

EVALUACIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS DE ESTUDIANTES DE NUEVO INGRESO A LOS PROGRAMAS EDUCATIVOS DE TÉCNICO SUPERIOR UNIVERSITARIO EN RECURSOS HUMANOS, CONTADURÍA Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE AGUASCALIENTES

XVIII
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA

Área de investigación: Administración de Recursos Humanos

Roberto Ezequiel Franco Zesati
Universidad Autónoma de Aguascalientes
México
rfranco@utags.edu.mx

Jesús Salvador Vivanco Florido
Universidad Autónoma de Aguascalientes
México
svivanco@correo.uaa.mx

Francisco Javier Ortega Higareda
Universidad Autónoma de Aguascalientes
México
pacooh@yahoo.com.mx

EVALUACIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS DE ESTUDIANTES DE NUEVO INGRESO A LOS PROGRAMAS EDUCATIVOS DE TÉCNICO SUPERIOR



Octubre 2, 3 y 4 de 2013 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

UNIVERSITARIO EN RECURSOS HUMANOS, CONTADURÍA Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE AGUASCALIENTES

Resumen

La formación profesional de los estudiantes de educación superior además de cumplir con una sólida preparación técnica y de conocimientos debe formarlos para adquirir habilidades y destrezas profesionales que permitan gestionar eficientemente las operaciones y negocios de la Micro, pequeña y mediana empresa. Para ello la primera parte de nuestro estudio longitudinal identificó y analizó el estado del arte sobre las habilidades directivas y evaluó a los estudiantes de nuevo ingreso sobre su nivel de competencia, mediante la aplicación de la encuesta de Evaluación personal (PAMS, por las siglas de Personal Assessment of Management Skills) sometida al análisis de fiabilidad y validez de escala de medida. Los resultados obtenidos, muestran una evidencia empírica de que los estudiantes de nuevo ingreso en su carrera profesional presentan un nivel de bajo desarrollo de habilidades directivas.

Palabras Clave: Habilidades directivas, habilidades personales, habilidades interpersonales y de grupo.

Abstract

Besides aiming to provide solid technical knowledge and skills, higher education must help students acquire professional skills that will allow them to efficiently manage operations and businesses within micro, small and middle-size firms. For this reason, the first part of our long-term study identifies and analyzes the state of the art in management abilities and evaluates freshmen's competences, using a Personal Assessment of Management Skills survey (PAMS) then evaluated for statistical significance and goodness. The results attained provide empirical evidence that freshmen have poor management abilities.

Key words: Management Skills, Personal Skills, Interpersonal Skills, Group Skills.

EVALUACIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS DE ESTUDIANTES DE NUEVO INGRESO A LOS PROGRAMAS EDUCATIVOS DE TÉCNICO SUPERIOR



UNIVERSITARIO EN RECURSOS HUMANOS, CONTADURÍA Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE AGUASCALIENTES

Introducción

La función de los programas educativos además de ser generadores del conocimiento, debe cumplir con la noble tarea de generar las competencias y habilidades necesarias de los estudiantes para desempeñar eficientemente cualquiera profesión de que se trate. Es importante para cada institución educativa determinar con la mayor precisión posible los alcances de sus planes de estudios y validar que los procesos de formación profesional logren un perfil altamente competitivo con niveles de desarrollo ejecutivo que les permita a los estudiantes integrarse de manera eficiente al mundo laboral y los procesos productivos. Nos preguntamos ¿Qué Habilidades y destrezas se deben desarrollar respecto a los programas educativos de Técnico Superior Universitario en el área económico administrativo? Consideramos fundamental analizar y determinar el nivel de habilidades que los estudiantes poseen al ingreso a la universidad.

Las destrezas como atributos aprendidos son relevantes para la ejecución exitosa de una tarea (Mumford, Peterson & Childs, 1999, citando en Varela 2009) y que por ello abundan los programas de entrenamiento centrados en el desarrollo de destrezas, a diferencia de lo que ocurre con otros atributos humanos. En contraposición también señala que se han cuestionado fuertemente los resultados alcanzados por las escuelas de negocios en el desarrollo de destrezas gerenciales y que es ingenuo pensar que sus egresados poseen el arsenal de destrezas necesario para gestión gerencial de una organización competitiva. Algunos autores como Reingold (citado en Varela, 2009) han sido aún más críticos y aseguran que no es posible desarrollar ese tipo de destrezas en las aulas académicas. Sin embargo, se ha identificado que el liderazgo (como una habilidad gerencial) es cada vez más trascendente en los resultados de las organizaciones, por lo tanto identificar esa característica en los jóvenes estudiantes de recién ingreso y lograr su desarrollo parece fundamental.

Con miras de esclarecer este cuestionamiento, nuestra investigación pretende identificar el nivel de habilidades gerenciales que tienen nuestros estudiantes al inicio de la formación y la que desarrollan a lo largo de su permanencia y formación en las Carreras de TSU en Administración de Recursos Humanos, Contaduría y Evaluación de Proyectos y al mismo tiempo buscar respuestas para dilucidar ¿Qué Habilidades Gerenciales se deben desarrollar respecto al programa educativo que son requeridas en la administración de la MPYMES? Para ello nos propusimos identificar en la literatura las habilidades consideradas principales para la dirección y desempeño gerencial en las empresas y medir el nivel actual de nuestros estudiantes.

Las habilidades y destrezas gerenciales.

El ámbito empresarial considera la habilidad de un administrador en función de su capacidad y aptitud para dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinados, (Madrigal, Baltazar, González, Delgado, & Gómez, 2009). Guiar, liderar, comunicar, dirigir, tomar decisiones, negociar y solucionar conflictos son verbos que nombran acciones de primera importancia en toda función directiva de cualquier organización pública o privada. Robert L. Katz (citado en Aburto & Bonales, 2011) encontró que los gerentes necesitan tres habilidades administrativas básicas. Habilidades técnicas que son los conocimientos y competencias en un campo especializado, Habilidades de trato personal, interactuar efectivamente con la gente, que



consiste en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo. Habilidades conceptuales que son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas.

Las nuevas exigencias del entorno y el cambio en la gestión del capital humano están vinculados con la forma de conducción, los estilos de liderazgo participativo, la mayor comunicación e interacción entre los miembros de la organización, la activa participación en la toma de decisiones y la disminución de niveles jerárquicos. De ahí, que las organizaciones requieran directivos con las competencias adecuadas para que su actuación esté centrada en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, para obtener buenos resultados económicos: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas. Son necesarias Competencias gerenciales intratérgicas para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, se trata de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan, la comunicación, la empatía, la delegación, el “coaching” y el trabajo en equipos (Medina, Guerrero, Barquero, & Armenteros, 2012). Agregan las de carácter propiamente empresarial, que denominan de eficacia personal e incluyen aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno como pro-actividad: iniciativa, autonomía personal, autogobierno: gestión personal del tiempo y del estrés, concentración y autocontrol y desarrollo personal: auto-crítica, autoconocimiento (Cardona, 1999).

Las competencias de eficacia personal miden la capacidad de auto-dirección, imprescindible para el proceso de dirección, potenciando las estratégicas e intratérgicas (Cardona & Chinchilla, 1998). Las capacidades intratérgicas, especialmente las habilidades de comunicación y de trabajo en equipo son percibidas unánimemente como las más relevantes para la dirección en el sector publicitario (Martín, Hernández, & Belendez, 2009). Las competencias gerenciales son válidas para cualquier labor que requiera realizar funciones de dirección a nivel estratégico. El concepto de competencia para directivos refleja la capacidad de integrarse con otros en la realización exitosa de una actividad, es formarse en la concepción personal, cultural y socio-laboral para una mejor autorrealización individual y social, conjugando el saber y el saber hacer con el saber ser, lo cual cobra mucha importancia cuando de competencias directivas hablamos en cualquier nivel y sector de la sociedad (Martín, Hernández, & Belendez, 2009). “En el mundo de los negocios las condiciones del entorno han venido transformándose de manera acelerada y profunda”, de ahí la necesidad en la preparación de profesionistas en las universidades de desarrollar las competencias de liderazgo para implementar de forma efectiva la dirección en la empresa. “Los líderes y directivos de los tiempos modernos necesitan estar renovando permanentemente sus competencias para disponer de herramientas intelectuales y prácticas de utilidad en su gestión cotidiana.” (Puga & Martínez, 2008).

Las habilidades directivas se fundamentan en el liderazgo, sustentándose en el “Sistema de valores en competencia”, un sistema de organización para las habilidades de liderazgo y administración (Cameron et al, 2006; Quinn & Rohrbaugh, 1983, citado en Whetten y Cameron, 2011). Las habilidades caen en cuatro categorías: habilidades de clan, las cuales permiten estar enfocados en la colaboración; habilidades de adhocracia que les permiten estar ubicados en la creación; habilidades de mercado, para enfocarse en la competencia y habilidades de jerarquía para estar enfocados en el control (Cameron & Quinn, citado en Whetten y Cameron, 2011). Teorías del liderazgo como la del Camino-Meta se basan en que el líder, a través de su dirección y apoyo, debe influir y ayudar a sus colaboradores para que perciban las metas y las vías para



alcanzarlas, el líder aclara el camino para reducirle al seguidor posibles dificultades y desviaciones (Arredondo, 2007). El líder motiva a sus colaboradores para que puedan alcanzar los objetivos o metas personales y organizacionales; los motiva y señala el camino, trabajar y aprender los comportamientos que los llevarán a realizar las tareas debidamente y a obtener los premios que otorga la organización (Daft, 1988, citado en Puga & Martínez, 2008).

Puga y Martínez (2008) señalan cinco habilidades mínimas que requieren poseer los directivos de los nuevos tiempos: orientado al conocimiento, liderazgo, habilidad para comunicar, valores éticos, “la ética de los negocios se refiere a los sustentos morales de las relaciones que las empresas establecen con los diversos públicos con que se vinculan” (Navas & Guerra, 2002, citado en Puga & Martínez, 2008); capacidad para construir equipos de trabajo, para dar respuesta a exigencias coyunturales del mercado, e incluye además filosofía del esfuerzo, “los logros compartidos y un compromiso explícito con una colectividad” (Puga & Martínez, 2008). Por su parte Medina, Guerrero, Barquero, & Armenteros (2012) en sus resultados de Identificación de Competencias Gerenciales, establecen tres niveles de competencias, en la primera enumeran toma de decisiones, liderazgo, trabajo colaborativo, iniciativa e innovación; en la segunda: orientación al logro, comunicación efectiva, comprensión del entorno, planificación y motivación; finalmente conceptúan: uso de la información, delegación y compartir autoridad, orientación al cliente, manejo de conflictos, autoaprendizaje y administración del tiempo.

Daniel Goleman en su libro “La práctica de la inteligencia emocional” considera las competencias más relevantes en el ámbito laboral y como criterio de éxito en el trabajo: la competencia personal, los factores de conciencia de uno mismo, autorregulación y motivación (compromiso, optimismo y motivación al logro). La competencia social: factores de empatía (comprensión de los demás, orientación al servicio y aprovechamiento de la diversidad) y habilidades sociales (influencia, comunicación, liderazgo, catalización al cambio y resolución de conflictos), (Goleman, 1999).

En su caso Puchol et al (2010) sobresaltan tres dimensiones, Comunicación: herramientas de comunicación interpersonal, dirección de reuniones, el arte de entrevistar, hablar a un público, atención de quejas y reclamaciones, la asertividad, la negociación; Decisión: toma de decisiones, creatividad, introducción del cambio en las organizaciones. Gestión: liderazgo, la motivación de los colaboradores, gestión de proyectos y del tiempo, control del estrés, delegación, dirección de equipos de trabajo, gestión de conflictos, del conocimiento y de la diversidad. En sus estudios Frías, Sánchez, & Ucrós (2009) toman las habilidades directivas de Koontz (2004) clasificando en habilidades técnicas, humanas y conceptuales, consideran que las preocupaciones y problemas que se generan en las organizaciones tienen como punto de partida en el ser humano debido a la influencia que cada uno de los factores internos y externos tiene en su comportamiento: la autoestima, la comunicación, la participación, el desempeño y estilo de liderazgo.

Luthans, Rosenkrantz & Hennessey (citado en Whetten & Cameron, 2011) señalan como habilidades ganar poder e influencia, comunicarse con individuos externos e internos, manejar conflictos, tomar decisiones, desarrollar subalternos, planear y establecer metas; Curtis, Winsor & Stephens (citado en Whetten & Cameron, 2011), clasifican las habilidades en “Empleo”, “Éxito para el trabajo” y “Para ascender”; Van Velsor & Britain (citado en Whetten & Cameron, 2011) por su parte indican lo opuesto al éxito con enfoque en las habilidades causantes del descarrilamiento, con factores como problemas con las relaciones interpersonales, fracaso para cumplir los objetivos del negocio, incapacidad para tomar y dirigir un equipo y la incapacidad para manejar el desarrollo personal o para adaptarse; American Management Association (citado



en Whetten & Cameron, 2011), evalúan las habilidades en función a la importancia para las organizaciones y la competencia administrativa; Andersen Consulting (citado en Whetten & Cameron, 2011) enumeran las habilidades del empleado y los atributos de liderazgo.

Madrigal presenta once habilidades directivas: técnicas, interpersonales, sociales, académicas, de innovación, prácticas, físicas, de pensamiento, directivas, de liderazgo y empresariales. Junto con otros autores sobresalta la inteligencia emocional, como habilidad imprescindible para dirigir; comunicación: interpersonal, grupal, organizacional, para hablar en público, no verbal y escrita, así como asertividad; administración del tiempo, creatividad; toma de decisiones, como esencia de la dirección; trabajo en equipo y manejo de conflictos; liderazgo, negociación, motivación; habilidad estratégica y del pensamiento, (Madrigal, Baltazar, González, Delgado, & Gómez, 2009). Es indudable que la gran variedad de estudios abarca gran cantidad de factores de importancia dentro de las habilidades directivas por esto preparamos un tabla que concentra los elementos investigados (Tabla 1 y 1.A).



Tabla 1. Estudios y enfoques de las Habilidades Directivas

Estudio y tamaño de Encuesta	Enfoque	Planeación Visión metas y objetivos	Comunicación	Solución de problemas y Manejo de conflictos	Relaciones interpersonales	Formación y trabajo en equipo	Toma de decisiones	Motivación influencia y Delegación	Competencia y conocimientos	Otros conceptos
Whetten & Cameron (2011) 402 directivos	Identificación de habilidades características de directivos más eficaces	✓	Verbal y escuchar	✓	✓	✓	✓	✓		Autoconocimiento
Luthans, Rosenkrantz & Hennessey (1985) 52 directivos	Habilidades de participantes demostradas por directivos más eficaces	✓	Con individuos externos e internos	✓			✓	✓		Desarrollar a subalternos Procesar el papeleo
Curtis, Winsor & Stephens (1989) 428 miembros de American Society P. A. EUA	Habilidades necesarias para obtener empleo y ascender, para el éxito en el desempeño del trabajo.		Verbal, escrita y escuchar		✓	✓		✓	✓	Capacidad para reunir información, presentar una buena imagen, dar retroalimentación
Van Velsor & Britain (1995) 20 directivos de Estados Unidos y 42 europeos	Habilidades causantes al descarrilamiento (opuestas al éxito)	✓			✓	✓				incapacidad para manejar el desarrollo personal o para adaptarse
American Management Association (2000) 921 directivos	Directivos de Estados Unidos	✓	Escuchar y hacer preguntas	✓		✓				Habilidades como asesor y mentor, Administración del tiempo, mejoras y prioridades
Andersen Consulting (2000)	Socios, consultores y clientes líderes		Habilidades de comunicación	✓	Inteligencia emocional	✓		✓	✓	Creatividad, Rapidez, emprendedor
Puga & Martínez (2008)	Habilidades a desarrollar sin considerar el entorno específico en que desempeñen sus cargos.		Capacidad comprobada del individuo para recibir y transmitir mensajes			✓		✓	✓	Valores éticos

Fuente: Adaptado de Whetten & Cameron (2011). "Desarrollo de habilidades directivas". pp. 10-11 y otros autores investigados

Tabla 1.A. Estudios y enfoques de las Habilidades Directivas

Estudio y tamaño de Encuesta	Enfoque	Planeación Visión metas y objetivos	Comunicación	Solución de problemas y Manejo de conflictos	Relaciones interpersonales	Formación y trabajo en equipo	Toma de decisiones	Motivación influencia y Delegación	Competencia y conocimientos	Otros conceptos
Goleman D., (1999)	Inteligencia Emocional		✓	✓	✓	✓		✓	✓	Autorregulación
Medina, M., Guerrero, L., Barquero, J. D., & Armenteros, M. C. (2012).	Identificación de Competencias Gerenciales a través de grupo de expertos	✓	Efectiva	✓		✓	✓	✓	✓	Autoaprendizaje
Puchol et al (2010)	Gestión empresarial		Interpersonal, dirección de reuniones, asertividad	✓		✓	✓	✓	✓	Gestión de proyectos y de la diversidad
Frías E., Sánchez, D., Ucrós M. (2009), 27 sujetos	Habilidades gerenciales en los directivos universitarios		Efectiva y empatía	✓	✓	✓		✓		Reconocimiento del desempeño
Cardona P. & Chinchilla P.	Competencias directivas o genéricas	✓	Efectiva	✓	✓	✓		✓	✓	Gestión de recursos, del tiempo y del riesgo
Codina A. (2001)	Sistema de Habilidades para garantizar el proceso de implementación de estrategias hasta el resultado	Dirección enfoque estratégico	Interpersonales	✓	✓	✓	✓	✓		Gerencia del cambio
Madrigal et al. (2009)	Desarrollo de habilidades directivas atributos indispensables para el éxito directivo	✓	Interpersonal, grupal y organizacional	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Habilidades para la internacionalización

Fuente: Adaptado de Whetten & Cameron (2011). "Desarrollo de habilidades directivas". pp. 10-11 y otros autores investigados

Las Habilidades directivas del estudio

Citadas por Whetten & Cameron (2011) diferentes investigaciones, sobresaltan que implementando estrategias efectivas de administración y competencia personal en habilidades directivas las empresas registran indicadores favorables en descenso de rotación de personal, mayores utilidades y ventas por empleado, que la riqueza de los accionistas ascendía más con empleados con fuertes habilidades administrativas que las que ponían menor énfasis en la administración de su personal (Huselid 1995; Pfeffer & Vega, 1999; Huselid & Becker, 1997; Blimes, Wetzker & Xhonneux, 1997, citado en Whetten & Cameron, 2011).

Las habilidades directivas son habilidades conductuales que consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados; que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas (Whetten & Cameron, 2011).

Habilidades Personales (PER)

Autoconocimiento, (AUT). La introspección y la comprensión de uno mismo de acuerdo a los estudiosos del comportamiento humano es esencial para el funcionamiento productivo personal e interpersonal, es fundamental para lograr el dominio de uno mismo, pero no es suficiente; lograr el autocontrol y tener claras las prioridades y las metas ayuda a los individuos a dirigir sus propias vidas (Whetten & Cameron, 2011). Los individuos que tienen un mayor autoconocimiento son más sanos, se desempeñan mejor en las funciones directivas, de liderazgo, y son más productivos en el trabajo (Boyatzis, 1982; Cervone, 1997; Spencer & Spencer, 1993 citado en Whetten & Cameron, 2011).

Manejo del estrés (PRT). El estrés se define como un esfuerzo agotador para mantener las funciones esenciales a nivel requerido y que ocasiona falta de disponibilidad de respuestas adecuadas ante una situación, resulta importante su manejo mediante la eliminación o reducción de los factores estresantes a través del desarrollo de habilidades como la administración eficiente del tiempo, la colaboración, la mejora de la inteligencia social y emocional, la planeación y fijación de pequeñas metas, y el desarrollo de la *elasticidad*.

Solución creativa de problemas (SCP). La vida personal y laboral nos sumerge de manera constante en situaciones que presentan dificultades que impiden el logro de objetivos, resultados deseados y adecuados y por lo tanto que requieren la habilidad para su solución aceptable, satisfactoria y óptima. La solución de problemas de manera analítica, creativa y la innovación están asociadas a las organizaciones de éxito (Kopma, Broekhuijsen & Wirdsma, 1998; March, 1994; March & Simon, 1958; Sternberg, 1999, citado en Whetten & Cameron, 2011). La habilidad para la solución de problemas puede ser visto a partir de tres enfoques: la solución de problema típico de rutinas (PTR) o solución racional de problemas; el enfrentar un problema difícil o complejo (PDC) que requiere de una solución creativa, y Fomentar creatividad e innovación (FCI).

Habilidades interpersonales (INT)

Manejo de conflictos. El conflicto personal menoscaba la energía y desmoraliza el espíritu, provoca confrontación, situaciones en la que existe desacuerdo, por un lado, y por la otra puede



encender la creatividad, estimular la innovación y alentar el mejoramiento personal (Blackard & Gibson, 2002; Pascale, 1990; Wanous & Youtz, 1986, citado en Whetten & Cameron, 2011). Como fuentes del conflicto se identifican las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés ambiental.

La gestión directiva para el manejo de conflictos es de importancia para la comunicación efectiva y cuando existe el requerimiento de corrección (RCO), pues permite disminuir los problemas de comunicación y la atención y resolución de Quejas (QUE), es una forma de generar el entendimiento siendo Mediador de conflictos (MCO) permitiendo la colaboración y el logro de objetivos propuestos.

Motivación de los empleados (MOT). La competencia directiva consiste en generar el compromiso y la motivación por el trabajo, a través de crear un ambiente de trabajo que resulte motivador, un entorno con condiciones que impulsen y mantengan el deseo y el compromiso que se manifieste en un esfuerzo relacionado con el trabajo. Se requiere de diagnosticar problemas de desempeño laboral, de impulsar la mejora de las habilidades de los demás, de orientar los esfuerzos de los colaboradores y proveer recursos suficientes y adecuados.

Comunicación con apoyo. Las relaciones interpersonales requieren lograr un ambiente para expresar confianza y apertura para preservar y fomentar una relación positiva para resolver problemas, para dar Retroalimentación negativa (RNE) de manera eficaz o tratar un asunto difícil. Las funciones de *coaching*: compartir sugerencias e información para ayudar a los subalternos o mejorar sus habilidades y la consultoría para orientar y resolver problemas ejercidos hábilmente son importantes para el desempeño positivo y corregir los comportamientos o actitudes problemáticos (Whetten & Cameron, 2011).

Ganar poder e influencia (GPO). La construcción de una base sólida de poder y empleo, logrando los propósitos de gestión de las organizaciones, considerando el poder como el potencial para influir en el comportamiento y considerando que las características personales de pericia, atractivo personal, esfuerzo y legitimidad constituyen importantes fuentes de poder.

Habilidades Grupales (GRU)

El facultamiento (*empowerment*) significa dar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellas desean, es una estrategia de motivación intrínseca que implica “atraer” hacia las actividades deseadas y que ayuda a desarrollar un sentimiento de confianza personal, consiste en la oportunidad de involucrar a la gente con su trabajo (IGO), los directivos deben invitar a los demás a participar en la toma de decisiones y facilitar una amplia participación y responsabilidad (Elsenhart & Galunic, 1993; Lawrence & Lorsch, 1967, citado en Whetten & Cameron, 2011). Delegación (DEL). La delegación implica asignar el trabajo y la responsabilidad a otras personas, un proceso de transferencia de poder desde los directivos a los subordinados, su pertinencia incide en determinar si los empleados cuentan con la información suficiente o experiencia necesaria, si están comprometidos, si las habilidades del subalterno mejorarán y si comparten los valores y perspectivas de la dirección. Formación de equipos efectivos requiere de la habilidad gerencial de integrar miembros interdependientes, que se ayudan a trabajar conjuntamente, dado que las organizaciones utilizan equipos de trabajo autodirigidos, grupos de trabajo para mejoras de la productividad, la calidad, el ánimo y el desempeño (Lawler, 1998, Lawler, Mohrman & Ledford, 1995; Wellins, Byham & Wilson, 1991; Cohen & Balley, 1997;



Guzzo & Dickson, 1996; Hamilton Nickerson & Owan, 2003, Katzenbach & Smith, 1993; Senge, 1991, citado en Whetten & Cameron, 2011) y es importante el papel del líder de un equipo, (LID); sus capacidades y habilidades, las herramientas y las técnicas que aporta determinan el desempeño eficiente. Por otra parte se será Miembro de un equipo (MEQ) y es importante desarrollar las habilidades de interpretar los roles ventajosos. Liderar el cambio positivo (LCA) en una organización estructurada en ambientes dinámicos ajustándose a la dinámica social, económica o industrial, a través de promover una dirección positiva y la movilización del personal, son aspectos que los directivos deben enfrentar con habilidad, eficacia y oportunidad ante las nuevas circunstancias y situaciones del mundo globalizado.

Dado el conjunto de dimensiones que requieren las habilidades directivas, en nuestra investigación procedimos a seleccionar estudiantes del área económico - administrativo para medir las habilidades directivas que poseen a su ingreso de carrera profesional y planteamos la siguiente hipótesis:

H1: Los estudiantes de nuevo ingreso en su carrera profesional presentan un nivel de bajo desarrollo de habilidades directivas

Whetten & Cameron (2011) señalan la importancia de ser sensibles a la individualidad y de las diferencias culturales, de género, edad y étnicas dentro de las organizaciones (Cox, 1994; Cox & Beal, 1997; Trompenaars & Hampden - Turner, 1998, citado en Whetten & Cameron, 2011), y por lo mismo resulta interesante conocer la medición del modelo propuesto en nuestra cultura, en México, por lo cual planteamos la siguiente hipótesis:

H2: La encuesta de evaluación personal de habilidades directivas (PAMS) mide con confiabilidad y validez el nivel de competencias de habilidades directivas de los estudiantes de la Universidad Tecnológica de Aguascalientes

Metodología

El presente estudio se llevó a cabo de acuerdo a la clasificación propuesta por Whetten & Cameron (2011), con la finalidad de medir el nivel de habilidades directivas que poseen los estudiantes de nuevo ingreso a la Universidad Tecnológica de Aguascalientes, de las carreras de Administración de Recursos Humanos, Contaduría y Evaluación de Proyectos.

El trabajo es de carácter empírico con un conjunto inicial de seis preguntas para la identificación de matrícula, sexo, edad, institución de procedencia, promedio de egreso de educación media superior y experiencia laboral, seguido de un cuestionario de diagnóstico con 84 ítems que integra las categorías de habilidades personales, interpersonales y grupales, encuesta que se encuentra disponible en el libro de Whetten, D., & Cameron, K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. México: Prentice Hall.

El instrumento de medición tipo encuesta personalizada fue aplicado a 216 estudiantes generación 2012 - 2014.

Desarrollo de medidas

La aplicación del instrumento de medición consistió en la utilización de la encuesta de Evaluación personal (PAMS, por las siglas de Personal Assessment of Management Skills) del libro de Desarrollo de habilidades directivas (Whetten & Cameron, 2011). Presenta una escala de evaluación de 1 a 6, de completamente en desacuerdo hasta completamente de acuerdo.



Considerando la estructura original de la encuesta, aplicada por los autores a 5,000 estudiantes (Con una adecuada proporción de observaciones a Items, de $5000/84=59.5$, “Como regla general, deben tenerse por lo menos cinco veces más observaciones que variables van a ser analizadas y el ratio óptimo sería de diez a uno”, Aldás & Maldonado, 2004) y el diseño por los expertos (Whetten & Cameron, 2011), no se realiza Análisis factorial exploratorio para la clasificación de los Items y la asignación de factores, coincidiendo con los autores en su agrupación.

La dimensión de habilidades personales (PER) incluye: Desarrollo de autoconocimiento (AUT), 5 ítems; manejo del estrés (PRT), 6 ítems; solución creativa de problemas (SCP), con tres secciones: problema típico de rutinas (PTR), 3 ítems, problema difícil o complejo (PDC), 5 ítems y Fomentar creatividad e innovación (FCI), 4 ítems.

La dimensión de Habilidades interpersonales (INT) integra el manejo de conflictos: la Retroalimentación negativa, (RNE), 9 ítems; Requerimiento de corrección (RCO), 3 ítems; Quejas (QUE), 3 ítems; y mediador de conflictos (MCO), 3 ítems; la motivación de los empleados (MOT), 9 ítems; la función de comunicación de apoyo: Ganar poder e influencia (GPO), 8 ítems.

Mientras que Habilidades grupales (GRU) se compone de formación de equipos: Líder de un equipo (LID), 4 ítems; miembro de un equipo, (MEQ), 6 ítems; y el facultamiento y Delegación; oportunidad de involucrar a la gente con su trabajo (IGO), 4 ítems, y delegación (DEL), 5 ítems; y liderar el cambio positivo: Liderar el cambio (LCA), 7 ítems (Figura 1 y 2).

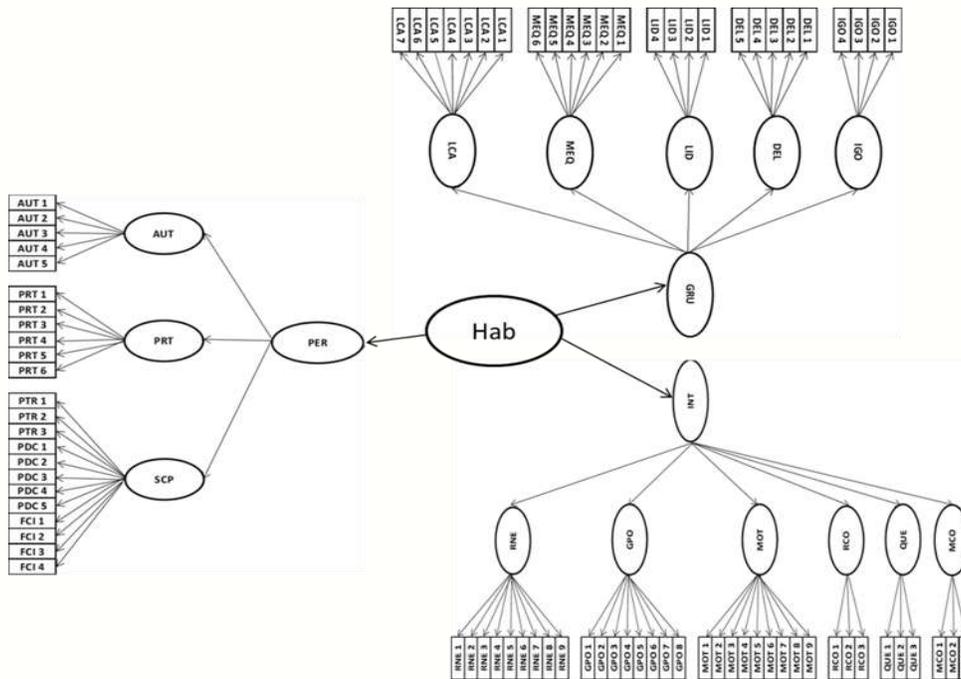
Figura 1. Modelo de habilidades administrativas esenciales



Fuente: Whetten D. y Cameron K., *Desarrollo de habilidades directivas*, pp.19

Se realizó Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) y el método de máxima verosimilitud en el software EQS versión 6.1. La fiabilidad se evaluó considerando el coeficiente α de Cronbach y del índice de fiabilidad compuesta (IFC) (Bagozzi & Yi, 1988, citado en Aldás & Maldonado, 2004).

Figura 2. Representación del constructo de investigación de Habilidades



Fuente: Elaboración personal a partir del modelo de habilidades de Whetten y Cameron

La Tabla 2 presenta que el constructo tuvo problemas de estructura, las variables Desarrollo de autoconocimiento (AUT) y manejo del estrés (PRT) presentaron valores inferiores al aceptable de 0.7 para el coeficiente α de Cronbach, el tamaño de las cargas factoriales y sus promedios son inferiores a 0.5 respecto al recomendable mayor de 0.6 (Bagozzi & Yi, 1988, citado en Aldás & Maldonado, 2004). Las variables AUT y PRT, Problema difícil o complejo PDC2, Fomentar creatividad e innovación FCI2, Retroalimentación negativa RNE8 y RNE9, Ganar poder GPO7 y GPO8, Motivación MOT1 y MOT6, Requerimiento de corrección RCO1, Quejas QUE1, Mediador de conflictos MCO1 y Delegación DEL4, no se consideraron al ajustar el modelo.

Los valores del IFC superaron el nivel recomendado de 0.7, a excepción de Quejas (.661) como evidencia de fiabilidad (Nunnally & Bernstein, 1994; Hair et al., 1995, citado en Aldás & Maldonado, 2004) y sugiere que el modelo proporciona un buen ajuste ($S-BX2 = 1964.5796$; $df = 1588$; $p = 0.0000$; $NFI = 0.663$; $NNFI = 0.900$; $CFI = 0.910$; y $RMSEA = 0.033$).

El índice de la varianza extraída (IVE) de varias dimensiones es inferior al 0.5 recomendado por Fornell & Larcker, sin embargo este nivel mínimo suele ser muy conservador y es fácil encontrar en la literatura ejemplos de escalas aceptadas con IVE inferiores (Aldás & Maldonado, 2004), es difícil determinar si una escala tiene validez de contenido, por cuanto que se basa en el juicio del experto que se supone que ha considerado todas las posibles dimensiones y contenidos del concepto, fenómeno o comportamiento analizado (Aldás & Maldonado, 2004).



Tabla 3. Consistencia interna y validez convergente del modelo teórico

Variables		Carga Factorial > 0.6	Cuadrado de la carga factorial	Media la carga factorial > 0.6	Alfa de Cronbach > 0.7	Índice de Fiabilidad Compuesta IFC > 0.7	Índice de Varianza Extraída IVE > 0.5				
PTR 1	V18	0.436	0.1901	0.527	0.774	0.777	0.282				
PTR 2	V19	0.583	0.3399								
PTR 3	V20	0.641	0.4109								
PDC 1	V21	0.577	0.3329								
PDC 3	V23	0.437	0.1910								
PDC 4	V24	0.516	0.2663								
PDC 5	V25	0.469	0.2200								
FCI 1	V26	0.530	0.2809								
FCI 3	V28	0.553	0.3058								
Suma			2.5377								
RNE 1	V30	0.640	0.4096	0.575	0.770	0.776	0.333				
RNE 2	V31	0.674	0.4543								
RNE 3	V32	0.565	0.3192								
RNE 4	V33	0.551	0.3036								
RNE 5	V34	0.557	0.3102								
RNE 6	V35	0.541	0.2927								
RNE 7	V36	0.494	0.2440								
Suma			2.3337								
GPO 1	V39	0.694	0.4816	0.603	0.758	0.775	0.369				
GPO 2	V40	0.670	0.4489								
GPO 3	V41	0.543	0.2948								
GPO 4	V42	0.584	0.3411								
GPO 5	V43	0.647	0.4186								
GPO 6	V44	0.478	0.2285								
Suma			2.2135								
MOT 2	V48	0.636	0.4045	0.659	0.838	0.844	0.437				
MOT 3	V49	0.744	0.5535								
MOT 4	V50	0.670	0.4489								
MOT 5	V51	0.691	0.4775								
MOT 7	V53	0.566	0.3204								
MOT 8	V54	0.692	0.4789								
MOT 9	V55	0.614	0.3770								
Suma			3.0606								
RCO 2	V57	0.758	0.5746					0.737	0.702	0.704	0.544
RCO 3	V58	0.716	0.5127								
Suma			1.0872								
QUE 2	V60	0.729	0.5314	0.702	0.659	0.661	0.494				
QUE 3	V61	0.675	0.4556								
Suma			0.9871								
MCO 2	V63	0.692	0.4789	0.790	0.760	0.773	0.634				
MCO 3	V64	0.888	0.7885								
Suma			1.2674								
IGO 1	V65	0.789	0.6225	0.810	0.883	0.884	0.657				
IGO 2	V66	0.798	0.6368								
IGO 3	V67	0.842	0.7090								
IGO 4	V68	0.812	0.6593								
Suma			2.6276								
DEL 1	V69	0.716	0.5127	0.698	0.792	0.792	0.488				
DEL 2	V70	0.654	0.4277								
DEL 3	V71	0.713	0.5084								
DEL 5	V73	0.710	0.5041								
Suma			1.9528								
LID 1	V74	0.592	0.3505	0.693	0.782	0.788	0.483				
LID 2	V75	0.751	0.5640								
LID 3	V76	0.708	0.5013								
LID 4	V77	0.719	0.5170								
Suma			1.9327								
MEQ 1	V78	0.617	0.3807	0.625	0.795	0.794	0.392				
MEQ 2	V79	0.606	0.3672								
MEQ 3	V80	0.612	0.3745								
MEQ 4	V81	0.562	0.3158								
MEQ 5	V82	0.648	0.4199								
MEQ 6	V83	0.704	0.4956								
Suma			2.3538								
LCA 1	V84	0.692	0.4789	0.714	0.879	0.880	0.514				
LCA 2	V85	0.714	0.5098								
LCA 3	V86	0.785	0.6162								
LCA 4	V87	0.605	0.3660								
LCA 5	V88	0.637	0.4058								
LCA 6	V89	0.802	0.6432								
LCA 7	V90	0.762	0.5806								
Suma			3.6005								

(S-BX2 = 1964.5796; df = 1588; p = 0.0000; NFI = 0.663; NNFI = 0.900; CFI = 0.910; y RMSEA =0.033)

La puntuación máxima es de 510 puntos base para compararla con las puntuaciones de aproximadamente 5,000 estudiantes, medio por el cual podremos comprobar el resultado de la hipótesis 1, con la siguiente escala de medida:



- 394.35 = media
- 422 o más = usted se localiza en el cuartil superior
- De 395 a 421 = usted se localiza en el segundo cuartil
- De 369 a 394 = usted se localiza en el tercer cuartil
- De 368 o menos = usted se localiza en el cuartil inferior

Resultados

El grupo de investigación está integrado por 59 hombres y 157 mujeres, la edad media de los estudiantes es de 20.12 años, el promedio académico de educación media superior es de 8.14 , el 24.5% no cuenta con experiencia de trabajo y otro 24.5 % solo tiene de entre 1 a 6 meses de experiencia laboral.

Se determinaron a través del IBM SPSS Statistics los valores del coeficiente α de Cronbach para el modelo ajustado que presenta un valor general aceptable de .965 superior al .8 recomendado por Nunally y Bernstein (citado en Aldás & Maldonado, 2004).

Las variables tienen un promedio de 4.41 dentro de la escala de “1 completamente en desacuerdo hasta 6 completamente de acuerdo” y el resultado de 370 puntos del promedio de todos los estudiantes analizados se encuentra por debajo del nivel medio de 394.35, en el rango de 369 a 394 = “Usted se localiza en el tercer cuartil” que confirma H₁: Los estudiantes de nuevo ingreso en su carrera profesional presentan un nivel de bajo desarrollo de habilidades directivas.

Todas las cargas factoriales resultaron significativas, como se desprende de sus respectivas t, siendo significativo para $p < .05$.Las dimensiones Desarrollo de autoconocimiento (AUT) y Manejo del estrés (PRT) evaluadas no cumplen con los parámetros del α de Cronbach, el índice de fiabilidad compuesta, ni del índice de validez, mientras que la solución creativa de problemas (SCP, factorial.527 , IVE.282), retroalimentación negativa (RNE, factorial.575 , IVE.333), ganar poder (GPO, factorial .603 , IVE.369) a pesar de presentar valores aceptables con el α de Cronbach y el índice de fiabilidad compuesta, su carga factorial e índice de validez no son aceptables. Así mismo, encontramos que los Índices de Varianza extraída de los factores Motivación (MOT, IVE .437), Quejas (QUE, IVE .494), Delegación (DEL, IVE .488), Liderazgo (LID, IVE .483), miembro de un equipo (MEQ, IVE .392) son inferiores al recomendado (IVE > 0.5) señala falta de validez convergente.

Tabla 4. Resultados de Investigación

Hipótesis	Escala	Resultado	Medida de los FIT
H1: Los estudiantes de nuevo ingreso en su carrera profesional presentan un nivel de bajo desarrollo de habilidades directivas	De 369 a 394 puntos = usted se localiza en el tercer cuartil	Promedio 370 puntos	S-BX2 = 1964.5796; df = 1588; p = 0.0000;
H2: La encuesta de evaluación personal de habilidades directivas (PAMS) mide con confiabilidad y validez el nivel de competencias de habilidades directivas de los estudiantes de la Universidad Tecnológica de Aguascalientes	α de Cronbach > 0.7 IFC > 0.7 IVE > 0.5	α de Cronbach AUT .507, QUE .659, PRT .602 IFC AUT .448, QUE .661, PRT .600 IVE AUT .168, SCP .282, PRT .204, RNE .333, GPO .369, MOT .437, DEL .488, LID .483, MEQ .392	NFI = 0.663; NNFI = 0.900; CFI = 0.910; RMSEA = 0.033



Discusión

La investigación comprueba que los estudiantes de nuevo ingreso tienen poco desarrolladas las habilidades directivas, congruente a la relación del tiempo de experiencia en el trabajo, puesto que el 60.6% tienen experiencia inferior a un año y un 13.9% menor de dos años, aunado a la juventud de la muestra del promedio de 20.12 años de edad, coincidente con el hecho de que su formación profesional es todavía incipiente. Las preguntas de investigación de Autoconocimiento (AUT) no cumplieron los parámetros estadísticos de fiabilidad y validez, tal vez a la existencia de una cantidad innumerable de dimensiones personales para explorar. Pudiéramos cuestionarnos si la falta de conciencia del “yo” personal no tiene efecto sobre el nivel de habilidades que se poseen y se utilizan, o como señalan (Whetten & Cameron, 2011) si se adquiere nuevo conocimiento acerca de sí mismos, siempre existe la posibilidad de que éste sea negativo o de que les genere sentimientos de inferioridad, debilidad, maldad o vergüenza, así que lo evitan. En Manejo del estrés (PRT) los resultados de medición de fiabilidad y validez no fueron aceptables, la opinión de expertos señala por un lado que algunas personas son muy susceptibles al estrés reaccionando negativamente (Adler & Hillhouse, 1996; Eliot & Breo, 1984, citados en Whetten & Cameron, 2011) y que otras tienen capacidad para su manejo de manera eficaz, la tensión para muchos individuos los mantiene alertas y activos, así como con una disposición para resolver situaciones retadoras. La exposición, la intensidad y la duración de los directivos ante las situaciones estresantes, así como su actitud, personalidad y situación personal son factores que impactan en la habilidad directiva y que pueden considerarse para nuevos estudios.

Los resultados inferiores del IVE > 0.5 recomendado, señalan el rechazo de la Hipótesis 2 “Medir con confiabilidad y validez el nivel de competencias de habilidades directivas”, valor que puede estar relacionado con el tamaño de población de 216 observaciones en relación a los 60 ítems finales que quedaron posteriormente de los ajustes al modelo (Observaciones 216/60 ítems = 3.6, inferior al recomendado de 5 a 1, u óptimo de 10 a 1). La cantidad y diversidad de habilidades directivas consideradas importantes y la amplitud de circunstancias y ambientes en que se desarrolla el directivo nos lleva a preguntarnos ¿cuál conjunto de habilidades son más relevantes para cada situación y momento concreto? Así como a una amplia gama de posibilidades para la generación de programas de desarrollo, de requerir de ambientes propicios y de tiempo necesario para su consecución.

Conclusiones

La función directiva resulta polifacética por la cantidad de habilidades requeridas para un buen desempeño y éxito en las organizaciones, es fácil pensar que a mayor número de características que se posean mayores serán las posibilidades de un alto impacto directivo. Sin embargo esto no resulta sencillo, poseer alto nivel en todas dimensiones requiere una sólida preparación, sin embargo nuestra investigación nos ofrece que las habilidades de planeación, comunicación, integración y dirección de equipos de trabajo; relaciones interpersonales; motivación, facultamiento y delegación; liderazgo, solución de problemas y manejo de conflictos; y toma de decisiones son importantes en la función directiva y aplicables independientemente en cualquier tipo de organización (Tablas 1 y 1A), por lo cual es muy recomendable su desarrollo.

Los resultados nos indican que la dimensión del autoconocimiento no forma parte de las habilidades directivas, sino que resulta importante para la toma de conciencia de los individuos para el desarrollo personal. La dimensión del manejo de estrés por su parte es razonable su



control y evitar que se llegue a niveles de agotamiento es aconsejable, situación perjudicial para cualquier individuo. Coincidentemente con Arroyo (2008) es relevante señalar que las escuelas de negocios deben de contemplar programas de desarrollo de habilidades de gestión empresarial y que estén orientadas al sector de la pequeña y mediana empresa (PYME).

Para estudios posteriores se ve la pertinencia de evaluar el modelo ajustado, a través de ecuaciones estructurales de segundo orden, para validarlo como instrumento global de las habilidades directivas.

Finalmente queremos manifestar que la continuación de nuestro estudio consistirá en evaluar nuevamente las habilidades directivas de los estudiantes al término como Técnico Superior Universitario y determinar comparativamente si el programa educativo mejora el nivel actual en que se encuentran.

Trabajos citados

- Aburto, H., & Bonales, J. (Enero - Abril de 2011). Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 41-49.
- Aldás, J., & Maldonado, G. (2004). Desarrollo y Validación de escalas de medida. En *Desarrollo y Validación de escalas de medida* (pág. 79). Valencia, España.
- Arredondo, F. G. (Enero de 2007). Integridad del directivo de empresa y su relación con los estilos de liderazgo, una aproximación al modelo del liderazgo transformacional de Bernard M. Bass. *Tesis Doctoral*. Donostia, San Sebastian, España.
- Arroyo Venegas, I. C. (2008). La Cultura y el proceso de globalización en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas. *Ciencias Económicas*, 26(1), 381-395.
- Cardona, P. (Diciembre de 1999). En Busca de las competencias directivas. *Revista de Antiguos alumnos*, 19.26.
- Cardona, P., & Chinchilla, N. (1998). Cuestionario de Competencias Directivas. *IESE*.
- Cardona, P., & García, p. (Abril - Mayo de 1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. *Harvard Deusto Business Review*, 89.
- Codina, A. (2001). 10 Habilidades Directivas ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo? *Centro de Estudios de Técnicas de Dirección*, 21-36.
- Frías, E. C., Sánchez, D., & Ucrós, M. (marzo de 2009). Habilidades gerenciales en Directivos. *Universidad EAFIT*, 94-102.
- Goleman, D. (1999). "La práctica de la inteligencia emocional". México: Kairós.
- Koontz, H. (2004). *Administración: una perspectiva global*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Madrigal, B. E., Baltazar, A., González, H., Delgado, R., & Gómez, O. (2009). *Habilidades Directivas*. México, D.F., México: Mc Graw Hill.
- Martín, M., Hernández, A., & Belendez, M. (2009). Competencias directivas en el sector publicitario. Diferencias en la percepción por generación y por sexo. *Revista Latina de Comunicación Social*(64), 228-237.
- Medina, M., Guerrero, L., Barquero, J. D., & Armenteros, M. C. (2012). Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: Un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño. (I. f. Finances, Ed.) *Revista internacional Administración & finanzas*, 5(2), 79-100.



- Puchol, L., Martín, M. J., Nuñez, A., Ongallo, C., Puchol, I., & Sánchez, G. (2010). El Libro de las Habilidades Directivas. Díaz de Santos.
- Puga, J., & Martínez, L. (Octubre-Diciembre de 2008). Competencias directivas en escenarios globales. . *Estudios Gerenciales* , 24(109), 87-101.
- Varela, O. E. (2009). El rol de las escuelas de negocios en el desarrollo de destrezas gerenciales: análisis conceptual. *Latinoamericana de Administración*, 42, 49.65.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Prentice Hall.

