 0.521, 0.322, 0.303, 0.109 y 0.031 respectivamente.

TABLA 5.3. CONOCIMIENTOS DESARROLLADOS EN LA UNIVERSIDAD DE PIURA EN COMPARACIÓN A LA DEMANDA DEL MERCADO LABORAL

<i>Posición</i>	<i>Competencias</i>	<i>UDEP</i>	<i>Mercado laboral</i>	<i>Dif.</i>
1	Conocimientos de contabilidad	4.000	3.320	0.680
2	Conocimientos de finanzas	4.321	3.800	0.521
3	Conocimientos de economía	3.762	3.440	0.322
4	Conocimientos de marketing	4.143	3.840	0.303
6	Conocimientos de recursos humanos	3.869	3.760	0.109
8	Conocimientos de derecho empresarial	3.071	3.040	0.031
10	Conocimientos de sistemas de información	2.810	3.000	-0.190
22	Conocimientos de administración general	3.690	4.680	-0.990

Para los *conocimientos de contabilidad* la diferencia es amplia dado que se trata de una materia de las menos demandadas en el administrador⁷² pero cuyo desarrollo en la Universidad de Piura es alto.

Así mismo, la exigencia de la Universidad con respecto a los *conocimientos de finanzas, de economía y de marketing* permite que éstos superen las necesidades del mercado laboral incluso siendo competencias más requeridas que los *conocimientos de contabilidad*.

⁷² Ver el capítulo 3, página 121.

Infortunadamente, los *conocimientos de administración general*, tienen una diferencia de -0,990. El nivel de desarrollo de estos conocimientos no es tan alto, a pesar de que se trata de los conocimientos más importantes con los que debe contar el administrador⁷³.

Los *conocimientos de recursos humanos y de derecho empresarial* se encuentran ligeramente por encima del nivel requerido, ambas con diferencias de -0.109 y -0.031 respectivamente. En cambio, es más interesante la situación de los *conocimientos de sistemas de información*, ya que su media de demanda se situó entre las más bajas⁷⁴ pero aun así la media de desarrollo en la Universidad es considerablemente baja, obteniéndose una diferencia de -0,19.

TABLA 5.4. CORRELACIÓN ENTRE LOS CONOCIMIENTOS DESARROLLADOS EN LA UNIVERSIDAD DE PIURA Y LA DEMANDA DEL MERCADO LABORAL

	<i>UDEP</i>	<i>Mercado laboral</i>
<i>UDEP</i>	1	0.525
<i>Mercado laboral</i>	0.525	1

El coeficiente de correlación obtenido fue de 0.525. Significa que existe una correlación positiva media entre el nivel de desarrollo de los conocimientos con los requerimientos del mercado laboral. Podemos afirmar que el

⁷³ Ver el capítulo 3, página 120.

⁷⁴ Ver el capítulo 3, página 121.

desarrollo de conocimientos en la Universidad se ajusta con la demanda, aunque esta relación no es muy alta.

Como veremos en los siguientes apartados, los conocimientos son las únicas competencias cuyo desarrollo en la Universidad guarda relación con la demanda.

Tratándose de conocimientos, las competencias más fáciles de desarrollar, consideramos que se debe analizar el nivel académico de las materias tratadas para aumentar la correlación.

5.1.2. HABILIDADES

Los resultados obtenidos con respecto a las habilidades evidencian una situación menos promisorio en comparación a los conocimientos (ver tabla 5.5).

En este grupo de competencias, tan solo la habilidad de la *creatividad* arrojó una diferencia positiva, siendo ésta de 0.092. Todas las demás habilidades obtuvieron diferencias negativas.

La *clara comunicación escrita*, *capacidad de análisis* y *clara comunicación oral* arrojaron diferencias de -0.4, -0.597 y -0.8 respectivamente. Nótese la divergencia entre la *clara comunicación escrita* y *clara comunicación oral*, ambas ostentan el mismo nivel de desarrollo en la Universidad, pero la segunda es más demandada que la primera, confiriéndole una mayor diferencia.

TABLA 5.5. HABILIDADES DESARROLLADAS EN LA UNIVERSIDAD DE PIURA EN COMPARACIÓN A LA DEMANDA DEL MERCADO LABORAL

<i>Posición</i>	<i>Competencias</i>	<i>UDEP</i>	<i>Mercado laboral</i>	<i>Dif.</i>
7	Creatividad	4.012	3.920	0.092
12	Clara comunicación escrita	4.000	4.400	-0.400
17	Capacidad de análisis	3.778	4.375	-0.597
18	Clara comunicación oral	4.000	4.800	-0.800
24	Dominio del idioma inglés	2.881	4.120	-1.239
25	Dominio de los programas de informática	3.000	4.240	-1.240

Las habilidades que obtuvieron los peores resultados fueron el *dominio del idioma inglés* y el *dominio de los programas de informática*, con diferencias de -1.239 y -1.24 respectivamente; a pesar de que se trata de habilidades con un nivel de demanda intermedio⁷⁵.

TABLA 5.6. CORRELACIÓN ENTRE LAS HABILIDADES DESARROLLADAS EN LA UNIVERSIDAD DE PIURA Y LA DEMANDA DEL MERCADO LABORAL

	<i>UDEP</i>	<i>Mercado laboral</i>
<i>UDEP</i>	1	0.332
<i>Mercado laboral</i>	0.332	1

⁷⁵ Ver el capítulo 3, página 120.

El coeficiente de correlación entre el nivel de desarrollo de habilidades en la Universidad y los requerimientos del mercado laboral fue de 0.332, por lo que podemos concluir que no existe correlación. Se debería prestar atención a tal situación porque existen habilidades muy importantes para el administrador, como son la *clara comunicación oral* y la *capacidad de análisis*. Ambas se encuentran entre las diez competencias más importantes de un administrador⁷⁶.

5.1.3. ACTITUDES

Los resultados obtenidos con respecto a las actitudes evidencian una situación menos favorable en comparación a los conocimientos y habilidades.

En la tabla 5.7 observamos que, desafortunadamente, solo una actitud, la *orientación a la responsabilidad social* posee una diferencia positiva entre el desarrollo en la Universidad y la demanda. La diferencia fue de 0.256.

La misma tabla evidencia que la *cordialidad* y la *resiliencia* fueron las actitudes que arrojaron las menores diferencias, con -0.241 y -0.035 respectivamente. En cambio la *apertura al cambio* y el *autocontrol* fueron las que registraron mayor diferencia, con medias de -1.055 y -1.247 respectivamente.

⁷⁶ Ver el capítulo 3, páginas 120 y 121.

TABLA 5.7. ACTITUDES DESARROLLADAS EN LA UNIVERSIDAD DE PIURA CONTRA LA DEMANDA DEL MERCADO LABORAL

<i>Posición</i>	<i>Competencias</i>	<i>UDEP</i>	<i>Mercado laboral</i>	<i>Dif.</i>
5	Or. Responsabilidad social	3.976	3.720	0.256
9	Resiliencia	4.125	4.160	-0.035
11	Cordialidad	4.119	4.360	-0.241
13	Energía	4.008	4.440	-0.432
14	Pro-actividad	4.333	4.840	-0.507
15	Consulta	3.994	4.520	-0.526
16	Actitud abierta	4.006	4.560	-0.554
19	Organización	3.958	4.760	-0.802
20	Compromiso	4.052	4.880	-0.828
21	Iniciativa	3.863	4.760	-0.897
23	Apertura al cambio	3.905	4.960	-1.055
26	Autocontrol	3.673	4.920	-1.247

Las actitudes *energía*, *pro-actividad*, *consulta*, *actitud abierta*, *organización*, *compromiso* e *iniciativa* obtuvieron diferencias de -0.432, -0.507, -0.526, -0.554, -0.802, -0.828 y -0.897 respectivamente.

TABLA 5.8. CORRELACIÓN ENTRE LAS ACTITUDES DESARROLLADAS EN LA UNIVERSIDAD DE PIURA Y LA DEMANDA DEL MERCADO LABORAL

	UDEP	Mercado laboral
UDEP	1	-0.212
Mercado laboral	-0.212	1

Tampoco existe correlación entre el nivel de desarrollo de actitudes en la Universidad y lo que requiere el mercado laboral de un administrador. El coeficiente obtenido fue de -0.212. Ante esto afirmamos que, dentro de la Universidad, las actitudes son el tipo de competencias que menos se transmiten a los alumnos. En definitiva se trata de las competencias más difíciles de desarrollar y que, por lo mismo, tienen una alta demanda en el mercado.

5.2. OBSERVACIONES SOBRE LOS RESULTADOS

Los resultados nos han manifestado que no existe una correlación entre el perfil de competencias del administrador que demanda el mercado laboral peruano y la formación de competencias en la Universidad. No obstante, los resultados del capítulo 4 señalan que la Universidad de Piura si ofrece un buen nivel de desarrollo de competencias.

La divergencia puede deberse a que cada estudiante es diferente a los demás, posee capacidades distintivas y una serie de fortalezas y debilidades que juegan un papel determinante en su formación (López, 1991; Pérez, 2009); en consecuencia, cada uno desarrollará competencias en grados desiguales. Algunos, por ejemplo, desarrollarán mayor *iniciativa* y *pro-actividad* que otros dominarán con mayor facilidad las finanzas, etc. Esto genera que las respuestas de las encuestas a egresados sean muy

dispersas entre sí⁷⁷. Por el contrario, la encuesta a empresas muestra respuestas con tendencias bien marcadas y muy poca dispersión.

Sin embargo, pese al sesgo que puede generarse en las respuestas de los egresados, conviene que las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales hagan una revisión de la malla curricular y especialmente de la metodología de enseñanza a fin de reducir la brecha que presentan los resultados.

La Universidad como institución posee una serie de características que permitirían potenciar el desarrollo de competencias. La característica principal es que se trata de una universidad pequeña. En el 2011 la proporción en la Universidad fue de 48 alumnos por cada docente a tiempo completo en el Programa de Administración de Empresas⁷⁸. Esto significa que hay mayor interacción entre profesores y alumnos, de modo que es más fácil conocer al alumno, sus fortalezas y debilidades, sus competencias y puntos a mejorar.

Esta relación alumno-profesor es mucho más potente para el desarrollo de competencias cuando el profesor actúa como asesor académico (Castillo, 2007), puesto que se trata de una relación mucho más cercana. La Universidad es la única universidad que asigna asesores y dado a su

⁷⁷ En las tablas de resultados de la encuesta a egresados se observa que ninguna competencia obtuvo un valor mínimo mayor a 2. Ver páginas desde la 126 a la 135.

⁷⁸ El Campus Piura contó con 673 alumnos y 14 docentes y el Campus Lima con 563 alumnos y 12 docentes a tiempo completo. Información obtenida gracias a Milagros Mogollón, Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura Campus Lima.

tamaño considerablemente menor, en principio estaríamos ante una ventaja competitiva.

Sin embargo surge una duda ante el hecho de que no todos los profesores asesores del Programa de Administración de Empresas son administradores ¿Comprenden estos la importancia de desarrollar no solo conocimientos, sino actitudes y habilidades? ¿Conocen las funciones que deben desempeñar los administradores? Y, por lo tanto ¿Conocen las competencias que requiere un administrador? ¿Se ejerce apropiadamente el asesoramiento académico? La respuesta a estas preguntas aclarará si la Universidad aprovecha su ventaja competitiva o no.

Según las enseñanzas de Bloom (1974), para un efectivo desarrollo de competencias es necesario que los profesores las definan como objetivos pedagógicos y fomenten los medios para alcanzarlos.

5.3. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

En este capítulo hemos estimado la correlación entre el desarrollo de competencias en la Universidad de Piura y las demandas del mercado laboral peruano. El índice de correlación de Pearson entre estas variables fue de 0.390, lo cual nos demuestra que no existe relación entre ellas y podríamos concluir que la Universidad no logra formar el perfil de competencias deseable en un administrador.

Analizando cada uno de los coeficientes de correlación referidos a cada tipo de competencia, obtenemos un coeficiente de 0.525 para los conocimientos, 0.332 para las habilidades y -0.212 para las actitudes. Nótese que los conocimientos obtuvieron una correlación positiva media, por lo que existe una ligera relación entre el desarrollo de conocimientos en la Universidad y las demandas del mercado.

A la luz de los resultados ¿Podemos afirmar que la Universidad está haciendo las cosas mal? No necesariamente. Desarrollar competencias no es fácil, en especial las actitudes. Es muy difícil formar al administrador perfecto. Todos los egresados poseen fortalezas y debilidades diferentes, porque el aprendizaje es subjetivo a las cualidades y motivaciones individuales de los alumnos (Pérez, 2009; Coll, 1991). La Universidad si contribuye en buena medida al desarrollo de competencias, como vimos en el capítulo 4. Sin embargo, sería recomendable que revise su metodología de enseñanza con miras a mejorar.

Quienes deben ser los artífices de un mayor desarrollo de competencias son, en principio, los docentes. Estos pueden fijar a las competencias como objetivos pedagógicos y han de disponer y ajustar con coherencia determinadas herramientas que permitan alcanzar los objetivos planteados (Bloom, 1974). Por eso mismo deben estar al tanto de qué necesita aprender el alumno para que sea de utilidad en su vida laboral.

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES

Para culminar nuestro trabajo, ofrecemos en el presente capítulo las conclusiones finales de nuestra investigación. Además, expondremos las limitaciones de la investigación y propondremos futuras líneas de investigación.

6.1. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Las conclusiones de este trabajo de investigación son:

- 1) La revisión de la bibliografía nos permitió conceptualizar las competencias como: “aquellas cualidades, sean aptitudes y/o actitudes, que al ser movilizadas habitualmente permiten desempeñar correctamente las funciones propias de un puesto de trabajo”, ya que no existe consenso entre los autores.

- 2) Las competencias juegan un papel importante como determinantes del buen desempeño en un determinado puesto de trabajo y como generadoras de ventajas estratégicas para las organizaciones.

A partir de estas dos aplicaciones se entiende la relevancia de formar administradores bajo un enfoque por competencias de modo que los egresados se destaquen por ser los mejores administradores. Esto quiere decir que las competencias deben ser fijadas como objetivos pedagógicos y luego se deben emplear los medios que permitan alcanzar los mismos.

- 3) Asimismo, la revisión de la bibliografía nos permitió identificar las competencias que definen el perfil de un administrador de empresas (ver la tabla 6.1).

Se trata de 26 competencias, 6 habilidades, 8 áreas de conocimiento y 12 actitudes. 24 de estas competencias fueron identificadas gracias a la teoría de Mintzberg (1980), siendo esta una herramienta muy útil para establecer las funciones de un administrador. Las otras 2 competencias, *resiliencia* y *compromiso*, derivan de las condiciones bajo las cuales un administrador debe laborar.

TABLA 6.1. COMPETENCIAS REQUERIDAS EN LOS ADMINISTRADORES

<i>Habilidades</i>	<i>Conocimientos</i>	<i>Actitudes</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis • Clara comunicación escrita • Clara comunicación oral • Creatividad • Dominio de los programas de informática • Dominio del idioma inglés 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de administración general • Conocimientos de contabilidad • Conocimientos de derecho aplicado en las empresas • Conocimientos de economía • Conocimientos de sistemas de información • Conocimientos de finanzas • Conocimientos de marketing • Conocimientos de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud abierta • Apertura al cambio • Autocontrol • Compromiso • Consulta • Cordialidad • Energía • Iniciativa • Organización • Orientación a la responsabilidad social • Pro-actividad • Resiliencia

4) La gran inestabilidad política, económica y social que históricamente ha aquejado al país ha generado que el administrador peruano posea una serie de características distintivas tales como la *creatividad*, el *emprendimiento*, la *sociabilidad* y, sobre todo, la *versatilidad*. A su vez, tales características reflejan la necesidad de que el administrador posea ciertas competencias distintivas (ver tabla 6.2).

TABLA 6.2. COMPETENCIAS MÁS DISTINTIVAS EN UN ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**PERUANO**

<i>Habilidades</i>	<i>Conocimientos</i>	<i>Actitudes</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis • Clara comunicación escrita • Clara comunicación oral • Creatividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de administración general • Conocimientos de contabilidad • Conocimientos de derecho aplicado en las empresas • Conocimientos de economía • Conocimientos de sistemas de información • Conocimientos de finanzas • Conocimientos de marketing • Conocimientos de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud abierta • Apertura al cambio • Compromiso • Cordialidad • Iniciativa • Pro-actividad

5) Conjuntamente con estas competencias, el administrador peruano también requiere *resiliencia*, *autocontrol* y *orientación a la responsabilidad social*. Estas competencias son relevantes porque el administrador se desenvuelve en un entorno con profesionales sub-calificados, con un alto nivel de estrés y con serios conflictos sociales.

6) Los resultados de la encuesta a los empleadores dan soporte a las competencias identificadas gracias a la teoría de Mintzberg (1980). Al parecer estas son necesarias en el administrador de empresas peruano. Sin embargo unas son más requeridas que otras, como muestra la tabla 6.3.

TABLA 6.3. RANKING DE COMPETENCIAS DE UN ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

<i>Posición</i>	<i>Competencia</i>	<i>Media</i>
1	Apertura al cambio	4.960
2	Autocontrol	4.920
3	Compromiso	4.880
4	Pro-actividad	4.840
5	Clara comunicación oral	4.800
6	Organización	4.760
7	Iniciativa	4.760
8	Conocimientos de administración general	4.680
9	Actitud abierta	4.560
10	Consulta	4.520
11	Energía	4.440
12	Clara comunicación escrita	4.400
13	Capacidad de análisis	4.375
14	Cordialidad	4.360
15	Dominio de los programas de informática	4.240
PROMEDIO		4.216
16	Resiliencia	4.160
17	Dominio del idioma inglés	4.120
18	Creatividad	3.920
19	Conocimientos de marketing	3.840
20	Conocimientos de finanzas	3.800
21	Conocimientos de recursos humanos	3.760
22	Orientación a la responsabilidad social	3.720
23	Conocimientos de economía	3.440
24	Conocimientos de contabilidad	3.320
25	Conocimientos de derecho empresarial	3.040
26	Conocimientos de sistemas de información	3.000

A pesar de que la *creatividad* y la *orientación a la responsabilidad social*, son competencias que distinguen a un administrador peruano, vemos que existen competencias percibidas como más importantes. Además, la mayoría de los conocimientos también ocupan los últimos lugares. Lo

que sucede es que las actitudes son mucho más difíciles de desarrollar, por eso ocupan los primeros puestos; en cambio, los conocimientos, e incluso las habilidades, son más fáciles de desarrollar.

- 7) Las empresas consultadas afirmaron que también consideran que los administradores deben poseer las competencias *visión de negocio* y *orientación a los resultados*. El primero, entendido como el conocimiento del funcionamiento del negocio, es efectivamente una competencia imprescindible en el administrador. Más la segunda, entendida como el logro de resultados, no es verdaderamente una competencia ya que puede perjudicar el desempeño del administrador, por ejemplo, cuando falta a la ética profesional para obtener mejores resultados.
- 8) En base a la encuesta dirigida a los ex-alumnos de la Universidad, pudimos determinar el nivel de desarrollo de competencias (ver tabla 6.4).

En general, hemos observado que el nivel de desarrollo de competencias en la Universidad es bueno. Aunque habría que analizar el *dominio del idioma inglés* y los *conocimientos de sistemas de la información*, que han obtenido los puntajes más bajos. Sin embargo, la Universidad tiene el compromiso de mejorar su nivel de formación en los educandos.

TABLA 6.4. RANKING DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN LA UNIVERSIDAD DE PIURA

<i>Posición</i>	<i>Competencias</i>	<i>UDEP</i>
1	Proactividad	4.333
2	Conocimientos de finanzas	4.321
3	Conocimientos de marketing	4.143
4	Resiliencia	4.125
5	Cordialidad	4.119
6	Compromiso	4.052
7	Creatividad	4.012
8	Energía	4.008
9	Actitud abierta	4.006
10	Conocimientos de contabilidad	4.000
11	Clara comunicación escrita	4.000
12	Clara comunicación oral	4.000
13	Consulta	3.994
14	Or. Responsabilidad social	3.976
15	Organización	3.958
16	Apertura al cambio	3.905
17	Conocimientos de recursos humanos	3.869
18	Iniciativa	3.863
PROMEDIO		3.821
19	Capacidad de análisis	3.778
20	Conocimientos de economía	3.762
21	Conocimientos de administración general	3.690
22	Autocontrol	3.673
23	Conocimientos de derecho empresarial	3.071
24	Dominio de los programas de informática	3.000
25	Inglés	2.881
26	Conocimientos de sistemas de información	2.810

- 9) A pesar de que sostenemos que la Universidad de Piura ofrece un buen nivel de desarrollo de competencias, tal desarrollo no se ajusta al perfil del administrador que pide el mercado laboral. El nivel de coeficiente de correlación fue de 0.39, por lo que se concluye que no existe correlación

alguna entre estas dos variables. Los conocimientos obtuvieron un 0.525, convirtiéndose en el único grupo con un coeficiente de correlación positivo medio. Las actitudes obtuvieron un -0.212 y las habilidades un 0.332, mostrando que no guardan relación con la demanda.

10) La Universidad de Piura debe apostar por el desarrollo de competencias, preparando adecuadamente a los docentes para que estos conozcan las competencias solicitadas por las empresas peruanas en los administradores. Así la metodología de enseñanza estará orientada al desarrollo de competencias y definirán los medios adecuados para alcanzar los mismos.

6.2. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Una de las primeras limitantes que encontramos en la investigación es la naturaleza subjetiva de las respuestas de las encuestas a egresados. Se podría discutir, por ejemplo, qué siente el egresado al responder la encuesta que medirá que tan bien su universidad los formó como administrador.

A pesar de haber contado con la ayuda de la Oficina de Egresados de la Universidad para el envío de la encuesta electrónica del capítulo 4 realizada a egresados y de expandir la misma por las redes sociales, nos hubiera gustado contar con un mayor número de respuestas para medir el desarrollo de competencias en la Universidad. Además, hubiéramos preferido una muestra más homogénea según el año de egreso del ex-alumno.

La misma subjetividad está presente en las encuestas del capítulo 3 realizada a las empresas empleadoras.

Finalmente, los indicadores de competencias empleados en el capítulo 4 con los egresados son “proxys”, con excepción de los brindados por Medina (2010).

6.3. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo no se ha realizado una medición del nivel de desarrollo de competencias en la Universidad por cada año, ni por cada campus. Esta medición, sería un indicador muy interesante para evaluar a la Universidad a lo largo del tiempo. Se podría replicar dicho estudio más seguido, así los resultados obtenidos serían más útiles para determinar qué aspectos deben ser mejorados.

Sería muy interesante realizar un estudio más completo para sondear el “nivel competencial” de los egresados, no solo de la Universidad, sino de los diferentes programas de administración de las universidades peruanas. Para efectuar tal investigación haría falta una cooperación inter-universitaria⁷⁹, de modo que se pueda, no sólo llegar a más egresados, sino compartir conocimientos que enriquezcan esta investigación.

Por otra parte, podría aplicarse un estudio sobre el perfil de competencias por cada sector. Por ejemplo los sectores hotelería textil, agroindustria,

⁷⁹ Tal idea fue concebida por el Dr. Guillermo Cangahuala, tras discutir la pertinencia de ésta encuesta para los fines de nuestra investigación.

minería, y finanzas, por citar algunos de los sectores más importantes del país⁸⁰.

Además sería interesante realizar encuestas a docentes y egresados y cruzar la información con las encuestas a las empresas para luego contrastar las opiniones de estos grupos.

⁸⁰ Esta propuesta fue planteada por Laura de Acha, en la entrevista realizada el 6 de julio de 2011.

BIBLIOGRAFÍA

Fuentes Bibliográficas:

- **ALAMA**, Elsa, Capital Intelectual y Resultados Empresariales en las Empresas Deservicios Profesionales De España, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid, 2008.
- **ALCAZAR**, Manuel, Las Decisiones Directivas: una Aproximación Antropológica al Logro de Eficacia y de Aprendizajes Positivos en las Organizaciones, Instituto Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra, 2010.
- **ALLES**, Martha, Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias, Granica, Buenos Aires, 2007.
- **ALLES**, Martha, Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias, Granica, segunda edición, Buenos Aires, 2009.
- **ARELLANO**, Rolando, os Etilos de Vida en el Perú. Cómo Somos y Pensamos los Peruanos del Siglo XXI, Consumidores & Mercados (Perú) S.A., Lima, 2000.
- **ARMAS**, Adrián, De Metas Monetarias a Metas de Inflación en una Economía con Dolarización Parcial: El Caso Peruano, Estudios Económicos del Banco Central de Reserva del Perú, 2000.

- **ASAMBLEA NACIONAL DE RECTORES**, II Censo Nacional Universitario 2010. Principales Resultados, 2011.
- **AVEY**, James, Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover, en "Human Resource Management", Vol.48(5), 2009.
- **BALLENATO**, Guillermo, Gestión del Tiempo. En Busca de la Eficacia, Ediciones Pirámide, Madrid, 2007.
- **BARRETT**, Geralt, A Reconsideration of Testing For Competence Rather Than For Intelligence, en "American Psychologist", Vol.46(10), 1982.
- **BARRICK**, Murray, Yes, Personality Matters: Moving on to More Important Matters, en "Human Performance", Vol.18(4), 2005.
- **BARTLETT**, Christopher, The Myth of Generic Manager: New Personal Competencies For New Management Roles, en "California Management Review", Vol.40(1), 1997.
- **BATEMAN**, Thomas, Administración. Un Nuevo Panorama Competitivo, McGraw-Hill Interamericana, sexta edición, México D.F., 2005.
- **BLAYNEY**, Candance, Management Competencies: Are they Related to Hotel Performance?, en "International Journal of Management and Marketing Research", Vol.2, 2009.
- **BLEDOW**, Ronald, A Situational Judgment Test of Personal Initiative and Its Relationship, en "Personnel Psychology", Vol.62, 2009.
- **BLOOM**, Benjamin, Taxonomía de los Objetivos de la Educación: La Clasificación de las Metas Educativas, El Ateneo, cuarta edición, Buenos Aires, 1974.
- **BOHLANDER**, George, Administración de Recursos Humanos, International Thomson Editores, decimo cuarta edición, México D.F., 2008.
- **BOYATZIS**, Richard, The Competent Manager: A model Effective Performance, John Wiley and Sons, New York, 1982.
- **CAMPION**, Michael, Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modeling, en "Personnel Psychology", Vol.64, 2011.

- **CARDONA**, Pablo, Cómo Desarrollar las Competencias de Liderazgo, EUNSA, segunda edición, Navarra, 2005.
- **CARDONA**, Pablo, Creciendo Como Líder, Universidad de Navarra, Navarra, 2009.
- **CARPENTER**, Daniel, Leadership Skills and Styles, en “Research Technology Management”, Vol.53(6), 2010.
- **CASTILLO**, Genara, Asesoramiento Personal Universitario, Universidad de Piura, Piura, 2006.
- **CASTILLO**, Paul, Hechos Estilizados de la Economía Peruana, Banco Central de Reserva del Perú, 2006.
- **CHARLES-PAUVERS**, Brigitte, La Compétence Entrepreneuriale: La Gestion Des Ressources Humaines Au Service Des Démarches D’accompagnement. Le Cas Des Coopératives D’activité Et D’emploi, en “Gestion 2000”, Vol.3, 2010.
- **CLAWSON**, James, Leadership as Managing Energy, en “International Journal of Organizational Analysis”, Vol.16, 2008.
- **COLL**, César, Psicología y Currículum, Ediciones Paidós, Barcelona, 1991.
- **COMISIÓN EUROPEA**, Reflexiones y Perspectivas de la Educación Superior en América Latina. Informe Final-Proyecto Tuning - América Latina 2004-2007, Bilbao, 2007.
- **COUTU**, Diane, Why Teams Doesn’t Work, en “Harvard Business Review”, Vol.87(5), 2009.
- **CRABTREE**, John, Retrato del Perú. Su Historia, sus Desafíos, su Gente, Oxfam, Lima, 2004.
- **CRISTANCHO**, Enrique, Competencias Transversales del Estudiante en Pregrado en la Práctica de Disección Anatómica en el Laboratorio de Anatomía, en “SCO”, Vol.39(3), 2006.
- **DAFT**, Richard, Introducción a la Administración, Gengage Learning, sexta edición, México D.F., 2010.

- **DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE PERÚ**, Reporte de Conflictos Sociales N° 88, 2011.
- **DEN HARTOG**, Deanne, Personal Initiative, Commitment and Affect at Work, en “Journal of Occupational and Organizational Psychology”, Vol.80, 2007.
- **ESAN**, GEM. Global Entrepreneurship Monitor. Perú 2009, ESAN Ediciones, 2009.
- **FAYOL**, Henri, General and Industrial Management, Pitman Publishing, Londres, 1949.
- **FERNÁNDEZ-ACEYTUNO**, Juan, Lecciones de Innovación para Tiempos De Crisis, en “Harvard Deusto Business Review”, Vol. 186, 2010.
- **FERREIRO**, Pablo, Gobierno de Personas en la Empresa, Ariel, Barcelona, 2002.
- **FLEURY**, Maria, In Search of Competence: Aligning Strategy and Competences in the Telecommunications Industry, en “International Journal of Human Resource Management”, Vol.16(9), 2005.
- **FIGL**, Kathrin, A Systematic Review of Developing Team Competencies in Information Systems Education, en “Journal of Information Systems Education”, vol.21(3), 2010.
- **FULTON**, Jane, Más Allá del “Design Thinking”: Desarrollar las Sensibilidades de Diseño, en “Harvard Deusto Business Review”, Vol.117, 2011.
- **GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR**, Global Entrepreneurship Monitor. 2010 Report, 2010.
- **HAN**, Jian, The HR Competencies-HR Effectiveness Link, A Study in Taiwanese High-Tech Companies, en “Human Resource Management”, Vol.45(3), 2006.
- **HEAVEY**, Colm, Enhancing Performance. Bringing Trust, Commitment and Motivation Together in Organizations, en “Journal of General Management, Vol.36(3), 2011.

- **HITT**, Michael, Administración, Pearson Educación, novena edición, Juárez, 2009.
- **HUANG**, Cheng-Li, The Effects of Manager's Moral Philosophy on Project Decision Under Agency Problem Conditions, en "Journal of Business Ethics", Vol.94, 2010.
- **INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION**, NCB. Bases para la Competencia de Dirección de Proyectos. Versión 3.0, Editorial UPV, 2006.
- **JASKYTE**, Kristina, Employee Creativity in U.S. and Lithuanian Nonprofit Organizations, en "Nonprofit Management & Leadership", Vol.18(4), 2008.
- **KANJNC**, Sabina, What it Takes to Run an EU Presidency: Study of Competences in Slovenia's Public Administration, en "Halduskultuur – Administrative Culture", Vol.11(1), 2010.
- **KANKAANRANTA**, Anne, BELF Competence as Business Knowledge of Internationally Operating Business Professionals, en "Journal of Business Communication", Vol.47(4), 2010.
- **KAPLAN**, Robert, Developing Versatile Leadership, en "MIT Sloan Management Review", Vol.44(4), 2003.
- **KATZ-NAVON**, Tal, Goal Orientations in Negotiations: The Influence of Goal Orientations on Fixed-Pie Perceptions and Bargaining Outcomes, en "International Journal of Psychology", Vol.44(1), 2009.
- **KIM**, Tae-Yeol, Emotional Competence and Work Performance: The Mediating Effect of Proactivity and the Moderating Effect of Job Autonomy, en "Journal of Organizational Behavior", Vol.30, 2009.
- **KOONTZ**, Harold, Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial, McGraw-Hill Interamericana, México D.F., 2008.
- **KOONTZ**, Harold, Elementos de Administración. Enfoque Internacional, McGraw-Hill Interamericana, sexta edición, México D.F., 2002.
- **LARREA**, José Luis, Descifrando el Enigma de la Innovación, en "Harvard Deusto Business Review", Vol. 196, 2010.

- **LEE**, Younghak, Competencies Needed by Korean HRD Master's Graduates: A Comparison Between the ASTD WLP Competency Model and the Korean Study, en "Human Resource Development Quarterly", Vol.20(1), 2009.
- **LEVY-LEBOYER**, Claude, Evaluación del personal. Díaz de Santos, Madrid, 1992.
- **LÓPEZ**, Eduardo, Hacia una Pedagogía de las Diferencias Individuales: Reflexiones En Torno al Concepto de Pedagogía Diferencial, en "Revista Complutense de Educación", Vol.2(1), 1991.
- **MANGELSDORF**, Martha, Henry Mintzberg: "Las Empresas Actuales Están Excesivamente Obsesionadas por el Liderazgo", en "Harvard Deusto Business Review", Vol.186, 2010.
- **MARKUS**, Leanne, Confounded by Competencies? An Evaluation of the Evolution and Use of Competency Models, en "New Zealand Journal of Psychology", Vol.34(2), 2005.
- **McCLELLAND**, David, Testing for Competence Rather than for Intelligence, en "American Psychologist", Vol.28, 1973.
- **McMULLEN**, Jeffery, Delineating the Domain of Development Entrepreneurship: A Market-Based Approach to Facilitating Inclusive Economic Growth, en "Entrepreneurship: Theory & Practice", Vol.35(1), 2010.
- **MEDINA**, Aida, Competencias Requeridas en los Encargados de Recursos Humanos para el Desempeño Eficaz en Empresas Industriales de Cali, Colombia, en "Estudios Gerenciales", Vol.26 (115), 2010.
- **MINTZBERG**, Henry, The Manager's Job: Folklore and Fact, en "Harvard Business Review", Vol.68, 1990.
- **MINTZBERG**, Henry, Nature of Managerial Work, Prince-Hall, New Jersey, 1980.
- **NHGO**, Hang-Yue, Strategic Human Resource Management, Firm Performance, and Employee Relations Climate in China, en "Human Resource Management", Vol.47(1), 2008.

- **O’CONNOR**, Gina, Building a Radical Innovation Competency, en “Research Technology Management”, Vol.48(1), 2005.
- **ODRIOZOLA**, Luis, Un Líder: La General Electric de Jack Welch, en “Anales de Mecánica y Electricidad”, Vol.75, 1998.
- **ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS**, Informe PISA 2009. Programa para la Evaluación Internacional de los Alumnos. Informe español, Madrid, 2010.
- **OSSIO**, Juan, La Creatividad del Hombre Peruano, en “Perú Indígena y Virreinal”, p.49-53, 2006.
- **PACHECO**, Juan, Rediseño de la Teoría Científica en el Trabajo Basado en las Competencias de Liderazgo: Una Nueva Perspectiva de la Estandarización, Instituto Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra, 2010.
- **PARRY**, Scott, Just What is a Competency? (And Why Should You Care?), en “Training”, Vol.35(6), 1998.
- **PEREDA**, Santiago, Los Perfiles de Exigencia en la Ocupación del Profesional de Recursos Humanos, en “Psicología Desde el Caribe”, Vol.12, 2003.
- **PÉREZ**, Pablo, Psicología Educativa, Editorial San Marcos, primera reimpresión, Lima, 2009.
- **PÉREZ LÓPEZ**, Juan, Liderazgo y Ética en la Dirección de Empresas, Deusto S.A., Bilbao, 1998.
- **POTOSKY**, Denise, Goal Orientation, Learning Self-Efficacy, and Climate Perceptions in a Post-Adquisition Corporate Context, en “Human Resource Development Quarterly”, Vol.21(3), 2010.
- **ROBBINS**, Stephen, Fundamentos de Administración, Pearson Educación, sexta edición, Juárez, 2009.
- **RUIZ**, Pablo, Improving the “Leader–Follower” Relationship: Top Manager or Supervisor? The Ethical Leadership Trickle-Down Effect on Follower Job Response, en “Journal of Business Ethics”, Vol.99, 2011.

- **RUIZ**, Ariela, Las Privatizaciones en Perú: Un Proceso con Luces y Sombras, en “Nueva Sociedad”, Vol.207, 2007.
- **SAARI**, Lise, Employee Attitudes and Job Satisfaction, en “Human Resource Management”, Vol.43(4), 2004.
- **SANGHI**, Seema, Building Competences, en “Industrial Management”, 2009.
- **SCHERMERHORN**, John, Administración, Limusa, México D.F., 2003.
- **SCHILLING**, Martin, How Effective are Decision Analyses? Assessing Decision Process and Group Alignment Effects, en “Decision Analysis”, Vol.4(4), 2007.
- **SCHMIDT**, Klaus-Helmut, Self-Control Demands, Cognitive Control Deficits, and Burnout, en “Work & Stress”, Vol.21(2), 2007.
- **SCOTT**, Lisa, Under Pressure, en “Management Services”, Vol.54(4), 2010.
- **SEIJTS**, Gerard, Goal Setting and Goal Orientation: An Integration of Two Different Yet Related Literatures, en “Academy of Management Journal”, Vol.47(2), 2004.
- **SHALLEY**, Christina, Effects of Coaction, Expected Evaluation, and Goal Setting on Creativity and Productivity, en “Academy of Management Journal”, Vol.38(2), 1995.
- **SHEAHAN**, John, La Economía Peruana Desde 1950. Buscando una Sociedad Mejor, IEP Ediciones, Lima, 2001.
- **SILVA**, Jorge, Emprendedor. Crear Su Propia Empresa, Alfaomega, México D.F., 2008.
- **SILVER**, Linda, Is “Consumer Orientation” a Dimension of Market Orientation in Consumer Markets?, en “Journal of Marketing Theory and Practice”, Vol.18(2), 2010.
- **SOJKA**, Jane, Need for Cognition and Affective Orientation as Predictors of Sales Performance: An Investigation of Main and Interaction Effects, en “Journal of Business and Psychology”, Vol.22, 2008.

- **STONER**, James, Administración, Prince Hall Hispanoamericana, sexta edición, Naulcapan de Juárez, 1996.
- **SULBARÁN**, Juan Pedro, El Concepto de Responsabilidad Social de la Empresa, en “economía”, Vol.10, 1995.
- **TAS**, Richard, Teaching Future Managers, en “Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly”, Vol.29, 1988.
- **TAYLOR**, Melissa, Does Locus of Control Predict Young Adult Conflict Strategies With Superiors? an Examination of Control Orientation and The Organizational Communication Conflict Instrument, en “North American Journal of Psychology”, Vol.12(3), 2010.
- **THOMAS**, Jeffrey, Employee Proactivity in Organizations: A Comparative Meta-Analysis of Emergent Proactive Constructs, en “Journal Of Occupational And Organizational Psychology”, Vol.83, 2010.
- **THOMPSON**, Phillip, “The Stunted Vocation: The Stunted Vocation: An Analysis of Jack Welch’s Vision of Business Leadership”, en Review of Business, Vol.25(1), 2004.
- **VAZIRANI**, Competencies and Competency Model-A Brief Overview of its Development and Application, en “SIES Journal of Management”, Vol.7(1), 2010.
- **VILLA**, Víctor, La Cordialidad y la Cortesía Verbales, en “Ikala, Revista de Lenguaje y Cultura”, Vol.4(7-8), 1999.
- **WHITE**, Robert., Motivation reconsidered: The concept of competence, en “Psychological Review”, Vol.66, 1959.
- **WORLD ECONOMIC FORUM**, The Global Competitiveness Report 2010-2011, Ginebra, 2010.
- **ZÁRRAGA**, Lucila, Las Competencias de los Guías de Turistas Como Ventaja Competitiva en el Sector Turista: Caso Cancún Quintana Roo, en “Revista Internacional Administración y Finanzas”, Vol.3(3), 2010.

Entrevistas

- **ACOSTA**, Rosella, Gerente de Reclutamiento y Selección, Banco de Crédito del Perú, 3 de agosto de 2011. Correo del contacto: racosta@bcp.com.pe.
- **CUYA**, Paola, Jefa de Reclutamiento y Selección, Alicorp, 11 de agosto de 2011. Correo del contacto: pcuyad@alicorp.com.pe.
- **DE ACHA**, Laura, Gerente General, Resource, 6 de julio de 2011. Correo del contacto: gerencia@resource-peru.com.
- **GUERRERO**, Liliana, Gerente de Gestión y Desarrollo Humano, Corporación Radial del Perú, 18 de noviembre de 2011. lguerrero@crpradio.com.pe.
- **RUIZ**, Carlos, Gerente Central de Gestión y Desarrollo Humano, Pacífico Seguros, 15 de agosto de 2011. Correo del contacto: carlos.ruiz@pacificovida.com.
- **SÁNCHEZ-LEÓN**, Nicolás, Jefe de Gestión de Recursos Humanos, Telefónica, 12 de septiembre de 2011. Correo del contacto: nicolas.sanchez@telefonica.com.
- **ZAVALA**, Rafael, Gerente General, Laborum, 12 de julio de 2011. Correo del contacto: rafael.zavala@laborum.pe.

Páginas Webs Consultadas:

- **ALICORP**, www.alicorp.com.pe/espanol/nosotros.html. Consultado el 29 de agosto de 2011.
- **BANCO DE CREDITO DEL PERÚ**, www.viabcp.com. Consultado del 1 de noviembre de 2011.
- **EL COMERCIO**, El 61,6% de las Empresas no Toma Medidas para Reducir el Estrés, www.elcomercio.pe/economia/1264082/noticia-616-empresas-no-toma-medidas-reducir-estres_1. Consultado el 21 de septiembre de 2011.

- **EL PORTAL DEL CAPITAL HUMANO**, El Perú tiene el Más alto Índice de Rotación Laboral en América, www.infocapitalhumano.pe/noticias-y-movidas.php?id=539&t=el-peru-tiene-el-mas-alto-indice-de-rotacion-laboral-en-america. Consultado el 8 de septiembre de 2011.
- **LABORUM PERÚ**, www.laborum.com.pe. Consultado el 26 de agosto de 2011.
- **NPA-THE WORLDWIDE RECRUTING NETWORK**, www.npaworldwide.com/employers/about-npa/. Consultado el 26 de agosto de 2011.
- **PACIFICO SEGUROS**, www.pacificoseguros.com. Consultado el 1 de noviembre de 2011.
- **PERÚ 21**, Con Gran Éxito Finalizó el XVI Simposio Internacional De Empresa Moderna y de RSE, www.peru2021.org/noticias/43-noticias/830-con-gran-exito-finalizo-el-xvi-simposio-internacional-de-empresa-moderna-y-rse.html. Consultado el 12 de octubre de 2011.
- **RESOURCE**, www.resource-peru.com. Consultado el 26 de agosto de 2011.
- **TELEFÓNICA DEL PERU**, www.telefonica.com.pe. Consultado el 1 de noviembre de 2011.
- **UNIVERSIDAD DE PIURA**, Malla Curricular de Administración de Empresas de la Universidad de Piura, udep.edu.pe/cmsfiles/cont/1722/img/malla_adm.pdf. Consultado el 18 de noviembre de 2011.

ANEXO 1**ENCUESTA A EXPERTOS EN RECURSOS HUMANOS DE EMPRESAS
QUE OPERAN EN EL PERÚ**

Nombre de la empresa:	
Nombre del encuestado:	
Cargo que ocupa:	

1. ¿Cuáles de las siguientes competencias considera necesarias en un administrador de empresas? Marque según el nivel en que dicha competencia es solicitada en un administrador, independientemente de la posición jerárquica o del área funcional en la que este labore.

Competencia del administrador de empresas	1	2	3	4	5
Capacidad de análisis: Comprender la naturaleza de las partes, razonar.					
Clara comunicación escrita: Capacidad para poder plasmar de forma escrita el mensaje para facilitar la comprensión del receptor del mismo.					
Clara comunicación oral: Capacidad para poder plasmar de forma oral el mensaje para facilitar la comprensión del receptor del mismo.					
Conocimientos de contabilidad: Entendimiento y aplicación de la contabilidad.					
Conocimientos de economía: Entendimiento de las cuestiones micro y macroeconómicas que afectan a la organización.					
Conocimientos de derecho empresarial: Entendimiento y aplicación de la contabilidad.					
Conocimientos de administración general: Entendimiento y aplicación de los procesos de planeación, organización, dirección y control.					

Conocimientos de sistemas de información: Entendimiento y aplicación de las sistemas de información y sistemas de información.					
Conocimientos de finanzas: Entendimiento y aplicación de las finanzas.					
Conocimientos de marketing: Entendimiento y aplicación del marketing.					
Conocimientos de recursos humanos: Entendimiento y aplicación de los recursos humanos.					
Dominio de los programas de informática: Capacidad para trabajar por medio de los principales programas informáticos.					
Dominio del idioma inglés: Entender, hablar y escribir el inglés.					
Actitud abierta: Capacidad para hacer que los demás empleados se sientan cómodos y prestos para aportar ideas o brindar su punto de vista, pues estas serán respetadas y valoradas. Implica buscar estar siempre actualizado.					
Apertura al cambio: No tener miedo a afrontar nuevos retos o situaciones, no contentarse con la situación actual y ser flexible.					
Autocontrol: Mantener la disciplina ante las situaciones difíciles y estresantes propias del trabajo administrativo.					
Compromiso: Actitud por la cual los miembros del equipo se obligan a sí mismos a cubrirse unos a otros hasta que se alcancen los objetivos. Es un condicionante para el trabajo en equipo.					
Consulta: Capacidad para razonar, presentar argumentos sólidos, escuchar el punto de vista de los demás, negociar y encontrar soluciones.					
Cordialidad: Tratar a los demás con respeto y aprecio.					
Creatividad: Pensar y actuar con originalidad e imaginación.					
Iniciativa: Dar el primer paso para iniciar acciones, asumiendo el riesgo.					
Energía: Capacidad para motivar al personal, mostrarse activo y trabajar duro.					
Organización: Capacidad de ordenar por tiempo las actividades a realizarse.					
Orientación a la responsabilidad social: Tener presente cuestiones como seguridad, higiene, medioambiente, ética y compromiso ciudadano.					
Pro-actividad: Actitud para identificar y plantear soluciones adelantándose a los problemas y necesidades propias de la organización.					
Resiliencia: Actitud para recuperarse y hacer frente a las situaciones adversas, difíciles y negativas, entre ellas el estrés.					

2. ¿Existe alguna competencia que soliciten en los administradores aparte de las ya mencionadas? ¿Por qué es importante esta competencia?

Competencia	¿Por qué es necesaria?

ANEXO 2**ENCUESTA ELECTRÓNICA A EGRESADOS DE LA UNIVERSIDAD DE
PIURA**

Campus en el que estudió *

- Piura
- Lima

Año de egreso * Organización en la que labora * Puesto que ocupa actualmente *

Marque cada una de las siguientes afirmaciones según su grado de verdad, donde 1 significa "totalmente desacuerdo", y 5 significa "totalmente de acuerdo".

Durante el estudio de mi carrera desarrollé mi capacidad para tomar decisiones. *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Durante el estudio de mi carrera aprendí a orientar mis decisiones a resultados de corto y largo plazo. *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Durante el estudio de mi carrera desarrollé, en gran medida, mi capacidad matemática. *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Durante el estudio de mi carrera aprendí a tomar en cuenta las ideas y sugerencias de las personas con las que trabajo. *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Durante el estudio de mi carrera aprendí a motivar a las personas con las que trabajo para que participen activamente en la toma de decisiones. *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Durante el estudio de mi carrera desarrollé mi capacidad para adaptar mi comportamiento cuando la situación lo requiere. *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Durante el estudio de mi carrera aprendí, de manera equilibrada, marketing, recursos humanos, operaciones, finanzas. *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Durante el estudio de mi carrera aprendí a no temerle al cambio. *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Durante el estudio de mi carrera desarrollé mi capacidad para mantener la calma cuando me siento molesto(a) en mi trabajo. *

- 1
- 2
- 3

- 4
- 5

Durante el estudio de mi carrera aprendí pensar antes que dejarme llevar por mis emociones. *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Durante el estudio de mi carrera desarrollé mi capacidad para adaptarme a los objetivos y valores de la organización en la que trabajo. *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Durante el estudio de mi carrera aprendí a sacrificar mis deseos por un bien superior (bien de otras personas). *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Durante el estudio de mi carrera aprendí a ganarme la confianza y aceptación de otros. *

- 1
- 2

- 3
- 4
- 5

Durante el estudio de mi carrera mejoré mi capacidad de redacción y mi ortografía.

*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Durante el estudio de mi carrera desarrollé mi capacidad para escribir de manera precisa lo que deseo comunicar. *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Durante el estudio de mi carrera desarrollé mi capacidad para hablar con seguridad y propiedad. *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Durante el estudio de mi carrera aprendí a hablar de manera clara y con las palabras precisas. *

- 1

- 2
- 3
- 4
- 5

Durante el estudio de mi carrera desarrollé mi capacidad para llegar a acuerdos. *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Durante el estudio de mi carrera desarrollé mi capacidad para argumentar y sustentar mis ideas. *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Durante el estudio de mi carrera aprendí a saludar, agradecer, invitar y ofrecer a los demás para mostrarles respeto y aprecio. *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Durante el estudio de mi carrera aprendí a ser cordial cuando estoy en desacuerdo con las personas con las que trabajo. *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Durante el estudio de mi carrera desarrollé mi capacidad para generar nuevas ideas para hacer el trabajo de forma más eficaz y eficiente. *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Durante el estudio de mi carrera aprendí a pensar diferente para solucionar problemas diversos. *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Durante el estudio de mi carrera desarrollé mi capacidad para motivar a las personas a trabajar y actuar de la forma adecuada. *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Durante el estudio de mi carrera aprendí a ser más trabajador y activo. *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Durante el estudio de mi carrera aprendí a felicitar, reconocer y premiar a otras personas por su trabajo. *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Durante el estudio de mi carrera desarrollé mi capacidad para implementar procesos, acciones o decisiones. *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Durante el estudio de mi carrera desarrollé mi capacidad para asumir riesgos cuando la situación lo requiere. *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Durante el estudio de mi carrera desarrollé mi capacidad para planificar mi trabajo tanto para lo previsto como para lo imprevisto. *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Durante el estudio de mi carrera desarrollé mi capacidad para organizar mi trabajo. *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Durante el estudio de mi carrera adquirí conocimientos sobre gestión de grupos de interés. *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Durante el estudio de mi carrera aprendí la importancia de mantener un comportamiento profesionalmente ético. *

- 1
- 2
- 3
- 4

- 5

Durante el estudio de mi carrera desarrollé mi capacidad para realizar el trabajo sin que nadie me lo diga. *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Durante el estudio de mi carrera aprendí a ser responsable de mi propio trabajo. *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Durante el estudio de mi carrera aprendí a sobreponerme a las malas experiencias o situaciones adversas. *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Durante el estudio de mi carrera desarrollé mi capacidad de autocrítica y de análisis constante de mis fortalezas y debilidades. *

- 1
- 2
- 3

- 4
- 5

Evalúe el nivel de exigencia con la que se impartían las asignaturas de las siguientes áreas, donde 1 significa "bajísimo nivel de exigencia", y 5 "muy alto nivel de exigencia"

Administración general *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Contabilidad *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Derecho aplicado a las empresas *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Economía *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Finanzas *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Marketing *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Gestión de Personal *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Programas de informática *

- 1

- 2
- 3
- 4
- 5

Redes y estructuras tecnológicas *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Idioma Inglés *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

ANEXO 3**CARACTERÍSTICAS DE LOS EGRESADOS ENCUESTADOS EN EL****CAPÍTULO 4****A3.1. AÑO DE EGRESO**

<i>Año de egreso</i>	<i>Número</i>	<i>Porcentaje</i>
2011	12	14.63%
2010	23	28.05%
2009	12	14.63%
2008	3	3.66%
2007	6	7.32%
2006	5	6.10%
2005	8	9.76%
2004	3	3.66%
2003	5	6.10%
2002	5	6.10%
TOTAL	82	100%

Fuente: Elaboración propia

A3.2. CAMPUS DE EGRESO

<i>Campus de egreso</i>	<i>Número</i>	<i>Porcentaje</i>
Lima	47	57.32%
Piura	35	42.68%
TOTAL	82	100.00%

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 4**TOTAL DE EGRESADOS DE LA UNIVERSIDAD DE PIURA TOMADOS
COMO POBLACIÓN PARA LA ENCUESTA DEL CAPÍTULO 4****A4.1. EGRESADOS CAMPUS PIURA**

Año	Número	Porcentaje
2002-I	5	1.21%
2002-II	21	5.10%
2003-I	1	0.24%
2003-II	38	9.22%
2004-I	4	0.97%
2004-II	28	6.80%
2005-I	4	0.97%
2005-II	46	11.17%
2006-I	2	0.49%
2006-II	45	10.92%
2007-I	7	1.70%
2007-II	35	8.50%
2008-I	1	0.24%
2008-II	45	10.92%
2009-I	14	3.40%
2009-II	53	12.86%
2010-I	42	10.19%
2011-V ⁸¹	8	1.94%
2011-II	13	3.16%
TOTAL	412	100.00%

Fuente: Información obtenida gracias a la profesora Juana Huaco, Directora del Programa de Administración de Empresas Campus Piura

⁸¹ Corresponde al ciclo de verano.

A4.2. EGRESADOS CAMPUS LIMA

<i>Año</i>	<i>Número</i>
2007	SIN INFORMACIÓN
2008	SIN INFORMACIÓN
2009	108
2010	
2011	
Promedio (En base a tres años)	36

Fuente: Información obtenida gracias a Carla Coello, Asistente Informático de la Universidad de Piura

La encuesta del capítulo 4, destinada a la evaluación del desarrollo de competencias en la Universidad, se realizó a egresados con 10 a menos años de egreso tanto del Campus Lima como del Campus Piura. En el Campus Lima el Programa de Administración de Empresas funciona desde el 2003, por lo que hubo egresados recién desde el 2007. Desafortunadamente, la Universidad no cuenta con el registro completo de los egresados del Campus Lima.

Para encontrar una tasa aproximada de respuesta de la encuesta, tomamos el promedio de egresados de los años 2008, 2010 y 2011. El valor obtenido fue de 36 egresados por año, por lo que el número aproximado de egresados en el Campus Lima es de 36 egresados promedio anual x 5 años = 180 egresados en el Campus Lima desde el 2007.