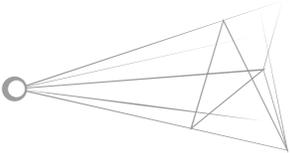




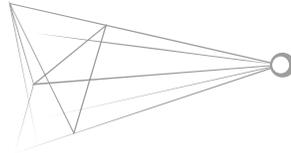
# *Análisis de las competencias y habilidades gerenciales de los estudiantes de posgrado de las Ciencias Administrativas de la Institución Universitaria Esumer\**



**Sara Mejía Fernández\*\***

**Gabriel Uribe Delgado\*\*\***

**Alejandra Marín Betancur\*\*\***



## *Resumen*

Los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones, las obligan a contar con un equipo gerencial que facilite la generación de valor compartido, en ese sentido con el desarrollo de esta investigación, se busca que los estudiantes del programa de Administración de Empresas de Esumer, específicamente con la materia Seminario, Práctica e Investigación en Competencias y Habilidades Gerenciales, puedan contrastar los aspectos teóricos más importantes de la gerencia, a través de la metodología propuesta por Yin (1994) en un estudio de caso aplicado a los estudiantes de posgrado de la Facultad de Estudios Empresariales y de Mercadeo (FEEM), específicamente de los programas Gerencia de Proyectos, Gerencia de Mercadeo y Maestría en Mercadeo.

La situación a la que se enfrenta la investigación, es analizar e identificar cuáles son las competencias y habilidades gerenciales que aplica un profesional en un rol gerencial; este documento se fundamenta a partir de las competencias genéricas definidas en el estudio Tuning para Latinoamérica y es por eso, que se traza una investigación cualitativa apoyada en la metodología estudio de caso que se divide en tres etapas así: en la primera etapa, se parte de la revisión bibliográfica más relevante durante los últimos 10 años, en temas relacionados con

---

\* Este artículo, es el resultado de un ejercicio académico de los estudiantes de Administración de Empresas, en la materia, “Seminario, Práctica e Investigación en Habilidades Gerenciales”. Es un documento de corte reflexivo que se trabajó con estudiantes de posgrados de la Facultad de Estudios Empresariales y de Mercadeo de la Institución Universitaria Esumer.

\*\* Estudiante Programa Administración de Empresas, Institución Universitaria Esumer, Medellín, Colombia.  
Correo electrónico: [manufer962@mail.com](mailto:manufer962@mail.com)

\*\*\* Estudiante Programa Administración de Empresas, Institución Universitaria Esumer, Medellín, Colombia.  
Correo electrónico: [gabrielud95@gmail.com](mailto:gabrielud95@gmail.com)

\*\*\*\* Administradora de Empresas, CEIPA, Medellín, Colombia. Especialista en Estrategia Gerencia y Prospectiva, Universidad Pontificia Bolivariana (UPB), Medellín, Colombia. Magister en Gestión de la Ciencia, Tecnología e Innovación, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia. Docente Institución Universitaria Esumer, Medellín, Colombia. Correo electrónico: [alejandra.marin57@esumer.edu.co](mailto:alejandra.marin57@esumer.edu.co)

competencias y habilidades gerenciales; en la segunda, se seleccionó un grupo de instrumentos validados en el marco de la investigación, *Estudio prospectivo de las competencias de directivos y gerentes en las empresas pertenecientes a los sectores de talla mundial*, realizada por Esumer, SENA y la Universidad San Buenaventura. En la tercera y última etapa se realiza el análisis de la información con el fin de diseñar un informe que permitirá a los estudiantes identificar cuáles son las competencias y habilidades gerenciales que se deben aplicar en un rol gerencial.

### *Palabras clave:*

Gerencia, habilidad, competencia, liderazgo.

### *Introducción*

Las organizaciones definen propósitos o metas que se fundamentan en sus capacidades y, en ese sentido; las competencias gerenciales se convierten en un aspecto clave que a través de logros pequeños, al parecer inconexos pero relacionados por sus miembros, facilitan el tan anhelado éxito empresarial. Es por ello que toda organización debe definir un modelo para la creación de valor que le permita generar un impacto estratégico positivo y es allí, en donde las competencias gerenciales se convierten en un arma competitiva importante, que le permite a la organización volver explícito el conocimiento individual; lo acumulan, lo codifican y lo almacenan en memorias organizacionales para el uso colectivo presente y para el futuro (Alfonso, 2014).

Considerando lo anterior y como parte del proceso de formación de los estudiantes del programa Administración de Empresas, específicamente de las asignaturas Seminario, Práctica e investigación en Competencias y Habilidades Gerenciales, se propuso diseñar un proyecto de investigación que le permitió al estudiante conocer cuáles son las competencias y habilidades gerenciales que debe aplicar un *gerente*. Este ejercicio académico posibilitó contrastar los principios teóricos que fundamentan el quehacer del *gerente* con la realidad empresarial de los estudiantes de posgrado de la Facultad de Estudios Empresariales y de Mercadeo; es por eso, que bajo la metodología estudio de caso (Yin, 1994) se abordó el tema con el fin de identificar cuáles son las competencias gerenciales que le permiten a un profesional de las ciencias administrativas, desenvolverse en un rol directivo.

En este documento se relacionan los aspectos más importantes del trabajo realizado por el equipo investigador; en la primera parte se detalla información de varios autores que han investigado previamente el tema de investigación y otros relacionados con el mismo. Posteriormente, se realizó un trabajo de campo el cual consistía en la aplicación de un instrumento a una muestra de 113 estudiantes de posgrado de la Facultad de Estudios Empresariales y Mercadeo de la Institución Universitaria Esumer los cuales, a través de su experiencia en el campo empresarial, dan a conocer cierto distanciamiento entre la academia y el sector empresarial en cuanto a la aplicación de algunas competencias de *directivos y gerentes*.

## *Situación problema*

La empresa contemporánea viene enfrentando cambios turbulentos que la han obligado a aplicar diferentes principios desde la gerencia para lograr la competitividad en el mercado. La meta del estratega no es encontrar un nicho dentro del espacio existente en la industria, sino crear un nuevo espacio que se adapte únicamente a las fortalezas particulares de la empresa; esto es, un espacio que está fuera del mapa (Hamel Gary, 2005). De esta manera, las empresas deben identificar sus capacidades para adaptarse a los cambios y la base fundamental es el recurso humano con el que cuenta desde la base hasta el ápice estratégico. Sin embargo, en el mercado hay organizaciones más exitosas que otras y obligan a pensar en las condiciones o características que las hacen sobresalir, es por eso, que en esta oportunidad los autores de éste estudio, desean identificar cuáles son las competencias y habilidades, que han sido impartidas desde la formación en pregrado en los *gerentes*, que facilitan a las organizaciones el éxito empresarial.

## *Objeto de estudio*

Como parte del proceso de formación de los estudiantes del programa Administración de Empresas, específicamente de las asignaturas Seminario, Práctica e investigación en Competencias y Habilidades Gerenciales, se propuso diseñar un proyecto de investigación que le permitió al estudiante conocer cuáles son las competencias y habilidades gerenciales que debe aplicar un gerente. Este ejercicio académico permitió contrastar los principios teóricos que fundamentan el quehacer del *gerente* con la realidad empresarial de los estudiantes de posgrado de la Facultad de Estudios Empresariales y de Mercadeo; es por eso, que bajo la metodología estudio de caso (Yin, 1994) se abordó el tema con el fin de identificar cuáles son las competencias gerenciales que son exigidas en el mercado a un profesional en un rol gerencial.

## *Estado del arte*

La fundamentación teórica de la investigación permite identificar los principales aspectos para consolidar el estado del arte en tres grandes ítems; el primero se relaciona con las competencias gerenciales definidas por varios autores (Elizon, Acosta, Ramos y Cabrero 2012; Villareal y Cerna, 2008; Caballero, 2001). Coinciden en la identificación de varios ítems en relación con las competencias gerenciales que permiten desempeñarse en escenarios globales. El segundo, se relaciona con habilidades gerenciales, que para efectos de esta investigación se fundamenta en lo propuesto por Whetten & Cameron (2011) y Raineri (1998), quienes identificaron habilidades gerenciales desde los aspectos personal, interpersonales y de carácter grupal, de ahí la importancia de identificar entre las diferentes escuelas de pensamiento gerencial, teorías y enfoques, que se aproximan a la comprensión de la dimensión de competencias y habilidades gerenciales. En la tabla 1, se realiza una aproximación a los aspectos más importantes que contribuyen al quehacer gerencial.

*Tabla 1. Fuentes más relevantes de las competencias y habilidades gerenciales*

Concepto	Autor	Título	Objetivo	Conclusiones
Competencia Gerencial	(Elizondo, Acosta, Ramos, & Cabrelo, 2012)	Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño.	La correcta implantación de capacidades, competencias y esfuerzos por parte del personal, contribuyen al crecimiento y éxito de la empresa.	El conocimiento se reconoce como la principal fuente de generación de valor, por lo cual es necesario, desarrollar la capacidad de identificarlo, medirlo y evaluarlo.
	(Villarreal, & Cerna, 2008)	Competencias directivas en escenarios globales.	Identificar las habilidades gerenciales en escenarios globales.	Un gerente debe ser competente en formarse bajo la concepción personal, cultural y socio-laboral, conjugando el saber y el saber hacer con el saber ser.
	(Caballero, 2001)	Las competencias gerenciales en tiempos de virtualización.	La importancia del mundo virtual como un aspecto global que debe ser apropiado por las organizaciones.	La gerencia virtual, la gerencia estratégica y herramientas de inteligencia (estratégica, tecnológica, prognosis, manejo de los flujos de conocimiento), como competencias claves para el éxito.
Habilidad Gerencial	(Whetten & Cameron, 2011)	Desarrollo de habilidades directivas	Enfocar bajo tres pilares fundamentales, la formación y contextualización de los líderes administrativos en una organización.	Las habilidades de nivel personal, habilidades interpersonales y habilidades de carácter grupal, son pilares de conceptualización y formación gerencial.
	(Raineri, 1998)	Habilidades gerenciales: análisis de una muestra de administradores.	Determinar bajo 4 áreas de habilidades gerenciales, las actitudes y aptitudes de un gerente dentro de una compañía.	Motivación y valores para ejercer cargos gerenciales, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales, áreas de formación integral.

*Fuente: elaboración propia*

## Metodología

El tipo de investigación que se realizó fue descriptivo de corte cualitativo, el interés era describir un fenómeno partiendo de diversos rasgos importantes que se dieron a conocer a medida que avanzó la investigación, específicamente identificar cuáles son las competencias y habilidades gerenciales que aplican los *gerentes* y *directivos*, estudiantes de posgrado de la Facultad de Estudios empresariales y Mercadeo. En este sentido y de acuerdo al tipo de investigación y los objetivos planteados en el trabajo, en la primera parte se optó por emplear una práctica descriptiva-cualitativa en la cual era necesario consultar trabajos, artículos, libros, noticias y documentos de otros autores para poder realizar un proceso que permitiera a los investigadores realizar comparaciones e identificar oportunidades a partir del tema de estudio.

En la segunda parte se utilizó el estudio de caso; para lo cual, se aplicó una encuesta (ver anexo) con escala de Likert que incluye las 27 competencias genéricas propuestas en el Proyecto Tuning (2007); en el cual, se identificaron seis categorías para las competencias genéricas con las que deben ser formados los directivos y gerentes: capacidad, habilidad, compromiso, responsabilidad, respeto y conocimiento. La encuesta se realizó de manera presencial a 113 estudiantes de los programas de Gerencia de Proyectos, Gerencia de Mercadeo y Maestría en Mercadeo. El instrumento utilizado se identificó durante la construcción del estado del arte, la fuente es el proyecto realizado por investigadores esumerianos, utilizado en el estudio prospectivo de las competencias de directivos y gerentes de Sanchez, Delgado, Gaviria, Montoya y Vélez (2012).

Otro aspecto importante del instrumento es la inclusión de tres variables: *motivación/compromiso*, *auto-eficacia* y *aplicación*, las cuales se refieren a la valoración que da el encuestado en la aplicación de cada una de las veintisiete (27) competencias genéricas, en su quehacer gerencial, de la siguiente manera:

**Motivación/compromiso:** valora la importancia que tienen las siguientes competencias para su desempeño laboral.

**Auto-eficacia:** valora el grado de destreza en la aplicación de la competencia.

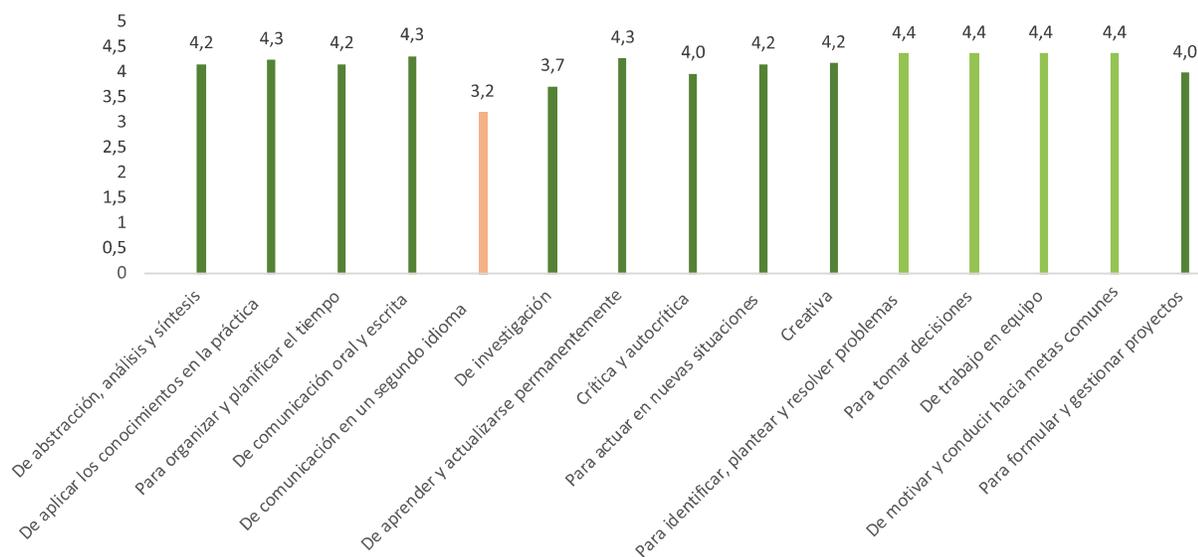
**Aplicación:** en qué grado la empresa en la que labora fomenta la aplicación de la competencia en su cargo.

## Resultados y/o hallazgos

El análisis de los datos suministrados a través del instrumento aplicado a los estudiantes de posgrado de Esumer sede Premium Plaza, permitió identificar en cada una de las categorías, el estado de la relación entre la academia y el mundo empresarial, bajo los parámetros de competencias y habilidades gerenciales.

En primer lugar se observa de la categoría *capacidad* en las variables de *motivación*, *autoeficacia* y *aplicación*, que la competencia con menor puntuación y menor grado de importancia para los estudiantes de posgrado de la Facultad de Estudios Empresariales y de Mercadeo de la Institución Universitaria Esumer fue la capacidad de comunicación en un segundo idioma; en la *gráfica 1 categoría capacidad*, se puede inferir que la formación empresarial no posee un enlace congruente con la aplicación de un segundo idioma en el contexto laboral, es decir, que la empresa a la que pertenece la muestra no le exige al *gerente* o *directivo* la aplicación o la comunicación en un segundo idioma y peor aún, no se fomenta el aprendizaje. Esta situación dista mucho de lo solicitado en perfiles empresariales a los *gerentes* y *directivos*. En la mayoría de los casos, se exige dominar un segundo idioma para poder acceder a un cargo gerencial o directivo.

*Gráfica 1. Categoría capacidad*

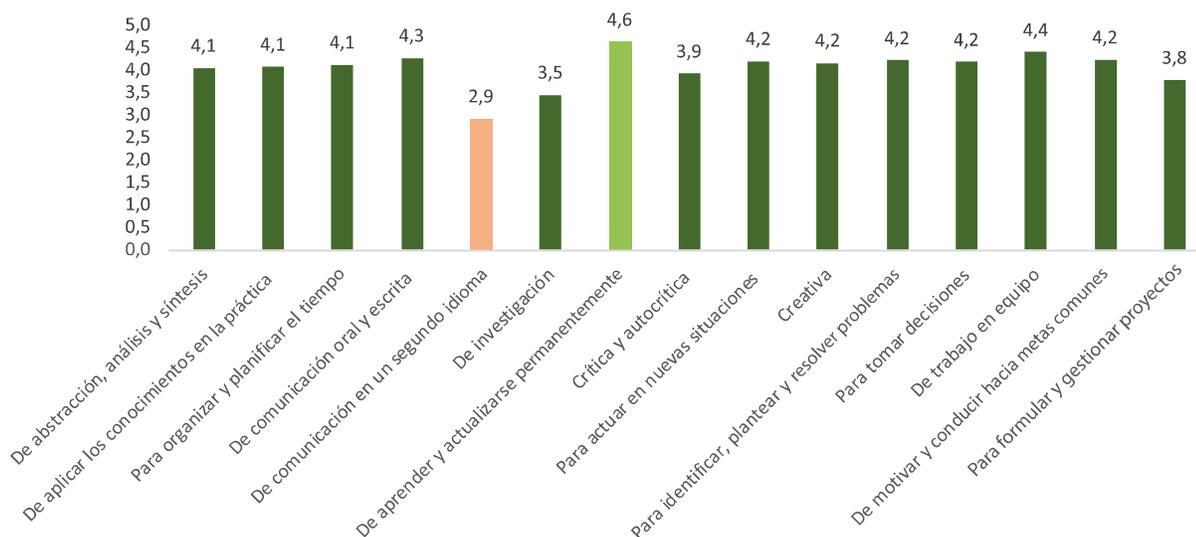


*Fuente: elaboración propia*

Por otra parte, en la gráfica 2, los promedios de mayor puntaje, en cuanto a *capacidad*, las competencias que se destacaron en las variables *motivación/compromiso* y *aplicación*, fueron:

- Identificar, plantear y resolver problemas
- Tomar decisiones
- Trabajar en equipo
- Motivar y conducir hacia metas comunes

*Gráfica 2. Categoría capacidad/variable motivación y compromiso*

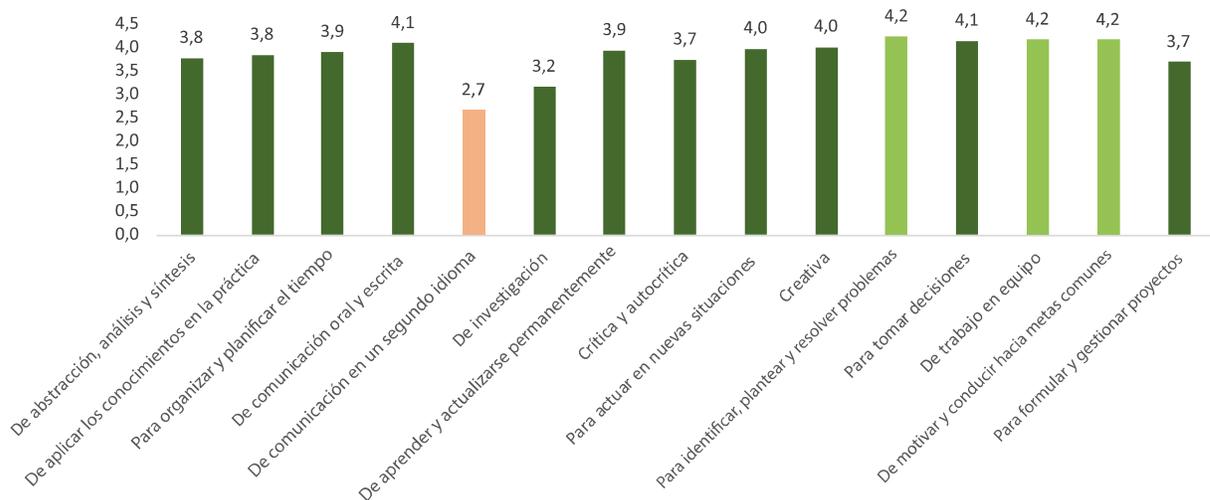


*Fuente: elaboración propia*



Con un puntaje de 4,4 la competencia más importante para la muestra es *trabajo en equipo*, recordemos que en la variable motivación y compromiso (*valora la importancia que tienen la competencias en su desempeño laboral*) se evidencia la importancia para el participante de la investigación de aprender a trabajar con otros, aspecto fundamental en el desempeño de un gerente que se relaciona con el liderazgo. Por otra parte, para la competencia de *capacidad de aprender y actualizarse permanentemente* con un puntaje de 4,6, la muestra seleccionada considera esta competencia muy importante para su formación personal, y su relación con el entorno y contexto empresarial. Sin embargo, el puntaje obtenido por esa misma competencia (*gráfica 3*), en la variable aplicación (*en qué grado la empresa en la que labora fomenta la aplicación de la competencia en su cargo*) es de 3,9, deja ver que para el sector empresarial no es tan relevante la actualización permanente de su personal. Nuevamente nos enfrentamos a una situación que difiere de las exigencias en los perfiles empresariales, podría ser que una cosa es la que enfrenta un candidato y otra la que enfrenta un empleado vinculado a una organización.

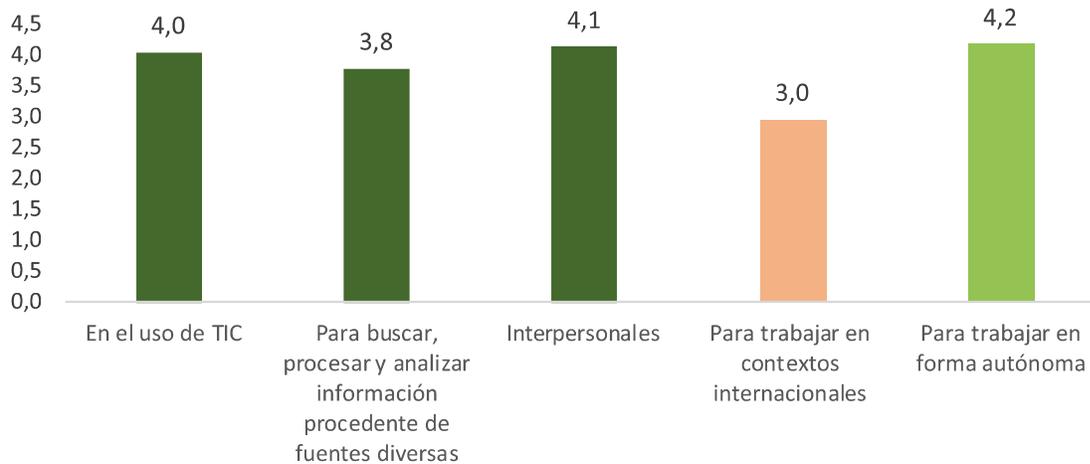
*Gráfica 3. Categoría capacidad/variable aplicación*



Fuente: elaboración propia

Continuando con el análisis de la información recolectada, es importante destacar que existe una relación con las categorías de *capacidad* y *habilidad* donde las competencias a analizar en esta investigación están sujetas a un enfoque que se complementa y que en algunos casos no se logra “adquirir” en la formación, sino que se adquieren o se vinculan al ser y al saber ser del *gerente*. Es por eso que en el diseño del instrumento, se incluyen algunas competencias que se relacionan, como la *capacidad de comunicación en un segundo idioma* y la *habilidad para trabajar en contextos internacionales*, en la *gráfica 3* (categoría capacidad/variable aplicación) y la *gráfica 4* (Categoría *Habilidad/ variable Aplicación*), se identifica una conexión en las empresas a las que pertenece la muestra ya que no se exige ni se aplican dichas competencias.

*Gráfica 4. Categoría habilidad/ variable aplicación*



*Fuente: elaboración propia*

Ahora bien, al observar el comportamiento de los resultados de las competencias:

- En el uso de TIC
- Para buscar procesar y analizar información procedente de fuentes diversas
- Interpersonales
- Para trabajar en contextos internacionales
- Para trabajar en forma autónoma

En la categoría de *habilidad* y en todas las variables:

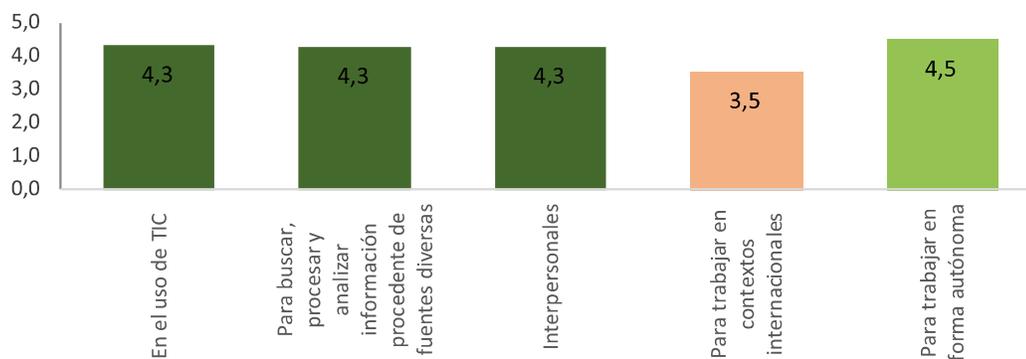
**Motivación/compromiso:** valora la importancia que tienen las siguientes competencias para su desempeño laboral

**Auto-eficacia:** valora el grado de destreza en la aplicación de la competencia

**Aplicación:** en qué grado la empresa en la que labora fomenta la aplicación de la competencia en su cargo

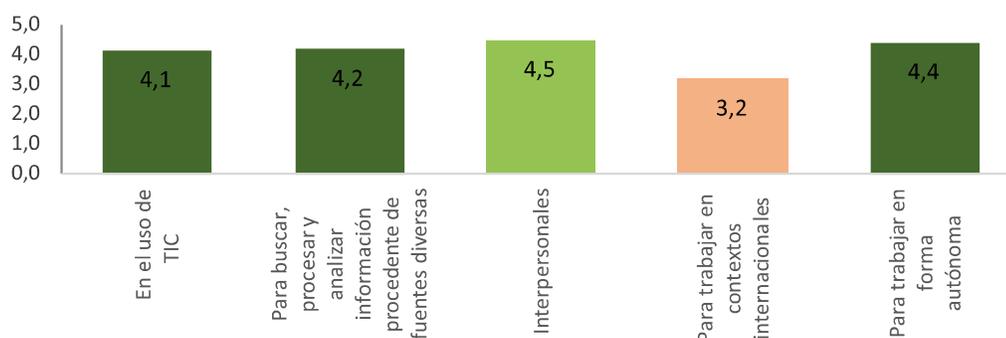
Las competencias con más alto puntaje (gráficos 4, 5 y 6) son la capacidad para trabajar de forma autónoma y las habilidades interpersonales, aspectos que se relacionan con el ser y saber ser.

Gráfica 5. Categoría habilidad /variables motivación y compromiso



Fuente: elaboración propia

Gráfica 6. Categoría habilidad/auto-eficiencia

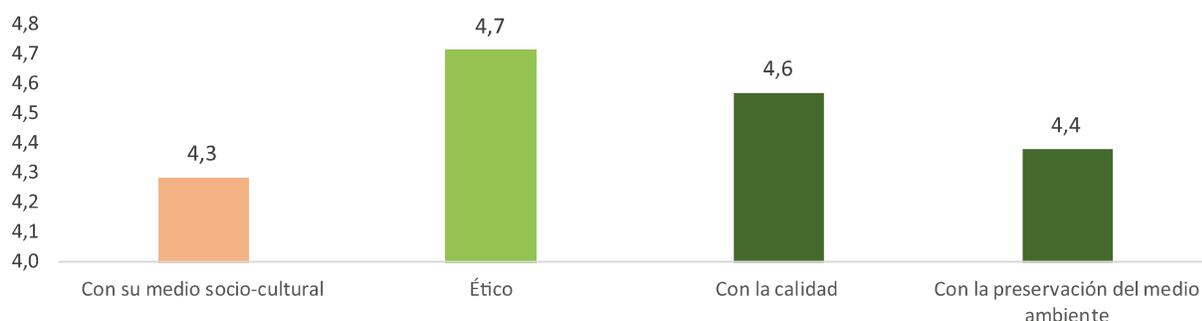


Fuente: elaboración propia

Para la categoría de *compromiso*, en las variables *motivación* y *autoeficacia*, se puede analizar que para la muestra seleccionada de la Institución Universitaria Esumer, es indispensable el *compromiso ético profesional y socio-cultural* en un marco empresarial; donde la alta calidad y el compromiso ético son fundamentales tanto para la empresa como para su personal.

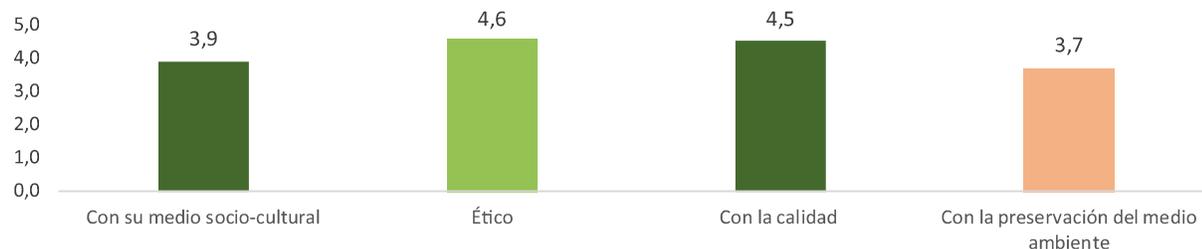
Por otra parte, el contraste de la formación académica con el entorno y ejercicio empresarial, se evidencia en la variable *motivación* con el puntaje asignado a la competencia *compromiso con la preservación del medio ambiente* calificación de 4,4 (gráfica 7); mientras que en la variable *aplicación*, el fomento para la preservación del medio ambiente, direccionado hacia la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), fue calificado 3,7; lo que indica que hay un contraste entre la *motivación* y *aplicación* de esta competencia por parte del gerente hacia la responsabilidad social empresarial, específicamente con la preservación del medio ambiente, como se observa en la gráfica 8.

### Gráfica 7. Categoría compromiso/variable motivación



Fuente: elaboración propia

### Gráfica 8. Categoría compromiso/variable aplicación



Fuente: elaboración propia

En la categoría *responsabilidad* los resultados obtenidos, en relación a la categoría *compromiso*, en la competencia *responsabilidad social y compromiso ciudadano* y *el compromiso con la preservación del medio ambiente*, poseen una relación inversa; donde las variables analizadas (*motivación, autoeficacia y aplicación*), fueron valoradas con 4,3 y 3,7 respectivamente. Es claro inferir que no existe una correlación en la valoración obtenida, ya que son categorías que deben guardar una alta correlación, en otras palabras: *toda empresa que está comprometida con la responsabilidad social en consecuencia debe estar comprometida con la preservación del medio ambiente.*

Ahora bien, en cuanto a la categoría *respeto en la competencia respeto por la diversidad y multiculturalidad*, existe una relación directa con la categoría *compromiso*, en la competencia *su medio socio-cultural*, el promedio de la valoración realizada para las tres variables (*motivación, autoeficacia, aplicación*) es de 4,3; lo que significa que las organizaciones participantes en esta investigación están comprometidas con tendencias actuales de aceptación y respeto por el otro.

La última categoría a analizar es *conocimiento*, específicamente la competencia relacionada con *el área de estudio y la profesión*; la valoración obtenida en la variable *motivación* es de 4,5 y en la variable *aplicación* es 4,0. Esta situación refleja una congruencia entre competencias previamente analizadas, como lo son *aplicar los conocimientos en la práctica y aprender y actualizarse permanentemente*, específicamente en la variable *Aplicación*, dicho de otra manera, para la empresa la aplicación de los conocimientos, la capacidad de aprender y actualizarse permanentemente son relevantes, la valoración obtenida es 4,1 y 4,6 respectivamente. En ese sentido, para la organización es fundamental la formación y aplicación de competencias y habilidades gerenciales adquiridas durante la formación académica de los gerentes y directivos.

## Conclusiones

En definitiva la relación universidad empresa debe ser retroalimentada de manera permanente, las organizaciones definen los perfiles de los empleados y los diseños curriculares deben corresponder a dichas necesidades.

En la muestra seleccionada, existe una brecha ente los perfiles gerenciales y la aplicación de competencias relacionadas con el manejo de una segunda lengua y el desempeño en contextos internacionales.

Se evidencia la importancia que tienen competencias y habilidades propias del Ser y el Saber Ser, es allí en donde las Universidades deben diseñar estrategias para que sean fortalecidas en todas las materias o cursos que debe realizar el futuro profesional.

Las categorías con mayores puntajes son las relacionadas con aspectos éticos, compromiso, responsabilidad y respecto, en éstas se reflejan nuevamente aspectos relacionados con el ser en un gerente o directivo.

Las competencias y habilidades más importantes se relacionan con aspectos personales e interpersonales, es allí en donde se debe fomentar la aplicación de principios que consoliden profesionales íntegros que lideren el tejido empresarial.

Es claro concluir que estas investigaciones académicas relacionadas con el mundo empresarial, fortalecen y permiten al estudiante estar más cerca y en mayor contacto con el comportamiento del mercado y sus necesidades; las cuales influyen en la mentalidad del estudiante para fomentar y desarrollar sus competencias y habilidades gerenciales.

## Recomendaciones

A futuro, se recomienda analizar la expectativa de los estudiantes de pregrado en relación con la aplicación de competencias y habilidades gerenciales en su rol como directivos.

Esta investigación puede ser ampliada y enriquecida por otros grupos de investigación, en el análisis de competencias y habilidades gerenciales en diferentes segmentos como: sectores económicos, tamaños de empresa, tipos de empresa y/o delimitados de manera significativa.

## Referencias

- Alfonso, G. C. (2014). Las Capacidades Dinámicas en la Organización. *Dimensión Empresarial*, 111-131.
- Arango, R. N. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento & Gestión*, (38), 119-146.
- Ávila, M., Silva, M. d., & Miranda, J. Y. (2016). Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo* <Vol. 6, Núm. 12 (2016) >.
- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la investigación . En C. A. Bernal, *Metodología de la investigación* (págs. 60-64). Bogotá: Prentice Hall.
- Caballero, S. L. (2001). Las Competencias Gerenciales en tiempos de Virtualización. *Revista Asuntos-No. 9*.
- Departamento Nacional de Planeación. (2014). *Calidad de la gerencia: factor clave en la productividad Empresarial*. Bogotá: DNP.



Departamento Nacional de Planeación. (2016). *Nuevo entorno macroeconómico colombiano*. Bogotá: DNP.

Elizondo, M. M., Acosta, M. C., Ramos, L. G., & Cabrero, J. D. (2012). Las Competencias Gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: Un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño. *Revista Internacional Administración y Finanzas*.

Hamel Gary, P. C. (2005). Propósito Estratégico. *Harvard Business Review*, 1-14.

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg y la Dirección*. New York: Diaz de Santos.

Raineri, B. A. (1998). Habilidades gerenciales: análisis de una muestra de administradores. *Revista Abante, Vol. 1, N° 2, pp. 213-233*.

Sánchez, W. C., Delgado, L.D., Gaviria, L., Montoya, F. J & Vélez, A.R. (2012). *Estudio prospectivo de las competencias de directivos y gerentes*. Medellín.

Tuning Latinoamérica. (2007). *Proyecto Tuning Latinoamérica*. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto.

Villarreal, P. J., & Cerna, M. L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales, Vol. 24 No. 109*.

Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. 8ª edición. México: Prentice Hall.

Yin, R. K. (1994). *Investigación sobre estudios de casos diseño y métodos*. California: Sage Publications.

*Anexo. Instrumento - Análisis de competencias y habilidades gerenciales*

GRADO DE FORMACIÓN	TÍTULO	CARGO		
Profesional				
Especialización				
Maestría				
Doctorado				
VARIABLES				
Motivación/ Compromiso	Valora la importancia que tienen las siguientes competencias para su desempeño laboral			
Auto-eficacia	Valore su grado de destreza en las siguientes competencias			
Aplicación	En que grado la empresa en la que usted labora fomenta la aplicación en su rol como gerente las siguientes competencias			
CATEGORÍA	COMPETENCIA	Motivación/ Compromiso	Auto- eficacia	Aplica- ción
		1 a 5	1 a 5	1 a 5
1	De abstracción, análisis y síntesis			
2	De aplicar los conocimientos en la práctica			
3	Para organizar y planificar el tiempo			
4	De comunicación oral y escrita			
5	De comunicación en un segundo idioma			
6	De investigación			
7	De aprender y actualizarse permanentemente			
8	Crítica y auto crítica			
9	Para actuar en nuevas situaciones			
10	Creativa			
11	Para identificar, plantear y resolver problemas			
12	Para tomar decisiones			
13	De trabajo en equipo			
14	De motivar y conducir hacia metas comunes			
15	Para formular y gestionar proyectos			
16	En el uso de TICs			
17	Para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas			
18	Interpersonales			
19	Para trabajar en contextos internacionales			
20	Para trabajar en forma autónoma			
21	Con su medio socio-cultural			
22	Ético			
23	Con la calidad			
24	Con la preservación del medio ambiente			
25	Social y compromiso ciudadano			
26	Por la diversidad y multiculturalidad			
27	Sobre el área de estudio y la profesión			

Fuente: elaboración propia