



Veritas & Research
ISSN 2697-3375
Vol. 5| N° 1| 2023

Edita:

Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
Sede Ambato

Sección:

Economía,
administración y
negocios

Recibido: 17/10/2022

Aceptado: 22/03/2023

Publicado: 30/07/2023

Citar como:

Flores Tapia, C.E. &
Ortiz del Pino, A.R.
(2023). Competencias
para el liderazgo en
empresas industriales.
Caso Curtiduría
Tungurahua. *Veritas &
Research*, 5(2), 111-120.

Autor corresponsal:

cflores@pucesa.edu.ec

Licencia:

Creative Commons
Atribución-No Comercial-
Sin Derivadas 4.0
Internacional (CC BY-NC-
ND 4.0)



Los autores mediante el documento "Declaración de originalidad y Cesión de derechos de autor transfieren a la revista los derechos patrimoniales que tienen de la obra para que se puedan realizar copias y distribución de los contenidos por cualquier medio disponible y en Acceso Abierto, siempre que se mantenga el reconocimiento de sus autores y no se haga uso comercial de la obra.

Competencias para el liderazgo en empresas industriales. Caso Curtiduría Tungurahua

Carlos Ernesto Flores Tapia^a  & Ángel Rogelio Ortiz del Pino^a

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Resumen

La presente investigación identifica las competencias administrativas de los directivos de la empresa objeto de estudio, constituyéndose en un insumo de partida imprescindible para la toma de decisiones vinculadas con el liderazgo y el fortalecimiento y desarrollo empresarial, particularmente en cuanto al diseño a futuro de programas de formación y capacitación. Asimismo, se establecen las correlaciones entre las competencias estudiadas, cuyo resultado permite clasificarlas en fuertes y débiles, de tal manera que las empresas del sector estudiado cuenten con información objetiva para establecer lineamientos de mejora continua del talento humano gerencial. El alcance del estudio es exploratorio-descriptivo, utilizándose para la recolección de la información el cuestionario de autoevaluación Hellriegel, Jackson y Slocum -HJS- del inventario de competencias gerenciales aplicado a cuarenta y un colaboradores directivos de Curtiduría Tungurahua. Por su parte, los resultados muestran un Alfa de Cronbach de 0.96, representando dicho valor, un alto nivel de fiabilidad o consistencia interna entre los ítems analizados. Llegándose a la conclusión de que el nivel de percepción de los colaboradores de la empresa es, en general, el promedio y por encima del promedio o mejor en algunas características, arrojando valores significativos, entre las cuales destacaron comunicación, planeación y la administración y trabajo en equipo.

Palabras clave: *Empresas, Liderazgo, Habilidades directivas, Talento humano, Estadística, Correlaciones*

Competencies for leadership in industrial companies. Curtiduría Tungurahua Case

Abstract

The present investigation identifies the administrative competences of the directors of the company under study, constituting an essential starting input for decision-making related to leadership and the strengthening and business development, particularly in terms of the future design of training programs, training and qualification. Likewise, the correlations between the studied competences are established, the result of which allows them to be classified into strong and weak, in such a way that the companies of the studied sector have objective information to establish guidelines for continuous improvement of managerial human talent. The scope of the study is exploratory-descriptive, using the self-assessment questionnaire Hellriegel, Jackson and Slocum -HJS- of the inventory of managerial competencies applied to forty-one managerial employees of Tungurahua Tannery to collect information. On the other hand, the results show a Cronbach's Alpha of 0.96, representing said value, a high level of reliability or internal consistency between the items analyzed. Reaching the conclusion that the level of perception of the company's collaborators is, in general, average and above average or better in some characteristics, yielding significant values, among which communication, planning and administration and teamwork.

Keywords: *Companies, Leadership, Management skills, Human talent, Statistics, Correlations*

Competências para a liderança em empresas industriais. Estojo de Curtiduría Tungurahua

Resumo

A presente investigação identifica as competências administrativas dos dirigentes da empresa em estudo, constituindo um insumo de partida essencial para a tomada de decisões relacionadas com a liderança e o fortalecimento e desenvolvimento empresarial, nomeadamente ao nível da futura conceção de programas de formação, formação e qualificação. Da mesma forma, são estabelecidas as correlações entre as competências estudadas, cujo resultado permite classificá-las em fortes e fracas, de forma que as empresas do setor estudado tenham informações objetivas

para establecer diretrizes para a melhoria contínua do talento humano gerencial. O escopo do estudo é exploratório-descriptivo, utilizando o questionário de autoavaliação Hellriegel, Jackson e Slocum -HJS- do inventário de competências gerenciais aplicado a quarenta e um funcionários gerenciais do Curtume Tungurahua para coletar informações. Por outro lado, os resultados mostram um Alpha de Cronbach de 0,96, representando esse valor, um alto nível de confiabilidade ou consistência interna entre os itens analisados. em equipe.

Palavras-chave: *Empresas, Liderança, Competências de gestão, Talento humano, Estatística, Correlações*

Introducción

En todas las empresas existen sistemas de organización donde el liderazgo es una de las variables más importantes para el logro de los objetivos influyendo directamente en la productividad de los grupos de trabajo. De acuerdo con Becerra y Sánchez (2011), en la estructura organizacional el líder juega un papel muy importante dentro de las organizaciones, siendo el responsable de dirigir el cambio, así como las estrategias y la visión compartida por los miembros del grupo en la búsqueda de una actuación voluntaria hacia la implementación de las transformaciones necesarias que la empresa requiere para mantener su competitividad en el mercado, de manera responsable y sostenible.

Entre los factores claves de la gestión del talento humano está el liderazgo, el cual es diferente en cada persona, grupo o empresa, siendo difícil generar un único parámetro para liderar un grupo; no obstante, Pedraja y Rodríguez (2004) han notado características del líder que las agrupan en tres dimensiones: el colaborativo, caracterizado por buscar el bienestar del grupo y un trato igualitario con todos, el participativo, el cual integra a las decisiones y trabajo la opinión de los participantes del equipo y el instrumental que es más rígido, teniendo como principio el seguir las órdenes dictadas por el líder del equipo.

Ahora bien, en el marco de cooperación entre la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato -PUCESA- y la Curtiduría Tungurahua en el que la empresa solicita llevar a cabo un proyecto de liderazgo empresarial, con vistas a potenciar el liderazgo de los colaboradores directivos, se concreta dicho requerimiento mediante el presente trabajo de investigación, el cual tiene como objetivo determinar las competencias administrativas relevantes de los mandos medios y gerenciales de la Curtiduría Tungurahua, mediante la aplicación del cuestionario de autoevaluación Hellriegel, Jackson y Slocum -HJS- del inventario de competencias gerenciales (Reyes and Hernández 2020).

Por su parte, Hellriegel y otros (2021) afirman que las competencias son “el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en una amplia variedad de puestos y en distintas clases de organizaciones” (p. 5). Desde esta perspectiva puede afirmarse que las competencias son capacidades reales y demostradas y no probabilidades de éxito. Interesa, entonces, que los directivos desarrollen y adquieran ciertas habilidades que no necesariamente están ligadas con la inteligencia, sino más bien con competencias blandas como las que propone el autor en el cuestionario de autoevaluación de competencias, en el cual incluye la valoración de las competencias para la comunicación, para la planeación y administración, para el trabajo en equipo, para la acción estratégica, para la conciencia global y para el manejo personal. Asimismo, Spencer y Spencer (2006) y Škrinjarić (2022) afirman que las competencias son capacidades reales que pueden ser demostradas y las vinculan con los saberes y valores: Mientras tanto Luque-González (2019) establece una relación sinérgica entre gestión del conocimiento -información- y habilidades en la generación de ventajas competitivas empresariales.

En efecto, la identificación de las competencias administrativas de los directivos de la empresa objeto de estudio se presenta como un insumo de partida imprescindible para la toma de decisiones vinculadas con el fortalecimiento y desarrollo empresarial, particularmente en cuanto al diseño a futuro de programas de formación y capacitación. El trabajo se ha estructurado en cuatro apartados: en el primero se expone los fundamentos teóricos que sustentan esta investigación, en el segundo se detalla la metodología aplicada para inventariar las competencias de los principales colaboradores de la empresa siguiendo la técnica HJS, en el tercer apartado se desarrollan los resultados obtenidos a partir de técnicas de análisis cuantitativas y cualitativas -sintetizados en el mapa de competencias directivas de la Curtiduría Tungurahua-

y en el cuarto se establecen las principales conclusiones derivadas del estudio.

En la línea anteriormente explicada, Sousa y Rocha, (2019) enfatizan que los nuevos desafíos han revalorizado el desarrollo de las competencias en entornos, particularmente, empresariales y para Sagi-

Vela (2004), las competencias genéricas o blandas son las que adquieren mayor relevancia, pues, éstas ayudan a los profesionales a mejorar la calidad de sus aportaciones a los procesos de las empresas, así como la calidad de las interacciones con los colaboradores, clientes y proveedor.

Estado del arte y la práctica

A partir de la década de los 60 varios autores entre ellos Likert y Mc. Gregor destacan el concepto de clima organizacional, el cual tiene relación con las habilidades del líder y la convivencia que tienen en el entorno del trabajo, siendo los directivos los responsables directos de adecuarlo para un correcto funcionamiento y desempeño de cada uno de los actores de la institución una influencia positiva y ascendente en el contexto organizacional (Peralta 1989). En este sentido, es posible avizorar la profunda relación entre liderazgo y clima laboral, afectando, incluso, al desempeño de la organización en su totalidad. Razón por la cual resulta crucial la capacidad de liderazgo en estas épocas turbulentas y llenas de incertidumbre, pues según Madrigal (2018) la persona nace para ser líder, pero desafortunadamente existen factores inhibidores que impiden su crecimiento y desarrollo.

Por otra parte, la calidad de liderazgo es uno de los determinantes más importantes del éxito de un grupo en la toma de decisiones. No sin razón Lussier y Achua (2016) afirman que el liderazgo es un asunto de todos y se trata de una competencia que debe ser desarrollada en todos los niveles y en todas las organizaciones, incrementando su desempeño y alcanzando sus objetivos. El liderazgo es importante porque facilita la utilización de procesos eficaces y evita los problemas del proceso (Koontz, Wiehrich, and Cannice 2017). El papel del liderazgo puede ser compartido en cierta medida, pero los miembros de los grupos de decisión suelen preferir designar a un líder que tiene como responsabilidad fundamental dirigir la reunión (Robbins 2018). Un líder eficaz garantiza que el grupo utiliza un proceso de decisión sistemático -control del proceso-, pero no domina la discusión -control de los contenidos-. La tarea de dirigir una reunión es difícil porque es probable que el grupo sea ineficaz si el líder es, o bien demasiado pasivo o bien demasiado dominante. Se necesita una considerable cantidad de habilidad para lograr un delicado equilibrio entre estos dos extremos.

Cabe agregar que Lazzati y Tailhade (2019) diferencia entre líderes y gerentes e indica que el propósito del líder es provocar cambios en las organizaciones, mientras que el rol del gerente es mantener funcionando plenamente el sistema y, en este orden de ideas, Hellriegel et al. (2021) concibe el liderazgo como un proceso en el que involucra la visión, los valores y la toma de decisiones ancladas al comportamiento. Por su parte, Harvard Business Review (2019) en sus investigaciones sobre cómo descubrir el auténtico liderazgo afirma que no es posible determinar un liderazgo únicamente conociendo las características de personalidad de los líderes, se requiere autenticidad para lograr efectividad en la gestión empresarial. Por esta razón es necesario desarrollar algunas habilidades basadas en las competencias personales como las que plantea el cuestionario del inventario de autoevaluación propuesto por Hellriegel, Jackson y Slocum -HJS- del inventario de competencias gerenciales altamente demandadas por las empresas (Reyes and Hernández 2020).

Asimismo, resulta muy útil para las organizaciones el análisis del liderazgo desde las capacidades que tienen los directivos al momento de transmitir los ideales de la empresa, definido por Escobar (2005) como una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo, destacando tres factores - el saber hacer, el saber y el ser- como puntales de un nuevo rumbo gerencial; esto es, el conjunto de habilidades, conocimientos y experiencia que una líder tiene que potenciar en el dirección de actividades concretas en el empresa.

En este sentido, para identificar el logro de las competencias y ratificar que el trabajador las posee, Chiavenato (2020) establece que necesitan cálculos de medición válidos y fiables, mediante los diversos métodos de evaluación. Según Velásquez (2019), la evaluación debería constatar el dominio de la competencia, lo que se puede conseguir, según los autores, mediante el modelo de medición de

competencias conocido como la pirámide de Miller con cuatro niveles de evaluación que implícitamente integra el instrumento denominado cuestionario de autoevaluación Hellriegel, Jackson y Slocum -HJS- del inventario de competencias gerenciales.

Por otra parte, como complemento del estilo del liderazgo existen habilidades que son imprescindibles para poder guiar de manera correcta a las empresas las cuales se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1.
Habilidades necesarias para liderar equipos

Pericia técnica	Comunicarse sobre materias técnicas con los miembros del equipo que tienen distintos orígenes funcionales.
Habilidades cognitivas	Resolver complejos problemas que requieren creatividad y pensamiento sistémico, y debe comprender cómo son relevantes las distintas funciones para el éxito del proyecto.
Habilidades interpersonales	Comprender las necesidades y valores de los miembros del equipo, influir sobre los mismos, resolver los conflictos y lograr la cohesión.
Habilidades de gestión de proyectos	Planificar y organizar las actividades de los proyectos, elegir a miembros cualificados para el equipo, y llevar a cabo las responsabilidades presupuestarias y financieras.
Habilidades políticas	Desarrollar coaliciones y obtener recursos, asistencia y aprobaciones de la alta dirección y de otras partes relevantes.

Fuente: Elaborado a partir de Yukl (2008)

Herramienta de autoevaluación de competencias gerenciales Hellriegel, Jackson y Slocum (HJS)

El instrumento utilizado en la presente investigación es el de Autoevaluación de HJS para un inventario de competencias gerenciales, el cual permite identificar las competencias actuales y las que necesita el personal colaborador directivo a fin de desarrollarlas. Constituye una herramienta para determinar el nivel de seguimiento de las competencias directivas básicas y mide las dimensiones más representativas, que definen las características de un ejecutivo competente de clase mundial. En la Tabla 2 se enlistan las competencias evaluadas con sus respectivas dimensiones y el número de ítems.

El instrumento aplicado está dividido en dos secciones: la primera su escala es de tipo de Likert, con 5 opciones de respuesta, consta de 95 reactivos correspondientes a 6 competencias, contestado de manera individual. La segunda sección contiene las características demográficas relativas al nombre, cargo, departamento, sexo, edad, estado civil, nivel de instrucción, identificación del puesto, antigüedad, personal a cargo y turno. Se aplica de manera individual y confidencial a los colaboradores de la empresa de los niveles directivo, mandos medios y operativo. El cuestionario se aplica a los empleados seleccionados por la coordinación de talento humano o de relaciones industriales o quien haga sus veces (Yukl 2008).

Tabla 2.
Competencias HJS para un inventario de competencias gerenciales

Competencia	Ítems	Descripción
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación informal (5 Ítems) Comunicación formal (5 Ítems) Dimensión de negocios (5 Ítems) 	Transferencia e intercambio eficaz de información que lo lleva a entenderse con los demás.
Planeación y administración	<ul style="list-style-type: none"> Recopilación de información y análisis y resolución de problemas (5 Ítems) Planeación y organización de proyectos (5 Ítems) Administración del tiempo (5 Ítems) Administración de presupuestos y financiera (5 Ítems) 	Decidir qué tareas hay que realizar, determinar la manera de efectuarlas, asignar recursos para propiciar su consecución y luego supervisar el progreso para asegurarse de que se lleven a cabo.
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> Diseño del equipo (5 Ítems) Creación de un entorno de apoyo (5 Ítems) Manejo de la dinámica del equipo (5 Ítems) 	Realizar tareas mediante grupos pequeños de personas que son responsables en conjunto y cuya labor es interdependiente.
Acción estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de la industria (5 Ítems) Conocimiento de la organización (5 Ítems) Acciones estratégicas (5 Ítems) 	Entender la misión y los valores de toda la organización y asegurarse de que sus acciones y las del personal bajo su mando estén alineados con dichas misiones y valores.
Conciencia global	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento y comprensión cultural (5 Ítems) Apertura y sensibilidad cultural (5 Ítems) 	Realizar la labor administrativa de una organización recurriendo a recursos humanos, financieros de información y materiales de diversos países y atender mercados que abarcan culturas diversas.
Manejo personal	<ul style="list-style-type: none"> Integridad y conducta ética (5 Ítems) Capacidad de resistencia (5 Ítems) Equilibrio entre las exigencias laborales y de la vida (5 Ítems) Conocimiento personal y desarrollo (5 Ítems) 	Responsabilizarse de su vida en el trabajo y más allá de esto.

Fuente: Elaborado a partir de Yukl (2008).

Metodología

El presente estudio tiene un alcance descriptivo, correlacional y explicativo, al buscar especificar propiedades y características de cualquier fenómeno analizable (Flores-Tapia and Flores-Cevallos 2019; Hernández-Sampieri and Mendoza Torres 2018). En este caso, la investigación pretende determinar las competencias directivas de los colaboradores de la empresa Curtiduría Tungurahua, a partir de la aplicación del instrumento autodiagnóstico HJS se determina el mapa del inventario de competencias del personal directivo. Además, el estudio aplica el método analítico-sintético, entendiendo que el análisis es parte del todo y la síntesis parte de diversos elementos para integrarlos en un solo conjunto (Baena 2017). Se realiza un análisis particularmente en lo concerniente a la correlación entre variables o factores contemplados en el instrumento HJS y al analizar los resultados

obtenidos del estudio. Por su parte, se utiliza el método sintético al establecer los fundamentos teóricos y estado del arte, la presentación de resultados y en el apartado de conclusiones.

Además, el enfoque aplicado en esta investigación es cuantitativo, a partir de la revisión de datos, indicadores y demás información relacionados con las diferentes competencias directivas estudiadas e identificadas en el personal de la empresa. El diseño es no experimental transaccional con el relevamiento de los datos a nivel de liderazgo.

Para el levantamiento de información de los casos, se utiliza la herramienta de recolección de datos Autoevaluación de HJS para un inventario de competencias gerenciales (Reyes and Hernández 2020), aplicado a 41 unidades de análisis, el cual consta de 95 preguntas divididas en secciones que evidencian

las competencias de los directivos necesarias dentro de la organización la misma en la que se divide en 15 preguntas destinadas a la comunicación, 20 en la Planeación y administración, 15 para el trabajo en equipo, 15 enfocados en la acción estratégica, 10 reactivos ubicados en conciencia global y 20 manejo del personal. Estos reactivos se rigen es una escala de 5 niveles de consecución que van desde “muy poca experiencia. Aún no he desarrollado esta característica” hasta “Considero que sobresalgo en esta característica. Necesito mantener mi gran eficiencia en ella”. El instrumento fue construido para ser aplicado a los líderes de mandos medios directivos de la empresa industrial Curtiduría Tungurahua, contándose con el apoyo de los colaboradores y del departamento de Talento Humano de la empresa objeto de estudio.

El método de validación utilizado fue el de especialistas en áreas tanto investigativas como tecnológicas, con quienes se llevaron a cabo dos etapas de correcciones del instrumento, la primera donde se estructuraron las preguntas en base a la literatura revisada y se fortalecieron las preguntas de la sección de tecnología, para que así los encuestados tengan la posibilidad de entender y responder correctamente y la segunda donde se realiza la respectiva tabulación y análisis de datos (Lind, Marchal, and Wathen 2021).

A continuación, se procede con el análisis de los datos: confiabilidad y fiabilidad del instrumento, coeficiente de correlación de Pearson, análisis factorial, análisis del mapa del inventario de competencias directivas y análisis estadístico de frecuencias de variables.

Resultados

Análisis de confiabilidad del instrumento - Alfa de Cronbach

El cuanto a los datos generales el instrumento establece la indagación de rangos de edad, antigüedad, nivel de estudio, denominación del cargo, área a la que pertenece el directivo, sexo, estado civil, se registran las frecuencias y se realiza la interpretación correspondiente, destacándose que el 63,6% de los empleados se encuentra en el rango entre 1 y 11 años, mientras que, entre 12 y 18 años se encuentra el 21,2% y finalmente con más de 25 años se encuentra el 12,1%. Con respecto al nivel de estudios, se encontró que el 42,4% de los empleados tiene instrucción superior seguido por el 24,2% de los empleados con instrucción primaria, un 12,1% cuenta con estudios técnicos y a nivel de maestría con un 12,1%; con relación al tipo de puesto, predomina los mandos medios con el 63,6%, seguido por el nivel operativo con el 18,2%, en el nivel directivo con el 15,2% y finalmente un 3% en el nivel gerencial; con respecto al personal bajo su mando se encuentra que el 63,6% tiene colaboradores entre 1 y 5 empleados, el 18,2% tienen bajo su responsabilidad más de 20 empleados; con respecto al estado civil el 63,6% son casados, el 33,3% son solteros y el 1% son viudos; con respecto a la edad, la mayor parte está en una edad comprendida entre 31 y 40 años que equivale al 42,4% y el 30,3% está en una edad comprendida entre 25 y 30 años; el 78,8% labora en jornada matutina, el 3% trabaja en el horario nocturno y el 18,2% labora en jornada especial.

Ahora bien, para medir las competencias de los líderes de la empresa se aplica el instrumento HJS para un inventario de competencias gerenciales. Esta herramienta ayuda a identificar competencias a través de reactivos, agrupándolas, como ya se ha señalado anteriormente, en las siguientes categorías: comunicación, planeación y administración, trabajo en equipo, acción estratégica, conciencia global y manejo del personal.

La fiabilidad del instrumento, calculada con el Alfa de Cronbach es considerablemente alta -0.960- utilizando el Software SPSS (IBM Corp, 2021). A continuación, se procede con el cálculo del coeficiente de correlación de Pearson, análisis factorial, análisis del mapa del inventario de competencias directivas, estadística descriptiva y frecuencias de variables.

El coeficiente de correlación de Pearson

El coeficiente de correlación de Pearson (Triola 2018) tiene como finalidad expresar el grado en que las variables tienen el mismo orden siendo esta su correlación, si es positiva es directamente proporcional y si es negativa es indirectamente proporcional. El valor del coeficiente de correlación oscila entre 0 y ± 1 ; si una correlación es igual a 0 significa que tiene ausencia de relación, la relación es moderada si está en el rango de 0.5 a 0.7.

En la tabla 3 se presentan los coeficientes de correlación entre las 6 competencias gerenciales, la mayoría de las competencias muestran correlaciones significativas, aunque no todos los valores son

superiores a 0,6, requisito que cumple la variable comunicación que se correlaciona con planeación y administración y trabajo en equipo, así como la

planeación y el trabajo en equipo y la competencia acción estratégica con globalización.

Tabla 3.

Coefficientes de correlación de Pearson derivadas de la aplicación al SPSS

<i>Competencias</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>	<i>F</i>
Competencias en la comunicación	1	,713**	,784**	,478**	,415*	,571**
Competencias para la planeación y la administración		1	,739**	,569**	,335	,543**
Competencias en el trabajo en equipo			1	,463**	,266	,495**
Competencia en la acción estratégica				1	,645**	,496**
Competencias para la globalización					1	,508**
Competencias en el manejo personal						1

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$; A: *Competencias en la comunicación*; B: *Competencias para la planeación y la administración*; C: *Competencias en el trabajo en equipo*; D: *Competencia en la acción estratégica*; E: *Competencias para la globalización*; F: *Competencias en el manejo personal*

Análisis factorial

A continuación, se procede con el análisis correlacional de Pearson de los resultados con respecto a cada una de las competencias contempladas en el presente estudio.

En cuanto a la Competencia en la Comunicación se puede observar que tiene una correlación positiva con el resto de las competencias, dentro de las cuales podemos apreciar que el menor grado de correlación la tiene con la competencia de globalización con un 0,410 y la mayor correlación la mantiene con el trabajo en equipo con un 0,801 siendo una correlación alta positiva significando que a mayor comunicación se obtendrá un mejor trabajo en equipo.

Mientras que la Competencia para la Planeación y la Administración tiene una correlación con todas las variables exceptuando con la competencia de globalización, dentro de las variables que mantiene correlación se destacan la comunicación y el trabajo en equipo con valores de 0.730 y 0.739 respectivamente, esto significa que al ser una correlación positiva y mantener un alto grado de significancia la planificación y la administración juegan un papel importante dentro de la comunicación y el trabajo en equipo.

Por su parte, la Competencia en el Trabajo en Equipo muestra una correlación con todas las variables exceptuando con la competencia de globalización, dentro de las variables que mantiene correlación se destaca la comunicación con 0,803 manteniendo una relación directamente proporcional en estas variables.

Entre tanto, la Competencia en la Acción Estratégica tiene una correlación con todas las variables, siendo la variable globalización con la que mayor correlación tiene con un 0,641 manteniendo una correlación moderada pero significativa.

En cambio, la Competencia para la Globalización solo presenta correlación con las variables de acción estratégica y manejo de personal con una correlación moderada con 0,641 y 0,508 respectivamente, pero su significancia es alta lo que significa que esta se mantendrá en futuras aplicaciones o proyectos.

Finalmente, la Competencia en el Manejo Personal mantiene correlación en un rango entre 0,01 y 0,571 con todas las variables y mantiene un estrecho grado de significancia lo que muestra que el manejo de personal toma presencia en aplicaciones o proyectos futuros.

Análisis del mapa del inventario de competencias directivas

Los resultados presentados en este apartado han sido calculados con base a los datos obtenidos del cuestionario ya mencionado y explicado anteriormente, aplicado a los 41 sujetos que conforman el total de participantes señalados por la coordinación de la empresa. En la figura 1 se presentan los promedios obtenidos en las seis competencias -comunicación, planeación y administración, trabajo en equipo, acción estratégica, conciencia global y manejo personal-.

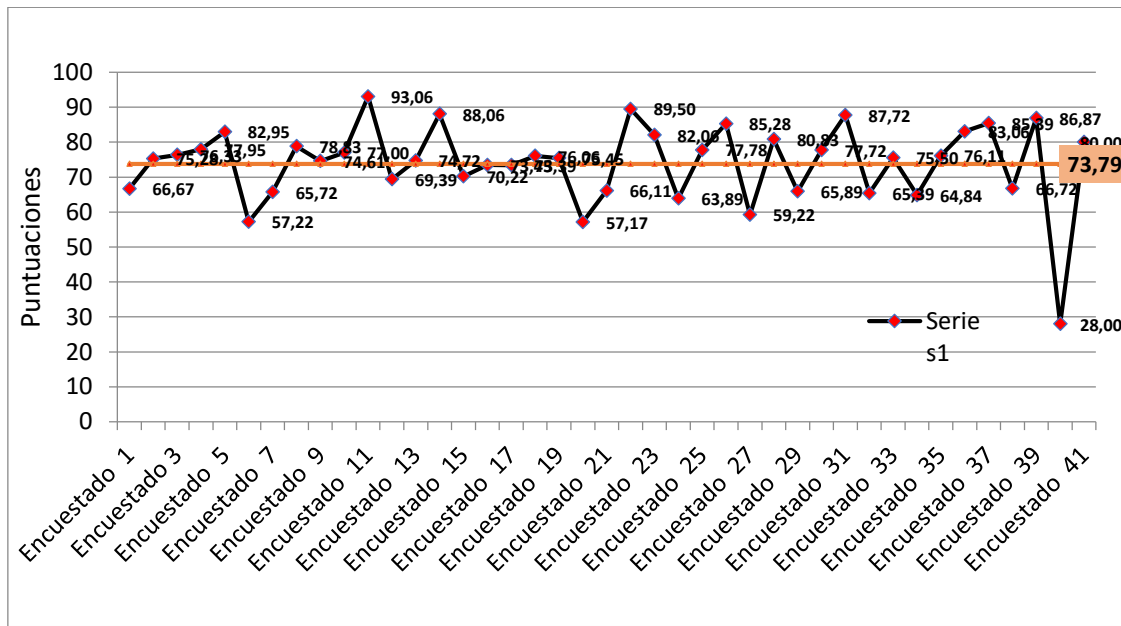


Figura 1. Promedios individuales de las competencias gerenciales

El promedio de respuestas según la interpretación general que se observa en la tabla siguiente, está en un rango entre 60 y 74, cuyo significado indica que en general es como el promedio en esta competencia y por encima del promedio o mejor en algunas características, siendo su valor 73,79.

Análisis estadístico de resultados

En la tabla 4 se presentan los promedios globales de las 6 competencias gerenciales investigadas, observándose que las medias más altas corresponden a las competencias de manejo personal, trabajo en equipo y comunicación, mientras que la competencia más baja es la conciencia global. Si se analiza el promedio medio de las 6 competencias que es de 73,79 se deduce que hay tres competencias gerenciales que están bajo esta media que son acción estratégica, planeación y la administración y conciencia global.

Tabla 4. Medias globales y Desviaciones Estándar de las competencias gerenciales de HJS

Competencias	Media	DS
Manejo personal	84,56	5,51
Trabajo en equipo	76,91	3,96
Comunicación	73,73	3,23
Acción estratégica	72,98	3,47
Planeación y la administración	71,29	3,96
Conciencia global	66,15	5,51

Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que los colaboradores tienen percepciones diferentes, lo que determina su comportamiento en la empresa; en consecuencia, se recomienda hacer una evaluación periódica del desarrollo de las competencias gerenciales mencionadas que le permita a la empresa obtener información actualizada permanentemente y así optimizar la toma de decisiones.

Conclusiones

La identificación y análisis de las competencias directivas de los colaboradores estudiados en la empresa Curtiduría Tungurahua ha permitido cumplir con el objetivo de la investigación, mostrándose como uno de los resultados importantes del trabajo el mapa del inventario de competencias directivas, el cual, con un valor promedio de 73,79, evidencia un nivel medio con tendencia a un nivel mejor en algunas

características estudiadas que poseen dichos colaboradores.

De acuerdo con la metodología aplicada, esto es, una vez recopilada la información a través de la aplicación del modelo del test de autoevaluación HJS inventario de competencias gerenciales, se obtiene información individual por cada colaborador que forma parte de las unidades de análisis y se elabora el perfil individual, posteriormente se calculan las medias globales tanto

individuales como generales de las competencias gerenciales, destacándose las competencias de manejo personal, trabajo en equipo y comunicación; esto quiere decir que los colaboradores perciben que sus competencias en esas áreas son importantes, que se valora o son responsables de su vida en el trabajo y más allá de esto, que el trabajo en equipo lo realizan mediante grupos pequeños de personas que son responsables en conjunto y cuya labor es interdependiente y, por último, que es importante la comunicación como mecanismo clave en las relaciones empresariales interpersonales.

Luego del cálculo de las correlaciones entre las competencias en estudio, se llega a la conclusión de que el nivel de percepción de los colaboradores de la empresa es, en general, el promedio y por encima del

promedio o mejor en algunas características, arrojando valores significativos, entre las cuales destacaron comunicación, planeación y la administración y trabajo en equipo. Evidenciándose que los colaboradores perciben que estas competencias gerenciales son parte importante para el desarrollo de habilidades gerenciales. Asimismo, los resultados muestran que la empresa debe fortalecer el desarrollo de las competencias gerenciales tales como acción estratégica, planeación y la administración y conciencia global -especialmente de quienes tienen responsabilidad directiva y ocupan un nivel gerencial- para que dispongan de herramientas con las que puedan afrontar los retos que impone el contexto actual post crisis COVID-19.

Referencias

- Baena, G. (2017). *Metodología de La Investigación*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Becerra, M. & Sánchez, L. (2011). El Liderazgo en Las Organizaciones Inteligentes. *Revista Científica Digital Del Centro de Investigaciones y Estudios Gerenciales* 1(4): 61–71.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano*. 5th ed. Madrid: McGraw-Hill Publishing Co.
- Escobar, M. (2005). Las Competencias Laborales: ¿La Estrategia Laboral para la Competitividad de Las Organizaciones? *Estudios Gerenciales* (96): 31–55.
- Flores-Tapia, C., & Flores-Cevallos, L. (2019). *Estadística Descriptiva y Probabilidades*. Beau Bassin: Editorial Académica Española.
- Harvard Business Review. (2019). *El Auténtico Liderazgo*. Barcelona: Reverté Management.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2021). *Administración. Un Enfoque Basado en Competencias*. México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de La Investigación*. Vol. 1.
- IBM Corp. (2021). *IBM SPSS Statistics para Windows*, Versión 28.0.
- Koontz, H., Wiehrich, H., & Cannice, C. (2017). *Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial*. 15th ed. México D.F.: McGraw Hill.
- Lazzati, S., & Tailhade, M. (2019). *Liderazgo Gerencial*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2021). *Statistical Techniques in Business and Economics*. 18th ed. New York: McGraw Hill.
- Luque-González, A. (2019). Gestión del Conocimiento y su Impacto en la Economía Mundial en el Marco de una Sociedad Globalizada. *Veritas & Research* 1(1):54–63.
- Lussier, R., & Achua, C. (2016). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. 3rd ed. México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Madrigal, B. (2018). *Habilidades Directivas*. México D.F.: McGraw Hill.
- Pedraja, L., & Rodríguez, E. (2004). Efectos del Estilo de Liderazgo sobre la Eficacia de las Organizaciones Públicas. *Revista Facultad de Ingeniería - Universidad de Tarapacá* 12(2):63–73. <https://doi.org/10.4067/s0718-13372004000200009>.
- Peralta, M. (1989). Likert y Mc Gregor: Una Aproximación Comparativa. *Revista Escuela De Administración De Negocios* (9):8–13.
- Reyes, O., & Hernández, M. (2020). *Autodiagnóstico Sobre Competencias Directivas*. (Mayo).
- Robbins, S. (2018). *Administración*. 13th ed. México: Pearson Educación.
- Sagi-Vela, L. (2004). *Gestión Por Competencias. El Reto Compartido Del Crecimiento Personal y de La Organización*. Madrid: Gráficas Dehon.
- Škrinjarić, B. (2022). Competence-Based Approaches in Organizational & Individual Context. *Humanit Soc Sci Commun* 9(28). <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01047-1>
- Sousa, M., & Rocha, Á. (2019). Skills for Disruptive Digital Business. *Journal of Business Research* 94:257–63. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.051>
- Spencer, L., & Spencer, S. (2006). Competence at Work. Models for Superior Performance. *Revista Complutense de Educación* 17(1):185–96.
- Triola, M. (2018). *Elementary Statistics*. 13th ed. New York: Pearson.

Velásquez, R. (2019). *Aplicación Del Modelo de La Pirámide de Miller En La Evaluación Del Logro de Competencias Del Egresado de La Carrera de Educación Primaria de La Universidad*

Nacional Daniel Alcides Carrión. Lima:
Universidad San Martín de Porres.

Yukl, G. (2008). *Liderazgo En Las Organizaciones*.
Madrid: Pearson Educación.