



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
SECCIÓN DE POSGRADO**

**ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS EN
ALUMNOS DE NOVENO Y DÉCIMO CICLO DE LA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE DOS
UNIVERSIDADES PRIVADAS**

PRESENTADA POR

IVAN ALFONSO LA ROSA RAVELO

ASESOR

JUAN JOSE PUGA POMAREDA

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
CON MENCIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE ORGANIZACIÓN**

LIMA – PERÚ

2020



CC BY-NC-SA

Reconocimiento – No comercial – Compartir igual

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
SECCIÓN DE POSGRADO**

**ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS EN ALUMNOS DE NOVENO
Y DÉCIMO CICLO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE DOS
UNIVERSIDADES PRIVADAS**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE
ORGANIZACIÓN**

**ASESOR:
DR. JUAN JOSE PUGA POMAREDA**

**PRESENTADO POR
IVAN ALFONSO LA ROSA RAVELO**

LIMA, PERÚ

2020

DEDICATORIA

A mis padres, por el apoyo que me brindaron en mi formación profesional.

AGRADECIMIENTOS

A mis profesores y familia por el apoyo en todo momento para desarrollar la presente tesis.

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTOS.....	3
INDICE DE CONTENIDO.....	4
ÍNDICE DE TABLAS.....	6
RESUMEN.....	8
ABSTRACT.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO.....	17
1.1. Antecedentes de la investigación.....	17
1.1.1. Antecedentes nacionales.....	17
1.1.2. Antecedentes internacionales.....	19
1.2. Bases teóricas.....	21
1.2.1. Habilidades directivas.....	21
1.2.2. Habilidades personales o intrapersonales.....	27
1.2.3. Habilidades interpersonales.....	31
1.2.4. Habilidades grupales.....	34
1.2.5. Habilidades de comunicación.....	36
1.2.6. Ventaja competitiva.....	38
1.2.7. Enfoques teóricos.....	39
1.3. Definición de términos básicos.....	44
CAPÍTULO II. HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
2.1. Formulación de Hipótesis principal y derivadas.....	47
2.1.1. Hipótesis general.....	47
2.1.2. Hipótesis específicas.....	47
2.2. Variables y definición operacional.....	48
2.2.1. Variable independiente.....	49
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
3.1. Diseño Metodológico.....	51
3.2. Diseño Muestral.....	52
3.3. Instrumentación.....	53

3.3.1 Técnica	53
3.3.2. Instrumento.....	54
3.3.3. Validez.....	54
3.4. Procedimiento.....	58
3.5 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información	59
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	60
4.1. Resultados de la investigación	60
4.1.1. Análisis descriptivo.....	60
4.1.2. Prueba de hipótesis.....	126
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	138
CONCLUSIONES.....	141
RECOMENDACIONES	143
REFERENCIAS	145
ANEXOS	151
ANEXO 1: Matriz de coherencia	152
ANEXO N° 2 Cuadro de Operacionalización de las variables	153
ANEXO N° 3: CUESTIONARIO	154

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Habilidades directivas esenciales: Una muestra de estudios.....	26
Tabla 2. Distribución de la variable habilidades directivas.....	126
Tabla 3. Distribución de las dimensiones de la variable habilidades directivas.....	127
Tabla 4. Comparación entre universidades-habilidades directivas	127
Tabla 5. Comparación entre universidades-habilidades personales o intrapersonales	129
Tabla 6. Comparación entre universidades-habilidades interpersonales.....	130
Tabla 7. Comparación entre universidades-habilidades grupales	131
Tabla 8. Comparación entre universidades-habilidades de comunicación.....	132
Tabla 9. Distribución por niveles de la variable habilidades directivas	133
Tabla 10. Distribución por niveles de la variable habilidades personales.....	134
Tabla 11. Distribución por niveles de la variable habilidades interpersonales	135
Tabla 12. Distribución por niveles de la variable habilidades grupales	136
Tabla 13. Distribución por niveles de la variable habilidades de comunicación	137

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de las habilidades directivas.	22
Figura 2. Modelo de las Habilidades Directivas	24
Figura 3. Habilidades Intrapersonales	28
Figura 4. Indicadores de las Habilidades Intrapersonales	30
Figura 5. Habilidades Interpersonales.	31
Figura 6. Habilidades Interpersonales	32
Figura 7. Habilidades Grupales.	35
Figura 8. Teoría de las relaciones humanas.....	44
Figura 9. Aspecto INTRA de la Universidad A y de la Universidad B	122
Figura 10. Aspecto INTER de la Universidad A y de la Universidad B.....	123
Figura 11. Aspecto GRUPO de la Universidad A y de la Universidad B.	124
Figura 12. Aspecto COMUNICACIÓN de la Universidad A y de la Universidad B. .	125
Figura 13. Nivel De Habilidades Directivas.....	133
Figura 14. Habilidades Personales.....	134
Figura 15. Habilidades interpersonales	135
Figura 16. Habilidades Grupales	136
Figura 17. Nivel de habilidades de Comunicación.....	137

RESUMEN

La presente investigación lleva por título “Análisis de las habilidades directivas en alumnos de noveno y décimo ciclo de la Facultad de Administración de dos universidades privadas” y tiene por objetivo determinar cuáles son las diferencias significativas entre las habilidades directivas de los alumnos de la Universidad “A” en comparación con las habilidades directivas de los alumnos de la Universidad “B”.

La investigación desarrollada, tuvo un enfoque cuantitativo, descriptivo, comparativa, con diseño descriptivo - correlacional. La población estuvo constituida por los alumnos de dos universidades privadas; denominadas para el caso del presente trabajo de investigación, universidad A y universidad B, siendo la muestra de 108 estudiantes para cada una. El instrumento utilizado fue el cuestionario y la técnica la encuesta.

Se concluyó que existen diferencias en las habilidades directivas entre los estudiantes de la Universidad A y B; existen diferencias en las habilidades personales entre los estudiantes de la Universidad A y B; no existen diferencias en las habilidades interpersonales entre los estudiantes de la Universidad A y B; no existen diferencias en las habilidades grupales entre los estudiantes de la Universidad A y B y no existen diferencias en las habilidades de comunicación entre los estudiantes de la Universidad A y B

Palabras clave: habilidades directivas, gestión, competitividad, mercado universitario.

ABSTRACT

This research is entitled Analysis of management skills in ninth and tenth cycle students of the Faculty of Administration of two private universities and aims to determine what are the significant differences between the management skills of students from University "A" compared to the managerial skills of University "B" students.

The research developed had a quantitative, descriptive, comparative approach, with a descriptive-correlational design. The population was made up of students from two private universities; denominated for the case of the present research work, university A and university, being the sample of 108 students for each one. The instrument used was the questionnaire and the survey technique.

It was concluded that there are differences in management skills between students from University A and B; there are differences in personal abilities between students at University A and University B; there are no differences in interpersonal skills between students from University A and B; there are no differences in group skills between students from University A and B and there are no differences in communication skills between students from University A and B

Keywords: managerial skills, management, competitiveness, university market.

INTRODUCCIÓN

Desde hace algunas décadas el mundo se ha visto inmerso en una serie de cambios debido a la aparición de fenómenos como la globalización y el desarrollo constante de la tecnología, aspectos que han generado una verdadera transformación en todo ámbito de desempeño. (Copelli, 2018) Las organizaciones no han escapado a esta dinámica, viéndose en la necesidad de reinventarse para asumir los retos que presenta este nuevo escenario de acción y, para lograrlo, se requiere de líderes que cuenten con habilidades directivas que les permita optimizar sus procesos, con menores costos y una mayor rentabilidad, pero, sobre todo, posicionarse en un mercado global sumamente competitivo. (Bonifaz, 2012)

Sin embargo, se ha detectado que aún existe una disociación entre las necesidades que se presentan a nivel organizacional y la formación que reciben los futuros administradores en los claustros universitarios, pues, si bien es cierto se brinda una formación especializada en cuanto a las exigencias curriculares, no sucede lo mismo con la propuesta formativa para el desarrollo de las habilidades directivas tan necesarias en un campo de acción que tiene incidencia directa en el manejo y dirección empresarial, evidenciando con ello la urgente necesidad de adecuar los procesos formativos que se brindan en las universidades a las demandas que presenta el mundo empresarial. (Rengifo, 2015)

Cabe señalar aquí que en la actualidad las organizaciones consideran un requisito fundamental que los profesionales que contratan y asumen posiciones de responsabilidad administrativa o gerencial, cuenten con habilidades directivas que les permita dirigir las acciones y procesos hacia los objetivos que se han establecidos, considerándolo inclusive como un factor de éxito. (Ascón, García y Lajara, 2019)

A nivel nacional, también se encuentra esta problemática en la formación universitaria, situación que se torna preocupante, pues eso reduce las posibilidades que tienen los futuros administradores para insertarse de forma exitosa en un mercado laboral que, de acuerdo a la OCDE (2016) requiere de profesionales con altos niveles de competencia

acordes a las necesidades que presenta la sociedad, nivel al que aún no se ha llegado, ya que existe una considerable brecha entre los niveles competenciales y habilidades logradas por los graduados universitarios y la necesidades del ámbito laboral.

Este desfase formativo en la educación superior se ha suscitado por una serie de problemáticas propias de ese ámbito educativo, pues hasta hace algunos años el crecimiento de las universidades en número era indiscriminado, generando un descontrol en las propuestas formativas, priorizando más el aspecto económico que la esencia propia de una educación acorde a las exigencias globales. No es sino hasta el año 2014 que se emite la nueva Ley Universitaria 30220, estableciendo una serie de directrices orientadas a elevar los estándares de la calidad educativa, aspectos que ya se venían trabajando desde la década de los noventa. (Unesco, 2017)

En esa línea, aún se vienen estableciendo diversas acciones para mejorar las propuestas formativas en el marco de la referida Ley 30220 y de las Políticas de Aseguramiento de la Calidad establecidas por la SUNEDU (2015). Sin embargo, aún es un trabajo en construcción y no se sabe a ciencia cierta si en la práctica se está logrando implementar acciones orientadas a brindar a los estudiantes la formación profesional que se requiere, no solo en los aspectos propios del campo profesional sino también en el desarrollo de las habilidades necesarias para el ejercicio laboral, situación que también se ha encontrado a nivel local, específicamente en estudiantes de noveno y décimo ciclo de la Facultad de Administración de dos universidad privadas,

De continuar así, se podría generar dificultades para lograr que los recién graduados se inserten en un mercado laboral cada vez más exigente, así como la reducción de profesionales especializados, aspectos que afectarían no solo a este grupo humano, sino que también perjudicaría severamente el aparato productivo, el equilibrio económico y el desarrollo de la sociedad en su conjunto.

Desde esa perspectiva, se hace evidente la necesidad de evaluar si se están implementando los planes curriculares en las casas superiores de estudio en función a los requerimientos del ámbito empresarial y si realmente se están brindando

herramientas a los estudiantes para el desarrollo de habilidades directivas que les permita responder a las funciones inherentes al campo profesional administrativo.

En este sentido, se considera pertinente el desarrollo de este trabajo de investigación, pues permitirá determinar cuáles son las diferencias significativas entre las habilidades directivas de los alumnos de la Universidad “A” en comparación con las habilidades directivas de los alumnos de la Universidad “B”, considerando cuatro dimensiones fundamentales: (1) habilidades personales, (2) habilidades interpersonales, (3) habilidades grupales y (4) habilidades de comunicación.

El problema general de la investigación a investigar fue ¿Cuáles son las diferencias significativas entre las habilidades directivas de los alumnos de la Universidad “A” en comparación con las habilidades directivas de los alumnos de la Universidad “B”?

Por otro lado, los problemas específicos considerados en la investigación son los siguientes:

1. ¿Cuáles son las diferencias significativas entre las habilidades personales de los alumnos de la Universidad “A” en comparación con las habilidades personales de los alumnos de la Universidad “B”?
1. ¿Cuáles son las diferencias significativas entre las habilidades interpersonales de los alumnos de la Universidad “A” en comparación con las habilidades interpersonales de los alumnos de la Universidad “B”?
2. ¿Cuáles son las diferencias significativas entre las habilidades grupales de los alumnos de la Universidad “A” en comparación con las habilidades grupales de los alumnos de la Universidad “B”?
3. ¿Cuáles son las diferencias significativas entre las habilidades de comunicación de los alumnos de la Universidad “A” en comparación con las habilidades de comunicación de los alumnos de la Universidad “B”?

En lo que respecta al objetivo general de la investigación; éste se resume en Determinar cuáles son las diferencias significativas entre las habilidades directivas de los alumnos de la Universidad “A” en comparación con las habilidades directivas de los alumnos de la Universidad “B”.

Referente a los objetivos específicos los podemos resumir en los siguientes:

1. Determinar cuáles son las diferencias significativas entre las habilidades personales de los alumnos de la Universidad “A” en comparación con las habilidades personales de los alumnos de la Universidad “B”.
2. Determinar cuáles son las diferencias significativas entre las habilidades interpersonales de los alumnos de la Universidad “A” en comparación con las habilidades interpersonales de los alumnos de la Universidad “B”.
3. Determinar cuáles son las diferencias significativas entre las habilidades grupales de los alumnos de la Universidad “A” en comparación con las habilidades grupales de los alumnos de la Universidad “B”.
4. Determinar cuáles son las diferencias significativas entre las habilidades de comunicación de los alumnos de la Universidad “A” en comparación con las habilidades de comunicación de los alumnos de la Universidad “B”.

En lo que respecta a los impactos de la investigación; podemos indicar los siguientes; primero, sobre el impacto teórico; la presente investigación es importante porque permitirá conocer las diferencias significativas de las habilidades directivas de los alumnos de la Universidad “A” en relación a las habilidades directivas de los alumnos de la Universidad “B”; permitiendo a ambas universidades identificar las oportunidades de mejora en lo referente a las habilidades directivas. Asimismo, la investigación realizada, servirá como referencia a futuros estudios de otras universidades del sector privado y estatal del Perú y del mundo.

Segundo, sobre el impacto práctico; a ambas universidades les permitirá elaborar un Plan de Mejora que contemple aspectos como: indicadores de las habilidades directivas de los alumnos, variación curricular, cursos de Extensión Universitaria, talleres lúdicos y otras actividades que contribuyan a mejorar el nivel de las habilidades directivas en los egresados de las universidades.

Tercero, sobre el impacto metodológico; el trabajo de investigación tuvo enfoque cuantitativo dado que se vincula a conteos numéricos y métodos estadísticos tanto descriptivos como inferenciales. En cuanto al diseño aplicado fue descriptivo - correlacional, porque se evalúa la relación entre las variables y dimensiones de habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades de grupo y habilidades de comunicación, con la competitividad del sistema de gestión de las universidades peruanas (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Finalmente, la principal limitación de la investigación es la escasa literatura respecto a la situación actual de las habilidades directivas, especialmente en lo que respecta a cada una de las dimensiones e indicadores que la componen, así como las necesidades y exigencias del mercado laboral respecto a esta problemática de estudio. Respecto a los recursos humanos, financieras y logísticas no se han encontrado limitaciones que impidan del desarrollo de la investigación.

En la época actual, la educación superior asume una serie de desafíos para lograr la formación integral de sus estudiantes, en los diferentes ámbitos de desempeño. Sin embargo, aún existen desfases muy marcados entre los planes curriculares para la formación de los futuros profesionales y las necesidades del mercado laboral. Tal es el caso de la carrera de Administración, en la que se hace relevante el uso de herramientas educativas orientadas a promover el desarrollo de habilidades directivas, aspecto medular para el ejercicio profesional en el contexto globalizado.

Por lo indicado, todo estudiante necesita desarrollar, adoptar, aprender y perfeccionar sus habilidades directivas para la comunicación, el liderazgo, la creatividad, la toma de decisiones, la administración del tiempo, el trabajo en equipo, la asertividad, la motivación, entre otras que son de suma relevancia; las cuales son indispensables para emprender con éxito su futuro profesional.

Todos estos considerandos se han convertido en la motivación para elaborar el presente trabajo de investigación, con base en el análisis de las habilidades directivas de los alumnos de dos universidades privadas, a fin de recopilar evidencias suficientes para proponer programas y proyectos de mejora para el cambio.

En este sentido, se analizaron las habilidades directivas de los alumnos de noveno y décimo ciclo de la carrera de Administración de la Universidad A en cuatro rubros: habilidades intrapersonales o personales, habilidades interpersonales, habilidades de grupo y habilidades de comunicación; y, se compararon con las habilidades directivas de los alumnos del décimo ciclo de la carrera de Administración de la Universidad privada B en los mismos temas. El presente estudio, ha permitido comparar a dos universidades privadas del país; siendo la universidad A la que origina el presente estudio.

La hipótesis de la presente investigación es que: “Las habilidades directivas de los alumnos de la Universidad “A” son significativamente mejores que las habilidades directivas de los alumnos de la Universidad “B”.

Para obtener la información se aplicó un cuestionario sobre habilidades directivas a 108 alumnos de la Universidad A y a 108 alumnos de la Universidad B; con el objetivo de determinar la relación existente entre la formación de las habilidades directivas en los alumnos de la Universidad “A” y la formación de las habilidades directivas en los alumnos de la Universidad “B”. El cuestionario aplicado a las 216 personas de ambas universidades; fue validado por tres expertos en temas de habilidades directivas de la Universidad “A”. La información se procesó en el paquete estadístico (SPSS v. 22).

Todo lo señalado para el desarrollo de la investigación se ha estructurado de la siguiente manera:

El capítulo I, se ha destinado a la fundamentación teórica, en la que se consideraron los antecedentes respectivos, tanto nacionales como internacionales, así como las bases teóricas que sustentan la variable de investigación.

En el capítulo II, se incluyen la hipótesis general y las hipótesis específicas planteadas.

En el capítulo III, se menciona el diseño de investigación y se describe la característica de la población y de la muestra que se ha considerado en la investigación. También se indica el procedimiento utilizado para la obtención de la muestra de estudio. Por otro lado, se mencionan los detalles correspondientes a la técnica utilizada y a los procedimientos realizados para obtener la información.

En el capítulo IV, se reportan los resultados de la investigación y la contrastación de las hipótesis de estudio establecidas.

En el capítulo V se ha realizado la discusión de los resultados a los que se arribó en la investigación.

Así también, se incluyen los acápites para las conclusiones y recomendaciones que han surgido a la luz de los resultados obtenidos. Finalmente, se han incorporado las referencias bibliográficas, apéndices y anexos tal como corresponde a un trabajo de investigación de este tipo.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

Una investigación de esta envergadura, exige una exhaustiva búsqueda de libros, artículos, documentos e investigaciones tanto a nivel internacional como en el contexto nacional, que permitan construir un estado del arte que refleje la esencia del estudio y contribuyan a asentar bases debidamente fundamentadas para su desarrollo.

1.1. Antecedentes de la investigación

1.1.1. Antecedentes nacionales

En la investigación realizada por Gómez (2019) en su trabajo de investigación titulado “Percepción docente de las habilidades directivas de los gestores de las instituciones públicas del distrito del Rímac, en función al género”, con el objetivo de determinar la percepción de los docentes con respecto a las habilidades directivas que tienen los gestores de instituciones educativas del sector público en el referido distrito. Se utilizó la investigación cuantitativa, de tipo básica, diseño descriptivo comparativo. La población estuvo constituida por 62 docentes, varones y mujeres de los tres niveles educativos de la educación básica regular. El instrumento aplicado fue el Cuestionario de Habilidades Directivas de Aburto. Se concluyó que las diferencias significativas encontradas en la percepción de la variable de estudio se inclinaron a favor del sexto femenino.

Por su parte, Dávila y Gamboa (2017) en su estudio sobre el “Nivel de Habilidades Gerenciales en estudiantes de Ingeniería Empresarial de la Universidad César Vallejo Filial Chiclayo en el 2017”, tuvieron el objetivo de determinar las habilidades gerenciales en el grupo de estudio señalado en el título de la investigación. Para ello, enmarcó su trabajo dentro del marco del enfoque cuantitativo, el diseño fue descriptivo diagnóstico, no experimental. El instrumento aplicado fue el Test de Habilidades Gerenciales. La muestra se conformó por 50 estudiantes de Ingeniería Empresarial de la referida Casa de Estudios. Los resultados obtenidos permitieron evidenciar que el 52% de la muestra de estudio obtuvo un nivel deficiente de habilidades gerenciales.

Así también, conviene recoger aquí la investigación realizada por Ayala (2017) sobre “Habilidades directivas y gestión del conocimiento en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente, Los Olivos, 2016”, con el objetivo de determinar la influencia de las habilidades directivas en la gestión del conocimiento dentro de la unidad de análisis seleccionada. La investigación tuvo diseño no experimental, de tipo básica, nivel descriptivo correlacional. La población estuvo conformada por 333 docentes perteneciente a la Red 17 de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 2, mientras que la muestra fue de 178 docentes de dicho ámbito. El instrumento utilizado fue el cuestionario. Se concluyó que las habilidades directivas influyen en un 19% en la comunicación interna, mientras que la gestión del conocimiento lo hace en un 21%, de acuerdo Seudo R2 de Cox y Snell = 0.19 y Naglekerke 0.21.

Otro aporte interesante para este trabajo, se encuentra en el estudio realizado por Aparicio y Medina (2015) bajo el título de “Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: un análisis comparativo” que tuvo como objetivo realizar un análisis respecto a las habilidades gerenciales que se consideran importantes en mayor o menor medida en el ámbito peruano. La investigación fue de corte exploratorio basado en la Metodología Q. La muestra estuvo constituida por 52 personas que tienen los cargos de gerentes generales, gerentes y ejecutivos de recursos humanos de diversas organizaciones peruanas. Los instrumentos utilizados fueron la guía de entrevista y el cuestionario. Entre las conclusiones más relevantes se encontró que las habilidades gerenciales son consideradas un recurso estratégico dentro de las organizaciones; sin embargo, en el contexto peruano son escasas.

Por su lado, Huamán y Abregú (2014) en su investigación sobre la “Percepción de Habilidades Directivas desde la perspectiva de los graduados en Administración vinculados a organizaciones de Selva alta”, se tuvo como objetivo establecer las diferentes percepciones respecto a las habilidades directivas de acuerdo a los graduados que se encuentran vinculados a diversas organizaciones privadas y públicas. La metodología que se siguió en este trabajo tuvo un diseño transversal comparativo. La muestra de estudio estuvo conformada por 34 bachilleres de la carrera de administración. El instrumento que se utilizó fue el Cuestionario de Habilidades

Directivas (CHD) que se adaptó del MSI. Los resultados obtenidos permitieron evidenciar que el 11,8% de los directivos (director, administrador, gerente, jefe o coordinador) alcanzaron desarrollar alto nivel de habilidades directivas para la gestión del talento humano, el 73,5% alcanzó un nivel aceptable y el 14,7% un nivel bajo. El 82% necesita optimizar una parte de las cuatro dimensiones que se trabajaron: (1) habilidades para el liderazgo, (2) habilidades para la ejecución o la práctica, (3) habilidades para el desarrollo del talento humano y (4) habilidades para la gestión del cambio. Asimismo, se encontró que el sector público es el ámbito en el que se obtuvo una mejor percepción respecto a la variable de estudio.

1.1.2. Antecedentes internacionales

Morales y Muñoz (2019) en su investigación sobre “Análisis de las habilidades directivas con una perspectiva de género en estudiantes del Tecnológico Nacional de México, Campus Zongolica, VER”, con el objetivo de identificar si existen vulnerabilidades en alguna de las habilidades directivas y, con esa base, realizar propuestas que permitan fortalecer la igualdad de oportunidades. La investigación fue descriptiva, con un enfoque cuantitativo. La población estuvo constituida por 325 estudiantes de ingeniería. El instrumento empleado fue la evaluación personal de habilidades directivas (PAMS). Se concluyó que estas habilidades son necesarias para fortalecer las estrategias orientadas a brindar una formación basada en la igualdad de oportunidades y al desarrollo de competencias gerenciales.

Donawa y Gámez (2019) en su trabajo sobre “Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela”, tuvieron como objetivo identificar las habilidades gerenciales para desarrollar una cultura de innovación en la universidad. La metodología que se basó en el paradigma positivista, de nivel descriptivo, diseño no experimental, transaccional y de campo. La población estuvo conformada por 60 docentes. El instrumento para la recolección de datos fue el cuestionario con categoría de tipo Likert. Se concluyó que existe un bajo porcentaje en las habilidades innovadoras y de descubrimiento, siendo inexistentes las habilidades gerenciales encontradas.

Pereda (2016) en su investigación titulada: “Análisis de las Habilidades Directivas. Estudio aplicado al Sector Público de la Provincia de Córdoba” tuvo como objetivo identificar las habilidades directivas que se valoran más por parte de los empleados del ámbito público de la referida provincia. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, con fase exploratoria y nivel descriptivo. Se utilizó como instrumento el cuestionario. Se concluyó que las valoraciones más bajas respecto a las habilidades directiva se encuentran en la capacidad de motivar (3,14) y la que obtuvo más alto puntaje fue la que responde a “se hace respetar por sus superiores” (3,68). La honestidad se constituyó en el atributo más relevante.

Reyes (2016) en su trabajo de investigación sobre “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional”, con el objetivo de determinar la relación entre las dos variables de estudio. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo. La población de estudio estuvo constituida por 30 directivos de diferentes clases sociales, con edades comprendidas entre los 19 y 64 años de edad. El instrumento utilizado fue una guía de cuatro estímulos orientados a optimizar las habilidades mediante diversas actividades. Las conclusiones obtenidas evidenciaron que las empresas del sector hotelero consideran fundamentales las habilidades directivas en sus gerentes, pues son ellas las que permitirán que puedan encaminar a los colaboradores hacia las metas establecidas y, con ello, optimizar la productividad.

También se puede citar aquí a Naranjo (2015) quien elaboró en Colombia un artículo científico titulado “Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia”, cuyo propósito fue caracterizar las habilidades gerenciales con las que cuentan los líderes de las medianas empresas en Colombia y la forma en que estas contribuyen para ejercer sus tareas y el impacto de su gestión; y en el que se concluye que el manejo de las relaciones, la búsqueda incesante por construir calidad y un cuidado especial en las finanzas de las empresas, constituyen las principales características de las habilidades gerenciales de los líderes de las medianas empresas en Colombia.

1.2. Bases teóricas

1.2.1. Habilidades directivas

Cabe iniciar señalando que la palabra habilidad está referida a aquella capacidad que tiene el individuo de generar resultados previamente proyectados con la máxima certeza, invirtiendo el mínimo tiempo, la menor cantidad de recursos y la máxima seguridad. (Madrigal, 2009)

En ese sentido, esta habilidad no necesariamente se convierte en una característica innata en el ser humano, pues ésta se adquiere con el aprendizaje, con la práctica, mediante el uso de herramientas que contribuyen a su optimización. De ahí la relevancia de considerarla como una parte fundamental en la formación universitaria, desde sus diferentes manifestaciones.

Asimismo, es importante señalar que se ha tomado esta definición de habilidad, pues, aunque se refiere a ella de forma general, se puede traslapar la definición hacia las habilidades directivas, ya que éstas son adquiridas y aprendidas para producir resultados previstos con máxima certeza. Por otro lado, esta definición rompe los paradigmas y contradice las teorías de Peter Drucker y del propio Einstein; en el caso del primero indicaba que solo hay dos tipos de personas, las que nacen para mandar y aquellas a las que les gusta que la manden. En el caso del segundo “De dos cosas estoy seguro: de la inmensidad del Universo y de la estupidez humana; del Universo no estoy seguro”.

Por su parte, Bonifaz (2012) señaló que en una organización no basta solamente que existan objetivos estratégicos establecidos, es necesario que se cuente con personas que sean capaces de guiar las acciones hacia su logro. Sin embargo, para que ello sea posible es necesario que exista un proceso continuo de aprendizaje, apoyo y motivación para que las autoridades puedan desarrollar habilidades directivas.

Saber dirigir y coordinar equipos de trabajo académicos, es saber desarrollar las habilidades directivas, estas son adquiridas y aprendidas para obtener mejores resultados incluyendo el propio esfuerzo (Madrigal, 2009). En este camino para el autor,

se denomina habilidad directiva al talento o ingenio del individuo para realizar una acción o labor, en el ámbito universitario son competencias y capacidades propias de la especialidad, que pueden ser aplicadas en cualquier ciencia del saber o conocimiento. Al respecto, el autor clasifica el desarrollo de las habilidades directivas de la siguiente manera.

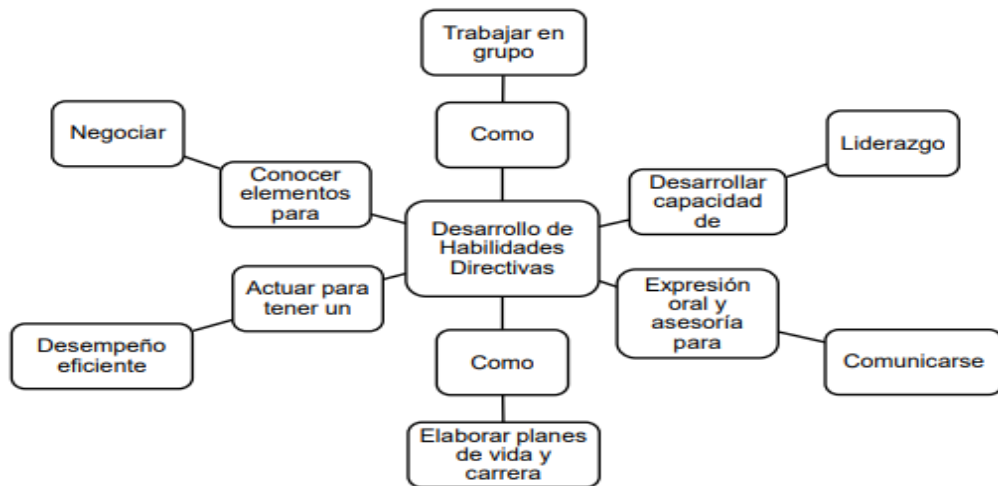


Figura 1. Modelo de las habilidades directivas.

Adaptado del libro desarrollo de habilidades directivas de Bonifaz (2009)

La figura 1 representa con mayor intensidad la clasificación de las habilidades directivas que debe exponer todo directivo al mando de una universidad, las cuales son negociar, desempeño eficiente, elaborar planes de vida y carrera, comunicación, liderazgo y trabajo en grupo, el proceso de estas habilidades servirá para obtener resultados educativos de calidad y competitivo.

Whetten y Cameron (2011) indicaron que el desarrollo de habilidades directivas es una tarea sin fin. Asimismo, precisa que las habilidades directivas son necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con los demás. También precisan los autores que las habilidades directivas son las mismas hoy que hace un siglo y, que los principios conductuales básicos que constituyen los fundamentos de estas habilidades son atemporales.

En otras palabras, el desarrollo de las habilidades directivas implica que las personas traduzcan y realicen sus propias estrategias, herramientas y estilos preferidos llevados a la práctica y de manera óptima.

Por su parte, Ramírez (2018) señaló que las habilidades directivas conforman el desarrollo de otras habilidades, entre las que se encuentran las personales, interpersonales y grupales, aspectos que se encuentran en constante desarrollo y que permiten potenciar el desenvolvimiento conducente a ejecutar de manera eficaz y eficiente las acciones de los directivos.

Estos considerandos toman especial relevancia en el caso de las Casas Superiores de Estudio, pues el contexto actual presenta una serie de exigencias a las que deben responder y, para poder hacerlo, deben mantener un nivel competitivo, basado en una educación de calidad, orientada a la formación de estudiantes capaces de asumir los desafíos que les presenta el contexto global.

Desde esa perspectiva, las universidades están llamadas a formar profesionales que reúnan características y condiciones adecuadas para desempeñarse de forma exitosa y, en el caso de quienes egresan de la carrera de Administración requieren de habilidades directivas, elemento medular para lograr un desempeño exitoso. En esa línea, Pérez, Barroso, Escalante y Eliseo (2008) señalaron que estas habilidades se convierten en un vehículo que conjuga factores como la estrategia, la práctica administrativa, las técnicas, las herramientas, el estilo y los atributos del profesional.

Es necesario considerar aquí que las habilidades directivas según Rabouin et al (2008) son la renuncia a paradigmas antiguos, partiendo desde la confianza y libertad para la toma de decisiones donde todos estarán del mismo lado tanto las autoridades que direccionan la universidad como los colaboradores, docentes y discentes teniendo un sentido de pertenecía hacia un objetivo, generando un ambiente académico propicio para el desarrollo de la creatividad. En suma, se puede decir que lo que se busca es que cambien estas formas rígidas a lo que antiguamente se habían desarrollado en cuanto a la enseñanza y aprendizaje en las universidades, el estudiante debe lograr dominar la

integralidad de su carrera profesional, que se adueñe de ella para comunicarse de manera efectiva dentro del ámbito que corresponda.

En ese sentido, el autor señala tres tipos de habilidades directivas que son necesarias para realizar la gestión de manera eficaz: La primera habilidad es aprender a aprender, es estar apto para desaprender y volver a aprender transformando los saberes y la mentalidad asumiendo el abandono de viejos paradigmas, focalizándose en estructurar una nueva cultura proactiva ante evidentes cambios tecnológicos, donde la fortaleza de la persona será crucial aunque estas muchas veces se resisten al cambio. La segunda es aprender a gestionar el cambio, este proceso aún es más complejo dado a que las personas en las organizaciones educativas tienen que estar dispuestas a aprender, tener curiosidad y la disposición de adaptarse a los grandes desafíos. Por último, la tercera habilidad corresponde al trabajo de aprender a innovar, aquí la actitud es una condición primordial para el proceso del cambio y obtener resultados positivos, para la innovación se deben crear criterios que generen condiciones e incentivos con la finalidad de que el personal se sienta motivado y orientados al logro de objetivos y estar proclive al cambio produciendo nuevas tendencias en el mejoramiento de la competitividad en el mercado educativo.

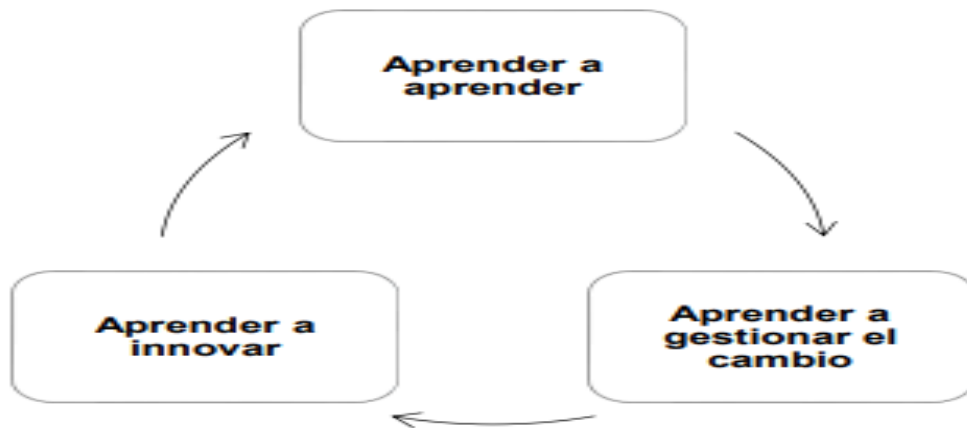


Figura 2. Modelo de las Habilidades Directivas

Adaptado del libro Desarrollo de Habilidades Directivas para un nuevo Management de Rabouin (2008)

Respecto a la figura antes señalada, precisa que los directivos poseen las herramientas necesarias que conllevan al éxito o fracaso de sus instituciones, las cuales son aprender a aprender, a innovar y a gestionar el cambio, razón por la que su

aplicación es llevada a la práctica de estas habilidades de manera certera y conlleva a la gestión eficaz del directivo en su organización adicionándose el compromiso de sus colaboradores y la actitud de predisposición hacia el cambio asumiendo retos y desafíos.

Es por ello que, hoy más que nunca, se requiere que las universidades puedan brindar propuestas educativas que desarrollen en los estudiantes las competencias y capacidades inherentes a la carrera, pero también aquellas habilidades que signifiquen un elemento diferenciador que se pueda aplicar en cualquier esfera de los conocimientos. (Ascón, González y Lajara, 2019) De ahí, que autores como Tapia, Ulibarri y Morales (2017) señalen que en las organizaciones actuales el desarrollo de competencias y habilidades sea una de las prioridades, a fin de propiciar el liderazgo, la motivación y el involucramiento de los colaboradores para el logro de los objetivos establecidos. Cabe señalar que las competencias, desde el punto de vista aristotélico en la que se consideran tres ámbitos del saber, la teoría, la práctica y la técnica, elementos que se consideran de suma relevancia para lograr el conocimiento y el dominio de una actividad específica. (Serrano, 2017).

Desde esta perspectiva, se podría señalar que el ejercicio profesional, implica una serie de competencias, habilidades y destrezas que optimizan la praxis especializada en un determinado ámbito profesional, más aún si se hace referencia al ámbito administrativo, en la que se requieren una serie de habilidades directivas que permitan la consecución de las metas trazadas, pero esto no surge de la nada, es necesario que la persona sea formada en ese contexto, que los conocimientos que recibe sean conjugados con el despliegue de otros factores que permitan dirigirlos, viabilizarlos y ejecutarlos.

En suma, se puede señalar que las habilidades directivas, que conjugan aspectos cognitivos, técnicos y humanos, se convierten en un aspecto neurálgico en el desempeño profesional de todo administrador, pues es necesario que vayan cultivando los conocimientos y las habilidades necesarias para desarrollar de manera óptima sus funciones. (García, Barradas y Gutiérrez, 2016)

En ese mismo sentido, Ruiz (2019) señaló que las habilidades directivas y las humanas en general son ampliamente solicitadas en todo tipo de organización, debido a

la alta necesidad de contar con gente capaz de liderar, de trabajar de forma colaborativa, creativos, curiosos, disruptivos y altos estándares de inteligencia emocional. Ya Chiavenato (2009) señalaba que las tendencias actuales se dirigen hacia una administración conjunta con las personas, en la que se tome en cuenta tanto a la organización como a las personas, a los colaboradores que son considerados como personas activas capaces de tomar decisiones, emprender acciones, innovar y agregar valor.

Todo ello va en consonancia, con algunos estudios realizados para recoger cuáles son las habilidades directivas más resaltantes, entre los que destaca el de Anderson Consulting (2000), en el que se obtuvo un detalle muy interesante de habilidades y atributos que se pueden visualizar en la Tabla 1.

Tabla 1. Habilidades directivas esenciales: Una muestra de estudios

Estudio: Encuestados, enfoque	Resultados	
Anderson Consulting (2000) Estudio de socios, consultores y clientes líderes de Andersen	Habilidades del empleado <ul style="list-style-type: none"> • Creatividad • Formación de equipos • Elasticidad/Flexibilidad • Competencia técnica • Manejo de la ambigüedad • Rapidez • Inteligencia emocional • Habilidades de comunicación 	Atributos de liderazgo <ul style="list-style-type: none"> • Menos controlador • Comparte la autoridad • Culturalmente adaptado • Fomenta el desafío • Visión clara • Cómodo con los riesgos • Crea un negocio motivado • Maneja la diversidad intelectual • Emprendedor

Fuente: Tomado de Whetten (2011)

En este mismo contexto, Whetten y Cameron (2005) destacan por el enfoque que le dan al campo administrativo, porque consideran que las habilidades directivas son el medio por el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados óptimos dentro de las organizaciones. Asimismo, se centran en desarrollar habilidades

directivas del estudiante, y no en describir estrategias, las herramientas, las técnicas o los estilos de administración.

En esa línea, estos autores se centran en cuatro tipos de habilidades: habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales y habilidades específicas de comunicación.

1.2.2. Habilidades personales o intrapersonales

Enfocar el tema de las habilidades personales o intrapersonales exige, de forma insoslayable, referirse a Whetten & Cameron (2011), quien realizó la concreción de este concepto señalando que están constituidas por “el desarrollo de autoconocimiento, manejo de estrés personal, y solución analítica y creativa de conflictos. Estas habilidades pueden enfocarse en acciones que quizás no involucren a otros individuos, sino que se encuentran vinculadas directamente al manejo del propio yo” (p. 11).

Pereda (2016) sostiene que las habilidades personales o intrapersonales son aquellas “referidas al aspecto personal, en donde la autodirección marcara el comportamiento del individuo. Se trata de la inteligencia para construir una percepción precisa respecto a uno mismo, aprovechando dicho conocimiento para organizar y dirigir la propia vida” (p, 81).

De ahí que se señale que esta habilidad es medular dentro del ámbito personal o intrapersonal pues es la que se constituye en el vehículo para construir una percepción precisa respecto a uno mismo y utilizar dicho conocimiento para organizar y dirigir la vida propia. Sin ella sería muy difícil que existieran las habilidades de autoconocimiento emocional, el autorespeto, la autorealización, el autocontrol de impulsos, la autonomía, la flexibilidad y el optimismo.

Por su parte, Urdaneta y Morales (2013) señalaron que las habilidades se relacionan significativamente con la inteligencia intrapersonal, ellas están referidas al manejo de las relaciones con uno mismo, al ascenso emocional que permite lograr el

auto entendimiento y, a la suma de herramientas orientadas a enfrentar cualquier circunstancia que se le presente en su vida personal y profesional.

En suma, se puede señalar que las habilidades personales o intrapersonales están referidas a los rasgos de la personalidad que tienen los individuos y que son utilizadas tanto en su desempeño laboral como vida cotidiana (Sánchez, 2104).

De acuerdo a Pereda (2016) las habilidades intrapersonales abarcan todo el contexto de habilidades como: "...la capacidad de aprender, la gestión del tiempo, la inteligencia emocional y la gestión del estrés, La estrategia y desarrollo personal, el desarrollo de la visión, la toma de decisiones" (p. 90).

En esta línea, se puede señalar que el correcto uso de la inteligencia emocional permitirá resolver los problemas de manera excelente. Todo ello, destaca que la autocrítica, también resulta importante para el desarrollo de la persona porque debe tener una autoevaluación de sí mismo frente a los resultados obtenidos, para ser objetivos en sus decisiones.

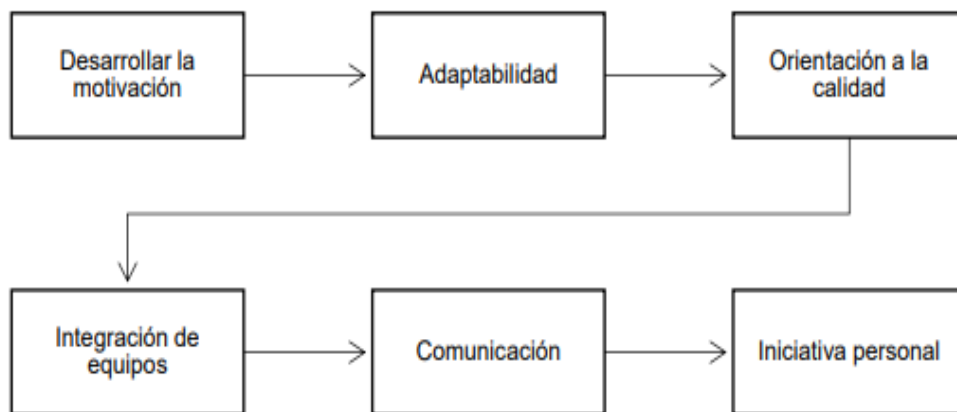


Figura 3. Habilidades Intrapersonales

Adaptado del libro de Comunicación efectiva y trabajo en equipo de Sánchez (2014).

Estos factores que se muestran en la figura 3 son la llave del éxito para el correcto desempeño en el ámbito personal.

Según, Lewis & Crozier (2004) las habilidades intrapersonales son innatas de los seres humanos aquí, se incluye la experiencia y el conocimiento observando su efectividad al momento de utilizarlas”. (p. 25). En el ámbito académico las acciones que realice el docente tendrán impacto en la institución, en los colaboradores y en los alumnos que pertenecen a esa casa de estudios, tener capacidad negociadora, evaluar y mejorar el rendimiento académico serán medidas de acuerdo a sus resultados poniendo en práctica sus funciones frente a diferentes situaciones que conllevan a gestionar la eficacia. Su implicancia va más allá del ámbito personal, está se desarrollan dentro y fuera de la entidad, la cual ayudará a optimizar sus resultados frente a sus propias decisiones, donde no sólo la aplicación teórica es relevante sino también la aplicación de la práctica.

En ese contexto, Whetten & Cameron (2005) agregaron que las habilidades intrapersonales también dependen de la predisposición para manejar el sector laboral, mediante el desarrollo de autoconocimiento, que emana el conocimiento del propio yo, sin embargo para el autor, el manejo de sus conocimientos y de su desempeño laboral son consideradas como las primeras habilidades esenciales y está enfocada en la consonancia de uno mismo con la capacidad de interrelacionarse con grupos, para asumir responsabilidades y liderar grupos de trabajos enfocados en lograr objetivos comunes.

En ese sentido, el autoconocimiento, no solo es administrar el propio yo si no que ayuda a la persona a tener la capacidad de entenderse, manejarse o auto controlarse, esta herramienta es imprescindible porque ayuda a las personas a desarrollar la empatía en la comprensión de los demás ya que la mayoría de estas fuerzas son más competentes y diversas (Whetten & Cameron, 2005).

Desde esta perspectiva, el éxito del conocimiento llega a aquellas personas conocedoras de sí mismo, el autoconocimiento lo poseen aquellas personas que cultivan un juicio profundo de sí mismo, es decir, de cómo se aprende, como se trabaja con otros, cuáles son sus propios criterios y donde se puede hacer la mayor contribución, además, menciona que el análisis del feedback es la mejor forma de identificar las cualidades de uno mismo (Drucker, 2005).

De igual manera, es importante mencionar aquí, lo dicho por Chiavenato (2009) cuando se refiere al estrés, aspecto que puede afectar las habilidades intrapersonales, y que son originados por el cansancio y agotamiento que presenta la persona debido a las exigencias que demanda las expectativas de los demás, provocando resultados influyentes en su desempeño, resaltando efectos negativos en su comportamiento, que afectan de alguna manera en el desempeño de sus labores, sus competencias y habilidades emocionales y competitivas.

En este mismo camino, la forma de solucionar conflictos es una habilidad indispensable para los directivos de las instituciones, pues particularmente el trabajo de un directivo implica solucionar problemas, lo que conlleva a reducir los efectos que estas puedan ocasionar (Whetten & Cameron, 2005).

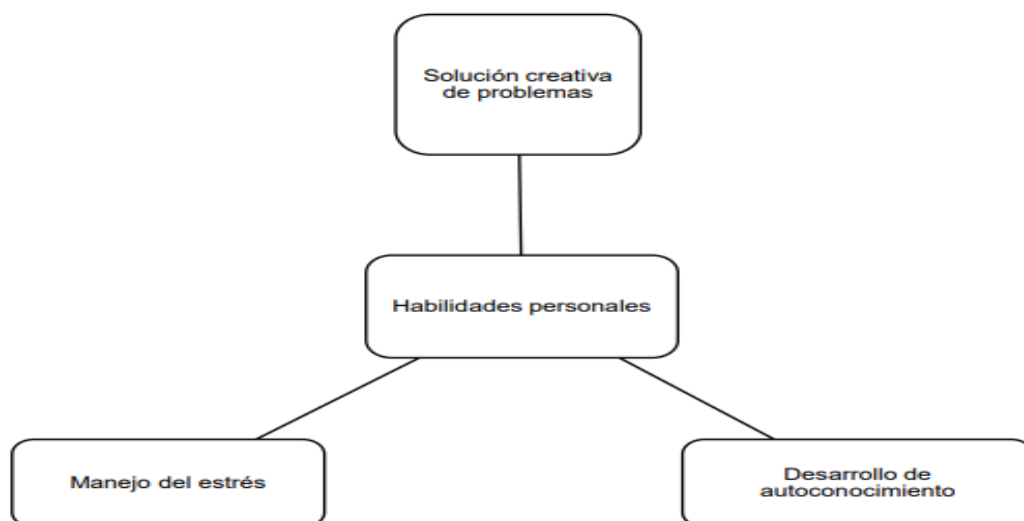


Figura 4. Indicadores de las Habilidades Intrapersonales

Adaptado del libro de Desarrollo de Habilidades Directivas de Whetten & Cameron (2005)

En definitiva, se puede inferir que las habilidades intrapersonales comportan factores de desarrollo del autoconocimiento, solucionar problemas y manejar el estrés, ayudan a las personas a mejorar su desarrollo personal y académico, siendo indicadores idóneos para las organizaciones educativas.

1.2.3. Habilidades interpersonales

Las habilidades interpersonales se definieron como la capacidad de comprensión e interrelación de personas o grupos de personas, con la finalidad de motivarlas para que su desempeño laboral sea óptimo. Tener desarrollado estas habilidades interpersonales será probablemente exitoso, y para desarrollarlas se debe reconocer en primer lugar las diferencias individuales, comprender la diversidad, trabajar en equipo y manejar de manera apropiada los conflictos motivando a los demás (Griffin & Van, 2016).

En esta línea, se puede señalar que la habilidad interpersonal es la capacidad para entender a otras personas, conocer qué les motiva, y utilizar dicho conocimiento para relacionarse con los demás. Entre las principales habilidades interpersonales se puede considerar la asertividad, la empatía, la colaboración, el manejo de relaciones sociales, la solución de problemas y la comunicación. Es necesario indicar que las habilidades se aprenden y no se heredan; asimismo no son un rasgo de personalidad sino más bien un patrón de conductas.



Figura 5. Habilidades Interpersonales.

Adaptado del libro de **Habilidades Directivas Evaluación y Desarrollo** de Griffin & Van (2016)

La figura antes mencionada, no evidencia las habilidades interpersonales más resaltantes para los autores y ellas son: las diferencias individuales, comprensión de la diversidad, manejo de problemas y el trabajo en equipo, esto comporta la unión de esfuerzos encaminados con la institución.

En la Figura 5 se puede detallar que las habilidades interpersonales más importantes, para los autores ya mencionados son: Diferencias individuales, comprender la diversidad, manejar conflictos y trabajar en equipo, esto implica cohesionar los esfuerzos encaminándolos con la organización.

De otro lado, Thomas & Inkson (2007) manifestaron que las habilidades interpersonales son la interacción personal, es decir, integra diversas posibilidades de malentendidos y fracasos. En detrimento, si son mal manejados, suelen ser deficientes y costosas para las instituciones. Por lo tanto, es necesario tener en cuenta que los directivos de las instituciones universitarias comprendan la relevancia que tiene desarrollar estas habilidades y que su aplicación conlleva a lograr sus objetivos en las entidades y comprender las diferentes culturas.

Al respecto, Whetten y Cameron (2011) señalaron que las habilidades directivas interpersonales se centran en las siguientes acciones: el establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, el ganar poder e influencia, la motivación de los demás y el manejo de conflictos. El acumulamiento de este conglomerado de habilidades fortalece los procesos de socialización y de comunicación a través de la interacción y el trabajo en equipo entre el docente y discente en la universidad.

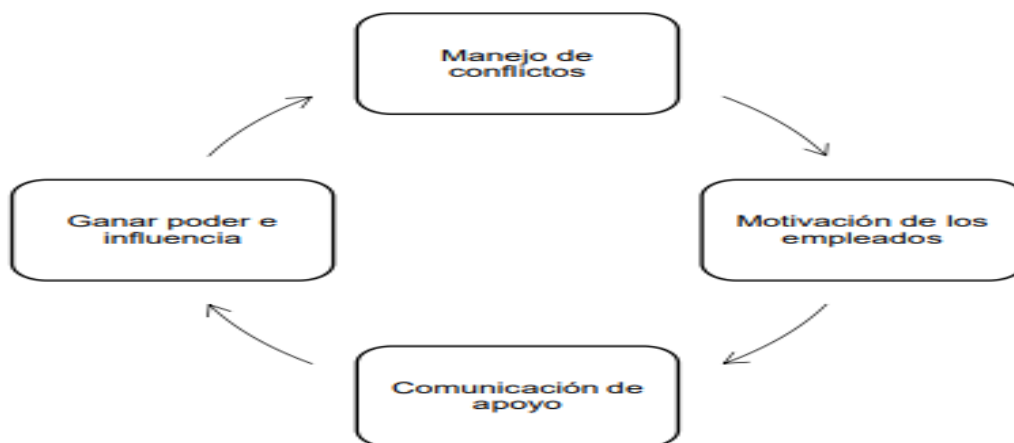


Figura 6. Habilidades Interpersonales

Adaptado del libro de Desarrollo de Habilidades Directivas de Whetten & Cameron (2005)

En la figura 6 se puede observar los indicadores de las habilidades interpersonales basados en la comunicación de apoyo, manejo de conflictos y ganar poder e influencia. Que debería utilizar una persona para el mejor desarrollo de las habilidades directivas.

En ese contexto, Whetten & Cameron (2005) señalaron que la comunicación de apoyo sirve de ayuda para conservar una relación efectiva entre el manejo de conflictos y comunicación de apoyo para ganar poder e influencia actos que destacan en el preciso momento donde se aborda el problema, asimismo, permite remediar un asunto difícil provocado con otra persona teniendo como resultado el fortalecimiento de la relación para resolver quejas y malos entendidos.

Para los mismos autores, utilizar el poder de la influencia es estimular un trabajo excepcional en las entidades educativas modernas, no obstante saber manejarlo de manera adecuada es competencia de las habilidades de quien asume la responsabilidad. En ese sentido, ganar poder e influencia es la capacidad para que los demás logren el objetivo trazado y la consecución de las tareas encomendadas.

Por su parte, Chiavenato (2009) señaló que las controversias generan discrepancias y efectos negativos para la organización lo cual implica desarrollar diferentes habilidades estrategias, en ese sentido se afirma que el manejo de un conflicto debe ser eficaz para que no afecte el rendimiento y el trabajo en equipo de los docentes y alumnos dentro de la institución. Lo que implica que los directivos desarrollen habilidades y se reduzcan cualquier tipo de discrepancia la cual no traen resultados óptimos para la consecución de los planes de trabajo y objetivos.

Para Urdaneta y Morales (2013) las relaciones interpersonales están referidas a la interacción que se establece con los demás, la capacidad para lograr el entendimiento de otras personas e involucra reconocer y actuar de forma apropiada ante determinados estados de ánimo.

En este contexto, es necesario señalar que las habilidades interpersonales también están directamente asociadas con la comunicación, pues es la que va a permitir establecer y enfatizar las relaciones con los demás, situación que exige una

comprensión, empatía y confianza hacia el otro. (Flores, García, Calsina, Yapuchura, 2016)

1.2.4. Habilidades grupales

En este mundo global desarrollar este tipo de habilidades se privilegia ampliamente, pues son las que permiten interactuar con los demás, establecer relaciones adecuadas y gestionar en conjunto el logro de determinadas metas, ejecutando procesos de forma colaborativa y, estas acciones, dentro de una organización se vuelven medulares. De ahí que se requiera que desde la época de formación en las aulas universitarias se vayan fortaleciendo estas competencias, para que los futuros profesionales vayan acostumbrándose a trabajar en equipo, en conjunto, a fin de alcanzar los fines organizacionales.

De acuerdo a Bonifaz (2012) las habilidades de grupo se enfocan en la consecución de objetivos comunes y en la participación de los mismos. La existencia de manejar esta habilidad causa satisfacción en los educadores, en toda institución la habilidad grupal se ve reflejado en los resultados que se obtiene después de llevar a cabo las funciones asignadas. Por ello es preciso que se cumplan ciertos criterios y cualidades, en general los grupos exitosos gozan de cierta libertad y autonomía para decidir y organizarse, tomando en cuenta de quien las lidera.

Las habilidades para el trabajo en grupo no solo garantizan una mejor calidad en la labor realizada, sino que también garantizan el continuo aprendizaje y crecimiento del individuo a través de su interacción con los demás. Las tres habilidades de grupo que destacan son las siguientes: participativas, comunicativas y colaborativas. (Wethe y Cameron, 2011). Estos indicadores permiten ayudar a optimizar el desarrollo del trabajo en equipo; además, permite la direccionalidad de los mismos, donde los miembros del equipo deben estar plenamente comprometidos con sus tareas encomendadas y el docente debe desarrollar las habilidades grupales para organizar y liderar estos equipos de trabajo.

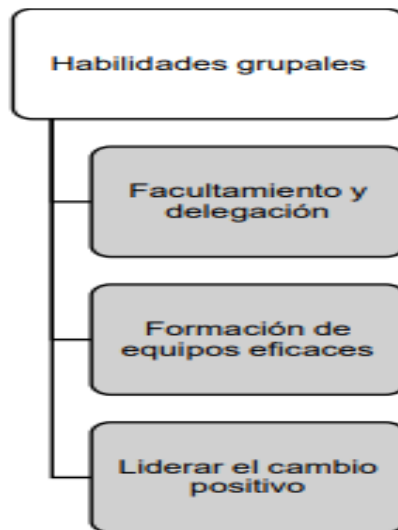


Figura 7. Habilidades Grupales.

Adaptado del libro de Desarrollo de Habilidades Directivas de Whetten & Cameron (2005)

Los indicadores que se muestran en la figura, son desarrollados por los directivos para el manejo eficaz de los grupos de trabajo participando activamente para la gestión en el desarrollo de las habilidades grupales, gestionando el cambio positivo para optimizar los resultados.

Según Whetten & Cameron (2005) el facultamiento es una estrategia que implica atraer, diseños enfocados en una situación que motive de manera intrínseca a los trabajadores donde los colaboradores realicen tareas no por conseguir alguna recompensa sino porque se sientan atraídos intrínsecamente.

Por su parte, Puchol (2010) mencionó que este facultamiento es un proceso que permite otorgar al colaborador el encargo de realizar una tarea, atribuyéndole autoridad y la libertad necesaria, pero siempre y cuando mantenga siempre la responsabilidad final y el compromiso.

De otro lado, las formaciones de equipos eficaces en las instituciones universitarias hacen referencia a que los docentes compartan conocimientos teniendo como base una propuesta en común. Formar equipos eficaces es construir relaciones de conectividad con los integrantes involucrados, lo cual responden a estímulos de motivación, reconocimientos de logros que orienten a objetivos comunes que aporten resultados y minimicen factores negativos (Whetten & Cameron, 2005). En consonancia

con los mismos autores, liderar cambios positivos, se destaca en desempeñar el potencial positivo, ayuda a mejorar la aparición de sus resultados y tomar decisiones analizando enfoques diferentes que sean capaces de evitar errores frente a cada situación. Con el fin de conseguir el éxito deseado.

1.2.5. Habilidades de comunicación

Las habilidades de comunicación están referidas a las capacidades que tiene una persona para la codificación y decodificación de códigos, ya sean simbólico-semánticos, figurativos y conductuales, situaciones todas que generan las reacciones verbales y no verbales ante determinadas situaciones comunicativas. (Paredes, 2011) para poder lograr que el mensaje llegue de manera adecuada y, en esa línea Chomsky (como se citó en Barón y Müller, 2014) señaló que la estructura mental que posee una persona de forma innata coadyuva a la generación y comprensión del mensaje en cualquier idioma de forma natural. Así también permite adquirir y dominar el lenguaje oral, de manera correcta y el adecuado funcionamiento del acto lingüístico.

Por su parte, Lomas (2018) refirió que desarrollar la habilidad comunicativa en los discentes no solo implica conocimiento de la lengua, sino de un saber hacer con las palabras. En otras palabras, no se trata solo de apropiarse del conocimiento estricto del uso del idioma que se está estudiando, sino conocer cómo se va a aplicar en la vida, cómo se va a utilizar y cuáles son los recursos verbales que van a darle forma a una idea para poder expresarla de forma adecuada.

La comunicación se encuentra inmersa en todos los procesos y actividades de la empresa y está relacionada íntimamente con el desempeño laboral. Las habilidades de comunicación, tratan de la capacidad para elaborar, enviar y recibir información, opiniones, ideas y actitudes orientadas hacia objetivos personales y organizacionales.

Del mismo modo, Penas (2009) previamente estableció criterios relacionados con la influencia que tiene el contexto social para la adquisición de habilidades de comunicación.

Por su parte Ruiz (2010) coincidió al señalar que el hecho de ser competentes para realizar algo, implica más que adquirir destrezas para hacerlo, para él el saber hacer consiste en un conjunto de actitudes, planteamientos y experiencias establecidas por el contexto sociocultural. Es decir, el entorno es realmente importante para el aprendizaje de una carrera; de facto el conocimiento de los códigos verbales ayuda de forma sustancial, pero también es menester tomar en cuenta el contexto donde se despliega el acto comunicativo.

El éxito empresarial depende en gran medida de llevar adecuadamente las habilidades básicas de la comunicación oral y escrita, relacionadas con la comunicación con los clientes, con los subalternos, con los superiores, entre otras. Además de tener cuidado con la comunicación no verbal que se refieren al uso de expresiones faciales, movimientos, gestos y lenguaje corporal que de igual manera transmiten un mensaje o significado.

Al respecto, es sabido y reconocido que la comunicación es una habilidad que incide directamente en las relaciones que se generan con las personas en todo ámbito. De su adecuado establecimiento, en muchas ocasiones, depende que se logren relaciones positivas entre los seres humanos. El contexto administrativo no es diferente, ya que en ese ámbito se requiere tener mucha empatía y pertinencia para lograr que las relaciones internas y externas dentro de una organización sean óptimas, involucrando con ello el logro de los objetivos establecidos.

De acuerdo a Rubio, Dueñas y García (2019) la competencia comunicativa se puede definir como: "...la capacidad que tiene un sujeto (que posee la competencia lingüística) para codificar y producir discursos y mensajes desde la oralidad" (p. 22).

Es necesario considerar aquí que el aprendizaje de una ciencia diferente, comprende una serie de procesos. De acuerdo a Krashen (1981) en Rosales, Ortiz y Lozano (2013) uno de ellos es el aprendizaje como tal y el otro elemento involucrado es el de la adquisición. En este camino, para este autor, el desarrollo de la competencia comunicativa se puede obtener de dos formas, la primera utilizando el lenguaje en

escenarios reales de comunicación y el segundo el aprendizaje formal, mediante reglas establecidas y corrección de errores.

Al respecto, Muñoz (2010) señaló que la habilidad comunicativa se puede entender como una expresión del conocimiento y de aquellas habilidades, tanto lingüísticas como pragmáticas que promueven la interacción de los estudiantes en diferentes contextos.

Asimismo, es importante destacar que, cuando se habla del término competencia, en líneas generales se está haciendo referencia a la manifestación práctica de diversos aprendizajes que se han logrado obtener, afrontando desafíos que se presentan en diversas circunstancias y contextos. (Pompa y Amado, 2015) de esta forma, surge la relevancia de lograr un adecuado desarrollo de la habilidad comunicativa, a fin de poder desenvolverse mediante el desempeño adecuado y aprendido como si fuera el propio, contextualizándolo en función a las necesidades y requerimientos que se presenten.

1.2.6. Ventaja competitiva

La cadena de valor es un modelo teórico que grafica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. Las preguntas que se hacen cuando se estudia esta teoría son: ¿Cómo es posible crear valor en base a los inputs de la cadena de valor? ¿Cómo se puede aumentar el margen de la actividad comercial? Parecen preguntas comunes y corrientes, pero son la esencia de la vida empresarial en el mundo.

Las industrias manufactureras crean valor ya que transforman las materias primas en productos de necesidad para las personas. Por ejemplo, una empresa minorista de retail ofrece una amplia variedad de productos, concepto con el cual crea valor para el consumidor ya que ofrece todo en un solo lugar. Una empresa minera utiliza los recursos naturales e industriales para extraer minerales a gran escala. Y así una infinidad de empresas y rubros trabajan día a día para generar el tan apreciado margen.

Con base en esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas). Este margen se analiza por supuesto a través de la cadena de valor de Michael Porter, concepto que presentó al mundo en su libro de 1985, “Ventaja Competitiva”.

1.2.7. Enfoques teóricos

Desde hace varias décadas el mundo de la educación se ha visto marcado por una serie de cambios neurálgicos, originados por la constante preocupación de contribuir al aprendizaje de los estudiantes. Muchos de los paradigmas y teorías que han surgido en ese camino encuentran sus raíces en la psicología, campo profesional que ha contribuido de forma determinante y significativa.

De igual manera sucede con el contexto de enseñanza de carreras profesionales, aunque en este campo, adicionalmente a los aportes vertidos desde la psicología, se suman también las teorías lingüísticas, disciplinas que ha visto reflejados sus avances en la práctica pedagógica, así como en los respectivos currículos. (Muñoz, 2010)

Con la finalidad de ahondar en dichos postulados, en los siguientes párrafos se detallan algunas de las teorías y modelos más relevantes para la enseñanza universitaria.

Teoría conductista

Antes de pasar a exponer la corriente pedagógica que sustenta el enfoque educativo actual, se considera pertinente señalar la etapa previa, referida al conductismo, corriente que tiene como principales exponentes teóricos a Watson (1913); Pavlov (1930) y Skinner (1953), quienes realizaron diversos aportes orientados a comprender la mente humana. En ese camino, cada uno a través de sus propios estudios, consideraron que el ser humano funciona mediante estímulos, que permiten introducir los conocimientos en el cerebro y las respuestas que consisten en conductas determinadas como una forma de reacción al estímulo. (Muñoz, 2010).

En esta línea, cabe precisar que el conductismo centra el conocimiento fundamentalmente a lo observable, en suma, se enfoca en el análisis de la conducta y, desde esa perspectiva, la conducta verbal se encuentra inmersa a una trifuncionalidad constituida por un estímulo, la respuesta y, finalmente, el refuerzo. (Nicolás y López, 2016).

Teoría cognitivista

Sin embargo, estos criterios tuvieron muchas posiciones contrapuestas que fueron sustentándose con mayor fuerza a partir de la década del sesenta, etapa en la que se empezaron a desarrollar diversos marcos conceptuales acerca del proceso de aprendizaje, naciendo así las teorías cognitivistas. (Falieres, 2004),

En esa medida, el aprendizaje se ve como un proceso flexible, mucho más dinámico que en la propuesta vertida por los conductistas, considerando el desarrollo individual de los estudiantes, pero también las relaciones que establece con las personas y el entorno en el que se desenvuelve.

De esta forma, tal como señalaron Castejón, González y Miñano (2013) el proceso de aprendizaje, de acuerdo a los postulados cognitivistas, se da como resultado de la adquisición y construcción de diversos conocimientos que enriquecen el bagaje que ya trae el estudiante y que son almacenados en la memoria semántica del ser humano.

Desde esta perspectiva, el acto educativo pasa de ser un proceso vertical y centrado en la memoria y en la cátedra docente a un proceso mucho más dinámico, en el que la información está más asociada con las estructuras cognitivas.

En este marco, el aprendizaje se convierte en un proceso más activo, en el que la información o contenidos que se brindan deben estar más relacionados con las estructuras cognitivas del estudiante, oponiéndose a un concepto de aprendizaje basado en la memoria como único recurso para aprender; se toma en cuenta cada uno de los

procesos que involucra el aprendizaje y se entiende que es la acción y construcción las que toman un papel de mayor relevancia.

En esa línea, la concepción del estudiante ya no es la figura pasiva que se asumía con el conductismo, donde él no podía emitir opiniones propias, pues debía basarse de forma explícita y puntual en la memoria. Ahora el estudiante pasa a ser un ente pensante que involucra una diversidad de procesos cognitivos para estructurar los nuevos conocimientos.

Por otra parte, ya no se considera que el aprendizaje se circunscribe solo al estudiante, ahora se puede ver la relevancia del contexto, de todo aquello que lo rodea para que el aprendizaje sea significativo y, en esa línea, se suscita el interés por crear entornos de aprendizaje adecuados y motivadores en donde el discente se encuentre cómodo.

En palabras de Falières (2004) estas teorías replantearon la forma de ver al sujeto cognoscente, asumiendo un rol protagónico orientado a la producción de sus propios aprendizajes.

En suma, se podría señalar que esta teoría incorpora conceptos novedosos para la época, en relación con el procesamiento que realizan los seres humanos para incorporar información nueva, desarrollando una serie de procesos mentales en los que se involucran, además de la memoria, la atención, el razonamiento, el lenguaje, la percepción y la inteligencia.

Asimismo, se busca establecer los mecanismos para comprender la forma cómo una persona percibe y construye su realidad, realizando conexiones y asociaciones con los saberes previos que ya trae para tomarlos como base y construir otros nuevos.

Teoría constructivista

Con el cognitivismo se apertura un nuevo camino, el enfoque educativo pasó de la memorización pura a proponer procesos basados en la construcción de aprendizajes y

a la resolución de problemas. Sin embargo, es importante destacar que el uso de la memoria no es errado, el inconveniente radicaba en que, si se hubiera querido utilizar solo ésta, se estaría obviando procesos cognitivos necesarios para lograr aprendizajes significativos que puedan ser utilizados en el mundo real.

En este contexto, surgieron diversos representantes del paradigma constructivista, entre los que se quiere destacar a Lev Vigotsky, Jerome Bruner, Jean Piaget y David Ausubel, por sus aportes que revolucionaron el mundo de la educación.

Es menester efectuar algunas precisiones al respecto, pues de acuerdo a Shunk (2012) se fue posicionando en función a diferentes aristas de influencia, entre estas se encuentra la referida psicología cognitiva que cuestiona los postulados vertidos por el conductismo, especialmente en lo que respecta a su reducida capacidad de respuesta ante la diversidad de comportamientos que se generan en el ser humano.

En esta línea, Vásquez, Ruiz y Apud (2016) señalaron: “En cuanto al comportamiento humano, el conductismo no podía dar explicaciones a importantes aspectos del funcionamiento mental, como por ejemplo lo que refiere al lenguaje, la memoria o la creatividad” (p. 27).

Estos cuestionamientos, entre otros, así como las nuevas propuestas vertidas por el cognitivismo, hizo que esta teoría fuera posicionándose en el mundo académico ya que visualiza al ser humano como un ente activo que va adquiriendo y construyendo sus conocimientos con base en una diversidad de procesos.

En esa medida, el aprendizaje se logrará en función al procesamiento de la información que cada persona realice, considerando su entorno, el conjunto de saberes previos que tiene y las experiencias que ha ido acumulando durante su vida. Todo ello, permitirá que el ser humano vaya creando una representación mental e individual del mundo y ello, aunado a sus actitudes, anhelos y motivaciones confluirán en la construcción de aprendizajes más significativos.

Teoría de las relaciones humanas

Esta teoría surge a partir de las investigaciones y experimentos realizados por Elton Mayo y sus colaboradores en la empresa Hawthorne de Western Electric Company, en el periodo comprendido entre 1927 y 1932.

Al respecto, Chiavenato (2007) señaló que esta teoría generó un gran cambio en las teorías administrativas, contrarrestando las tendencias de deshumanización que hasta ese momento primaban, poniendo mayor énfasis en las personas que trabajan dentro de una organización, más que en la estructura administrativa propia de la misma.

En esta misma línea, Kast y Rosenzweig (1988) señalaron que "...Ahora se veía que los factores sociales y psicológicos eran de mayor importancia en la determinación de la satisfacción del trabajador y su productividad" (p. 84). Es decir, se empezó a concentrar la atención en los trabajadores y en la importancia de lograr que ellos se sintieran satisfechos, ya que ello impacta de forma directa en su productividad.

En ese sentido, cabe recoger lo que señaló Del Pozo (2007), quien afirmó que este enfoque contempla las relaciones que surgen dentro de una organización, tanto formales como informales, dado que son entidades sociales. Así, el hecho de sentir que son tomados en cuenta impacta de forma inmediata en su estado de ánimo y en la calidad del trabajo que realizan.

Hampton (1989) señaló al respecto que: "...una administración eficaz, según la reformularon Mayo y sus partidarios, ha de crear las condiciones que permitan la cooperación espontánea de los grupos para realizar las tareas." (Hampton, 1989, p. 56).

Ello refuerza las conclusiones a las que llegó Mayo, quien estableció que las actitudes de los trabajadores y su efectividad en las actividades que realizan se ven necesariamente afectadas por el ámbito social de la organización donde se desenvuelve y por las relaciones humanas que se producen en el interior. En ese sentido, se propugna que la colaboración que demuestra un trabajador no es algo casual sino que puede planificarse y fomentarse mediante diversos mecanismos.

Netzahualcóyotl (2009) refirió que son cuatro las principales causas que originaron el surgimiento de las relaciones humanas.

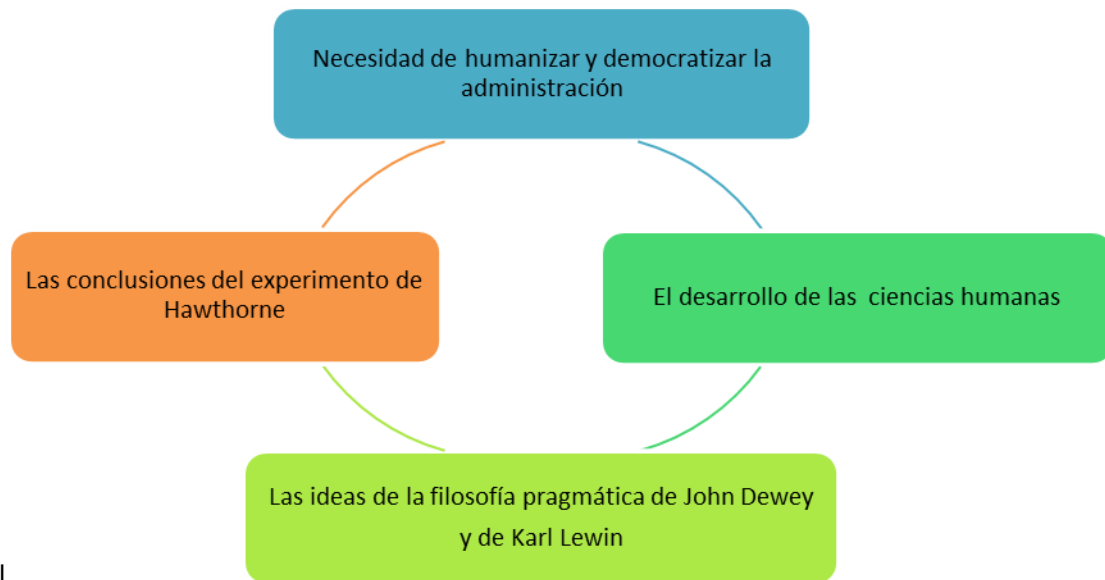


Figura 8. Teoría de las relaciones humanas.
Adaptado de R. Netzahualcóyotl, p. 9. Copyright, (2009)

La teoría de las relaciones humanas es sumamente relevante en el caso de los públicos con los que interactúa una organización. Por ende, su aplicación con los públicos internos se convierte en un aspecto nuclear ya que, según Chiavenato (2007): “La colaboración es un fenómeno estrictamente social, no lógico, tomado por completo de códigos sociales, convencionalismos, tradiciones, expectativas y modos rutinarios de reaccionar ante las situaciones” (p. 25).

1.3. Definición de términos básicos

Competitividad: Es la capacidad de una empresa para ofrecer un producto o un servicio cumpliendo o rebasando las expectativas de sus clientes, por medio del manejo más eficiente de sus recursos en relación a otras empresas del mismo rubro (Bendezú & Pérez, 1979, p. 51).

Habilidades: Son las capacidades y destrezas para realizar algo, que se obtiene de forma innata, o se adiuere o perfecciona, en base al aprendizaje y practica, se pueden dar en multiples ambitos de la vida (Aguilar & Guerrero, 2013, p. 39).

Habilidades Directivas: Son aquellas que generan capacidad de realizar una o más actividades obteniendo un resultado satisfactorio; están relacionadas con la capacidad de hacer algo y se pueden aprender, ya que son modificables (Aparicio & Medina, 2015, p. 14).

Habilidades interpersonales: Son basadas en habilidades del líder que asocian interacciones diarias posibles de colaborar, ayudar, instaurar objetivos comunes y específicos con los demás integrantes del grupo constituyendo relaciones sanas (Peñaloza, 2014, p. 39).

Habilidades intrapersonales: se contemplan en el desarrollo del autoconocimiento, manejo de estrés y la resolución de conflictos (Muguerza & Salvador, 2015, p. 18).

Habilidades grupales: Aquella que destacan el facultamiento y delegación, la formación de equipos eficaces y la dirección hacia el cambio positivo (Muguerza & Salvador, 2015, p. 18).

Gestión: Es una diligencia o un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente es de carácter administrativo o que conlleva a una documentación (Bendezú & Pérez, 1979, p. 51).

Mercado universitario: Es el proceso de investigación de necesidades sociales ante todo, una mayor segmentación académico social de las instituciones junto con una estratificación económica más acentuada. En estas circunstancias cambian también las motivaciones que determinan los comportamientos institucionales y las opciones a cada una según su localización en la jerarquía (Marginson 2004, p. 197).

Liderazgo: Es la habilidad para influir en el grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como la

que proporciona una jerarquía administrativa en una empresa (Robbins & Judge, 2013, p. 368).

Eficacia: Es una medida normativa de la utilización de recursos en los procesos, se refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante productos bienes o servicios que proporcionan (Chiavenato, 2009, p. 22).

CAPÍTULO II. HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Formulación de Hipótesis principal y derivadas

2.1.1. Hipótesis general

Las habilidades directivas de los alumnos de la Universidad “A”, son significativamente mejores que las habilidades directivas de los alumnos de la Universidad “B”.

2.1.2. Hipótesis específicas

1. Las habilidades personales de los alumnos de la Universidad “A”, son significativamente mejores que las habilidades directivas de los alumnos de la Universidad “B”.
2. Las habilidades interpersonales de los alumnos de la Universidad “A”, son significativamente mejores que las habilidades directivas de los alumnos de la Universidad “B”.
3. Las habilidades grupales de los alumnos de la Universidad “A”, son significativamente mejores que las habilidades directivas de los alumnos de la Universidad “B”.
4. Las habilidades de comunicación de los alumnos de la Universidad “A”, son significativamente mejores que las habilidades directivas de los alumnos de la Universidad “B”.

2.2. Variables y definición operacional

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM	
Habilidades directivas	Habilidades personales	Crecimiento personal	1,2	
		Actitudes	3,4,5 y 6	
	Habilidades interpersonales	Estándares y principios	7,8	
		Acciones de retroalimentación	9,10, 11, 12, 13, 14, 15	
		Habilidades grupales	Relaciones con los miembros del grupo	16, 17, 18
			Flexibilidad y asertividad	19, 20, 21, 22
Habilidades de comunicación	Diálogo para fortalecer destrezas y competencias	23, 24, 25, 26, 27		
	Apoyo hacia los demás	28, 29, 30, 31		

2.2.1. Variable independiente

VARIABLE Y DIMENSIONES DEPENDIENTES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL
Habilidades directivas	“...son aquellas “habilidades necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con los demás. Estas habilidades son las mismas que hace un siglo; Los principios conductuales básicos constituyen los fundamentos de estas habilidades son atemporales” (Whetten & Cameron, 2011, p. 5).
Habilidades personales o intrapersonales	“...son aquellas que tienen la finalidad de evaluar hasta qué punto la persona posee una percepción precisa de sí mismo. A partir de la cual pueda organizar y dirigir su vida propia. Con estas habilidades se contemplan el autodomínio o inteligencia intrapersonal, es decir la capacidad de conocerse así mismo” (Muguerza & Salvador, 2015, p. 18).
Habilidades interpersonales	“...se define a estas habilidades como “aquellas que son necesarias para trabajar en equipo, construir o liderar grupos y facilitar la integración de las personas” (Chiavenato, 2007, p. 260).
Habilidades grupales	“...ellas comprenden el facultamiento y delegación, liderar el cambio positivo y la formación de equipos efectivos”. Los autores consideran que estas habilidades son esenciales para la gestión eficiente de los ejecutivos independientemente del área que desempeñen” (Aparicio & Medina, 2015, p. 16).
Habilidades de comunicación	“...las habilidades de comunicación están referidas a las capacidades que tiene una persona para la codificación y decodificación de códigos, ya sean simbólico-semánticos, figurativos y conductuales, situaciones que generan las reacciones verbales y no verbales ante determinadas situaciones comunicativas” (Paredes, 2011, p. 18).

VARIABLE Y DIMENSIONES INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Habilidades directivas	Son las habilidades necesarias que deben tener los estudiantes de las Universidades A y B, para manejar la propia vida, así como las relaciones con los demás. Los principios conductuales de los estudiantes constituyen básicamente los fundamentos de esta habilidades y son atemporales
Habilidades personales o intrapersonales	Son aquellas Habilidades que tienen la posibilidad de evaluar hasta qué punto los estudiantes de las Universidades A y B, adquieren una percepción precisa de sí mismo. A partir de la cual puedan organizar y dirigir sus propias vidas. Con estas habilidades se contemplan el autodomínio o inteligencia intrapersonal que poseen cada uno de ellos, es decir tener la capacidad de conocerse así mismo.
Habilidades interpersonales	Habilidades que tienen los estudiantes de las universidades A y B, para integrarse y trabajar en equipo, construir o liderar grupos facilitando la integración de los estudiantes.
Habilidades grupales	Ellas comprenden el facultamiento y delegación, que tienen los estudiantes de las universidades A y B, para liderar hacia el cambio positivo y la formación de equipos efectivos”. También; estas habilidades son esenciales para la gestión eficiente de los ejecutivos, colaboradores en general de las universidades A y B, independientemente del área en la cual se desempeñen.
Habilidades de comunicación	Están referidas a las capacidades que tiene los alumnos de las Universidades A y B, para la codificación y decodificación de códigos, ya sean simbólico-semánticos, figurativos y conductuales, situaciones que generan las reacciones verbales y no verbales ante determinadas situaciones comunicativas en ambas universidades.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Diseño Metodológico

Diseño de investigación

El diseño que se utilizará en este trabajo se centra en diseño no experimental, el cual es definido por Hernández, Fernández y Baptista (2014) como: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p. 152).

Así también será de corte transversal ya que describirá relaciones entre dos variables de estudio en un momento determinado. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Tipo de investigación

Asimismo, se puede señalar que es descriptivo porque se orienta a especificar las propiedades y características de un fenómeno de investigación, describiendo tendencias o grupos de población. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) También, es comparativa porque a partir de los resultados obtenidos se podrá realizar la propuesta de programa o planes de mejora.

Nivel de Investigación

El nivel de la investigación es descriptivo- correlacional, dado que se evalúa la relación entre las variables y dimensiones de habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades de grupo y habilidades de comunicación, con la competitividad del sistema de gestión de las universidades peruanas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

El trabajo de investigación tiene enfoque cuantitativo dado que se vincula a conteos numéricos y métodos estadísticos tanto descriptivos como inferenciales (Hernández y Mendoza, 2018)

3.2. Diseño Muestral

La población está constituida por los alumnos de noveno y décimo ciclo de las facultades de administración de dos universidades privadas.

Criterios de inclusión: que los estudiantes sean de noveno y décimo ciclo de las facultades de administración de las dos universidades privadas, que estén matriculados en el ciclo regular y que deseen participar de la investigación.

Criterios de exclusión: que los estudiantes sean de otros ciclos de las dos universidades privadas, que no estén matriculados en el ciclo regular y que no deseen participar de la investigación.

Considerando estos criterios, el tamaño de la población de la universidad “A”; asciende a 120 personas y el de la universidad “B” asciende a 129 personas. Para la asignación de los tamaños de muestra a los diferentes estratos en el muestreo aleatorio estratificado se utilizó el procedimiento de asignación proporcional como se muestra en la siguiente tabla.

Tratándose de una investigación con población finita, se determinó el tamaño de muestra utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

De esta forma:

n = tamaño de muestra

z = nivel de confianza elegido (igual a 1.96)

p = porcentaje de éxito (50%)

q = porcentaje complementario (p – q = 50%)

N = tamaño de la población (N=120)

e = error máximo permitido (3%)

Universidad “A”

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 120}{(0.03)^2(120 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5} = 108$$

Universidad “B”

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 129}{(0.03)^2(129 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5} = 115$$

Para uniformizar el número de la muestra; se decidió considerar como numero de muestra a 108 personas.

3.3. Instrumentación

El instrumento utilizado para recoger los datos para su posterior análisis fue un cuestionario. Las técnicas de análisis usadas son el coeficiente de correlación “r” de Pearson, Spearman y la prueba Chi-Cuadrado para contrastar las hipótesis.

3.3.1 Técnica

La técnica empleada en el presente trabajo de investigación fue:

Encuesta: conjunto de preguntas especialmente diseñadas y pensadas a partir de la identificación de indicadores para ser dirigidas a todos los elementos de la población o grupo a investigar.

Procesamiento de datos, y su instrumento las tablas de procesamiento de datos:

Para tabular, y procesar los resultados de las encuestas

Fichaje y su instrumento las fichas bibliográficas:

Para registrar la indagación de bases teóricas del estudio.

Opinión de expertos y su instrumento:

El informe de juicio de expertos, aplicado a 2 magísteres y 1 doctor, para validar la encuesta-cuestionario.

Software SPSS versión 22:

Para validar, procesar la información.

3.3.2. Instrumento

El instrumento utilizado para recoger los datos para su posterior análisis fue:

Cuestionario:

Conjunto de preguntas cuyo objetivo es obtener información concreta en función a la investigación. Existen varios formatos de cuestionarios, según la finalidad específica de cada uno. Este instrumento constó de 31 items distribuidos en 4 dimensiones.

Tablas de procesamiento de datos:

Las tablas de procesamiento de datos se utilizaron para tabular, y procesar los resultados de las encuestas aplicadas a la muestra.

Fichas bibliográficas:

Las fichas bibliográficas se emplearon para registrar la indagación de bases teóricas del estudio.

Informe de juicio de expertos:

El Informe de juicio de expertos que fue aplicado a 3 especialistas para validar la encuesta-cuestionario.

3.3.3. Validez

Validez interna

Se verificó que el instrumento fue construido de acuerdo a la concepción técnica

desglosándolo en dimensiones, indicadores con sus respectivos ítems, así como el establecimiento de su sistema de evaluación en base al objetivo de la investigación logrando medir lo que realmente se indicaba en la investigación.

Opinión de expertos

La encuesta-cuestionario fue validada por un grupo de expertos conformados por tres especialistas, quienes determinaron que los instrumentos aplicados presentaran alta validez.

El procedimiento utilizado implicó las siguientes etapas:

1. Se eligió un conjunto de 3 jueces por tener conocimientos sobre el tema a investigar.
2. Se elaboró una carta en la cual se le invita al juez a participar en el estudio, adjuntando un ejemplar de la prueba y las definiciones de los aspectos que van a ser medidos, indicándose además qué debe evaluar.
3. Se le entregó el material a cada juez y después de dos semanas se recogieron las evaluaciones respectivas.
4. Con los datos se elaboró un cuadro, asignando el valor de 51 hasta 100% si el juez está de acuerdo y 0 hasta 50 si no lo está.
5. Se aceptaron los ítems que alcanzan valores superiores a 50%.

Debido a que los instrumentos tuvieron que sufrir una modificación para que pudieran ser aplicados de manera efectiva al estudio de caso se contó con la validación de los siguientes expertos:

Nº	JURADOS	CARGO/ESPEC.
1	Mg. Elsa Maritza Aaliaga Melén	C.Ps. P. 2714
2	Ing. Juan José Puga Pomareda	Docente de la Universidad Alas Peruanas
3	Dra. María Jacqueline Solano Salinas	Docente de la Universidad Femenina de los Sagrados Corazones - Unifé

N°	J1	J2	J3	Acuerdo	Desacuerdo	Decisión
1	Si	Si	Si	X	-----	Aceptado
2	Si	Si	Si	X	-----	Aceptado
3	Si	Si	Si	X	-----	Aceptado
4	Si	Si	Si	X	-----	Aceptado
5	Si	Si	Si	X	-----	Aceptado
6	Si	Si	Si	X	-----	Aceptado
7	Si	Si	Si	X	-----	Aceptado
8	Si	Si	Si	X	-----	Aceptado
9	Si	Si	Si	X	-----	Aceptado
10	Si	Si	Si	X	-----	Aceptado
11	Si	Si	Si	X	-----	Aceptado
12	Si	Si	Si	X	-----	Aceptado
13	Si	Si	Si	X	-----	Aceptado
14	Si	Si	Si	X	-----	Aceptado
15	Si	Si	Si	X	-----	Aceptado
16	Si	Si	Si	X	-----	Aceptado
17	Si	Si	Si	X	-----	Aceptado
18	Si	Si	Si	X	-----	Aceptado
19	Si	Si	Si	X	-----	Aceptado
20	Si	Si	Si	X	-----	Aceptado
21	Si	Si	Si	X	-----	Aceptado
22	Si	Si	Si	X	-----	Aceptado
23	Si	Si	Si	X	-----	Aceptado
24	Si	Si	Si	X	-----	Aceptado
25	Si	Si	Si	X	-----	Aceptado
26	Si	Si	Si	X	-----	Aceptado
27	Si	Si	Si	X	-----	Aceptado
28	Si	Si	Si	X	-----	Aceptado
29	Si	Si	Si	X	-----	Aceptado
30	Si	Si	Si	X	-----	Aceptado
31	Si	Si	Si	X	-----	Aceptado

Leyenda:

J1. Mg. Elsa Maritza Aliaga Meléndez

J2 Ing. Juan José Puga Pomareda

J3 Dra. María Jacqueline Solano Salinas

Confiabilidad

El criterio de confiabilidad, se determina en la presente investigación, por el coeficiente de Alfa Cronbach, desarrollado por J.L. Cronbach, requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre uno y cero. Es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tienen como respuesta más de dos alternativas. Su fórmula determina el grado de consistencia y precisión; la escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

Criterio de confiabilidad valores

- No es confiable -1 a 0
- Baja confiabilidad 0.01 a 0.49
- Moderada confiabilidad 0.5 a 0.75
- Fuerte confiabilidad 0.76 a 0.89
- Alta confiabilidad 0.9 a 1

Medida mediante la matriz de correlación

$$\alpha = \frac{np}{1 + p(n - 1)},$$

α = Alfa de Cronbach

n = Número de ítems

p = Promedio de las correlaciones lineales de cada uno de los ítems

Las técnicas de análisis usadas son el coeficiente de correlación “r” de Pearson, Spearman y la prueba Chi-Cuadrado para contrastar las hipótesis.

3.4. Procedimiento

Para recoger los datos de la investigación se aplicó un cuestionario sobre habilidades directivas, a los 108 alumnos la universidad A y a 108 alumnos de la universidad B con el objetivo de determinar la relación existente entre las habilidades directivas de los alumnos de la universidad “A”; en relación, a las habilidades directivas de los alumnos de la universidad “B”. El cuestionario fue validado por tres expertos en temas de habilidades directivas de la universidad “A”.

El cuestionario fu repartido a los 108 alumnos de cada universidad; y, se les asignó cinco días útiles para que nos devuelvan el cuestionario marcado. La información que se obtuvo se procesó en el paquete estadístico (SPSS v. 22); este paquete almacenó los datos, realizo los cálculos y proporciono la información relevante para el estudio, encontrando los siguientes indicadores, con los cuales se realiza el análisis e interpretación de los resultados.

Coefficiente de correlación de Pearson: el coeficiente de correlación de Pearson es una medida de la relación lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas. De manera menos formal, podemos definir el coeficiente de correlación de Pearson como un índice que puede utilizarse para medir el grado de relación de dos variables siempre y cuando ambas sean cuantitativas.

Coefficiente de correlación de Spearman. La interpretación de coeficiente de Spearman es igual que la del coeficiente de correlación de Pearson. Oscila entre -1 y +1, indicándonos asociaciones negativas o positivas respectivamente, 0 cero, significa no correlación, pero no independencia.

Prueba Chi-cuadrado.: La prueba χ^2 de Pearson es considerada como una prueba no paramétrica que mide la discrepancia entre una distribución observada y otra teórica (bondad de ajuste), indicando en qué medida las diferencias existentes entre ambas, de haberlas, se deben al azar en el contraste de hipótesis. También se utiliza para probar la independencia de dos variables entre sí, mediante la presentación de los datos en tablas de contingencia.

3.5 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

El procedimiento para la recolección se inició con la aplicación de los instrumentos, siguiendo las indicaciones establecidas en las respectivas fichas técnicas. Posteriormente, con los datos obtenidos se elaboró la matriz de datos, se transformaron los valores según las escalas establecidas y se procedió con el debido análisis, con la finalidad de presentar las conclusiones y recomendaciones y de esta manera preparar el informe final.

Para el análisis de los datos que se obtuvieron de la aplicación de los instrumentos, se empleó el programa estadístico SPSS versión 23.0 para Windows, a través de estadísticas descriptivas y contrastación de hipótesis que permitieron desarrollar la prueba del Chi Cuadrado

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1. Resultados de la investigación

4.1.1. Análisis descriptivo

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de los respectivos instrumentos, se pueden visualizar en las siguientes tablas:

Universidad A:

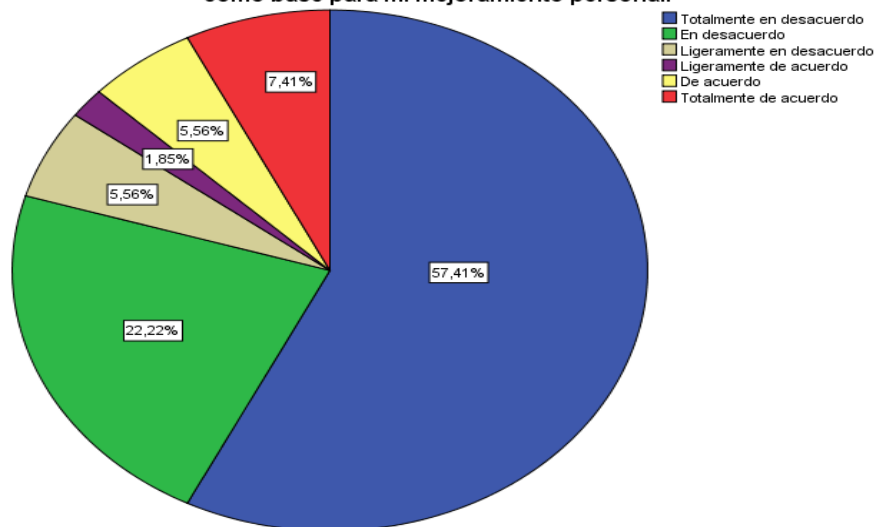
INTRA

1. Solicito información a otras personas acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejoramiento personal – Universidad A

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	62	57,4
	En desacuerdo	24	22,2
	Ligeramente en desacuerdo	6	5,6
	Ligeramente de acuerdo	2	1,9
	De acuerdo	6	5,6
	Totalmente de acuerdo	8	7,4
	Total	108	100,0

El 57% de los encuestados manifiesta estar totalmente en desacuerdo en que solicita información a otras personas acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejoramiento personal. El 22.2% está en desacuerdo. El 7.9% está totalmente de acuerdo. El 5.6% está ligeramente en desacuerdo. Otro 5.6% está de acuerdo. El restante 1.9% está ligeramente en desacuerdo.

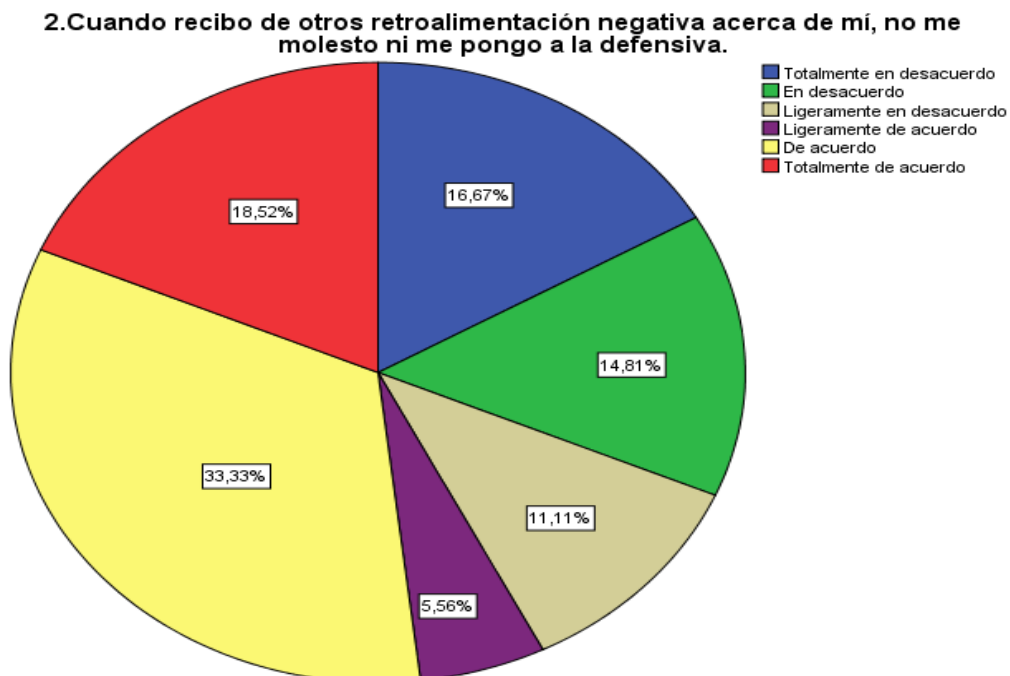
1. Solicito información a otras personas acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejoramiento personal.



2. Cuando recibo de otros retroalimentación negativa acerca de mí, no me molesto ni me pongo a la defensiva.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	18	16,7
	En desacuerdo	16	14,8
	Ligeramente en desacuerdo	12	11,1
	Ligeramente de acuerdo	6	5,6
	De acuerdo	36	33,3
	Totalmente de acuerdo	20	18,5
	Total	108	100,0

El 33.3% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que cuando recibe de otra retroalimentación negativa acerca de él, no se molesta ni se pone a la defensiva. El 18.5% está totalmente de acuerdo. El 16.7% está totalmente en desacuerdo. El 14.8% está en desacuerdo. El 11.1% está ligeramente en desacuerdo. El 5.6% restante está ligeramente de acuerdo.

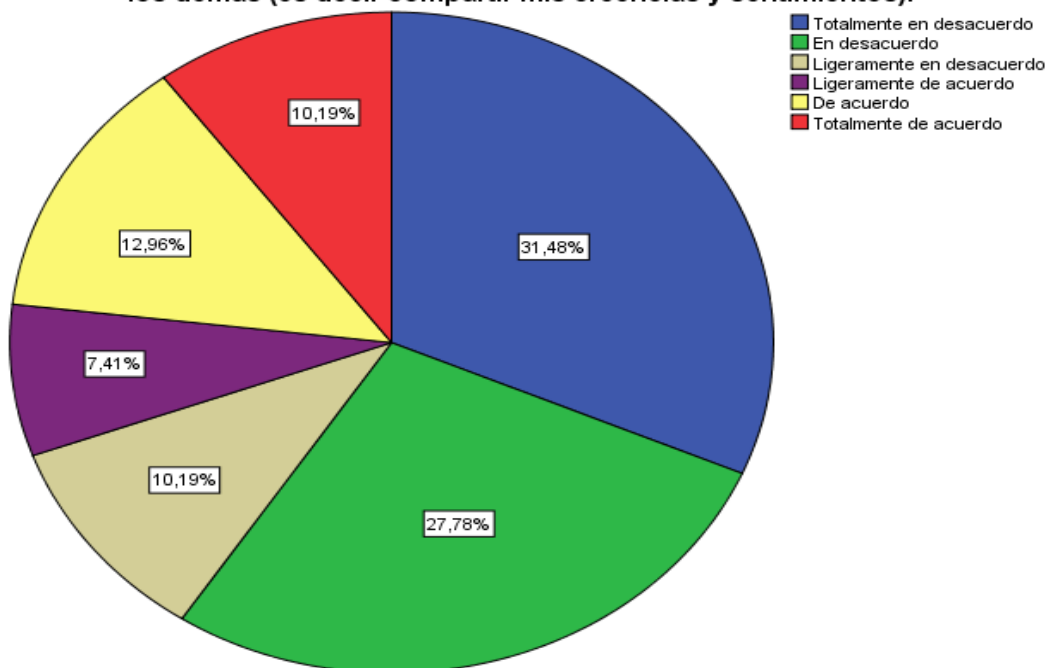


3. Con la finalidad de mejorar, estoy dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (es decir compartir mis creencias y sentimientos).

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	34	31,5
	En desacuerdo	30	27,8
	Ligeramente en desacuerdo	11	10,2
	Ligeramente de acuerdo	8	7,4
	De acuerdo	14	13,0
	Totalmente de acuerdo	11	10,2
	Total	108	100,0

El 31.5% de los encuestados manifiesta estar totalmente en desacuerdo en que, con la finalidad de mejorar, está dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (es decir compartir mis creencias y sentimientos). El 27.8% está en desacuerdo. El 13% está de acuerdo. El 10.2% está ligeramente en desacuerdo. Otro 10.2% está totalmente de acuerdo y el restante 7.4% está ligeramente de acuerdo.

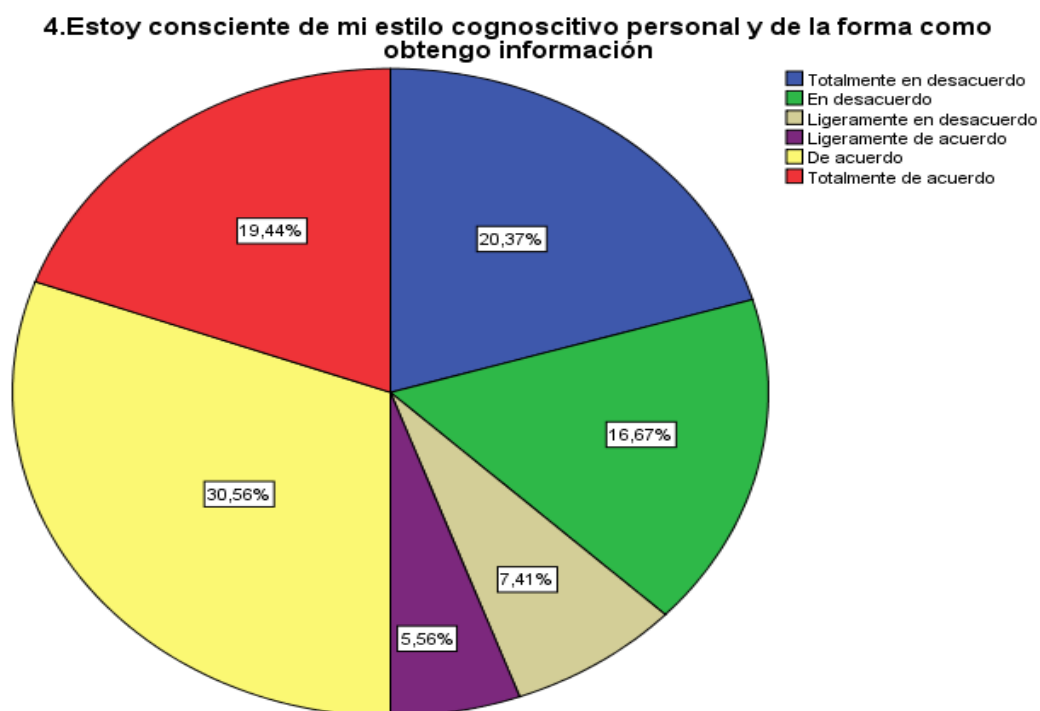
3. Con la finalidad de mejorar, estoy dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (es decir compartir mis creencias y sentimientos).



4. Estoy consciente de mi estilo cognoscitivo personal y de la forma como obtengo información

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	22	20,4
	En desacuerdo	18	16,7
	Ligeramente en desacuerdo	8	7,4
	Ligeramente de acuerdo	6	5,6
	De acuerdo	33	30,6
	Totalmente de acuerdo	21	19,4
	Total	108	100,0

El 30.6% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que está consciente de su estilo cognoscitivo personal y de la forma como obtiene información. El 20.4% está totalmente en desacuerdo. El 19.4% está totalmente de acuerdo. El 16.7% está en desacuerdo. El 7.4% está ligeramente en desacuerdo. El 5.6% restante está ligeramente de acuerdo.

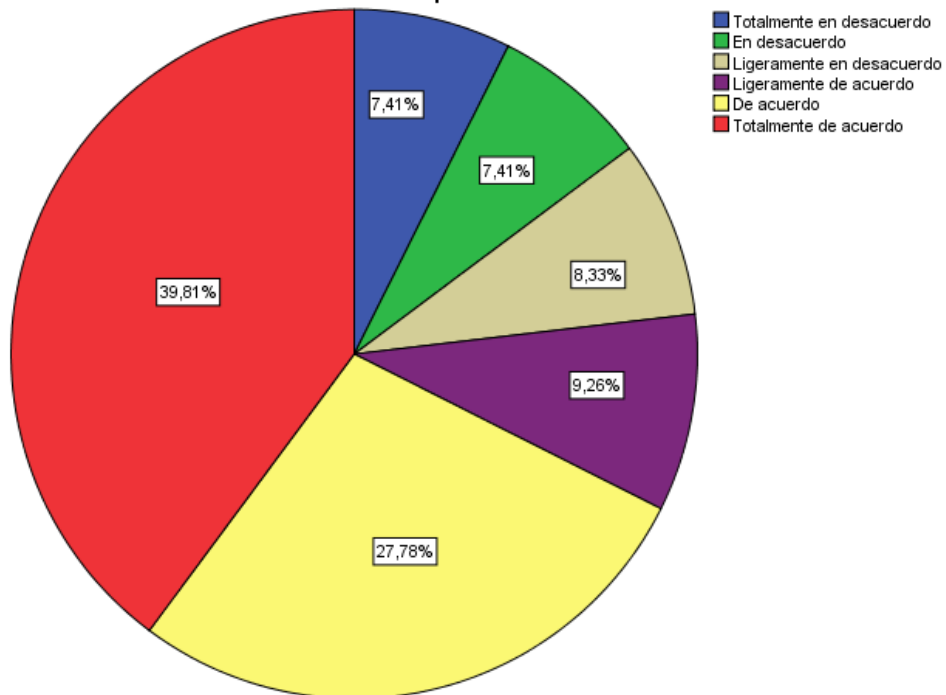


5. Conozco muy bien que significa ser emocionalmente maduro y demuestro esa capacidad.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	7,4
	En desacuerdo	8	7,4
	Ligeramente en desacuerdo	9	8,3
	Ligeramente de acuerdo	10	9,3
	De acuerdo	30	27,8
	Totalmente de acuerdo	43	39,8
	Total	108	100,0

El 39.8% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo en que conoce muy bien que significa ser emocionalmente maduro y demuestra esa capacidad. El 27.8% está de acuerdo. El 9.3% está ligeramente de acuerdo. El 8.3% está ligeramente en desacuerdo. El 7.4% está en desacuerdo. El restante 7.4% está totalmente en desacuerdo.

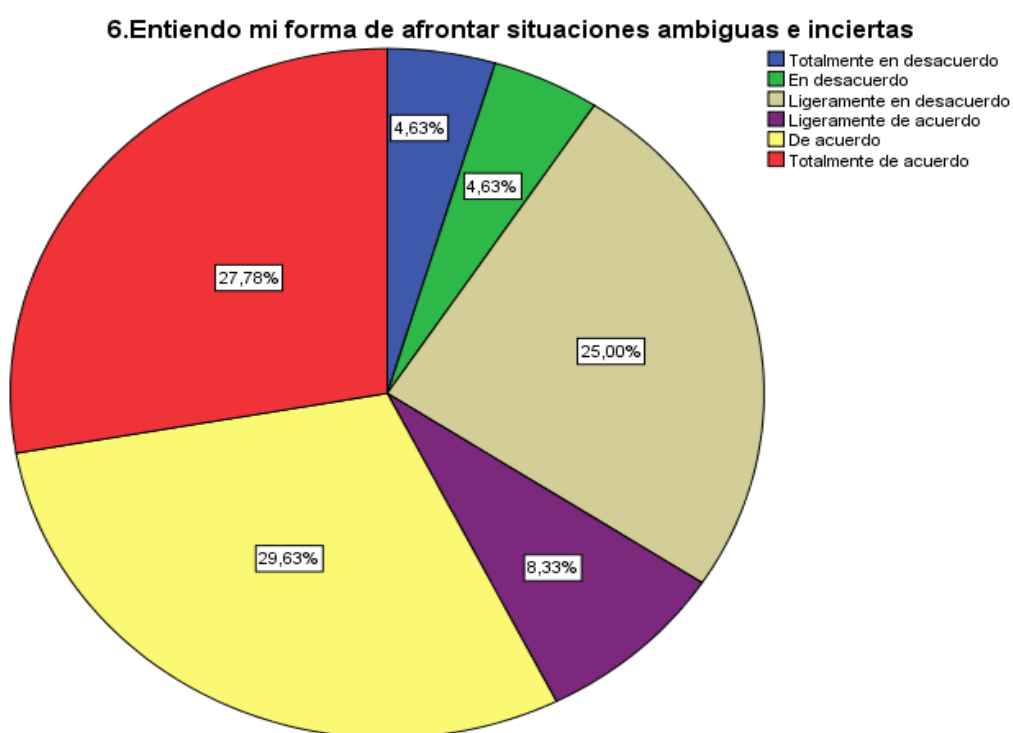
5. Conozco muy bien que significa ser emocionalmente maduro y demuestro esa capacidad.



6. Entiendo mi forma de afrontar situaciones ambiguas e inciertas

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	4,6
	En desacuerdo	5	4,6
	Ligeramente en desacuerdo	27	25,0
	Ligeramente de acuerdo	9	8,3
	De acuerdo	32	29,6
	Totalmente de acuerdo	30	27,8
	Total	108	100,0

El 29.6% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que entiende su forma de afrontar situaciones ambiguas e inciertas. El 27.8% está totalmente de acuerdo. El 25% está ligeramente en desacuerdo. El 8.3% está ligeramente de acuerdo. El 4,6% está en desacuerdo. El restante 4,6% está totalmente en desacuerdo.

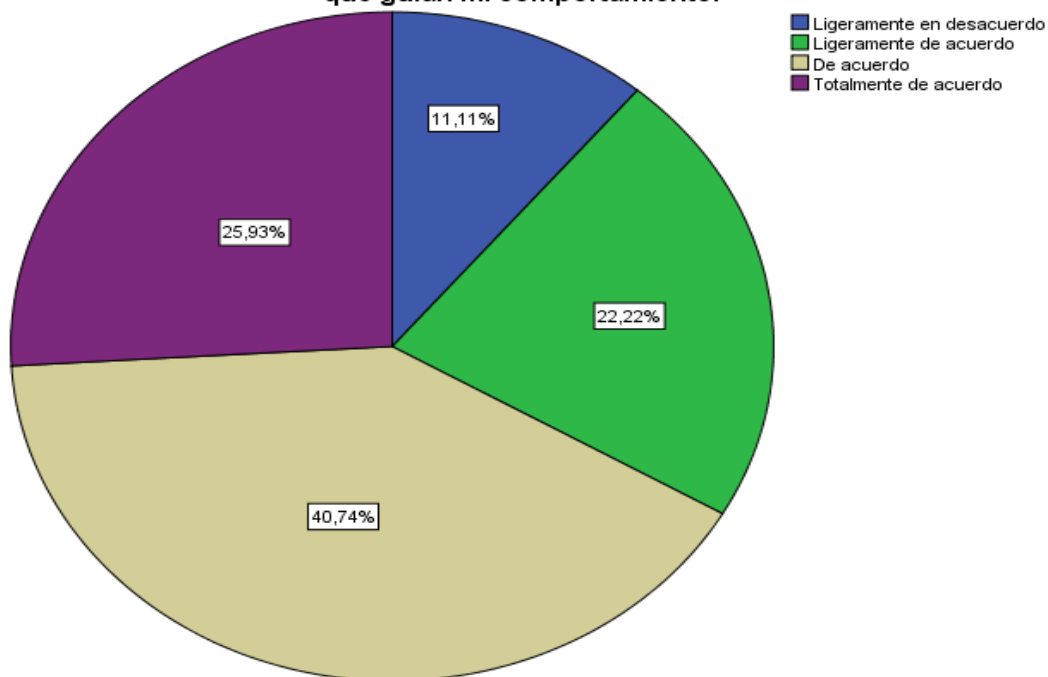


7. Tengo un conjunto bien desarrollado de estándares y principios personales que guían mi comportamiento.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Ligeramente en desacuerdo	12	11,1
	Ligeramente de acuerdo	24	22,2
	De acuerdo	44	40,7
	Totalmente de acuerdo	28	25,9
	Total	108	100,0

El 40.7% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que tiene un conjunto bien desarrollado de estándares y principios personales que guían su comportamiento. El 25.9% está totalmente de acuerdo. El 22.2% está ligeramente de acuerdo. El 11.1% está ligeramente en desacuerdo.

7.Tengo un conjunto bien desarrollado de estándares y principios personales que guían mi comportamiento.



8. Me siento responsable por lo que me sucede, lo bueno y lo malo.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	5,6
	En desacuerdo	2	1,9
	Ligeramente en desacuerdo	16	14,8
	Ligeramente de acuerdo	16	14,8
	De acuerdo	34	31,5
	Totalmente de acuerdo	34	31,5
	Total	108	100,0

El 31.5% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo en que se siente responsable por lo que le sucede, lo bueno y lo malo. Otro 31.5% está de acuerdo. Un 14.8% está ligeramente de acuerdo. Otro 14.8% está ligeramente en desacuerdo. Un 5.6% está totalmente en desacuerdo. El restante 1.9% está en desacuerdo.

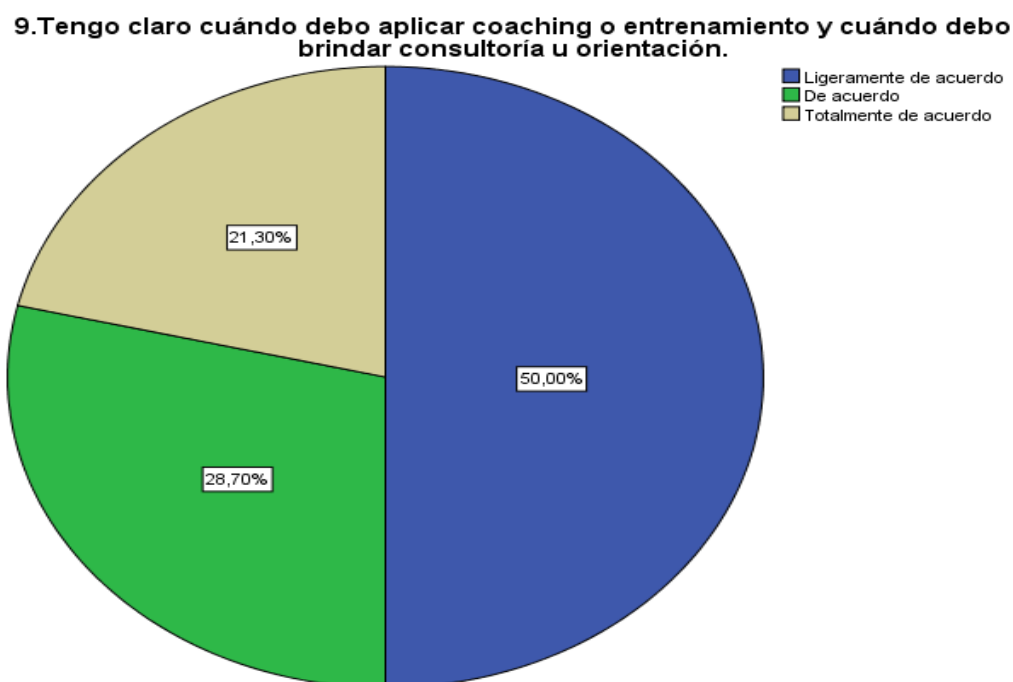


INTER

9. Tengo claro cuándo debo aplicar coaching o entrenamiento y cuándo debo brindar consultoría u orientación.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Ligeramente de acuerdo	54	50,0
	De acuerdo	31	28,7
	Totalmente de acuerdo	23	21,3
	Total	108	100,0

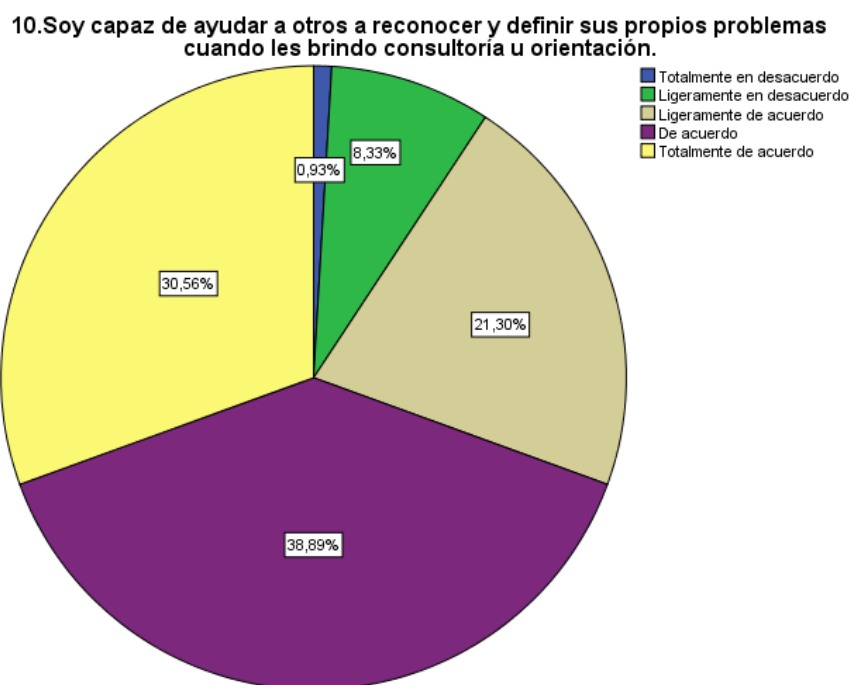
El 50% de los encuestados manifiesta estar ligeramente de acuerdo en que tiene claro cuándo debe aplicar coaching o entrenamiento y cuándo debe brindar consultoría u orientación. El 28.7% está de acuerdo. El restante 21.3% está totalmente de acuerdo.



10. Soy capaz de ayudar a otros a reconocer y definir sus propios problemas cuando les brindo consultoría u orientación.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	0,9
	Ligeramente en desacuerdo	9	8,3
	Ligeramente de acuerdo	23	21,3
	De acuerdo	42	38,9
	Totalmente de acuerdo	33	30,6
	Total	108	100,0

El 38.9% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que es capaz de ayudar a otros a reconocer y definir sus propios problemas cuando les brinda consultoría u orientación. El 30.6% está totalmente de acuerdo. El 21.3% está ligeramente de acuerdo. El 8.3% está ligeramente en desacuerdo. El 0.9% está totalmente en desacuerdo.

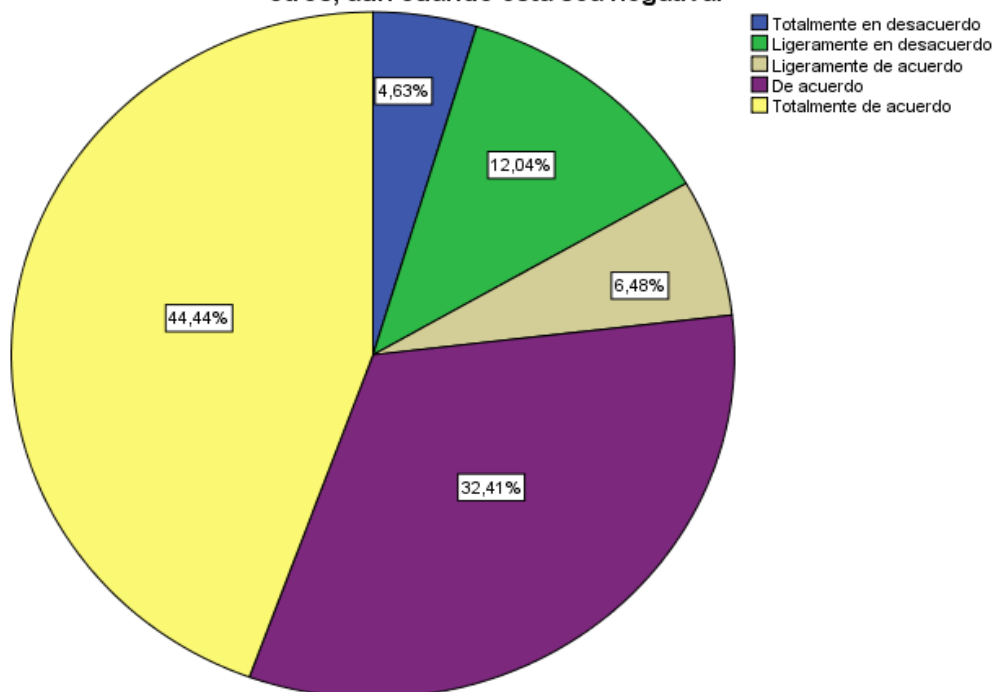


11. Soy capaz de ser completamente honesto en la retroalimentación que doy a otros, aun cuando ésta sea negativa.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	4,6
	Ligeramente en desacuerdo	13	12,0
	Ligeramente de acuerdo	7	6,5
	De acuerdo	35	32,4
	Totalmente de acuerdo	48	44,4
	Total	108	100,0

El 44.4% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo en que es capaz de ser completamente honesto en la retroalimentación que da a otros, aun cuando ésta sea negativa. El 32.4% está de acuerdo. El 12% está ligeramente en desacuerdo. El 6.5% está ligeramente de acuerdo. El restante 4.6% está totalmente en desacuerdo.

11.Soy capaz de ser completamente honesto en la retroalimentación que doy a otros, aun cuando ésta sea negativa.

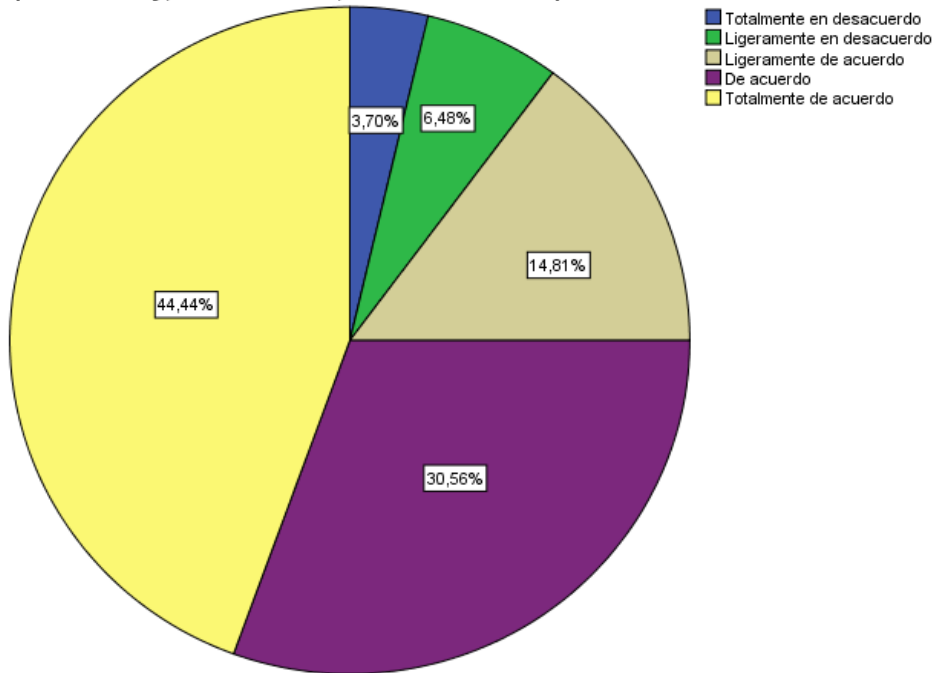


12. Cuando brindo retroalimentación a otros, evito referirme a las características personales y, en vez de ello, me enfoco en los problemas o en las soluciones.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	3,7
	Ligeramente en desacuerdo	7	6,5
	Ligeramente de acuerdo	16	14,8
	De acuerdo	33	30,6
	Totalmente de acuerdo	48	44,4
	Total	108	100,0

El 44.4% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo en que cuando brinda retroalimentación a otros, evita referirse a las características personales y, en vez de ello, se enfoca en los problemas o en las soluciones. El 30.6% está de acuerdo. El 14.8% está ligeramente de acuerdo. El 6.5% esta ligeramente en desacuerdo. El restante 3.7% está totalmente en desacuerdo.

12. Cuando brindo retroalimentación a otros, evito referirme a las características personales y, en vez de ello, me enfoco en los problemas o en las soluciones.

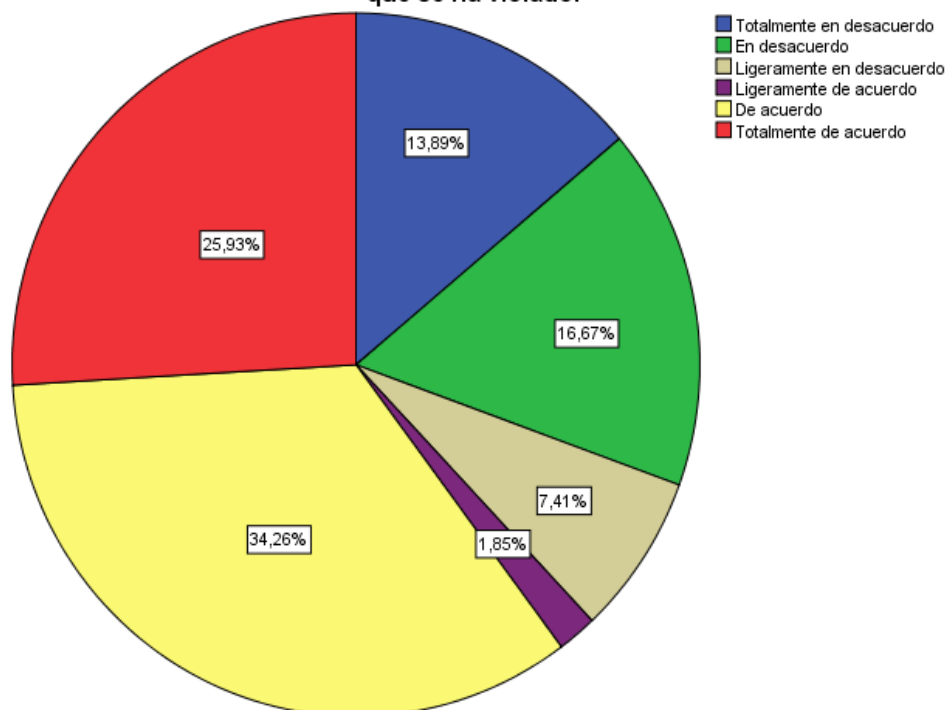


13. Siempre relaciono la retroalimentación negativa con una norma o expectativa que se ha violado.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	15	13,9
	En desacuerdo	18	16,7
	Ligeramente en desacuerdo	8	7,4
	Ligeramente de acuerdo	2	1,9
	De acuerdo	37	34,3
	Totalmente de acuerdo	28	25,9
	Total	108	100,0

El 34.3% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que siempre relaciona la retroalimentación negativa con una norma o expectativa que se ha violado. El 25.9% está totalmente de acuerdo. El 16.7% está en desacuerdo. El 13.9% está totalmente en desacuerdo. El 7.4% está ligeramente en desacuerdo. El 1.9% está ligeramente de acuerdo.

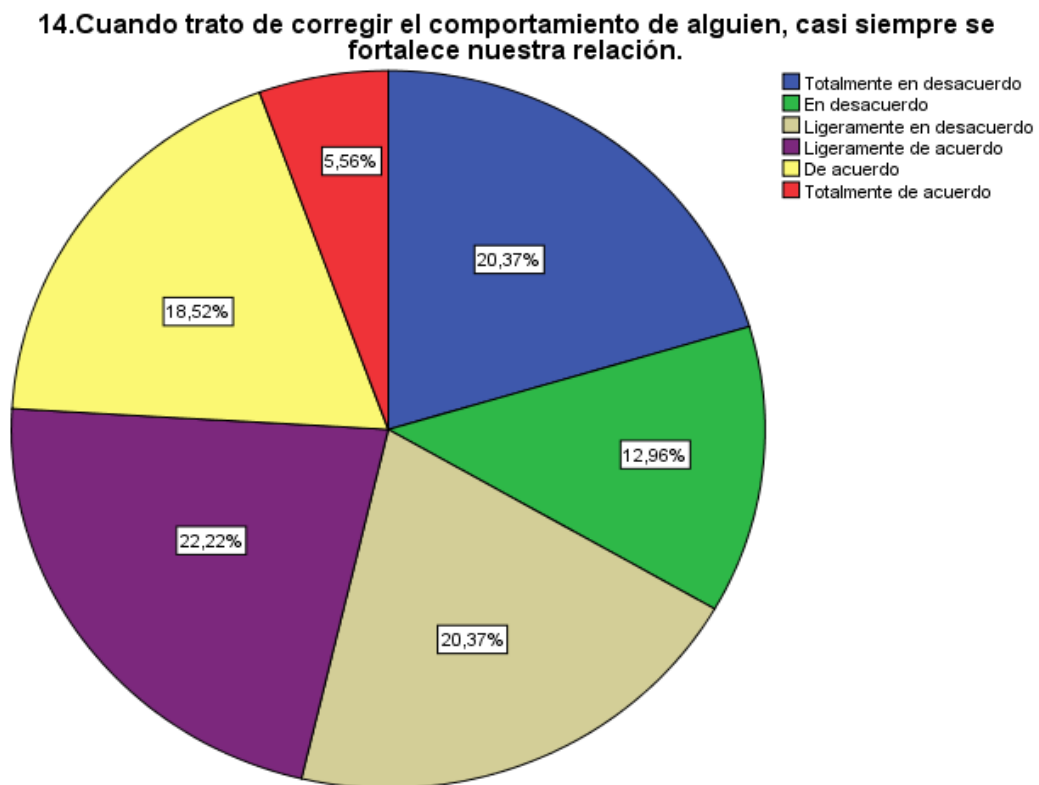
13. Siempre relaciono la retroalimentación negativa con una norma o expectativa que se ha violado.



14. Cuando trato de corregir el comportamiento de alguien, casi siempre se fortalece nuestra relación.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	22	20,4
	En desacuerdo	14	13,0
	Ligeramente en desacuerdo	22	20,4
	Ligeramente de acuerdo	24	22,2
	De acuerdo	20	18,5
	Totalmente de acuerdo	6	5,6
	Total	108	100,0

El 20.4% de los encuestados manifiesta estar totalmente en desacuerdo en que cuando trata de corregir el comportamiento de alguien, casi siempre se fortalece nuestra relación. El 22.2% está ligeramente de acuerdo. El 20.4% está ligeramente en desacuerdo. El 18.5% está de acuerdo. El 13% está en desacuerdo. El 5.6% está totalmente de acuerdo.

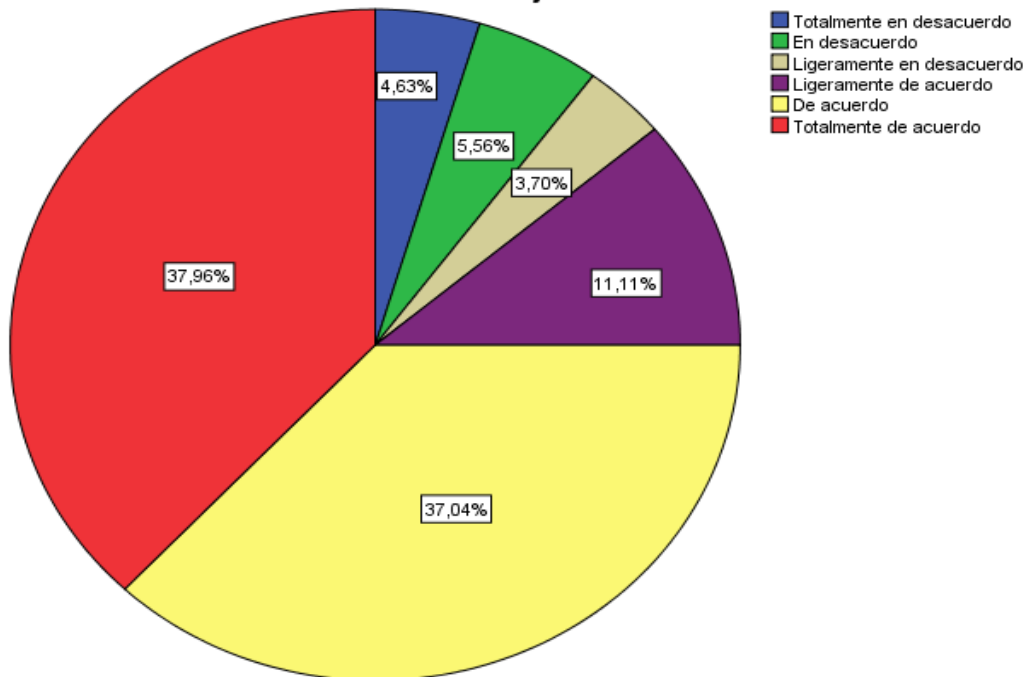


15. Cuando brindo retroalimentación negativa a otros, soy descriptivo; es decir, describo sucesos, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ello de manera objetiva.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	4,6
	En desacuerdo	6	5,6
	Ligeramente en desacuerdo	4	3,7
	Ligeramente de acuerdo	12	11,1
	De acuerdo	40	37,0
	Totalmente de acuerdo	41	38,0
	Total	108	100,0

El 38% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo en que cuando brinda retroalimentación negativa a otros, es descriptivo; es decir, describe sucesos, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ello de manera objetiva. El 37% está de acuerdo. El 11.1% está ligeramente de acuerdo. El 5.6% está en desacuerdo. El 4.6% está totalmente en desacuerdo. El 3.7% restante está ligeramente en desacuerdo.

15. Cuando brindo retroalimentación negativa a otros, soy descriptivo; es decir, describo sucesos, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ello de manera objetiva.

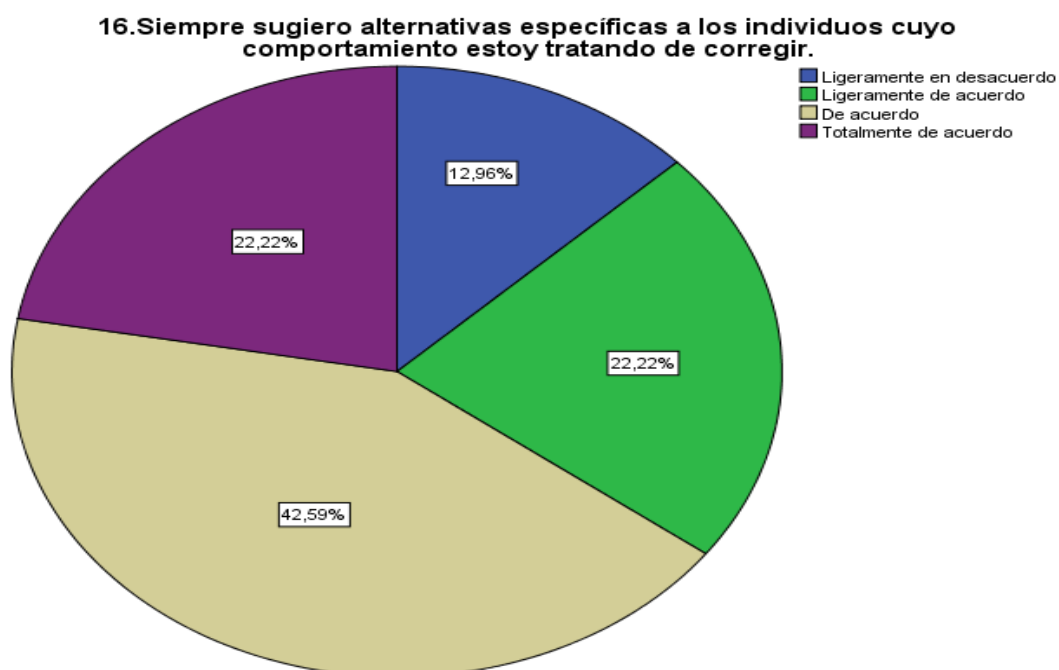


GRUPO

16. Siempre sugiero alternativas específicas a los individuos cuyo comportamiento estoy tratando de corregir.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Ligeramente en desacuerdo	14	13,0
	Ligeramente de acuerdo	24	22,2
	De acuerdo	46	42,6
	Totalmente de acuerdo	24	22,2
	Total	108	100,0

El 42.6% de los encuestados manifiestan estar de acuerdo en que siempre sugiere alternativas específicas a los individuos cuyo comportamiento está tratando de corregir. El 22.2% está totalmente de acuerdo. Otro 22.2% está ligeramente de acuerdo. El restante 13% está ligeramente en desacuerdo.

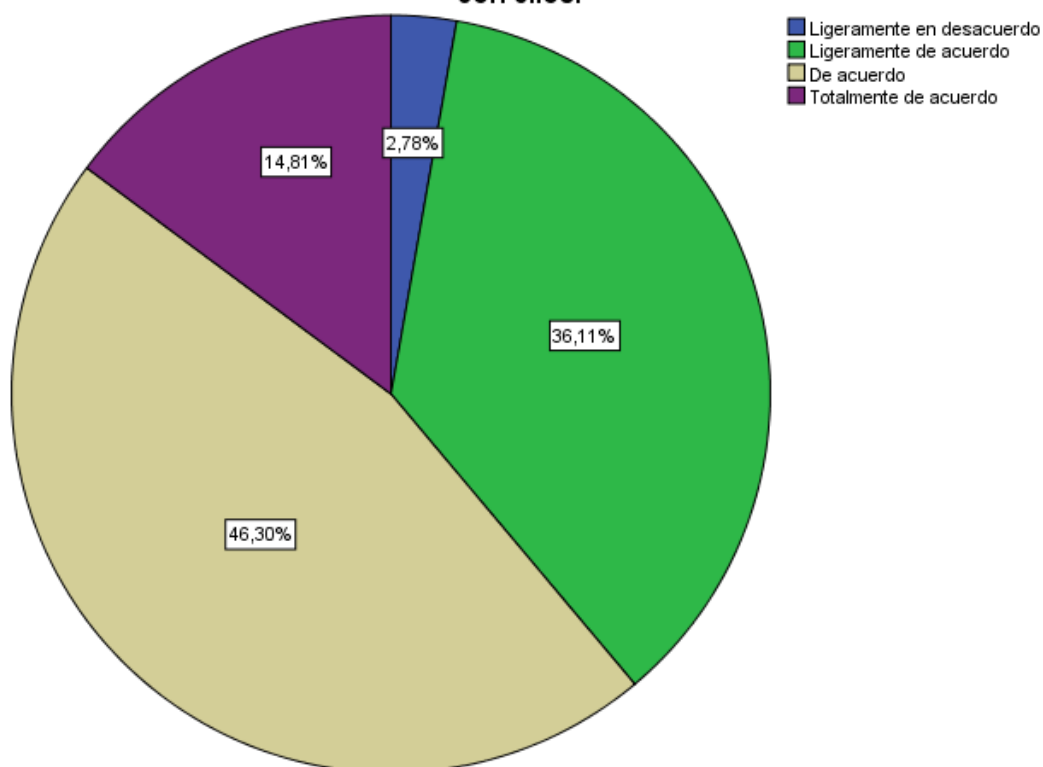


17. Refuerzo la autoestima y la valía personal de los demás cuando me comunico con ellos.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Ligeramente en desacuerdo	3	2,8
	Ligeramente de acuerdo	39	36,1
	De acuerdo	50	46,3
	Totalmente de acuerdo	16	14,8
	Total	108	100,0

El 46.3% manifiesta estar de acuerdo en que refuerza la autoestima y la valía personal de los demás cuando se comunica con ellos. El 36.1% está ligeramente de acuerdo. El 14.8% está totalmente de acuerdo. El restante 2.8% está ligeramente en desacuerdo.

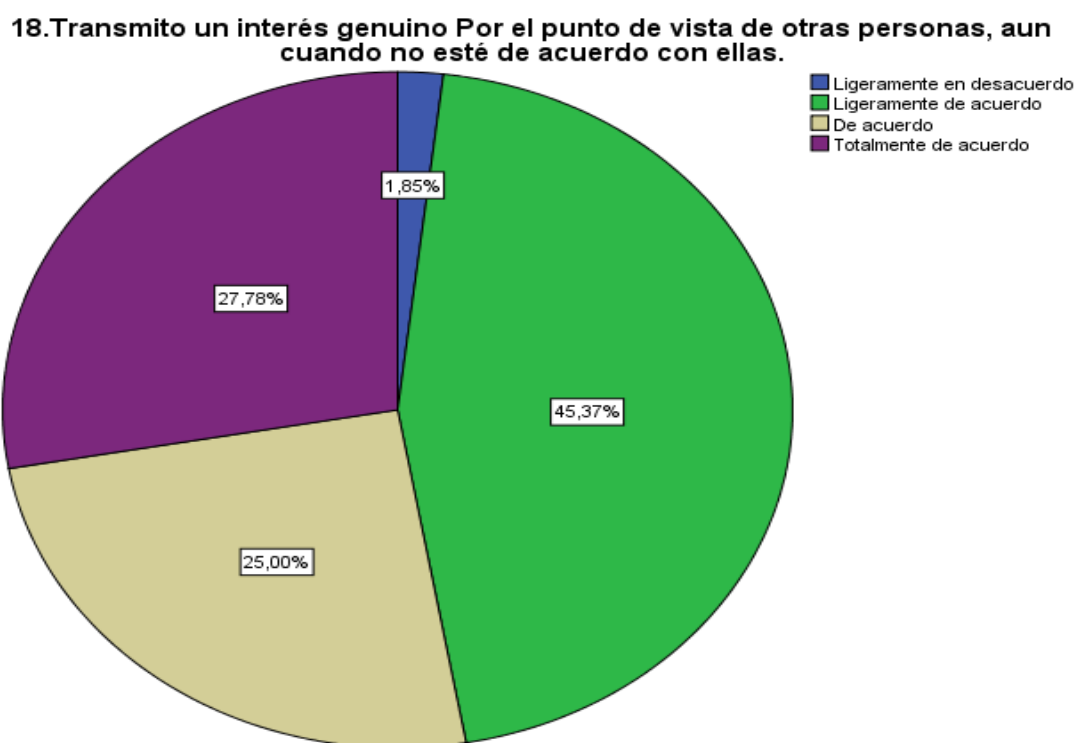
17. Refuerzo la autoestima y la valía personal de los demás cuando me comunico con ellos.



18. Transmito un interés genuino Por el punto de vista de otras personas, aun cuando no esté de acuerdo con ellas.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Ligeramente en desacuerdo	2	1,9
	Ligeramente de acuerdo	49	45,4
	De acuerdo	27	25,0
	Totalmente de acuerdo	30	27,8
	Total	108	100,0

El 45.4% de los encuestados manifiesta estar ligeramente de acuerdo en que transmite un interés genuino por el punto de vista de otras personas, aun cuando no esté de acuerdo con ellas. El 27.8% está totalmente de acuerdo. El 25% está de acuerdo. El restante 1.9% está ligeramente en desacuerdo.

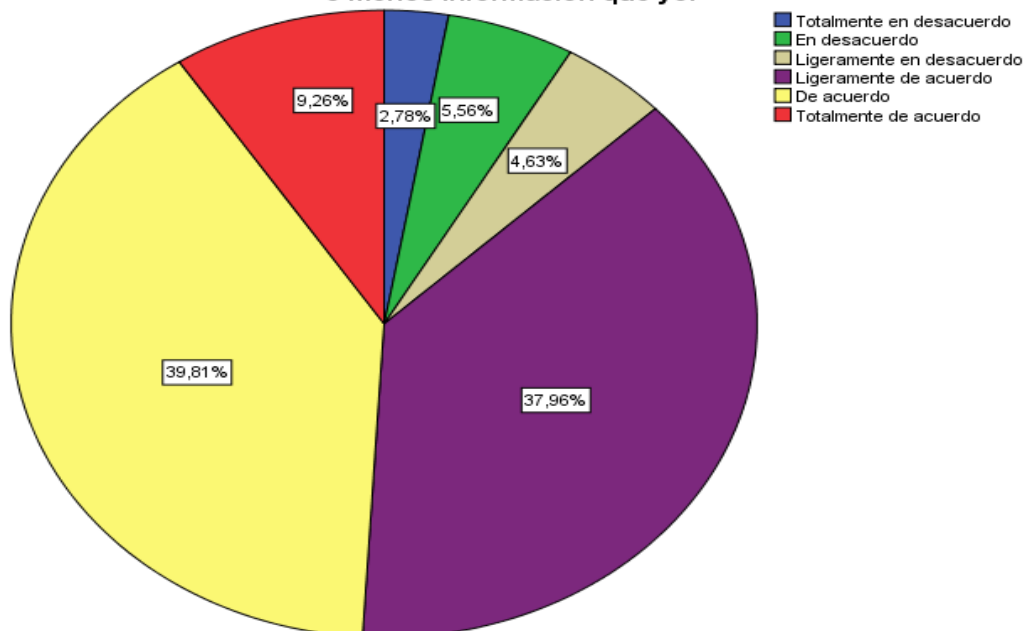


19. No hablo en tono condescendiente a los individuos que tienen menos poder o menos información que yo.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	2,8
	En desacuerdo	6	5,6
	Ligeramente en desacuerdo	5	4,6
	Ligeramente de acuerdo	41	38,0
	De acuerdo	43	39,8
	Totalmente de acuerdo	10	9,3
	Total	108	100,0

El 39.8% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que no habla en tono condescendiente a los individuos que tienen menos poder o menos información que él. El 38% está ligeramente de acuerdo. El 9.3% está totalmente de acuerdo. El 5.6% está en desacuerdo. El 4.6% está ligeramente en desacuerdo. El restante 2.8% está totalmente en desacuerdo.

19. No hablo en tono condescendiente a los individuos que tienen menos poder o menos información que yo.

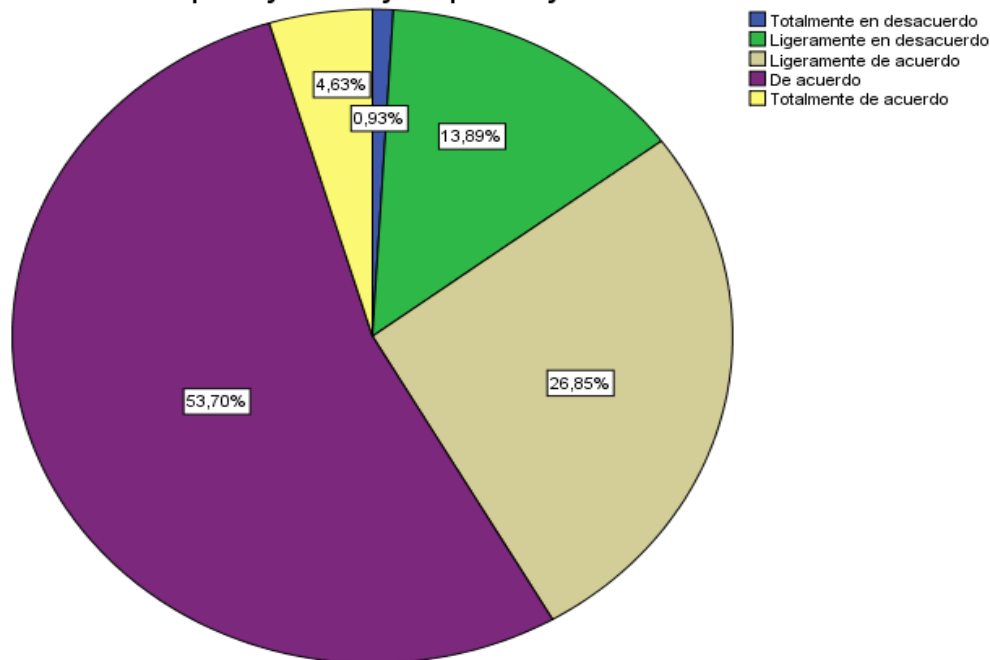


20. Aun cuando me sienta muy seguro de mis puntos de vista, transmito a otros la idea de que soy flexible y de que estoy abierto a nueva información.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	,9
	Ligeramente en desacuerdo	15	13,9
	Ligeramente de acuerdo	29	26,9
	De acuerdo	58	53,7
	Totalmente de acuerdo	5	4,6
	Total	108	100,0

El 53.7% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que aun cuando se siente muy seguro de sus puntos de vista, transmite a otros la idea de que es flexible y de que está abierto a nueva información. El 26.9% está ligeramente de acuerdo. El 13.9% está ligeramente en desacuerdo. El 4.6% está totalmente de acuerdo. El restante 0.9% está totalmente en desacuerdo.

20. Aun cuando me sienta muy seguro de mis puntos de vista, transmito a otros la idea de que soy flexible y de que estoy abierto a nueva información. .

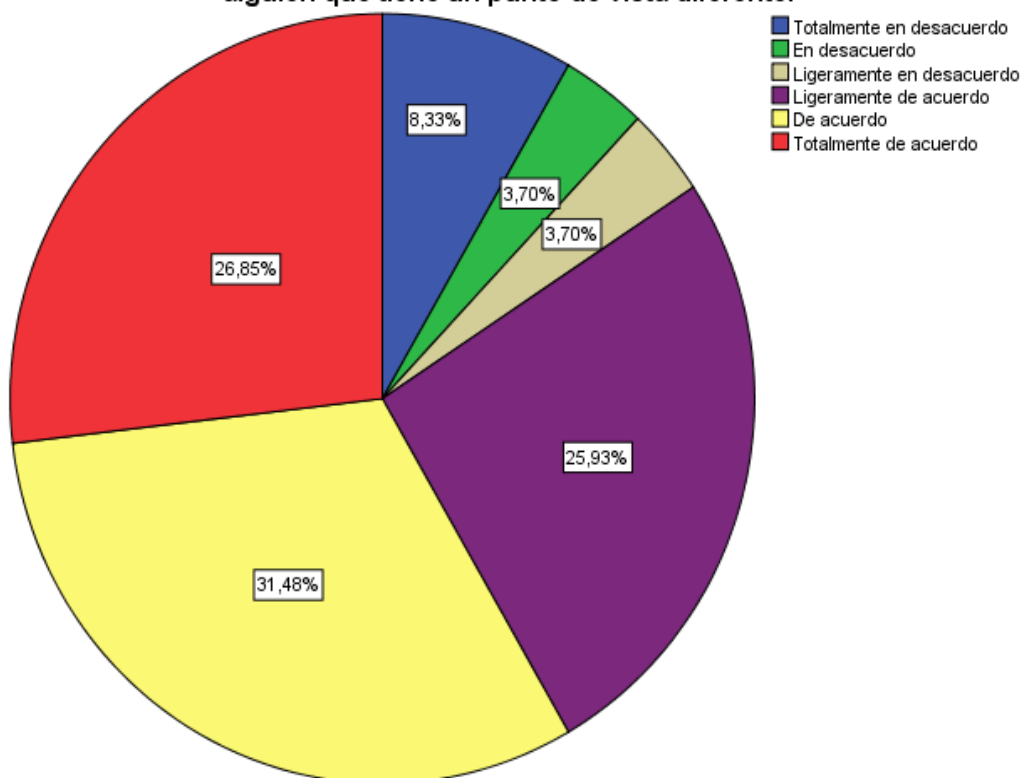


21. Me esfuerzo por identificar algún punto de acuerdo en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	9	8,3
	En desacuerdo	4	3,7
	Ligeramente en desacuerdo	4	3,7
	Ligeramente de acuerdo	28	25,9
	De acuerdo	34	31,5
	Totalmente de acuerdo	29	26,9
	Total	108	100,0

El 31.5% de los encuestados está de acuerdo en que se esfuerza por identificar algún punto de acuerdo en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente. El 26.9% manifiesta estar totalmente de acuerdo. El 25.9% está ligeramente de acuerdo. El 8.3% está totalmente en desacuerdo. El 3.7% está en desacuerdo. El restante 3.7% está ligeramente en desacuerdo.

21.Me esfuerzo por identificar algún punto de acuerdo en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.

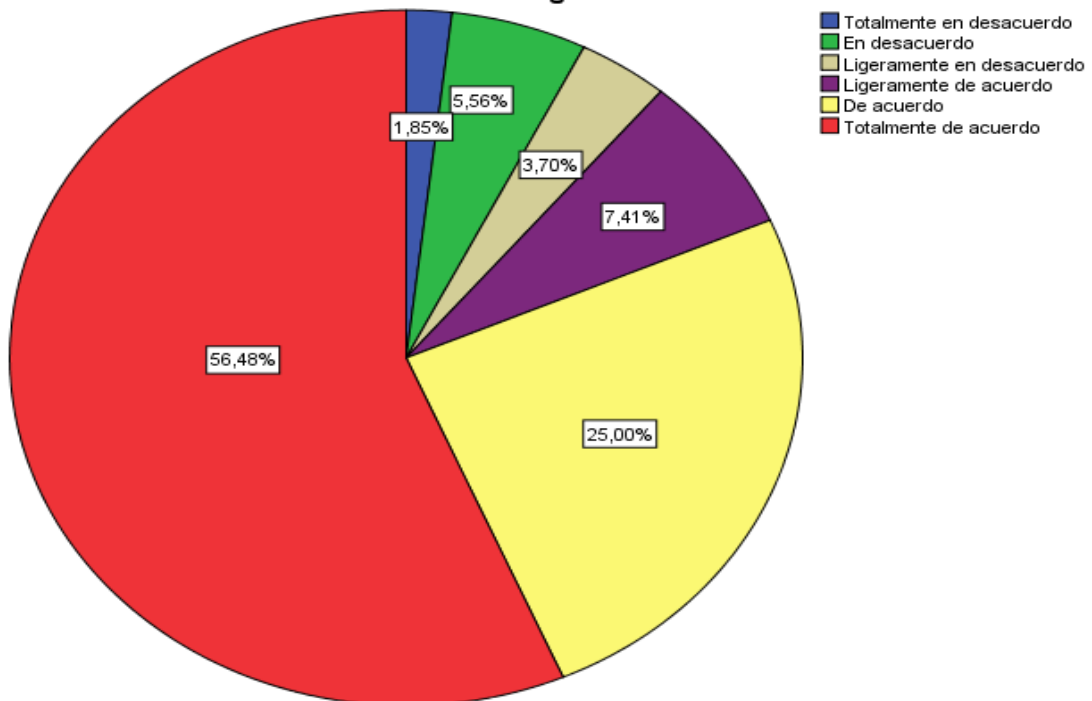


22. Mi retroalimentación siempre es específica y directa o propia, más que general o vaga.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	1,9
	En desacuerdo	6	5,6
	Ligeramente en desacuerdo	4	3,7
	Ligeramente de acuerdo	8	7,4
	De acuerdo	27	25,0
	Totalmente de acuerdo	61	56,5
	Total	108	100,0

El 56.5% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo en que su retroalimentación siempre es específica y directa o propia, más que general o vaga. El 25% está de acuerdo. El 7.4% está ligeramente de acuerdo. El 3.7% está ligeramente en desacuerdo. El restante 1.9% está totalmente en desacuerdo.

22.Mi retroalimentación siempre es específica y directa o propia, más que general o vaga.

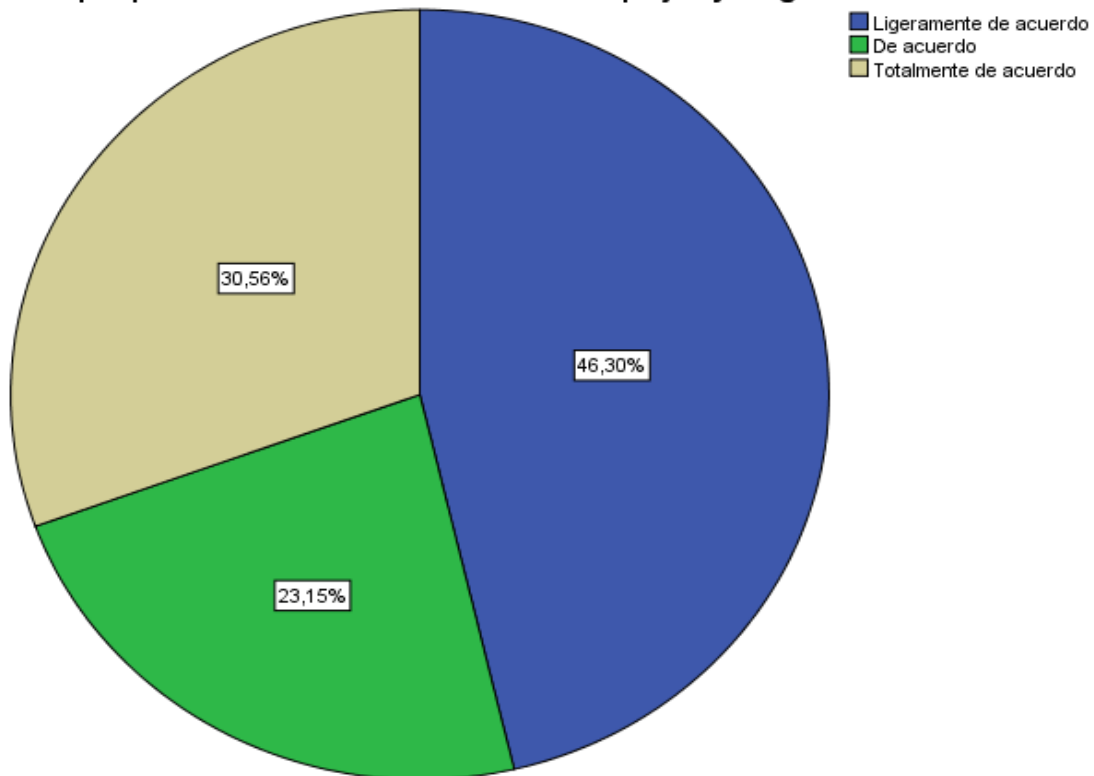


23. Ayudo a los demás a desarrollar destreza personal en su trabajo al hacerlos participar primero en actividades menos complejas y luego en otras más difíciles.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Ligeramente de acuerdo	50	46,3
	De acuerdo	25	23,1
	Totalmente de acuerdo	33	30,6
	Total	108	100,0

El 46.3% de los encuestados manifiesta estar ligeramente de acuerdo en que ayuda a los demás a desarrollar destreza personal en su trabajo al hacerlos participar primero en actividades menos complejas y luego en otras más difíciles. El 30.6% está totalmente de acuerdo. El restante 23.1% está de acuerdo.

23. Ayudo a los demás a desarrollar destreza personal en su trabajo al hacerlos participar primero en actividades menos complejas y luego en otras más difíciles.

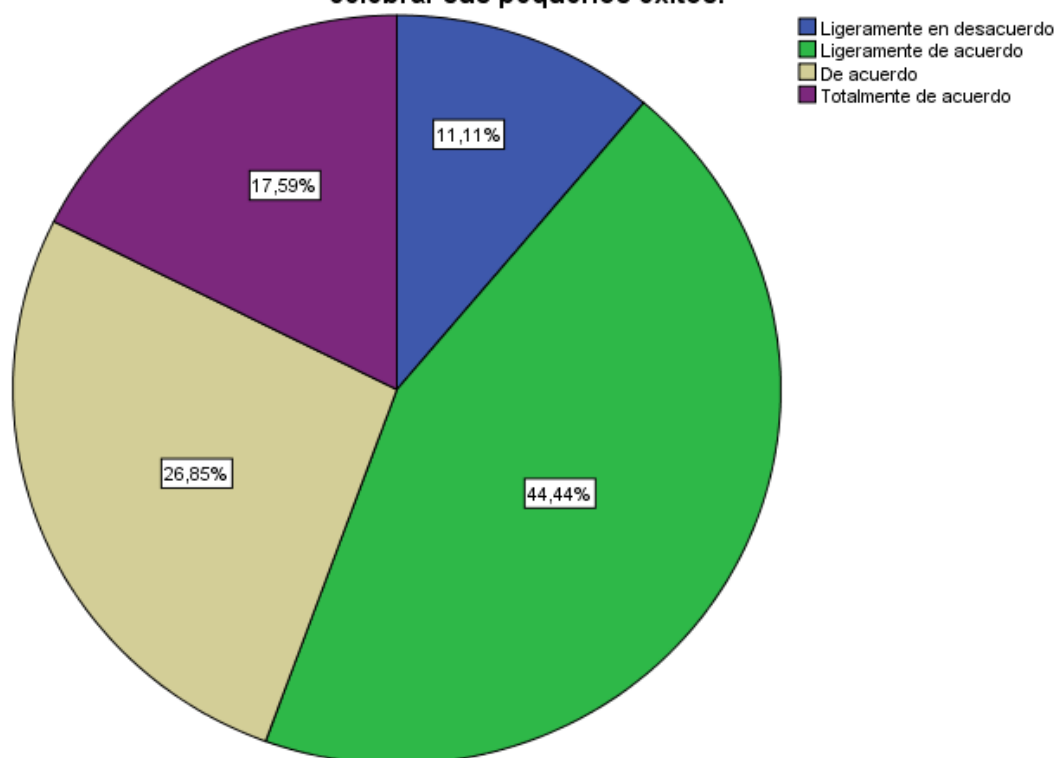


24. Ayudo a que les demás se sientan competentes en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Ligeramente en desacuerdo	12	11,1
	Ligeramente de acuerdo	48	44,4
	De acuerdo	29	26,9
	Totalmente de acuerdo	19	17,6
	Total	108	100,0

El 44,4% de los encuestados manifiesta estar ligeramente de acuerdo en que ayuda a que les demás se sientan competentes en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos. El 26,9% está de acuerdo. El 17,6% está totalmente de acuerdo. El 11,1% está ligeramente en desacuerdo.

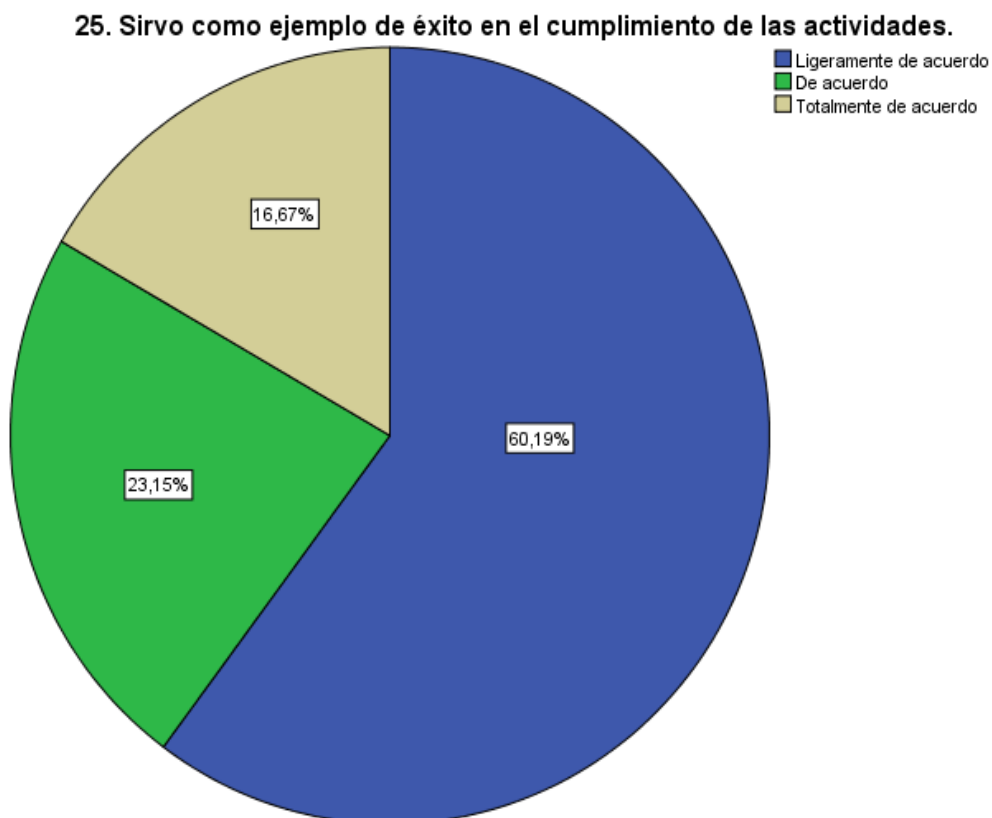
24. Ayudo a que les demás se sientan competentes en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.



25. Sirvo como ejemplo de éxito en el cumplimiento de las actividades.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Ligeramente de acuerdo	65	60,2
	De acuerdo	25	23,1
	Totalmente de acuerdo	18	16,7
	Total	108	100,0

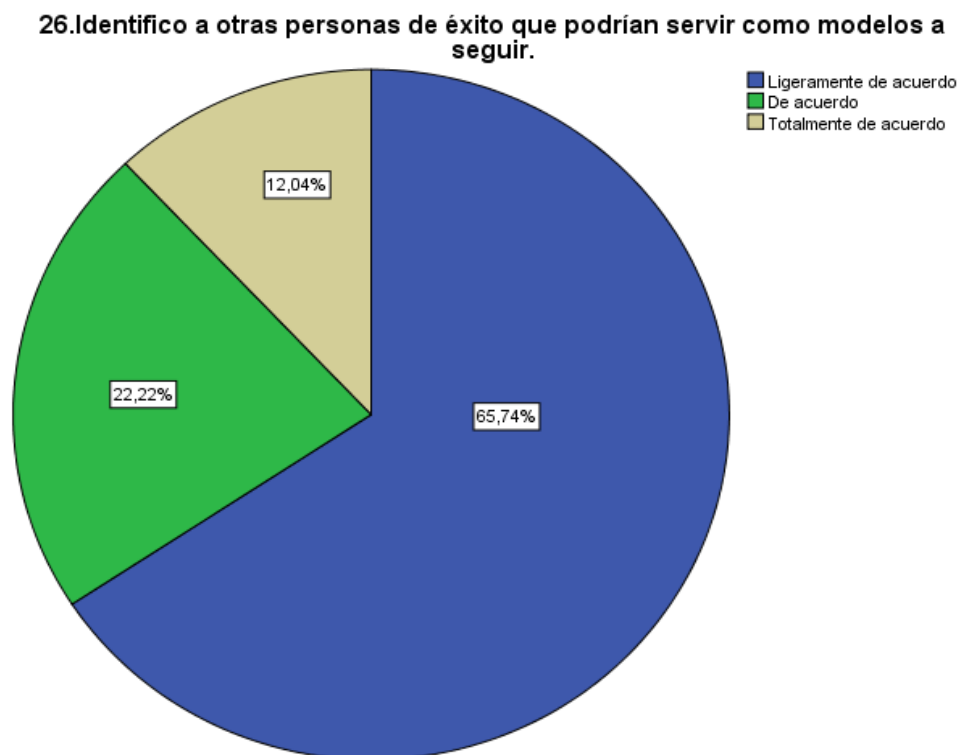
El 60.2% de los encuestados manifiesta estar ligeramente de acuerdo en que sirve como ejemplo de éxito en el cumplimiento de las actividades. El 23.1% está de acuerdo. El 16.7% está totalmente de acuerdo.



26. Identifico a otras personas de éxito que podrían servir como modelos a seguir.

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Ligeramente de acuerdo	71	65,7
De acuerdo	24	22,2
Totalmente de acuerdo	13	12,0
Total	108	100,0

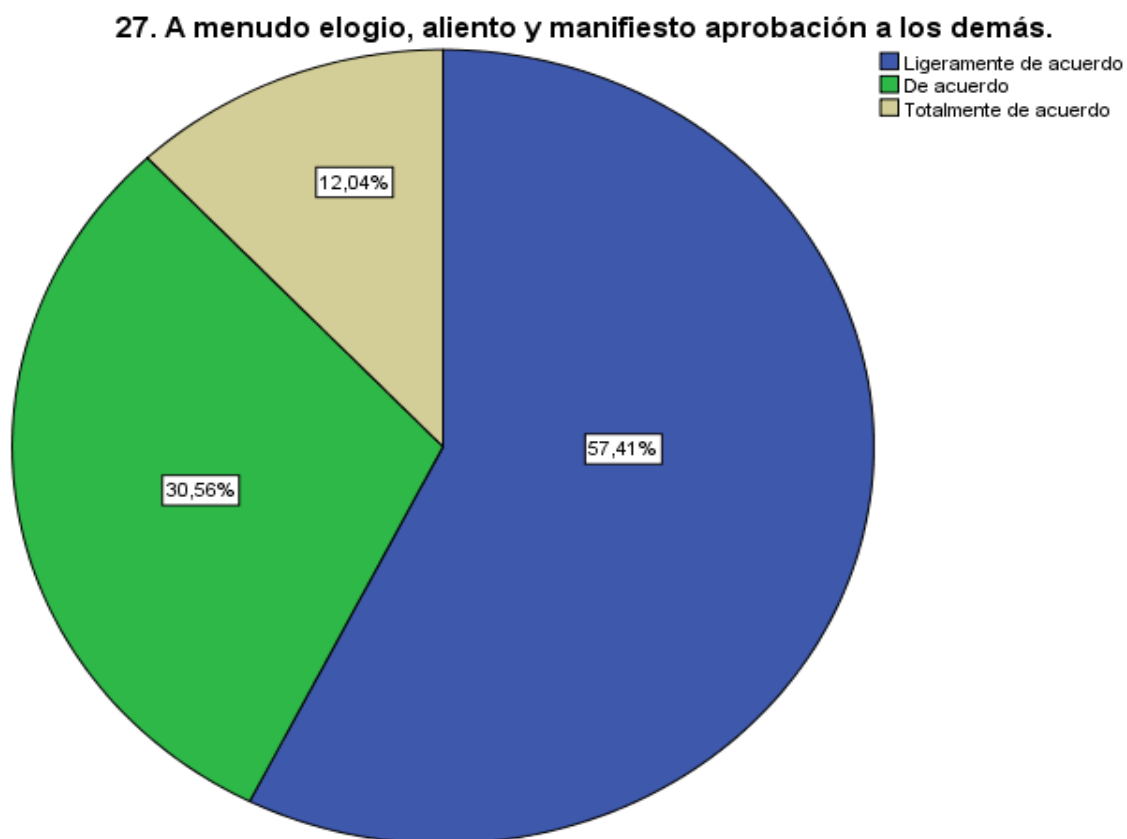
El 65.7% de los encuestados manifiesta estar ligeramente de acuerdo en que identifica a otras personas de éxito que podrían servir como modelos a seguir. El 22.2% está de acuerdo. El restante 12% está totalmente de acuerdo.



27. A menudo elogio, aliento y manifiesto aprobación a los demás.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Ligeramente de acuerdo	62	57,4
	De acuerdo	33	30,6
	Totalmente de acuerdo	13	12,0
	Total	108	100,0

El 57.4% de los encuestados manifiesta estar ligeramente de acuerdo en que a menudo elogia, alienta y manifiesta aprobación a los demás. El 30.6% está de acuerdo. El restante 12% está totalmente de acuerdo.

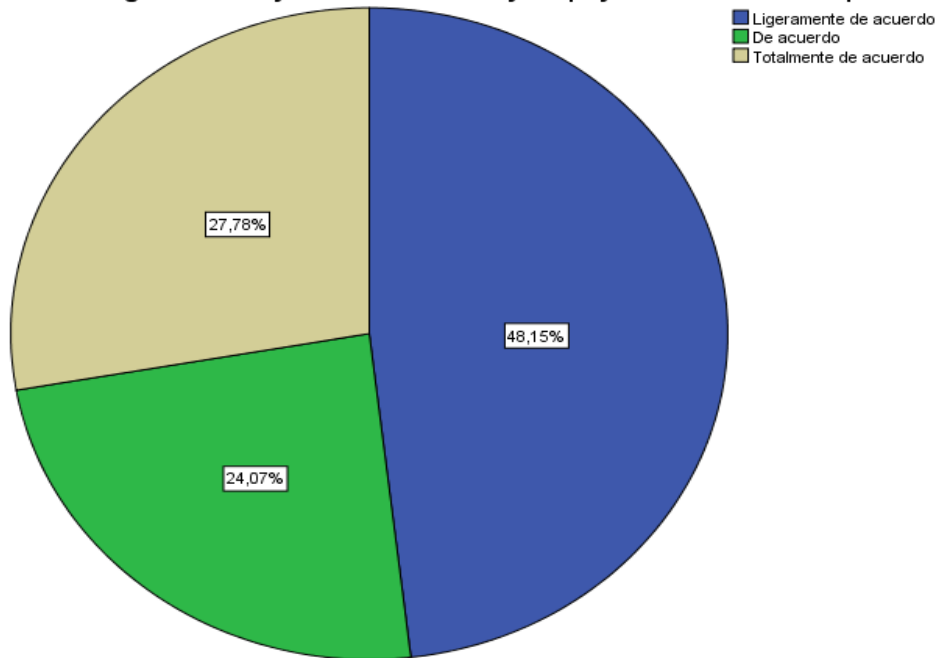


28. Con regularidad doy retroalimentación y el apoyo necesario a otras personas.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Ligeramente de acuerdo	52	48,1
	De acuerdo	26	24,1
	Totalmente de acuerdo	30	27,8
	Total	108	100,0

El 48.1% de los encuestados manifiesta estar ligeramente de acuerdo en que con regularidad da retroalimentación y el apoyo necesario a otras personas. El 24.1% está de acuerdo. El 27.8% está totalmente de acuerdo.

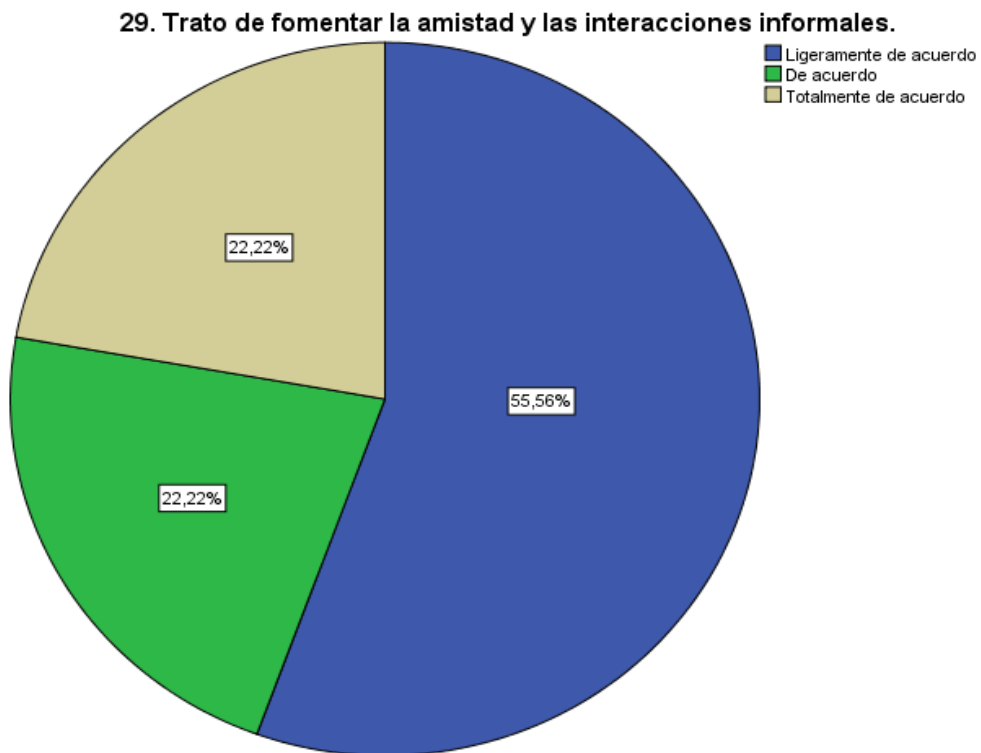
28. Con regularidad doy retroalimentación y el apoyo necesario a otras personas.



29. Trato de fomentar la amistad y las interacciones informales.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Ligeramente de acuerdo	60	55,6
	De acuerdo	24	22,2
	Totalmente de acuerdo	24	22,2
	Total	108	100,0

El 55.6% de los encuestados manifiesta está ligeramente de acuerdo en que trata de fomentar la amistad y las interacciones informales. El 22.2% está de acuerdo y el otro restante 22.2% está totalmente de acuerdo.

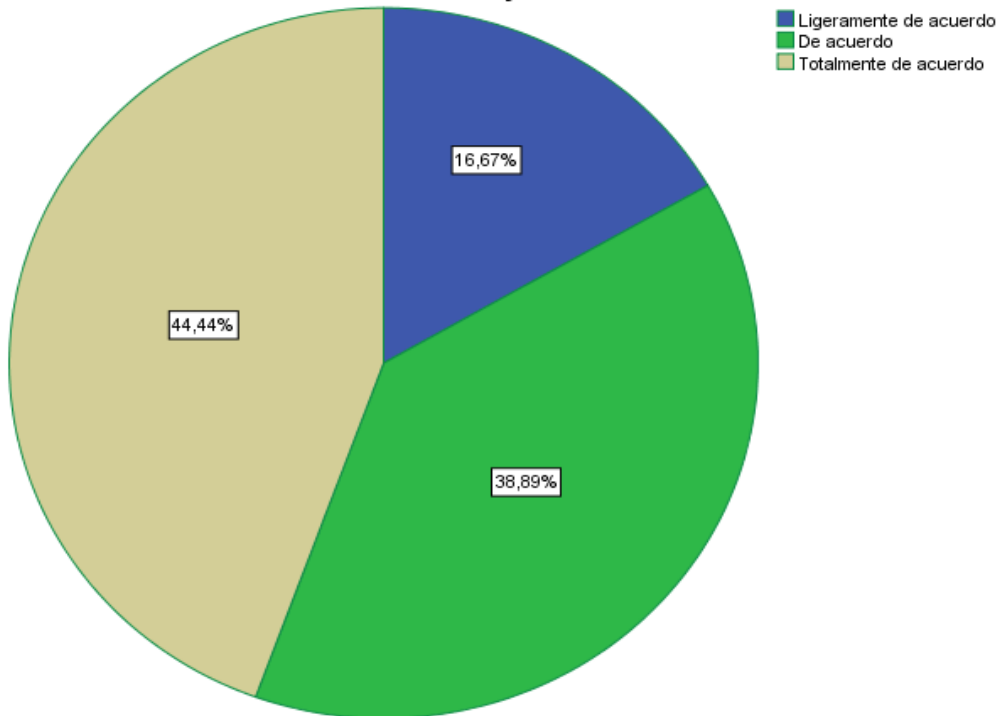


30. Hago hincapié en el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona en los demás y en las metas.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Ligeramente de acuerdo	18	16,7
	De acuerdo	42	38,9
	Totalmente de acuerdo	48	44,4
	Total	108	100,0

El 44.4% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo en que hace hincapié en el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona en los demás y en las metas. El 38.9% está de acuerdo. El restante 16.7% está ligeramente de acuerdo.

30. Hago hincapié en el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona en los demás y en las metas.

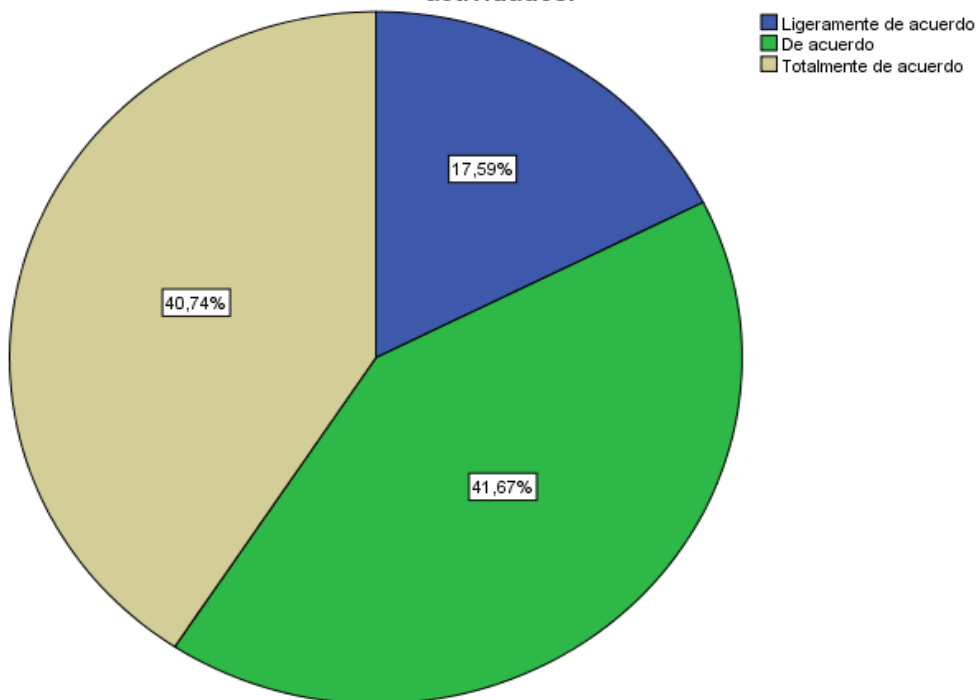


31. Trato de dar toda la información que los demás necesitan para realizar sus actividades.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Ligeramente de acuerdo	19	17,6
	De acuerdo	45	41,7
	Totalmente de acuerdo	44	40,7
	Total	108	100,0

El 41.7% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo que trata de dar toda la información que los demás necesitan para realizar sus actividades. El 40.7% está totalmente de acuerdo. El 17.6% restante manifiesta estar ligeramente de acuerdo.

31. Trato de dar toda la información que los demás necesitan para realizar sus actividades.



Universidad B:

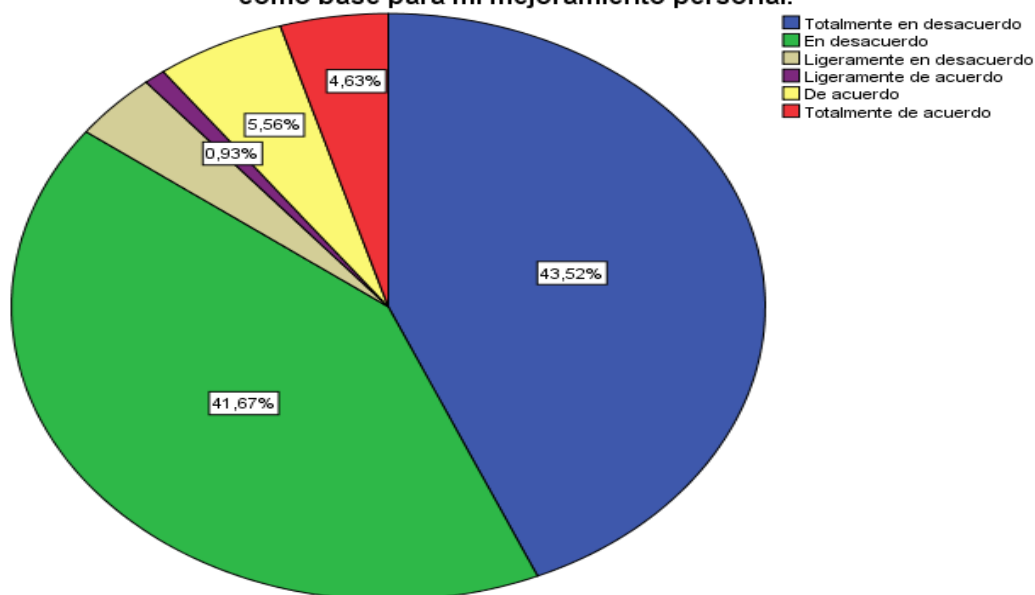
INTRA

1. Solicito información a otras personas acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejoramiento personal - Universidad B

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Totalmente en desacuerdo	47	43,5
En desacuerdo	45	41,7
Ligeramente en desacuerdo	4	3,7
Ligeramente de acuerdo	1	,9
De acuerdo	6	5,6
Totalmente de acuerdo	5	4,6
Total	108	100,0

El 43.5% de los encuestados manifiesta estar totalmente en desacuerdo en que solicita información a otras personas acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejoramiento personal. El 41.7% manifiesta que está en desacuerdo. El 5.6% está de acuerdo. El 4.6% está totalmente de acuerdo. El 0.9% está ligeramente de acuerdo.

1.Solicito información a otras personas acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejoramiento personal.

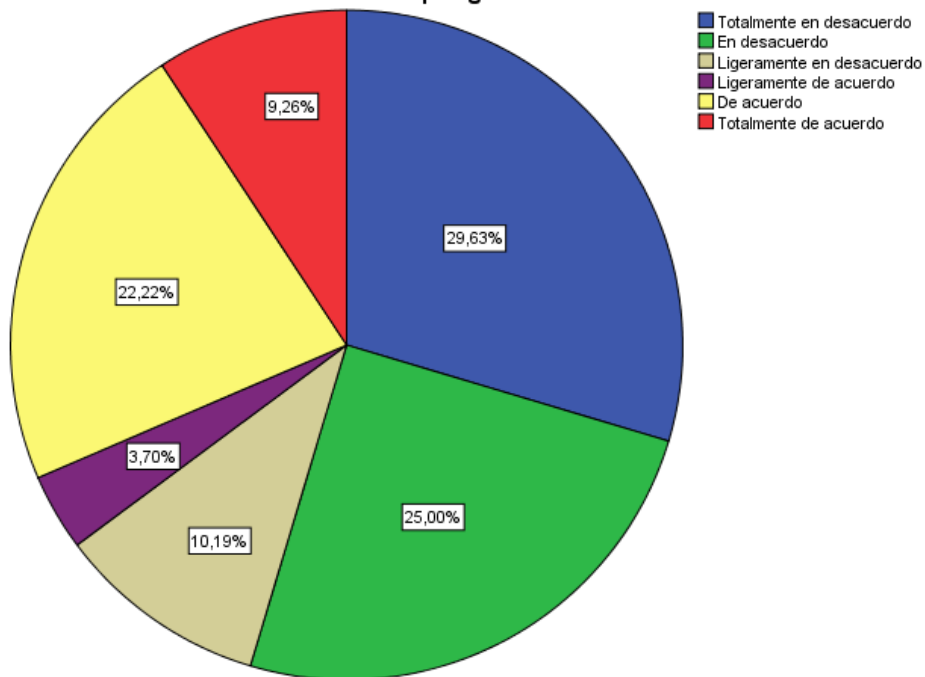


2. Cuando recibo de otra retroalimentación negativa acerca de mí, no me molesto ni me pongo a la defensiva.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	32	29,6
	En desacuerdo	27	25,0
	Ligeramente en desacuerdo	11	10,2
	Ligeramente de acuerdo	4	3,7
	De acuerdo	24	22,2
	Totalmente de acuerdo	10	9,3
	Total	108	100,0

El 29.6% de los encuestados manifiesta estar totalmente en desacuerdo en que cuando recibe de otra retroalimentación negativa acerca de él, no se molesta ni se pone a la defensiva. El 25% está en desacuerdo. El 22.2% está de acuerdo. El 10.2% está ligeramente en desacuerdo. El 9.3% está totalmente de acuerdo y el restante 3.7% está ligeramente de acuerdo.

2.Cuando recibo de otros retroalimentación negativa acerca de mí, no me molesto ni me pongo a la defensiva.

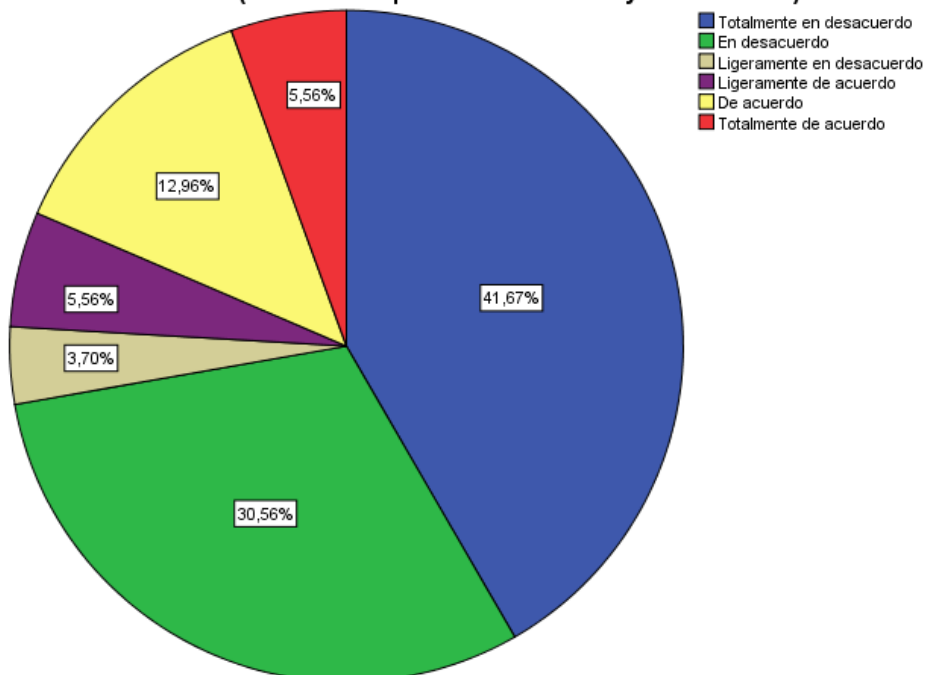


3. Con la finalidad de mejorar, estoy dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (es decir compartir mis creencias y sentimientos).

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	45	41,7
	En desacuerdo	33	30,6
	Ligeramente en desacuerdo	4	3,7
	Ligeramente de acuerdo	6	5,6
	De acuerdo	14	13,0
	Totalmente de acuerdo	6	5,6
	Total	108	100,0

El 41.7% de los encuestados manifiestan estar totalmente en desacuerdo en que, con la finalidad de mejorar, está dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (es decir compartir sus creencias y sentimientos). El 30.5% está en desacuerdo. El 13% está de acuerdo. El 5.6% está totalmente de acuerdo. Otro 5.6% está ligeramente de acuerdo. El restante 3.7% está ligeramente en desacuerdo.

3. Con la finalidad de mejorar, estoy dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (es decir compartir mis creencias y sentimientos).

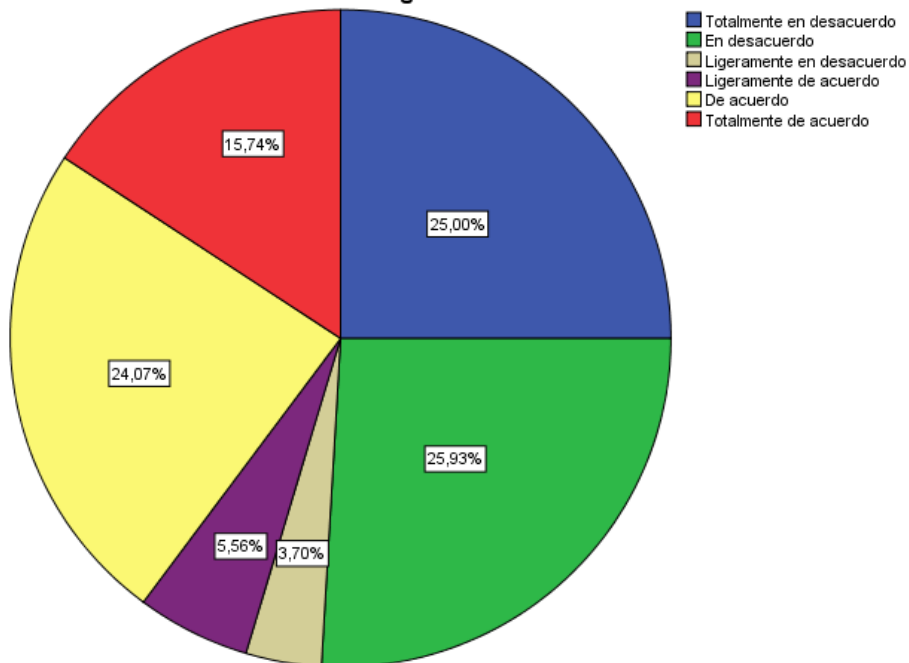


4. Estoy consciente de mi estilo cognoscitivo personal y de la forma como obtengo información

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	27	25,0
	En desacuerdo	28	25,9
	Ligeramente en desacuerdo	4	3,7
	Ligeramente de acuerdo	6	5,6
	De acuerdo	26	24,1
	Totalmente de acuerdo	17	15,7
	Total	108	100,0

El 25.9% de los encuestados manifiesta estar en desacuerdo en que está consciente de su estilo cognoscitivo personal y de la forma como obtiene información. El 25% está totalmente en desacuerdo. El 24.1% está de acuerdo. El 15.7% está totalmente de acuerdo. El 5.6% está ligeramente de acuerdo. El 3.7% está ligeramente en desacuerdo.

4.Estoy consciente de mi estilo cognoscitivo personal y de la forma como obtengo información

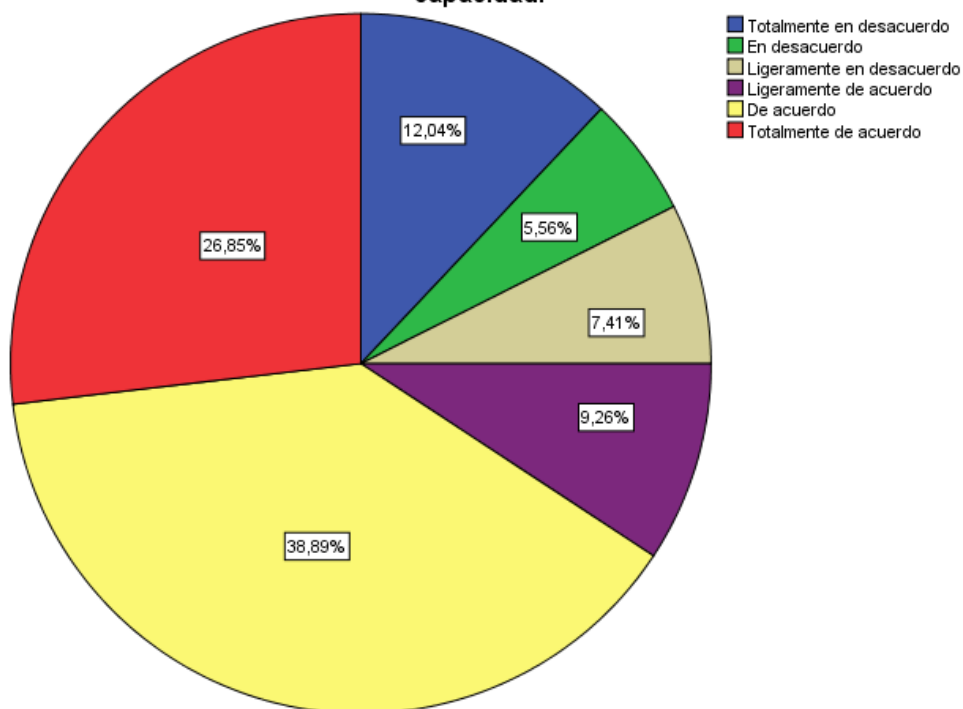


5. Conozco muy bien que significa ser emocionalmente maduro y demuestro esa capacidad.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	13	12,0
	En desacuerdo	6	5,6
	Ligeramente en desacuerdo	8	7,4
	Ligeramente de acuerdo	10	9,3
	De acuerdo	42	38,9
	Totalmente de acuerdo	29	26,9
	Total	108	100,0

El 38.9% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que conoce muy bien que significa ser emocionalmente maduro y demuestra esa capacidad. El 26.9% está totalmente de acuerdo. El 12% está totalmente en desacuerdo. El 9.3% está ligeramente de acuerdo. El 7.4% está ligeramente en desacuerdo. El 5.6% está en desacuerdo.

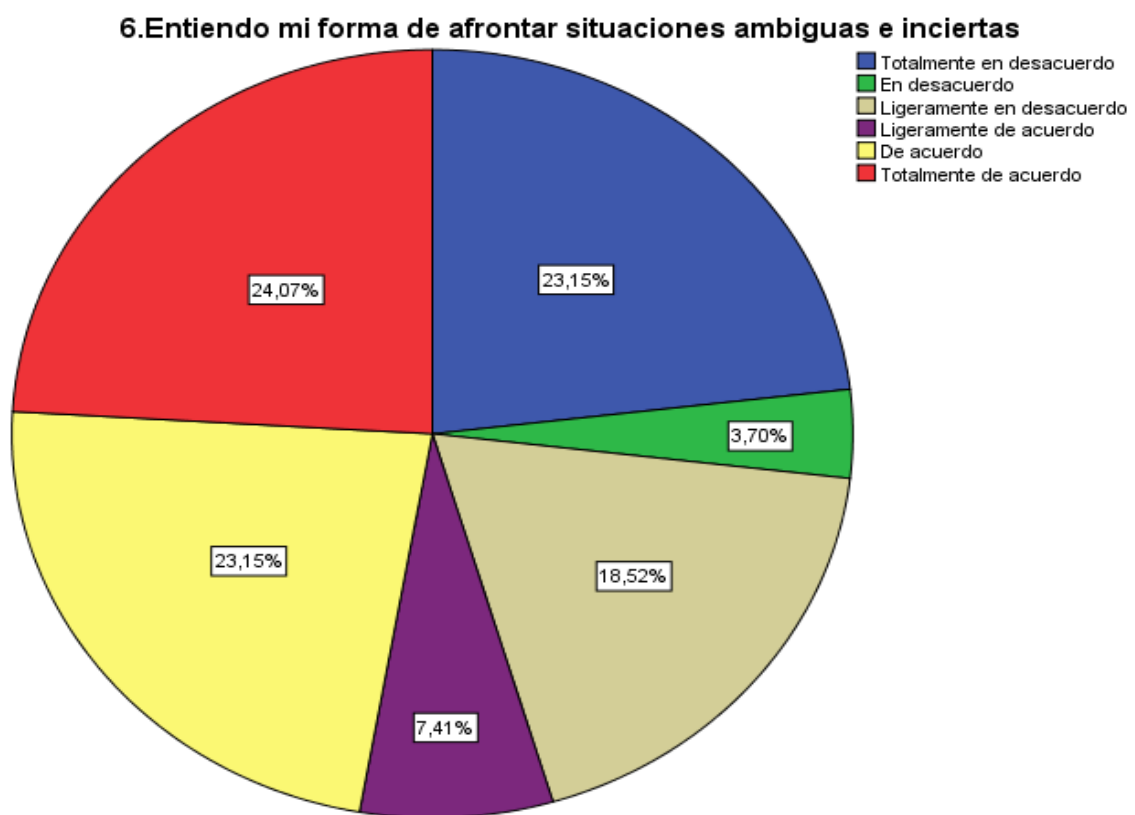
5. Conozco muy bien que significa ser emocionalmente maduro y demuestro esa capacidad.



6. Entiendo mi forma de afrontar situaciones ambiguas e inciertas

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	25	23,1
	En desacuerdo	4	3,7
	Ligeramente en desacuerdo	20	18,5
	Ligeramente de acuerdo	8	7,4
	De acuerdo	25	23,1
	Totalmente de acuerdo	26	24,1
Total		108	100,0

El 24.1% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo en que entiende su forma de afrontar situaciones ambiguas e inciertas. El 23.1% está de acuerdo. Otro 23.1% está totalmente en desacuerdo. El 18.5% está ligeramente en desacuerdo. El 7.4% está ligeramente de acuerdo. El 3.7% está en desacuerdo.

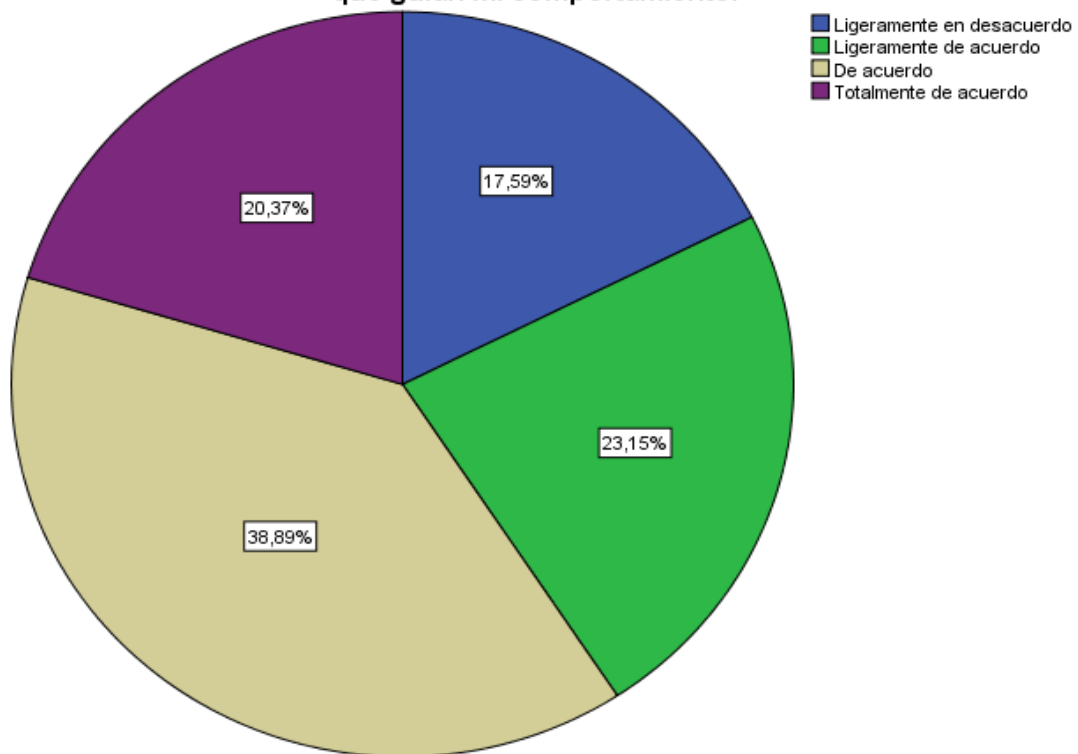


7. Tengo un conjunto bien desarrollado de estándares y principios personales que guían mi comportamiento.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Ligeramente en desacuerdo	19	17,6
	Ligeramente de acuerdo	25	23,1
	De acuerdo	42	38,9
	Totalmente de acuerdo	22	20,4
	Total	108	100,0

El 38.9% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que tiene un conjunto bien desarrollado de estándares y principios personales que guían su comportamiento. El 23.1% está ligeramente de acuerdo. El 20.4% está totalmente de acuerdo. El 17.6% está ligeramente en desacuerdo.

7.Tengo un conjunto bien desarrollado de estándares y principios personales que guían mi comportamiento.



8. Me siento responsable por lo que me sucede, lo bueno y lo malo.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	17	15,7
	En desacuerdo	8	7,4
	Ligeramente en desacuerdo	10	9,3
	Ligeramente de acuerdo	9	8,3
	De acuerdo	37	34,3
	Totalmente de acuerdo	27	25,0
	Total	108	100,0

El 34.3% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que se siente responsable por lo que le sucede, lo bueno y lo malo. El 25% está totalmente de acuerdo. El 15.7% está totalmente en desacuerdo. El 9.3% está ligeramente en desacuerdo. El 8.3% está ligeramente de acuerdo. El 7.4% está en desacuerdo.



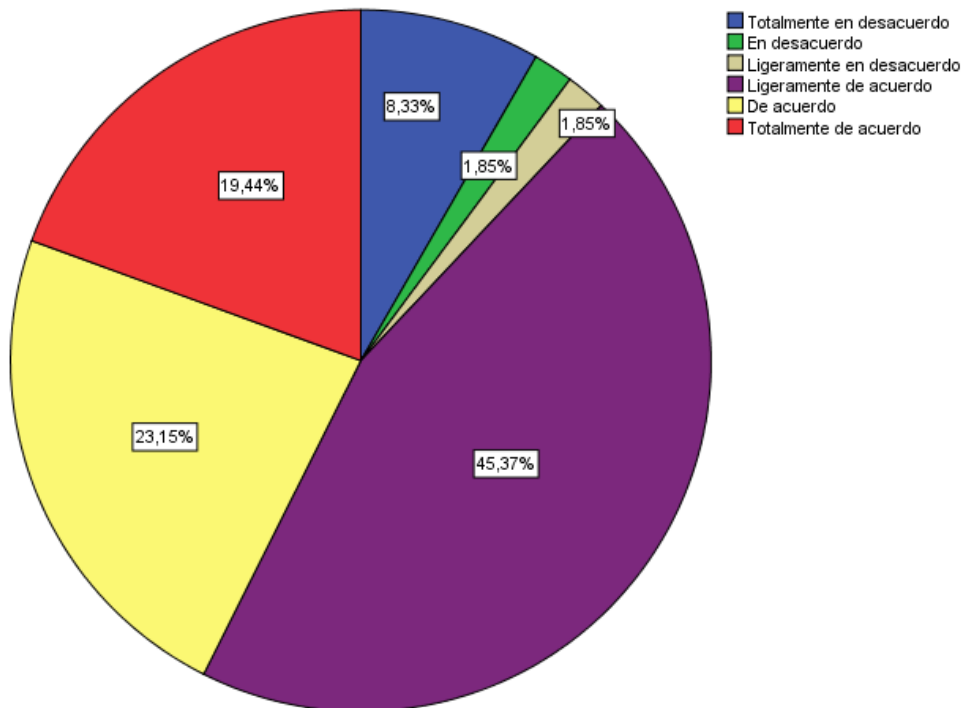
INTER

9. Tengo claro cuándo debo aplicar coaching o entrenamiento y cuándo debo brindar consultoría u orientación.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	9	8,3
	En desacuerdo	2	1,9
	Ligeramente en desacuerdo	2	1,9
	Ligeramente de acuerdo	49	45,4
	De acuerdo	25	23,1
	Totalmente de acuerdo	21	19,4
	Total	108	100,0

El 45.4% de los encuestados está ligeramente de acuerdo en que tiene claro cuándo debe aplicar coaching o entrenamiento y cuándo debe brindar consultoría u orientación. El 23.1% está de acuerdo. El 19.4% está totalmente de acuerdo. El 8.3% está totalmente en desacuerdo. El 1.9% está en desacuerdo. Otro 1.9% está ligeramente en desacuerdo.

9.Tengo claro cuándo debo aplicar coaching o entrenamiento y cuándo debo brindar consultoría u orientación.

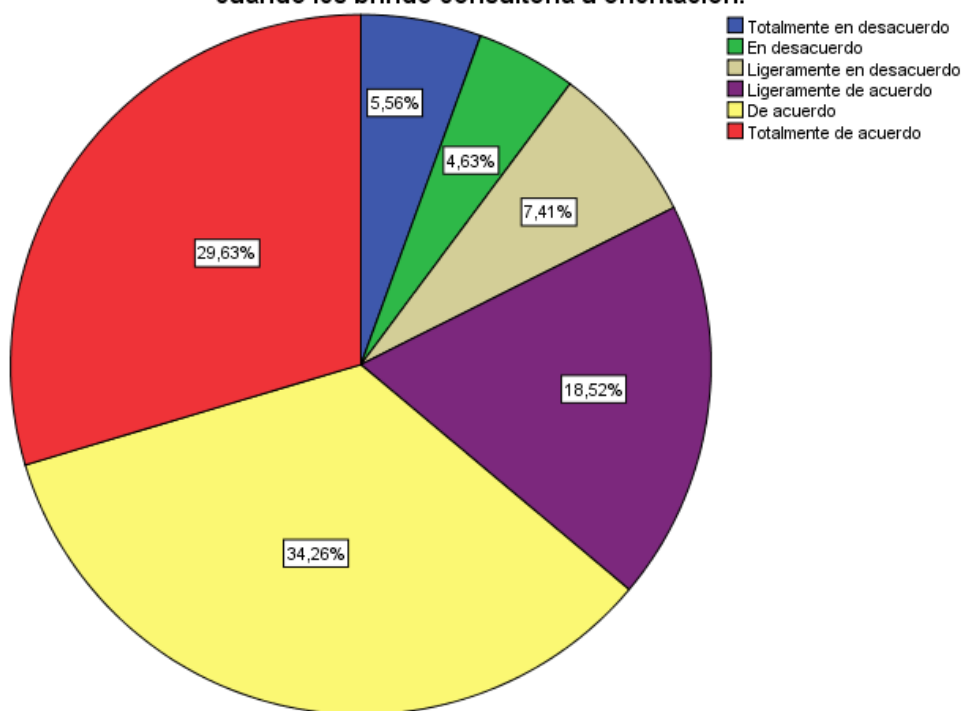


10. Soy capaz de ayudar a otros a reconocer y definir sus propios problemas cuando les brindo consultoría u orientación.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	5,6
	En desacuerdo	5	4,6
	Ligeramente en desacuerdo	8	7,4
	Ligeramente de acuerdo	20	18,5
	De acuerdo	37	34,3
	Totalmente de acuerdo	32	29,6
	Total	108	100,0

El 34.3% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que es capaz de ayudar a otros a reconocer y definir sus propios problemas cuando les brindo consultoría u orientación. El 29.6% está totalmente de acuerdo. El 18.5% está ligeramente de acuerdo. El 7.4% está ligeramente en desacuerdo. El 5.6% está totalmente en desacuerdo. El 4.6% restante está en desacuerdo.

10.Soy capaz de ayudar a otros a reconocer y definir sus propios problemas cuando les brindo consultoria u orientación.

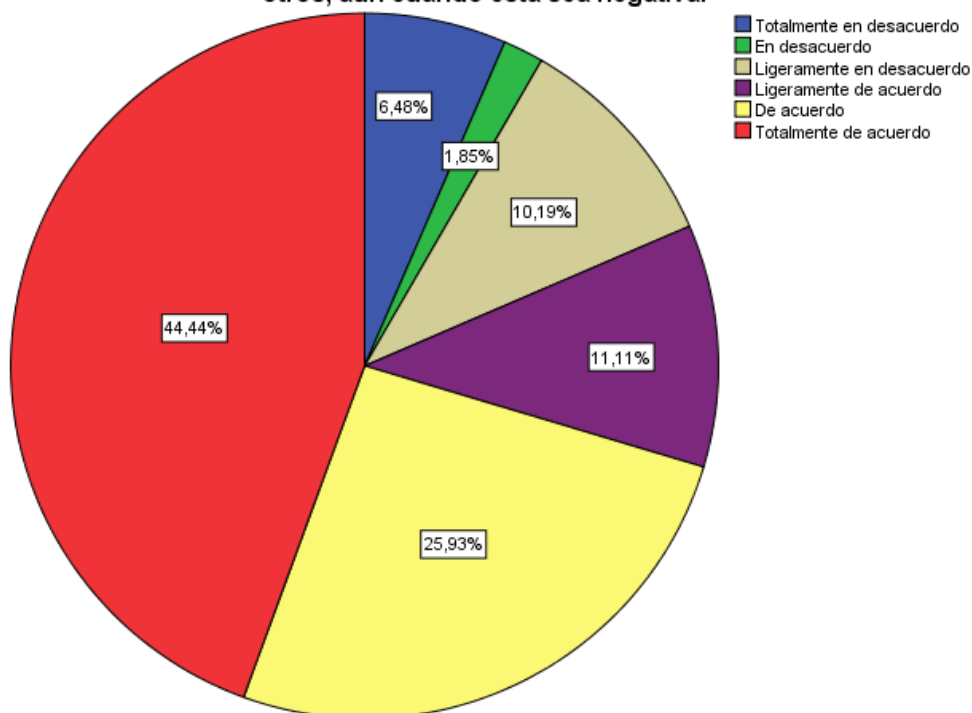


11. Soy capaz de ser completamente honesto en la retroalimentación que doy a otros, aun cuando ésta sea negativa.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	6,5
	En desacuerdo	2	1,9
	Ligeramente en desacuerdo	11	10,2
	Ligeramente de acuerdo	12	11,1
	De acuerdo	28	25,9
	Totalmente de acuerdo	48	44,4
	Total	108	100,0

El 44.4% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que es capaz de ser completamente honesto en la retroalimentación que da a otros, aun cuando ésta sea negativa. El 25.9% está de acuerdo. El 11.1% está ligeramente de acuerdo. El 10.2% está ligeramente en desacuerdo. El 6.5% está totalmente en desacuerdo. El 1.9% está en desacuerdo.

11.Soy capaz de ser completamente honesto en la retroalimentación que doy a otros, aun cuando ésta sea negativa.

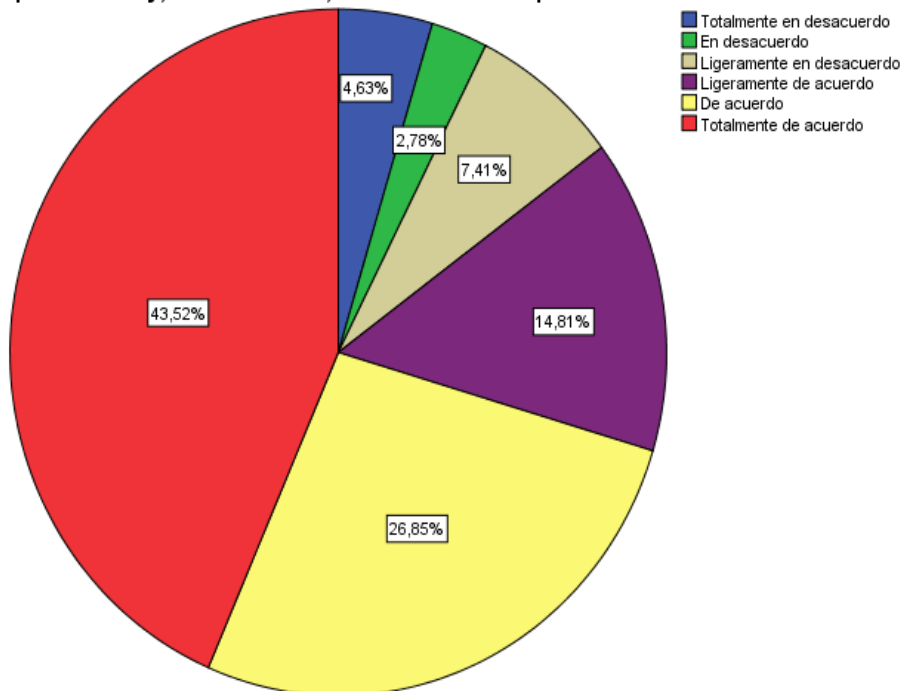


12. Cuando brindo retroalimentación a otros, evito referirme a las características personales y, en vez de ello, me enfoco en los problemas o en las soluciones.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	4,6
	En desacuerdo	3	2,8
	Ligeramente en desacuerdo	8	7,4
	Ligeramente de acuerdo	16	14,8
	De acuerdo	29	26,9
	Totalmente de acuerdo	47	43,5
	Total	108	100,0

El 43.5% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo en que cuando brinda retroalimentación a otros, evita referirse a las características personales y, en vez de ello, se enfoca en los problemas o en las soluciones. El 26.9% está de acuerdo. El 14.8% está ligeramente de acuerdo. El 7.4% está ligeramente en desacuerdo. El 4.6% está totalmente en desacuerdo. El 2.8% está en desacuerdo.

12.Cuando brindo retroalimentación a otros, evito referirme a las características personales y, en vez de ello, me enfoco en los problemas o en las soluciones.

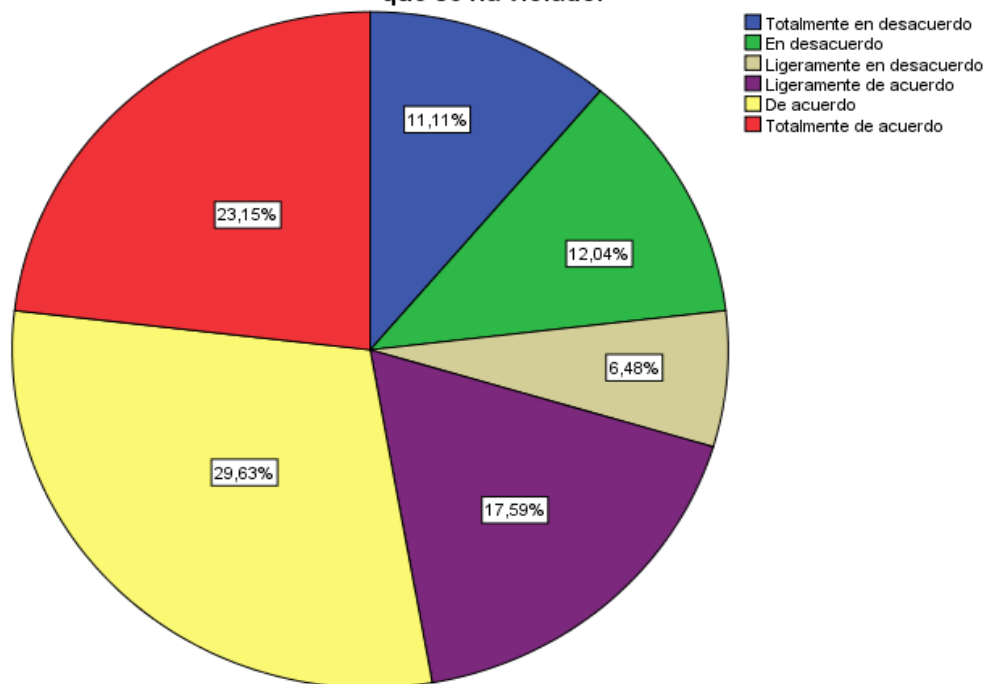


13. Siempre relaciono la retroalimentación negativa con una norma o expectativa que se ha violado.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	12	11,1
	En desacuerdo	13	12,0
	Ligeramente en desacuerdo	7	6,5
	Ligeramente de acuerdo	19	17,6
	De acuerdo	32	29,6
	Totalmente de acuerdo	25	23,1
	Total	108	100,0

El 29.6% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que siempre relaciona la retroalimentación negativa con una norma o expectativa que se ha violado. El 23.1% está totalmente de acuerdo. El 17.6% está ligeramente de acuerdo. El 12% está en desacuerdo. El 6.5% restante está ligeramente en desacuerdo.

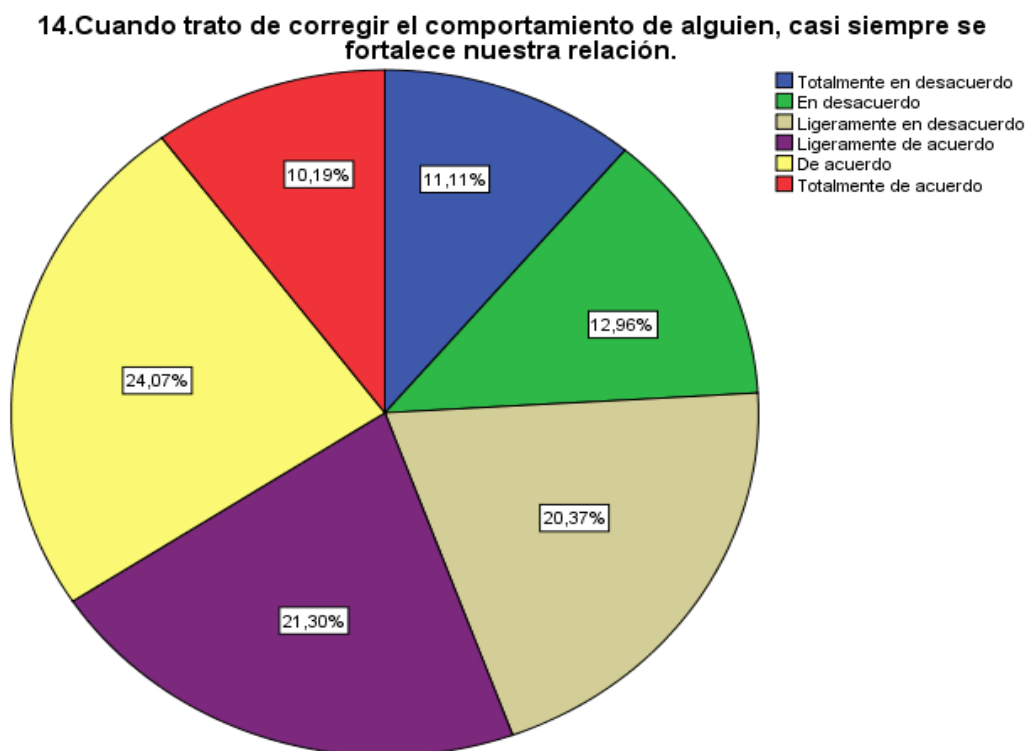
13. Siempre relaciono la retroalimentación negativa con una norma o expectativa que se ha violado.



14. Cuando trato de corregir el comportamiento de alguien, casi siempre se fortalece nuestra relación.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	12	11,1
	En desacuerdo	14	13,0
	Ligeramente en desacuerdo	22	20,4
	Ligeramente de acuerdo	23	21,3
	De acuerdo	26	24,1
	Totalmente de acuerdo	11	10,2
	Total	108	100,0

El 24.1% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que cuando trata de corregir el comportamiento de alguien, casi siempre se fortalece la relación. El 21.3% está ligeramente de acuerdo. El 20.4% está ligeramente en desacuerdo. El 13% está en desacuerdo. El 11.1% está totalmente en desacuerdo. El 10.2% restante está totalmente de acuerdo.

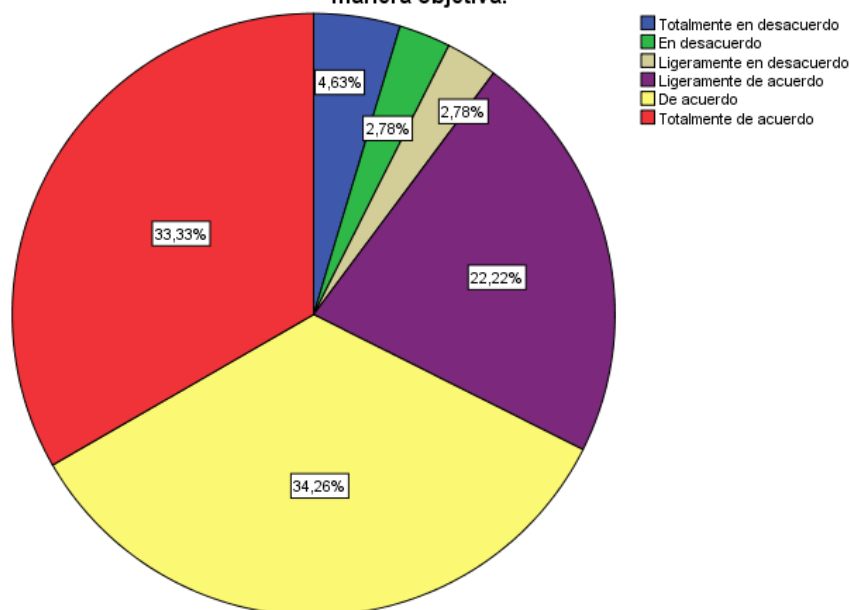


15. Cuando brindo retroalimentación negativa a otros, soy descriptivo; es decir, describo sucesos, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ello de manera objetiva.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	4,6
	En desacuerdo	3	2,8
	Ligeramente en desacuerdo	3	2,8
	Ligeramente de acuerdo	24	22,2
	De acuerdo	37	34,3
	Totalmente de acuerdo	36	33,3
	Total	108	100,0

El 34.3% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que cuando brinda retroalimentación negativa a otros, es descriptivo; es decir, describe sucesos, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ello de manera objetiva. El 33.3% está totalmente de acuerdo. El 22.2% está ligeramente de acuerdo. El 4.6% está totalmente en desacuerdo. El 2.8% está en desacuerdo. El 2.8% restante está ligeramente en desacuerdo.

15. Cuando brindo retroalimentación negativa a otros, soy descriptivo; es decir, describo sucesos, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ello de manera objetiva.

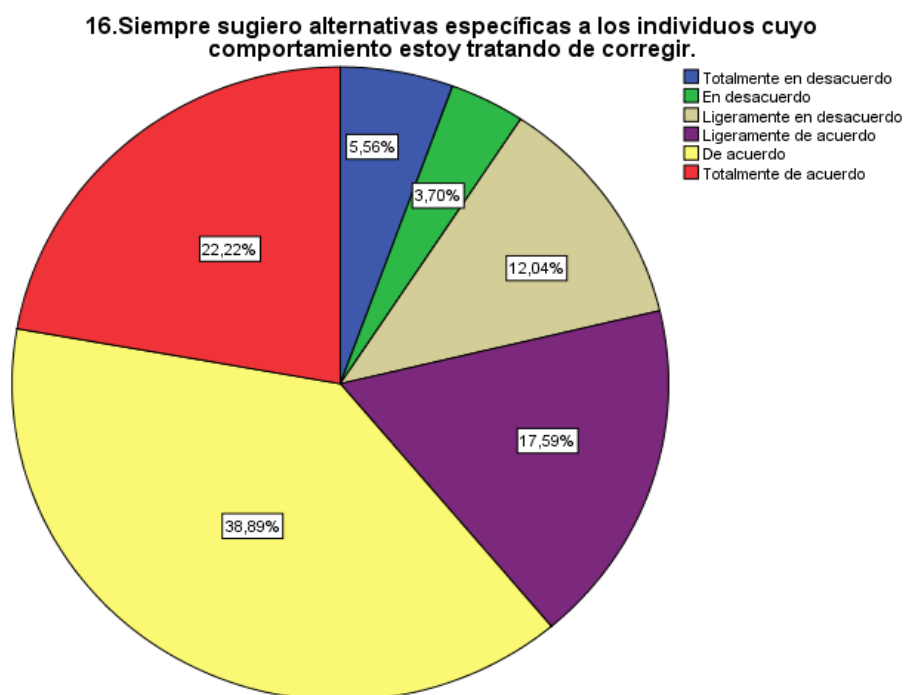


GRUPO

16. Siempre sugiero alternativas específicas a los individuos cuyo comportamiento estoy tratando de corregir.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	5,6
	En desacuerdo	4	3,7
	Ligeramente en desacuerdo	13	12,0
	Ligeramente de acuerdo	19	17,6
	De acuerdo	42	38,9
	Totalmente de acuerdo	24	22,2
	Total		108

El 38.9% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que siempre sugiere alternativas específicas a los individuos cuyo comportamiento está tratando de corregir. El 22.2% está totalmente de acuerdo. El 17.6% está ligeramente de acuerdo. El 12% está ligeramente en desacuerdo. El 5.6% está totalmente en desacuerdo. El restante 3.7% está en desacuerdo en que siempre sugiere alternativas específicas a los individuos cuyo comportamiento está tratando de corregir.

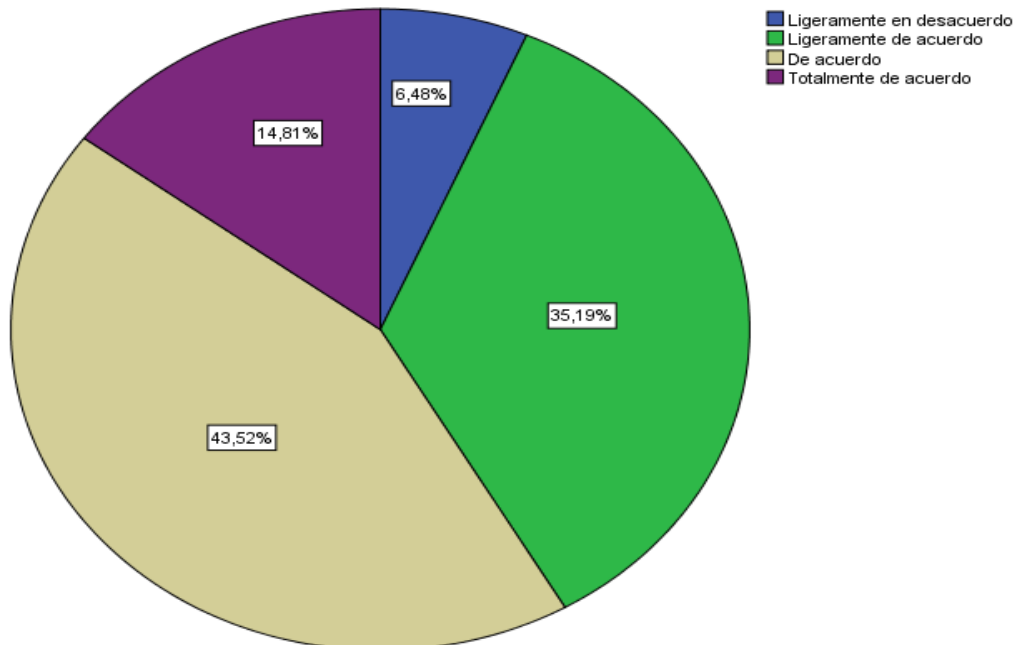


17. Refuerzo la autoestima y la valía personal de los demás cuando me comunico con ellos.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Ligeramente en desacuerdo	7	6,5
	Ligeramente de acuerdo	38	35,2
	De acuerdo	47	43,5
	Totalmente de acuerdo	16	14,8
	Total	108	100,0

El 43.5% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que refuerzan la autoestima y la valía personal de los demás cuando se comunica con ellos. El 35.2% manifiesta estar ligeramente de acuerdo. El 14.8% está totalmente de acuerdo. El restante 6.5% está ligeramente en desacuerdo.

17.Refuerzo la autoestima y la valía personal de los demás cuando me comunico con ellos.

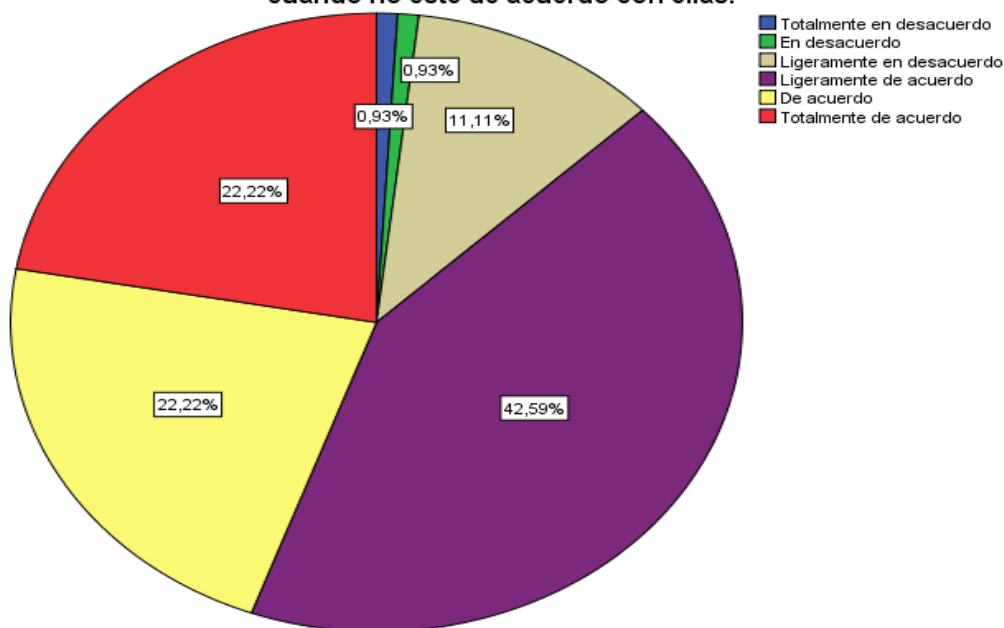


18. Transmito un interés genuino Por el punto de vista de otras personas, aun cuando no esté de acuerdo con ellas.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	,9
	En desacuerdo	1	,9
	Ligeramente en desacuerdo	12	11,1
	Ligeramente de acuerdo	46	42,6
	De acuerdo	24	22,2
	Totalmente de acuerdo	24	22,2
	Total	108	100,0

El 42.6% de los encuestados manifiesta estar ligeramente de acuerdo en que transmite un interés genuino Por el punto de vista de otras personas, aun cuando no esté de acuerdo con ellas. El 22.2% está totalmente de acuerdo. Otro 22.2% está de acuerdo. Un 0.9% está totalmente en desacuerdo. Otro 0.9% está en desacuerdo.

18. Transmito un interés genuino Por el punto de vista de otras personas, aun cuando no esté de acuerdo con ellas.

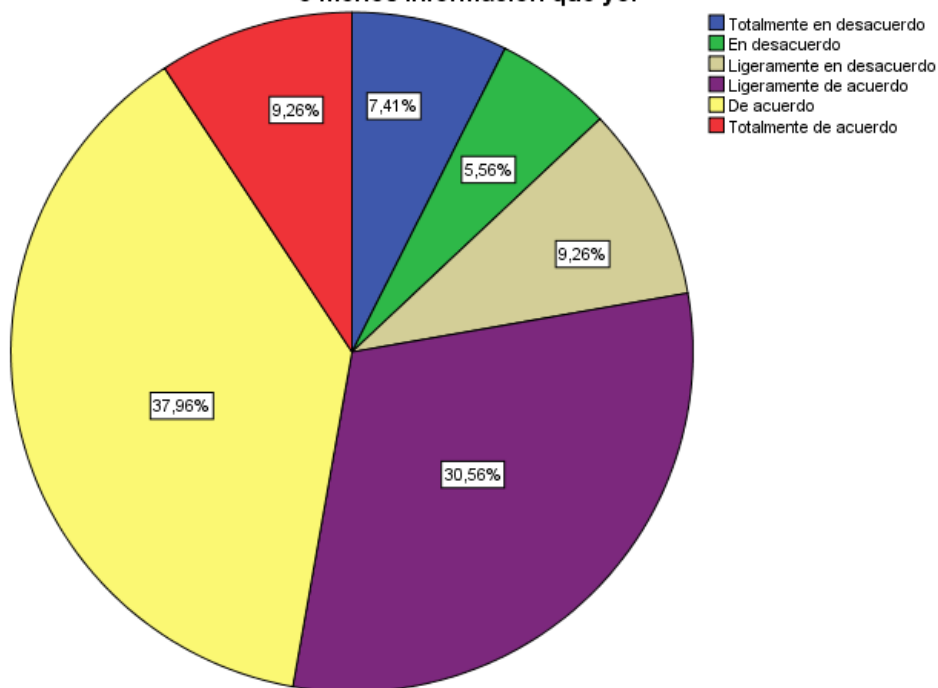


19. No hablo en tono condescendiente a los individuos que tienen menos poder o menos información que yo.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	7,4
	En desacuerdo	6	5,6
	Ligeramente en desacuerdo	10	9,3
	Ligeramente de acuerdo	33	30,6
	De acuerdo	41	38,0
	Totalmente de acuerdo	10	9,3
	Total	108	100,0

El 38% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que no habla en tono condescendiente a los individuos que tienen menos poder o menos información que él. El 30.6% está ligeramente de acuerdo. El 9.3% está totalmente de acuerdo. Otro 9.3% está ligeramente en desacuerdo. El 7.4% está totalmente en desacuerdo. El 5.6% está en desacuerdo.

19. No hablo en tono condescendiente a los individuos que tienen menos poder o menos información que yo.

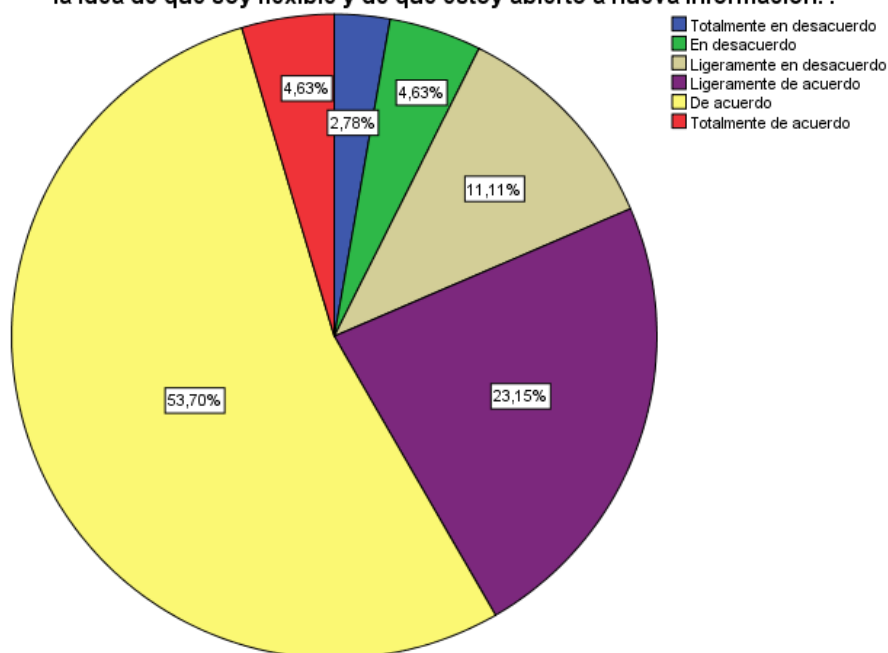


20. Aun cuando me sienta muy seguro de mis puntos de vista, transmito a otros la idea de que soy flexible y de que estoy abierto a nueva información.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	2,8
	En desacuerdo	5	4,6
	Ligeramente en desacuerdo	12	11,1
	Ligeramente de acuerdo	25	23,1
	De acuerdo	58	53,7
	Totalmente de acuerdo	5	4,6
	Total	108	100,0

El 53.7% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que aun cuando se sienta muy seguro de sus puntos de vista, transmite a otros la idea de que es flexible y de que está abierto a nueva información. El 23.1% está ligeramente de acuerdo. El 11.1% está ligeramente en desacuerdo. El 4.6% está en desacuerdo. Otro 4.6% restante está totalmente de acuerdo.

20. Aun cuando me sienta muy seguro de mis puntos de vista, transmito a otros la idea de que soy flexible y de que estoy abierto a nueva información. .

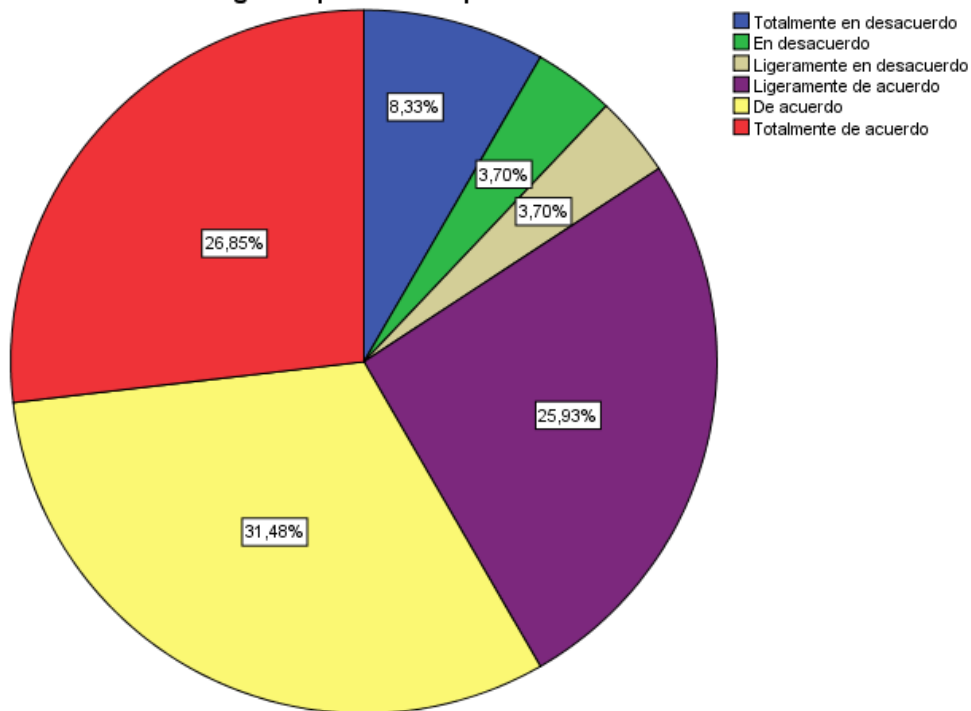


21. Me esfuerzo por identificar algún punto de acuerdo en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	9	8,3
	En desacuerdo	4	3,7
	Ligeramente en desacuerdo	4	3,7
	Ligeramente de acuerdo	28	25,9
	De acuerdo	34	31,5
	Totalmente de acuerdo	29	26,9
	Total	108	100,0

El 31.5% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que se esfuerza por identificar algún punto de acuerdo en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente. El 26.9% está totalmente de acuerdo. El 25.9% está ligeramente de acuerdo. El 8.3% está totalmente en desacuerdo. El 3.7% está en desacuerdo. El restante 3.7% está ligeramente en desacuerdo.

21.Me esfuerzo por identificar algún punto de acuerdo en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.

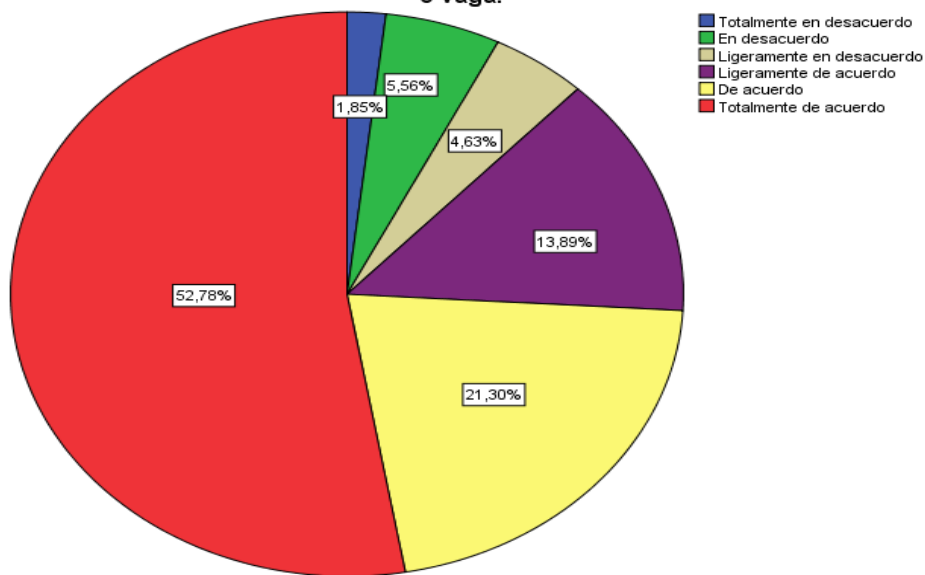


22. Mi retroalimentación siempre es específica y directa o propia, más que general o vaga.

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Totalmente en desacuerdo	2	1,9
En desacuerdo	6	5,6
Ligeramente en desacuerdo	5	4,6
Ligeramente de acuerdo	15	13,9
De acuerdo	23	21,3
Totalmente de acuerdo	57	52,8
Total	108	100,0

El 52.8% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo en que su retroalimentación siempre es específica y directa o propia, más que general o vaga. El 21.3% manifiesta estar de acuerdo. El 13.9% está ligeramente de acuerdo. El 5.6% está en desacuerdo. El 4.6% está ligeramente en desacuerdo. El 1.9% restante está totalmente en desacuerdo.

22.Mi retroalimentación siempre es específica y directa o propia, más que general o vaga.



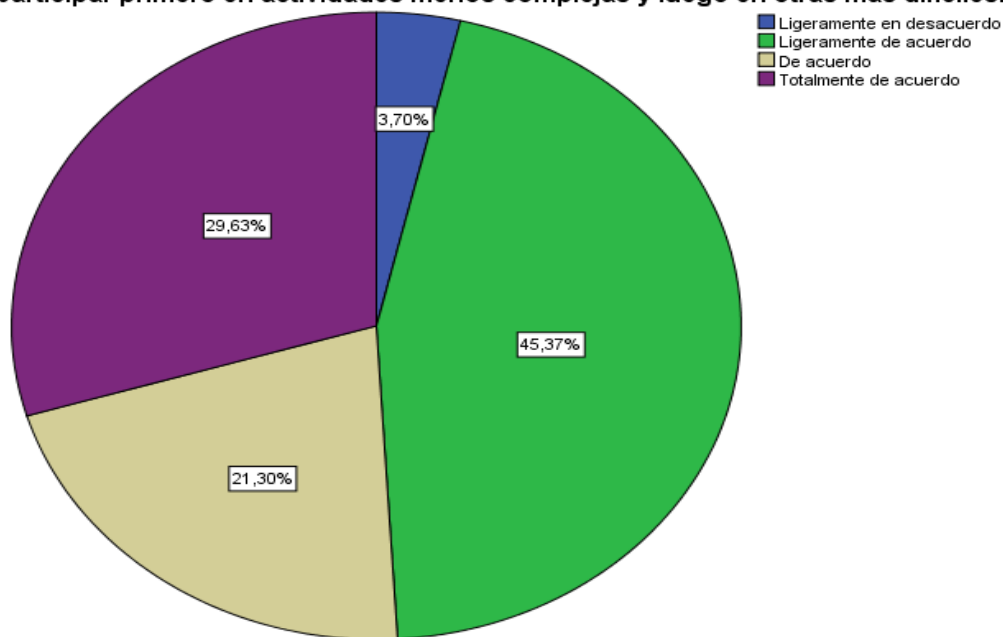
COMUNICACIÓN

23. **Ayudo a los demás a desarrollar destreza personal en su trabajo al hacerlos participar primero en actividades menos complejas y luego en otras más difíciles.**

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Ligeramente en desacuerdo	4	3,7
Ligeramente de acuerdo	49	45,4
De acuerdo	23	21,3
Totalmente de acuerdo	32	29,6
Total	108	100,0

El 45.4% de los encuestados manifiesta estar ligeramente de acuerdo en que ayuda a los demás a desarrollar su destreza personal en su trabajo al hacerlos participar primero en actividades menos complejas y luego en otras más difíciles. El 29.6% está totalmente de acuerdo. El 21.3% está de acuerdo. El 3.7% restante está ligeramente en desacuerdo.

23. Ayudo a los demás a desarrollar destreza personal en su trabajo al hacerlos participar primero en actividades menos complejas y luego en otras más difíciles.

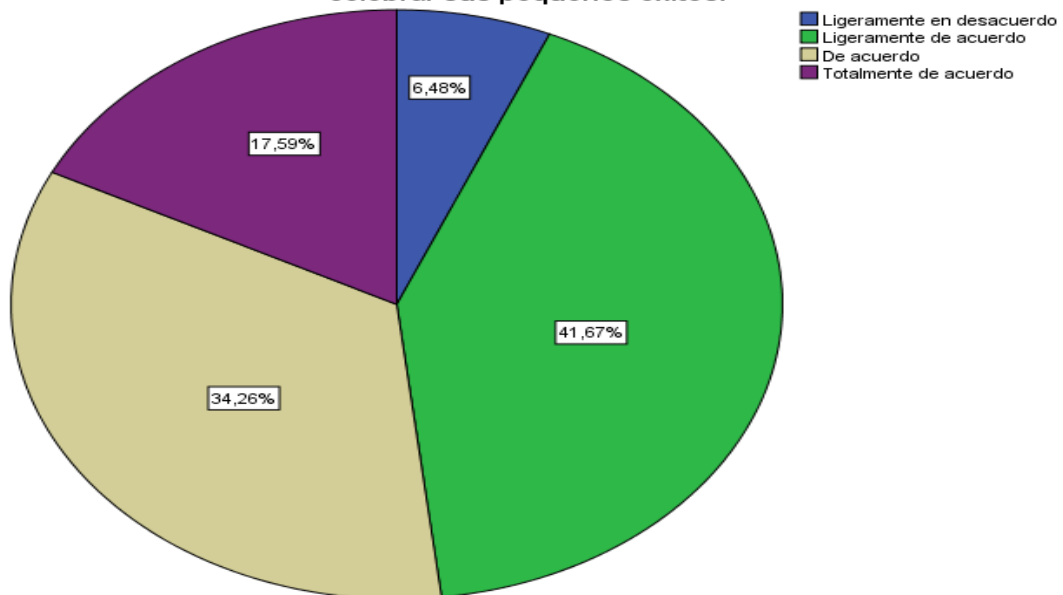


24. Ayudo a que les demás se sientan competentes en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Ligeramente en desacuerdo	7	6,5
	Ligeramente de acuerdo	45	41,7
	De acuerdo	37	34,3
	Totalmente de acuerdo	19	17,6
	Total	108	100,0

El 41.7% de los encuestados manifiesta estar ligeramente de acuerdo en que ayuda a que les demás se sientan competentes en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos. El 34.3% está de acuerdo. El 17.6% está totalmente de acuerdo. El 6.5% está ligeramente en desacuerdo.

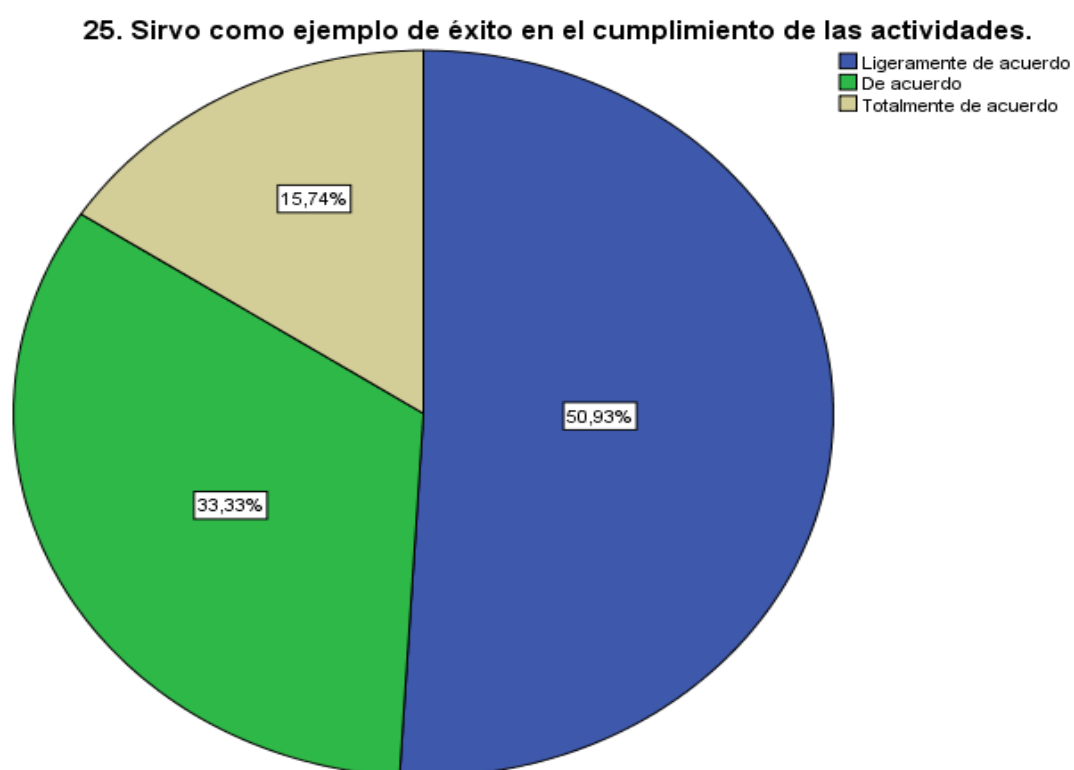
24. Ayudo a que les demás se sientan competentes en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.



25. Sirvo como ejemplo de éxito en el cumplimiento de las actividades.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Ligeramente de acuerdo	55	50,9
	De acuerdo	36	33,3
	Totalmente de acuerdo	17	15,7
	Total	108	100,0

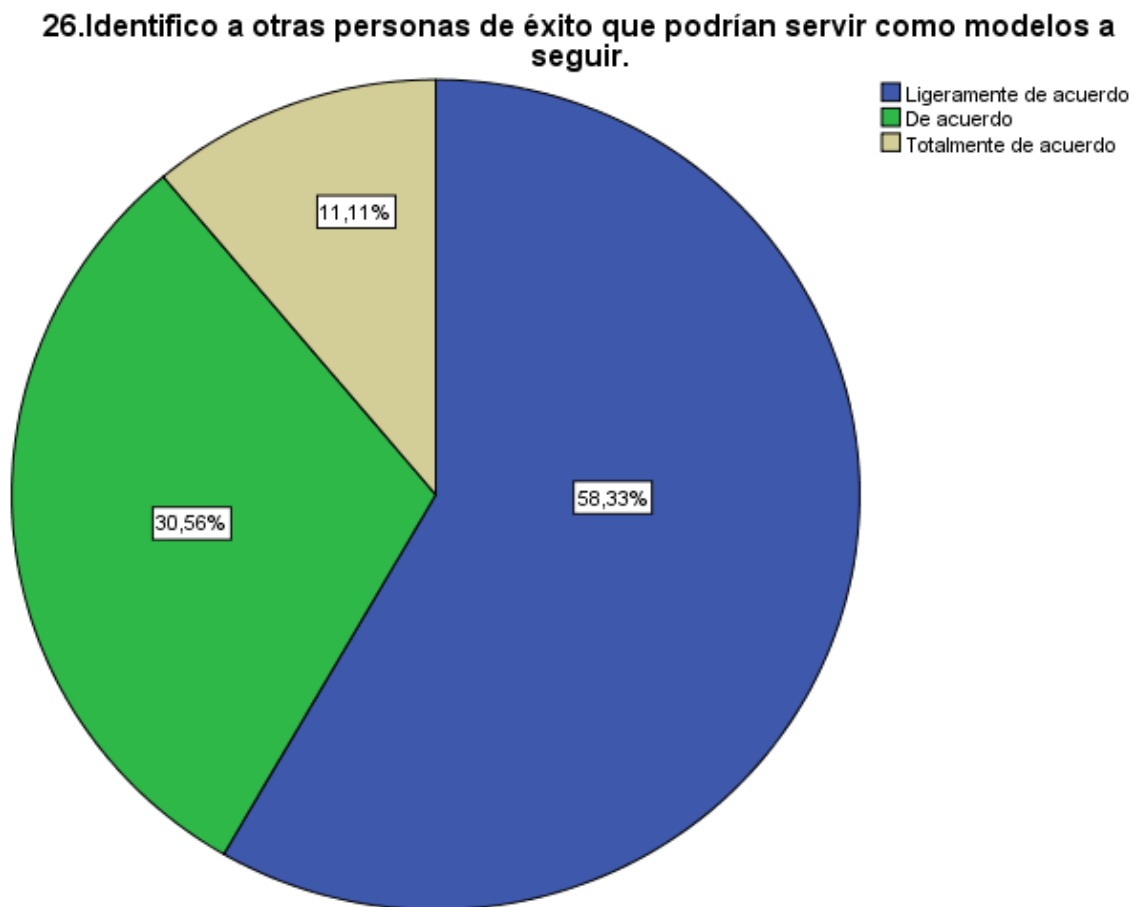
El 50.9% de los encuestados manifiesta estar ligeramente de acuerdo en que sirve como ejemplo de éxito en el cumplimiento de las actividades. El 33.3% está de acuerdo. El 15.7% restante está totalmente de acuerdo.



26. Identifico a otras personas de éxito que podrían servir como modelos a seguir.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Ligeramente de acuerdo	63	58,3
	De acuerdo	33	30,6
	Totalmente de acuerdo	12	11,1
	Total	108	100,0

El 58.3% de los encuestados manifiesta está ligeramente de acuerdo en que identifica a otras personas de éxito que podrían servir como modelos a seguir. El 30.6% está de acuerdo. El 11.1% está totalmente de acuerdo.

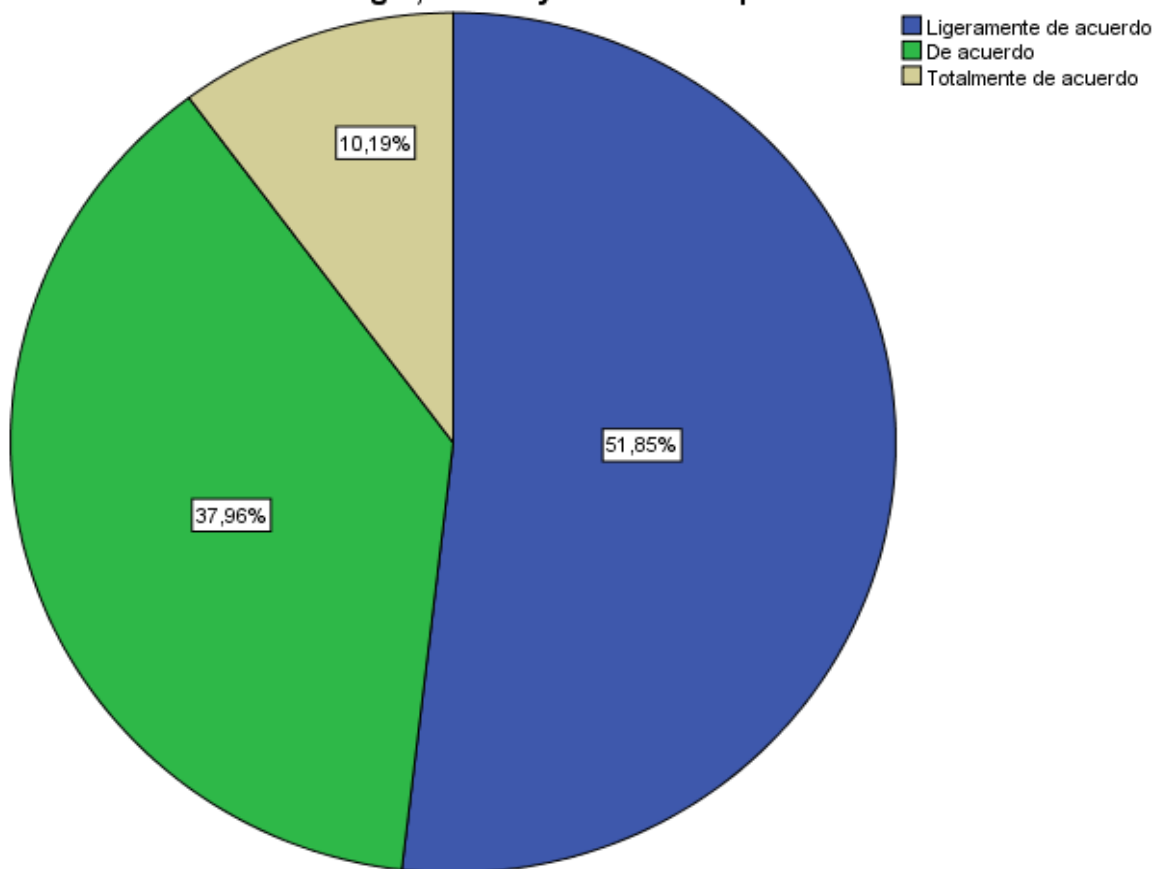


27. A menudo elogio, aliento y manifiesto aprobación a los demás.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Ligeramente de acuerdo	56	51,9
	De acuerdo	41	38,0
	Totalmente de acuerdo	11	10,2
	Total	108	100,0

El 51.9% de los encuestados manifiesta estar ligeramente de acuerdo en que a menudo elogia, alienta y manifiesta aprobación a los demás. El 38% está de acuerdo. El restante 10.2% está totalmente de acuerdo.

27. A menudo elogio, aliento y manifiesto aprobación a los demás.

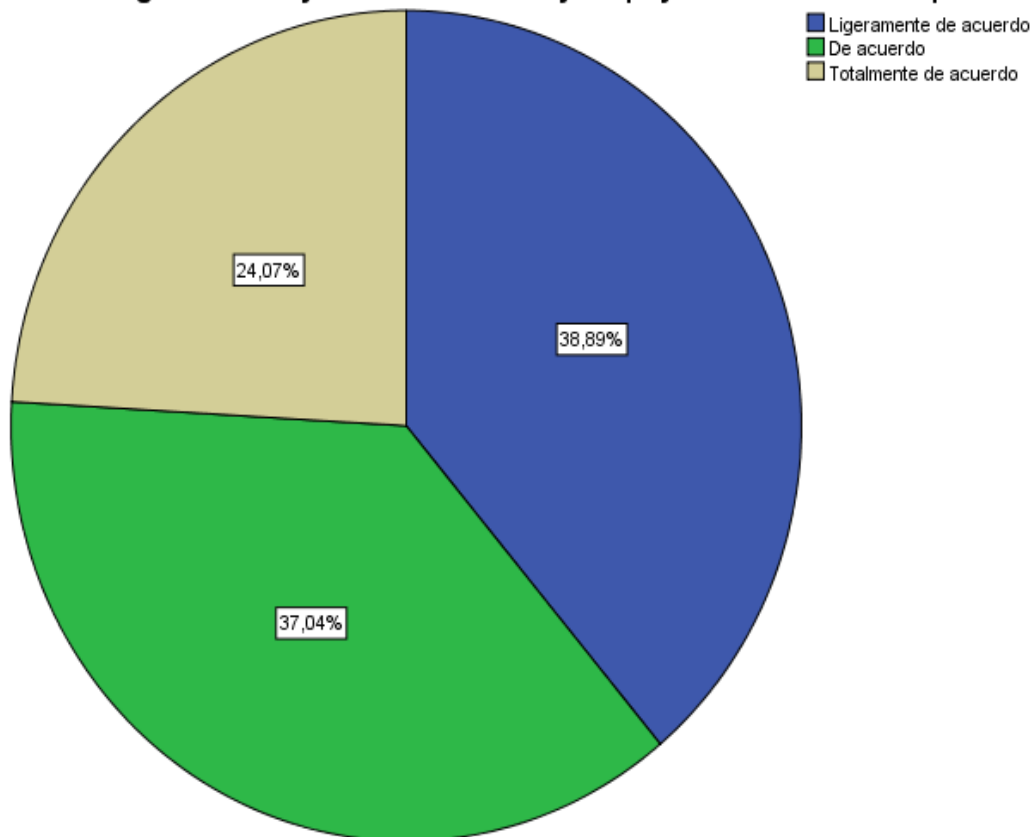


28. Con regularidad doy retroalimentación y el apoyo necesario a otras personas.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Ligeramente de acuerdo	42	38,9
	De acuerdo	40	37,0
	Totalmente de acuerdo	26	24,1
	Total	108	100,0

El 38.9% de los encuestados manifiesta estar ligeramente de acuerdo en que con regularidad da retroalimentación y el apoyo necesario a otras personas. El 37% está de acuerdo. El 24.1% está totalmente de acuerdo.

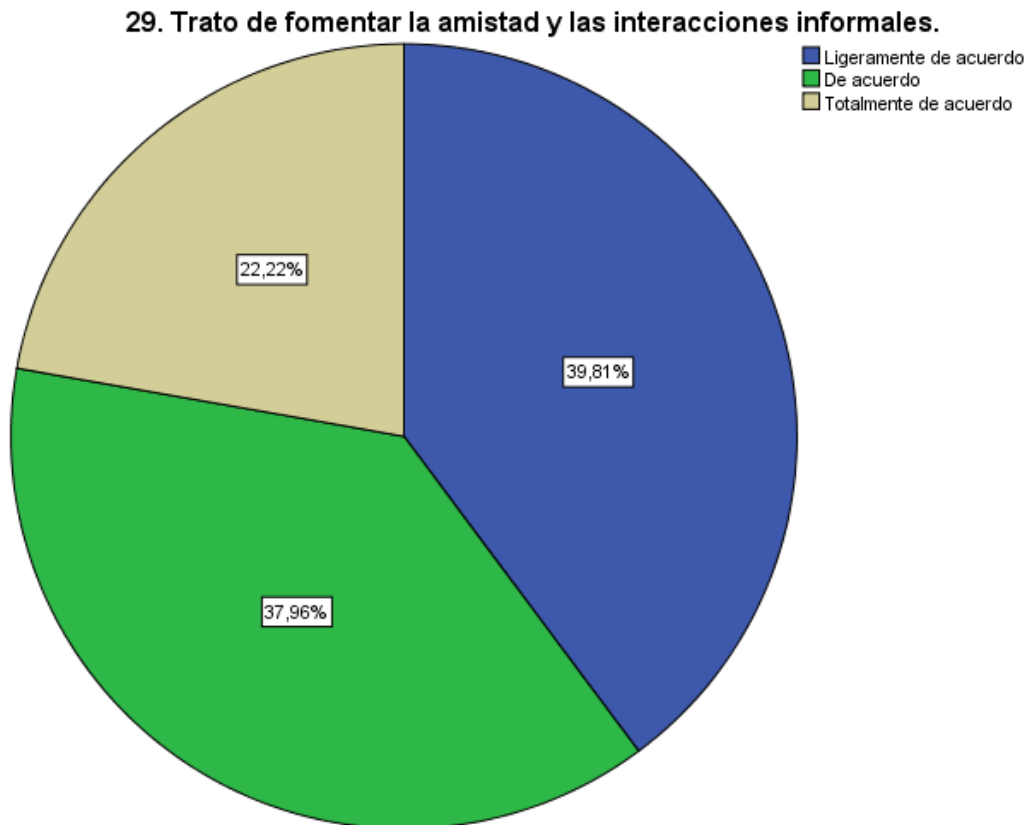
28. Con regularidad doy retroalimentación y el apoyo necesario a otras personas.



29. Trato de fomentar la amistad y las interacciones informales.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Ligeramente de acuerdo	43	39,8
	De acuerdo	41	38,0
	Totalmente de acuerdo	24	22,2
	Total	108	100,0

El 39.8% de los encuestados manifiesta estar ligeramente de acuerdo en que trato de fomentar la amistad y las interacciones informales. El 38% está de acuerdo. El 22.2% está totalmente de acuerdo.

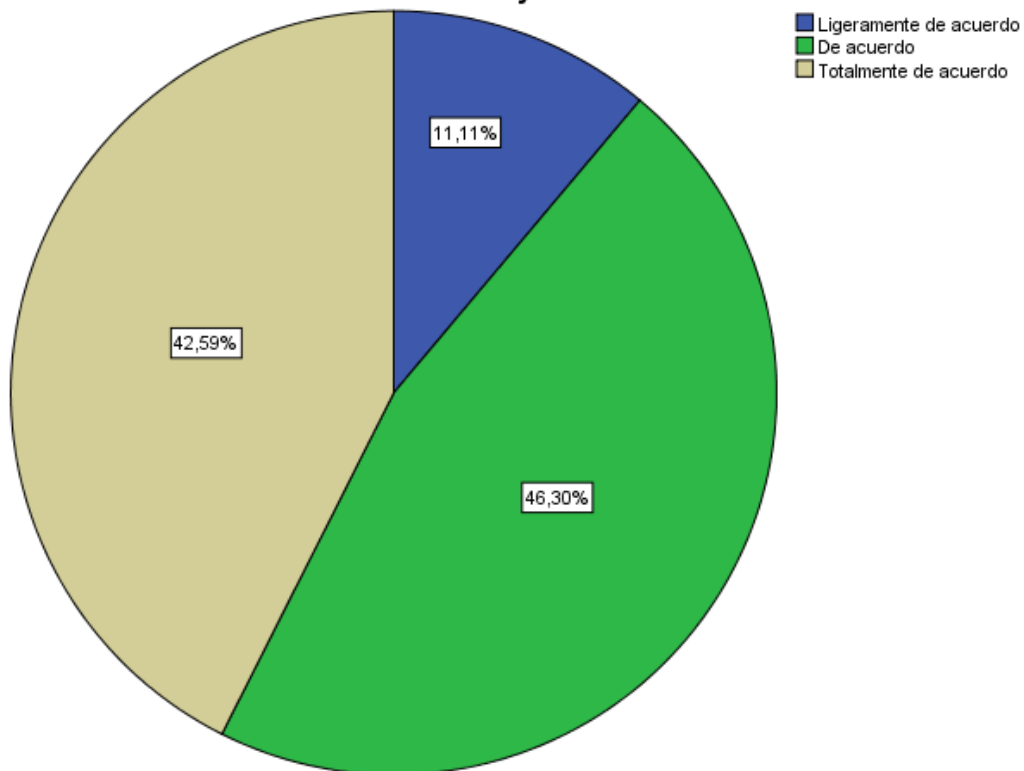


30. Hago hincapié en el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona en los demás y en las metas.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Ligeramente de acuerdo	12	11,1
	De acuerdo	50	46,3
	Totalmente de acuerdo	46	42,6
	Total	108	100,0

El 46.3% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que hace hincapié en el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona en los demás y en las metas. El 42.6% está totalmente de acuerdo. El restante 11.1% está ligeramente de acuerdo.

30. Hago hincapié en el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona en los demás y en las metas.

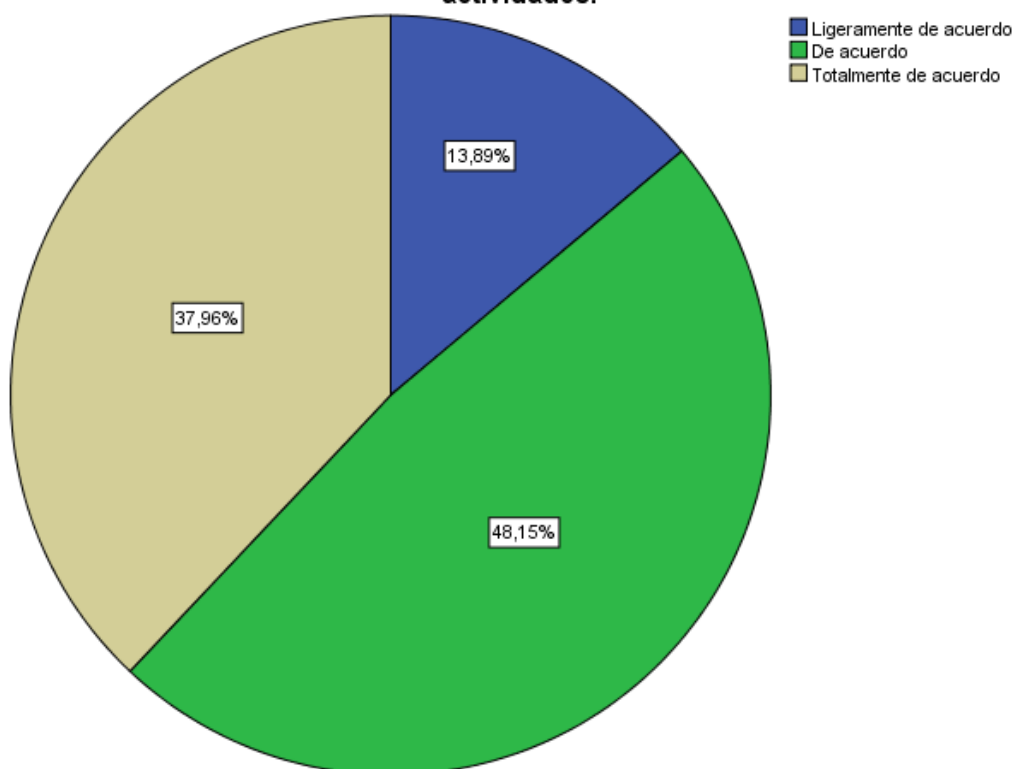


31. Trato de dar toda la información que los demás necesitan para realizar sus actividades.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Ligeramente de acuerdo	15	13,9
	De acuerdo	52	48,1
	Totalmente de acuerdo	41	38,0
	Total	108	100,0

El 48.1% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que trata de dar toda la información que los demás necesitan para realizar sus actividades. El 38% está totalmente de acuerdo. El 13.9% restante está ligeramente de acuerdo.

31. Trato de dar toda la información que los demás necesitan para realizar sus actividades.



Los resultados obtenidos mediante la aplicación de los respectivos instrumentos, se pueden visualizar en las siguientes tablas:

ASPECTOS	UNIVERSIDAD A	UNIVERSIDAD B
INTRA	<p>El 57% de los encuestados manifiesta estar totalmente en desacuerdo en que solicita información a otras personas acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejoramiento personal. El 22.2% está en desacuerdo. El 7.9% está totalmente de acuerdo. El 5.6% está ligeramente en desacuerdo. Otro 5.6% está de acuerdo. El restante 1.9% está ligeramente en desacuerdo.</p> <p>El 33.3% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que cuando recibe de otros retroalimentación negativa acerca de él, no se molesta ni se pone a la defensiva. El 18.5% está totalmente de acuerdo. El 16.7% está totalmente en desacuerdo. El 14.8% está en desacuerdo. El 11.1% está ligeramente en desacuerdo. El 5.6% restante está ligeramente de acuerdo.</p> <p>El 31.5% de los encuestados manifiesta estar totalmente en desacuerdo en que con la finalidad de mejorar, está dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (es decir compartir mis creencias y sentimientos). El 27.8% está en desacuerdo. El 13% está de acuerdo. El 10.2% está ligeramente en desacuerdo. Otro 10.2% está totalmente de acuerdo y el restante 7.4% esta ligeramente de acuerdo.</p> <p>El 30.6% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que está consciente de su estilo cognoscitivo personal y de la forma como obtiene información. El 20.4% está totalmente en desacuerdo. El 19.4% está totalmente de acuerdo. El 16.7% está en desacuerdo. El 7.4% está ligeramente en desacuerdo. El 5.6% restante está ligeramente de acuerdo.</p> <p>El 39.8% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo en que conoce muy bien que significa ser emocionalmente maduro y demuestra esa capacidad. El 27.8% está de acuerdo. El 9.3% está ligeramente de acuerdo. El 8.3% está ligeramente en desacuerdo. El 7.4% está en desacuerdo. El restante 7.4% está totalmente en desacuerdo.</p> <p>El 29.6% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que entiende su forma de afrontar situaciones ambiguas e inciertas. El 27.8% está totalmente de acuerdo. El 25% está ligeramente en desacuerdo. El 8.3% está ligeramente de acuerdo. El 4,6% está en desacuerdo. El restante 4,6% está totalmente en desacuerdo.</p> <p>El 40.7% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que tiene un conjunto bien desarrollado de estándares y principios personales que guían su comportamiento. El 25.9% está totalmente de acuerdo. El 22.2% está ligeramente de acuerdo. El 11.1% está ligeramente en desacuerdo.</p> <p>El 31.5% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo en que se siente responsable por lo que le sucede, lo bueno y lo malo. Otro 31.5% está de acuerdo. Un 14.8% está ligeramente de acuerdo. Otro 14.8% está ligeramente en desacuerdo. Un 5.6% está totalmente en desacuerdo. El restante 1.9% está en desacuerdo.</p>	<p>El 43.5% de los encuestados manifiesta estar totalmente en desacuerdo en que solicita información a otras personas acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejoramiento personal. El 41.7% manifiesta que está en desacuerdo. El 5.6% está de acuerdo. El 4.6% está totalmente de acuerdo. El 0.9% está ligeramente de acuerdo.</p> <p>El 29.6% de los encuestados manifiesta estar totalmente en desacuerdo en que cuando recibe de otros retroalimentación negativa acerca de él, no se molesta ni se pone a la defensiva. El 25% está en desacuerdo. El 22.2% está de acuerdo. El 10.2% está ligeramente en desacuerdo. El 9.3% está totalmente de acuerdo y el restante 3.7% está ligeramente de acuerdo.</p> <p>El 41.7% de los encuestados manifiestan estar totalmente en desacuerdo en que con la finalidad de mejorar, está dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (es decir compartir sus creencias y sentimientos). El 30.5% está en desacuerdo. El 13% está de acuerdo. El 5.6% está totalmente de acuerdo. Otro 5.6% está ligeramente de acuerdo. El restante 3.7% está ligeramente en desacuerdo.</p> <p>El 25.9% de los encuestados manifiesta estar en desacuerdo en que está consciente de su estilo cognoscitivo personal y de la forma como obtiene información. El 25% está totalmente en desacuerdo. El 24.1% está de acuerdo. El 15.7% está totalmente de acuerdo. El 5.6% está ligeramente de acuerdo. El 3.7% está ligeramente en desacuerdo.</p> <p>El 38.9% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que conoce muy bien que significa ser emocionalmente maduro y demuestra esa capacidad. El 26.9% está totalmente de acuerdo. El 12% está totalmente en desacuerdo. El 9.3% está ligeramente de acuerdo. El 7.4% está ligeramente en desacuerdo. El 5.6% está en desacuerdo.</p> <p>El 24.1% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo en que entiende su forma de afrontar situaciones ambiguas e inciertas. El 23.1% está de acuerdo. Otro 23.1% está totalmente en desacuerdo. El 18.5% está ligeramente en desacuerdo. El 7.4% está ligeramente de acuerdo. El 3.7% está en desacuerdo.</p> <p>El 38.9% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que tiene un conjunto bien desarrollado de estándares y principios personales que guían su comportamiento. El 23.1% está ligeramente de acuerdo. El 20.4% está totalmente de acuerdo. El 17.6% está ligeramente en desacuerdo.</p> <p>El 34.3% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que se siente responsable por lo que le sucede, lo bueno y lo malo. El 25% está totalmente de acuerdo. El 15.7% está totalmente en desacuerdo. El 9.3% está ligeramente en desacuerdo. El 8.3% está ligeramente de acuerdo. El 7.4% está en desacuerdo.</p>

Figura 9. Aspecto INTRA de la Universidad A y de la Universidad B. Fuente: Elaboración propia

ASPECTOS	UNIVERSIDAD A	UNIVERSIDAD B
INTER	El 50% de los encuestados manifiesta estar ligeramente de acuerdo en que tiene claro cuándo debe aplicar coaching o entrenamiento y cuándo debe brindar consultoría u orientación. El 28.7% está de acuerdo. El restante 21.3% está totalmente de acuerdo.	El 45.4% de los encuestados está ligeramente de acuerdo en que tiene claro cuándo debe aplicar coaching o entrenamiento y cuándo debe brindar consultoría u orientación. El 23.1% está de acuerdo. El 19.4% está totalmente de acuerdo. El 8.3% está totalmente en desacuerdo. El 1.9% está en desacuerdo. Otro 1.9% está ligeramente en desacuerdo.
	El 38.9% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que es capaz de ayudar a otros a reconocer y definir sus propios problemas cuando les brinda consultoría u orientación. El 30.6% está totalmente de acuerdo. El 21.3% está ligeramente de acuerdo. El 8.3% está ligeramente en desacuerdo. El 0.9% está totalmente en desacuerdo.	El 34.3% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que es capaz de ayudar a otros a reconocer y definir sus propios problemas cuando les brinda consultoría u orientación. El 29.6% está totalmente de acuerdo. El 18.5% está ligeramente de acuerdo. El 7.4% está ligeramente en desacuerdo. El 5.6% está totalmente en desacuerdo. El 4.6% restante está en desacuerdo.
	El 44.4% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo en que es capaz de ser completamente honesto en la retroalimentación que da a otros, aun cuando ésta sea negativa. El 32.4% está de acuerdo. El 12% está ligeramente en desacuerdo. El 6.5% está ligeramente de acuerdo. El restante 4.6% está totalmente en desacuerdo.	El 44.4% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que es capaz de ser completamente honesto en la retroalimentación que da a otros, aun cuando ésta sea negativa. El 25.9% está de acuerdo. El 11.1% está ligeramente de acuerdo. El 10.2% está ligeramente en desacuerdo. El 6.5% está totalmente en desacuerdo. El 1.9% está en desacuerdo.
	El 44.4% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo en que cuando brinda retroalimentación a otros, evita referirse a las características personales y, en vez de ello, se enfoca en los problemas o en las soluciones. El 30.6% está de acuerdo. El 14.8% está ligeramente de acuerdo. El 6.5% está ligeramente en desacuerdo. El restante 3.7% está totalmente en desacuerdo.	El 43.5% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo en que cuando brinda retroalimentación a otros, evita referirse a las características personales y, en vez de ello, se enfoca en los problemas o en las soluciones. El 26.9% está de acuerdo. El 14.8% está ligeramente de acuerdo. El 7.4% está ligeramente en desacuerdo. El 4.6% está totalmente en desacuerdo. El 2.8% está en desacuerdo.
	El 34.3% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que siempre relaciona la retroalimentación negativa con una norma o expectativa que se ha violado. El 25.9% está totalmente de acuerdo. El 16.7% está en desacuerdo. El 13.9% está totalmente en desacuerdo. El 7.4% está ligeramente en desacuerdo. El 1.9% está ligeramente de acuerdo.	El 29.6% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que siempre relaciona la retroalimentación negativa con una norma o expectativa que se ha violado. El 23.1% está totalmente de acuerdo. El 17.6% está ligeramente de acuerdo. El 12% está en desacuerdo. El 6.5% restante está ligeramente en desacuerdo.
	El 20.4% de los encuestados manifiesta estar totalmente en desacuerdo en que cuando trata de corregir el comportamiento de alguien, casi siempre se fortalece nuestra relación. El 22.2% está ligeramente de acuerdo. El 20.4% está ligeramente en desacuerdo. El 18.5% está de acuerdo. El 13% está en desacuerdo. El 5.6% está totalmente de acuerdo.	El 24.1% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que cuando trata de corregir el comportamiento de alguien, casi siempre se fortalece la relación. El 21.3% está ligeramente de acuerdo. El 20.4% está ligeramente en desacuerdo. El 13% está en desacuerdo. El 11.1% está totalmente en desacuerdo. El 10.2% restante está totalmente de acuerdo.
	El 38% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo en que cuando brinda retroalimentación negativa a otros, es descriptivo; es decir, describe sucesos, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ello de manera objetiva. El 37% está de acuerdo. El 11.1% está ligeramente de acuerdo. El 5.6% está en desacuerdo. El 4.6% está totalmente en desacuerdo. El 3.7% restante está ligeramente en desacuerdo.	El 34.3% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que cuando brinda retroalimentación negativa a otros, es descriptivo; es decir, describe sucesos, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ello de manera objetiva. El 33.3% está totalmente de acuerdo. El 22.2% está ligeramente de acuerdo. El 4.6% está totalmente en desacuerdo. El 2.8% está en desacuerdo. El 2.8% restante está ligeramente en desacuerdo.

Figura 10. Aspecto INTER de la Universidad A y de la Universidad B. Fuente: Elaboración propia

ASPECTOS	UNIVERSIDAD A	UNIVERSIDAD B
	El 42.6% de los encuestados manifiestan estar de acuerdo en que siempre sugiere alternativas específicas a los individuos cuyo comportamiento está tratando de corregir. El 22.2% está totalmente de acuerdo. Otro 22.2% está ligeramente de acuerdo. El restante 13% está ligeramente en desacuerdo.	El 38.9% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que siempre sugiere alternativas específicas a los individuos cuyo comportamiento está tratando de corregir. El 22.2% está totalmente de acuerdo. El 17.6% está ligeramente de acuerdo. El 12% está ligeramente en desacuerdo. El 5.6% está totalmente en desacuerdo. El restante 3.7% está en desacuerdo en que siempre sugiere alternativas específicas a los individuos cuyo comportamiento está tratando de corregir.
	El 46.3% manifiesta estar de acuerdo en que refuerza la autoestima y la valía personal de los demás cuando se comunica con ellos. El 36.1% está ligeramente de acuerdo. El 14.8% está totalmente de acuerdo. El restante 2.8% esta ligeramente en desacuerdo.	El 43.5% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que refuerzan la autoestima y la valía personal de los demás cuando se comunica con ellos. El 35.2% manifiesta estar ligeramente de acuerdo. El 14.8% está totalmente de acuerdo. El restante 6.5% está ligeramente en desacuerdo.
	El 45.4% de los encuestados manifiesta estar ligeramente de acuerdo en que transmite un interés genuino por el punto de vista de otras personas, aun cuando no esté de acuerdo con ellas. El 27.8% está totalmente de acuerdo. El 25% está de acuerdo. El restante 1.9% está ligeramente en desacuerdo.	El 42.6% de los encuestados manifiesta estar ligeramente de acuerdo en que transmite un interés genuino Por el punto de vista de otras personas, aun cuando no esté de acuerdo con ellas. El 22.2% está totalmente de acuerdo. Otro 22.2% está de acuerdo. Un 0.9% está totalmente en desacuerdo. Otro 0.9% está en desacuerdo.
GRUPO	El 39.8% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que no habla en tono condescendiente a los individuos que tienen menos poder o menos información que él. El 38% está ligeramente de acuerdo. El 9.3% está totalmente de acuerdo. El 5.6% está en desacuerdo. El 4.6% está ligeramente en desacuerdo. El restante 2.8% está totalmente en desacuerdo.	El 38% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que no habla en tono condescendiente a los individuos que tienen menos poder o menos información que él. El 30.6% está ligeramente de acuerdo. El 9.3% está totalmente de acuerdo. Otro 9.3% está ligeramente en desacuerdo. El 7.4% está totalmente en desacuerdo. El 5.6% está en desacuerdo.
	El 53.7% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que aun cuando se siente muy seguro de sus puntos de vista, transmite a otros la idea de que es flexible y de que está abierto a nueva información. El 26.9% está ligeramente de acuerdo. El 13.9% está ligeramente en desacuerdo. El 4.6% está totalmente de acuerdo. El restante 0.9% está totalmente en desacuerdo.	El 53.7% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que aun cuando se sienta muy seguro de sus puntos de vista, transmite a otros la idea de que es flexible y de que está abierto a nueva información. El 23.1% está ligeramente de acuerdo. El 11.1% está ligeramente en desacuerdo. El 4.6% está en desacuerdo. Otro 4.6% restante está totalmente de acuerdo.
	El 31.5% de los encuestados está de acuerdo en que se esfuerza por identificar algún punto de acuerdo en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente. El 26.9% manifiesta estar totalmente de acuerdo. El 25.9% está ligeramente de acuerdo. El 8.3% está totalmente en desacuerdo. El 3.7% está en desacuerdo. El restante 3.7% está ligeramente en desacuerdo.	El 31.5% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que se esfuerza por identificar algún punto de acuerdo en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente. El 26.9% está totalmente de acuerdo. El 25.9% está ligeramente de acuerdo. El 8.3% está totalmente en desacuerdo. El 3.7% está en desacuerdo. El restante 3.7% está ligeramente en desacuerdo.
	El 56.5% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo en que su retroalimentación siempre es específica y directa o propia, más que general o vaga. El 25% está de acuerdo. El 7.4% está ligeramente de acuerdo. El 3.7% está ligeramente en desacuerdo. El restante 1.9% está totalmente en desacuerdo.	El 52.8% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo en que su retroalimentación siempre es específica y directa o propia, más que general o vaga. El 21.3% manifiesta estar de acuerdo. El 13.9% está ligeramente de acuerdo. El 5.6% está en desacuerdo. El 4.6% está ligeramente en desacuerdo. El 1.9% restante está totalmente en desacuerdo.

Figura 11 Aspecto GRUPO de la Universidad A y de la Universidad B. Fuente: Elaboración propia

ASPECTOS	UNIVERSIDAD A	UNIVERSIDAD B
COMUNICACIÓN	El 46.3% de los encuestados manifiesta estar ligeramente de acuerdo en que ayuda a los demás a desarrollar destreza personal en su trabajo al hacerlos participar primero en actividades menos complejas y luego en otras más difíciles. El 30.6% está totalmente de acuerdo. El restante 23.1% está de acuerdo.	El 45.4% de los encuestados manifiesta estar ligeramente de acuerdo en que ayuda a los demás a desarrollar su destreza personal en su trabajo al hacerlos participar primero en actividades menos complejas y luego en otras más difíciles. El 29.6% está totalmente de acuerdo. El 21.3% está de acuerdo. El 3.7% restante está ligeramente en desacuerdo.
	El 44.4% de los encuestados manifiesta estar ligeramente de acuerdo en que ayuda a que los demás se sientan competentes en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos. El 26.9% está de acuerdo. El 17.6% está totalmente de acuerdo. El 11.1% esta ligeramente en desacuerdo.	El 41.7% de los encuestados manifiesta estar ligeramente de acuerdo en que ayuda a que los demás se sientan competentes en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos. El 34.3% está de acuerdo. El 17.6% está totalmente de acuerdo. El 6.5% está ligeramente en desacuerdo.
	El 60.2% de los encuestados manifiesta estar ligeramente de acuerdo en que sirve como ejemplo de éxito en el cumplimiento de las actividades. El 23.1% está de acuerdo. El 16.7% está totalmente de acuerdo.	El 50.9% de los encuestados manifiesta estar ligeramente de acuerdo en que sirve como ejemplo de éxito en el cumplimiento de las actividades. El 33.3% está de acuerdo. El 15.7% restante está totalmente de acuerdo.
	El 65.7% de los encuestados manifiesta estar ligeramente de acuerdo en que identifica a otras personas de éxito que podrían servir como modelos a seguir. El 22.2% está de acuerdo. El restante 12% está totalmente de acuerdo.	El 58.3% de los encuestados manifiesta está ligeramente de acuerdo en que identifica a otras personas de éxito que podrían servir como modelos a seguir. El 30.6% está de acuerdo. El 11.1% está totalmente de acuerdo.
	El 57.4% de los encuestados manifiesta estar ligeramente de acuerdo en que a menudo elogia, alienta y manifiesta aprobación a los demás. El 30.6% está de acuerdo. El restante 12% está totalmente de acuerdo.	El 51.9% de los encuestados manifiesta estar ligeramente de acuerdo en que a menudo elogia, alienta y manifiesta aprobación a los demás. El 38% está de acuerdo. El restante 10.2% está totalmente de acuerdo.
	El 48.1% de los encuestados manifiesta estar ligeramente de acuerdo en que con regularidad da retroalimentación y el apoyo necesario a otras personas. El 24.1% está de acuerdo. El 27.8% está totalmente de acuerdo.	El 38.9% de los encuestados manifiesta estar ligeramente de acuerdo en que con regularidad da retroalimentación y el apoyo necesario a otras personas. El 37% está de acuerdo. El 24.1% está totalmente de acuerdo.
	El 55.6% de los encuestados manifiesta está ligeramente de acuerdo en que trata de fomentar la amistad y las interacciones informales. El 22.2% está de acuerdo y el otro restante 22.2% está totalmente de acuerdo.	El 39.8% de los encuestados manifiesta estar ligeramente de acuerdo en que trato de fomentar la amistad y las interacciones informales. El 38% está de acuerdo. El 22.2% está totalmente de acuerdo.
	El 44.4% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo en que hace hincapié en el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona en los demás y en las metas. El 38.9% está de acuerdo. El restante 16.7% está ligeramente de acuerdo.	El 46.3% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que hace hincapié en el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona en los demás y en las metas. El 42.6% está totalmente de acuerdo. El restante 11.1% está ligeramente de acuerdo.
	El 41.7% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo que trata de dar toda la información que los demás necesitan para realizar sus actividades. El 40.7% está totalmente de acuerdo. El 17.6% restante manifiesta estar ligeramente de acuerdo.	El 48.1% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que trata de dar toda la información que los demás necesitan para realizar sus actividades. El 38% está totalmente de acuerdo. El 13.9% restante está ligeramente de acuerdo.

Figura 12. Aspecto COMUNICACIÓN de la Universidad A y de la Universidad B. Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Prueba de hipótesis

Tabla 2. Distribución de la variable habilidades directivas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
Universidad		HABILIDADES DIRECTIVAS
A	N	108
	Kolmogorov-Smirnov Z	2,148
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000
B	N	108
	Kolmogorov-Smirnov Z	1,665
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,008

En la Tabla 2 se puede observar que el valor “p” del estadístico K-S no es significativo para la variable habilidades directivas ($p < 0.05$). Por lo tanto, no se distribuyen normalmente. Se utilizará por ello para la prueba de hipótesis, el estadístico U-Mann Whitney.

Tabla 3. Distribución de las dimensiones de la variable habilidades directivas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test					
Universidad		Habilidades personales	Habilidades interpersonales	Habilidades grupales	Habilidades de comunicación
A	N	108	108	108	108
	Kolmogorov-Smirnov Z	1,010	1,399	1,067	1,481
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,259	,040	,205	,025
B	N	108	108	108	108
	Kolmogorov-Smirnov Z	,604	1,284	1,060	1,335
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,859	,074	,211	,057

En la Tabla 3, se puede observar que el valor “p” del estadístico K-S no es significativo para las variables habilidades interpersonales y habilidades de comunicación ($p < 0.05$). Por lo tanto, no se distribuyen normalmente. Se utilizará por ello para la prueba de hipótesis, el estadístico U-Mann Whitney.

Para las variables habilidades personales y habilidades grupales el estadístico K-S es significativo ($p > 0.05$). Por lo tanto, se distribuyen normalmente. Se utilizará por ello para la prueba de hipótesis, el estadístico T de Student.

Tabla 4. Comparación entre universidades-habilidades directivas

Test Statistics	
HABILIDADES DIRECTIVAS	
Mann-Whitney U	4348,000
Z	-3,233
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001

En la tabla 4 se puede observar que el valor “p” del estadístico U de Mann Whitney es significativo ($p < 0.05$). Por lo tanto, existen diferencias en las habilidades directivas entre los estudiantes de la Universidad A y B.

Tabla 5. Comparación entre universidades-habilidades personales o intrapersonales

		T	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Habilidades personales	Equal variances assumed	3,942	214	,000	3,611	,916
	Equal variances not assumed	3,942	213,967	,000	3,611	,916

En la Tabla 5 se puede observar que el valor de “p” del estadístico T de Student es significativo ($p < 0.05$). Por lo tanto, existen diferencias en las habilidades personales entre los estudiantes de la Universidad A y B.

Tabla 6. Comparación entre universidades-habilidades interpersonales

Test Statistics	
	HABILIDADES INTERPERSONALES
Mann-Whitney U	5651,500
Z	-,394
Asymp. Sig. (2-tailed)	,694

En la Tabla 6, se puede observar que el valor “p” del estadístico U de Mann Whitney no es significativo ($p>0.05$). Por lo tanto, no existen diferencias en las habilidades interpersonales entre los estudiantes de la Universidad A y B.

Tabla 7. Comparación entre universidades-habilidades grupales

		t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
HABILIDADES GRUPALES	Equal variances assumed	1,810	214	,072	,676	,374
	Equal variances not assumed	1,810	214,000	,072	,676	,374

En la Tabla 7, se puede observar que el valor “p” del estadístico T de Student no es significativo ($p > 0.05$). Por lo tanto, existen no diferencias en las habilidades grupales entre los estudiantes de la Universidad A y B.

Tabla 8. Comparación entre universidades-habilidades de comunicación

Test Statistics	
	Habilidades de comunicación
Mann-Whitney U	5153,000
Z	-1,487
Asymp. Sig. (2-tailed)	,137

En la Tabla 8, se puede observar que el valor “p” del estadístico U de Mann Whitney no es significativo ($p > 0.05$). Por lo tanto, no existen diferencias en las habilidades de comunicación entre los estudiantes de la Universidad A y B.

Análisis descriptivo de la distribución por niveles de las variables de las habilidades directivas

Tabla 9. Distribución por niveles de la variable habilidades directivas

NIVEL DE HABILIDADES DIRECTIVAS	DE	Bajo	F	Universidad		Total
				A	B	
				29	47	76
			% of Total	13.4%	21.8%	35.2%
		Promedio	F	35	39	74
			% of Total	16.2%	18.1%	34.3%
		Alto	F	44	22	66
			% of Total	20.4%	10.2%	30.6%
Total			F	108	108	216
			% of Total	50.0%	50.0%	100.0%

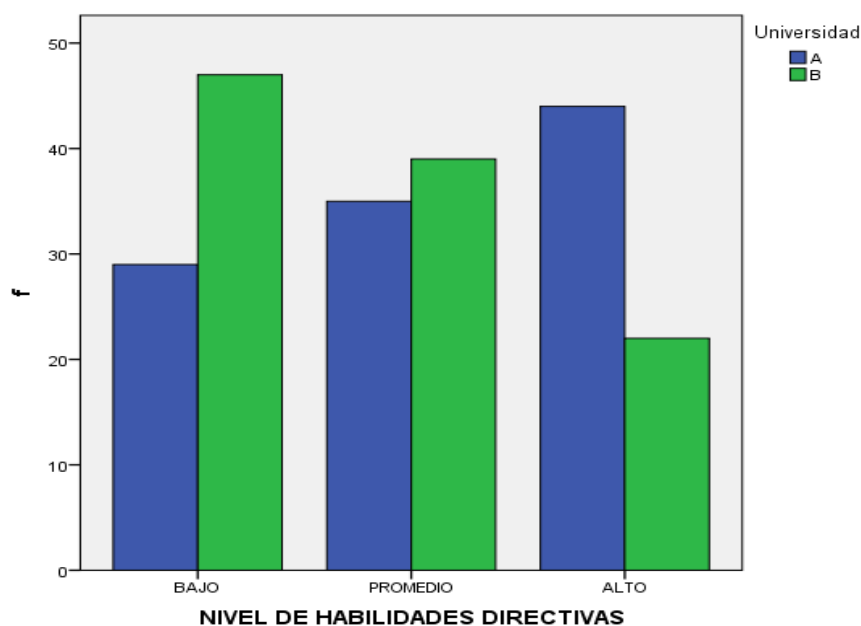


Figura 13. Nivel de Habilidades Directivas

En la Tabla 9, Figura 13, se observa que 29 alumnos de la Universidad A y 47 de la Universidad B, tienen un nivel bajo de habilidades directivas, mientras que 35 de la Universidad A y 39 de la Universidad B tienen un nivel promedio. Así también 44 de la Universidad A y 22 de la Universidad B obtuvieron un promedio alto.

Tabla 10. Distribución por niveles de la variable habilidades personales

				Universidad		Total
				A	B	
Nivel de habilidades personales	Bajo	f		25	53	78
		% of Total		11.6%	24.5%	36.1%
	Promedio	f		39	35	74
		% of Total		18.1%	16.2%	34.3%
	Alto	f		44	20	64
		% of Total		20.4%	9.3%	29.6%
Total		f		108	108	216
		% of Total		50.0%	50.0%	100.0%

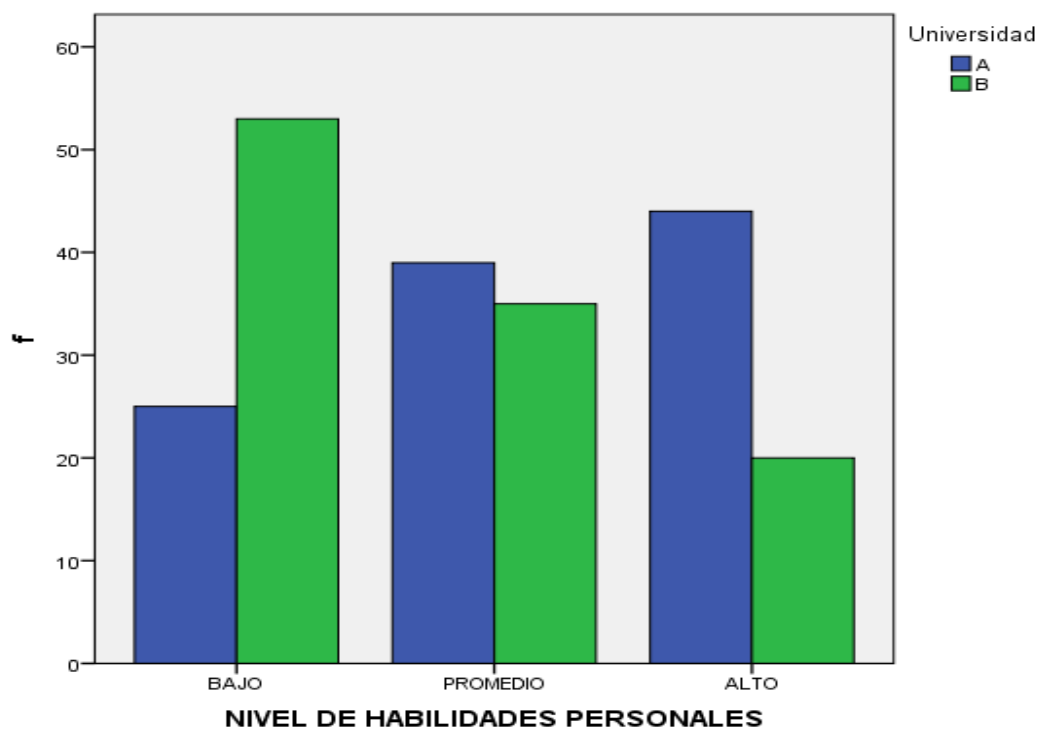
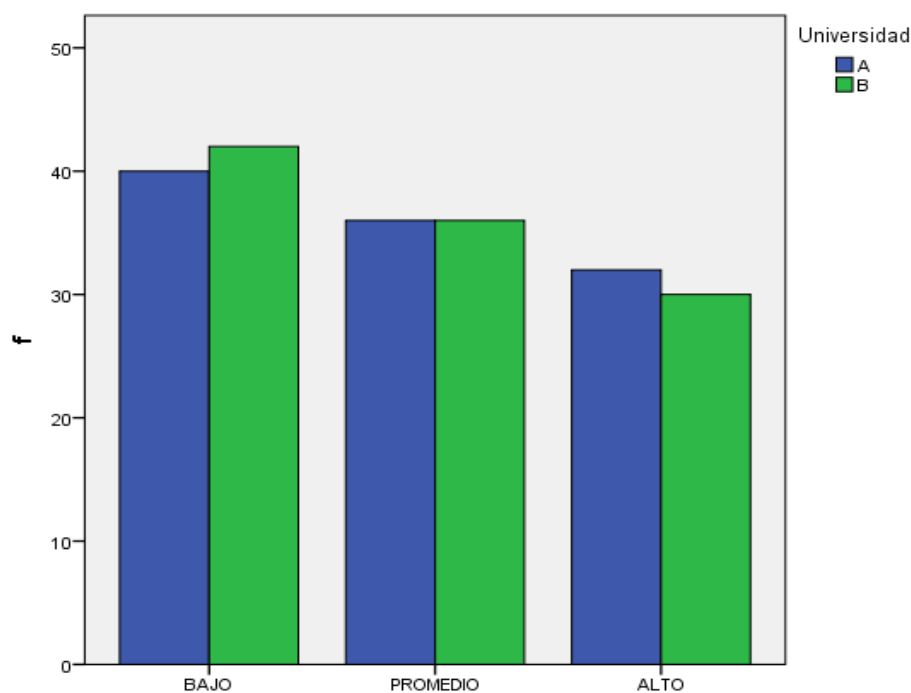


Figura 14. Habilidades Personales

En la Tabla 10, Figura 14, se observa que 25 alumnos de la Universidad A y 53 de la Universidad B, tienen un nivel bajo de habilidades personales, mientras que 39 de la Universidad A y 35 de la Universidad B tienen un nivel promedio. Así también 44 de la Universidad A y 20 de la Universidad B obtuvieron un promedio alto.

Tabla 11. Distribución por niveles de la variable habilidades interpersonales

			Universidad		Total
			A	B	
Nivel de habilidades interpersonales	Bajo	F	40	42	82
		% of Total	18.5%	19.4%	38.0%
	Promedio	F	36	36	72
		% of Total	16.7%	16.7%	33.3%
	Alto	F	32	30	62
		% of Total	14.8%	13.9%	28.7%
Total	F	108	108	216	
	% of Total	50.0%	50.0%	100.0%	



NIVEL DE HABILIDADES INTERPERSONALES
Figura 15. Habilidades interpersonales

En la Tabla 11, Figura 15 se observa que 40 alumnos de la Universidad A y 42 de la Universidad B, tienen un nivel bajo de habilidades interpersonales, mientras que 36 de la Universidad A y 36 de la Universidad B tienen un nivel promedio. Así también 32 de la Universidad A y 30 de la Universidad B obtuvieron un promedio alto.

Tabla 12. Distribución por niveles de la variable habilidades grupales

Nivel de habilidades grupales	de		f	Universidad		Total
				A	B	
Bajo			35	44	79	
		% of Total	16.2%	20.4%	36.6%	
Promedio			34	33	67	
		% of Total	15.7%	15.3%	31.0%	
Alto			39	31	70	
		% of Total	18.1%	14.4%	32.4%	
Total			108	108	216	
		% of Total	50.0%	50.0%	100.0%	

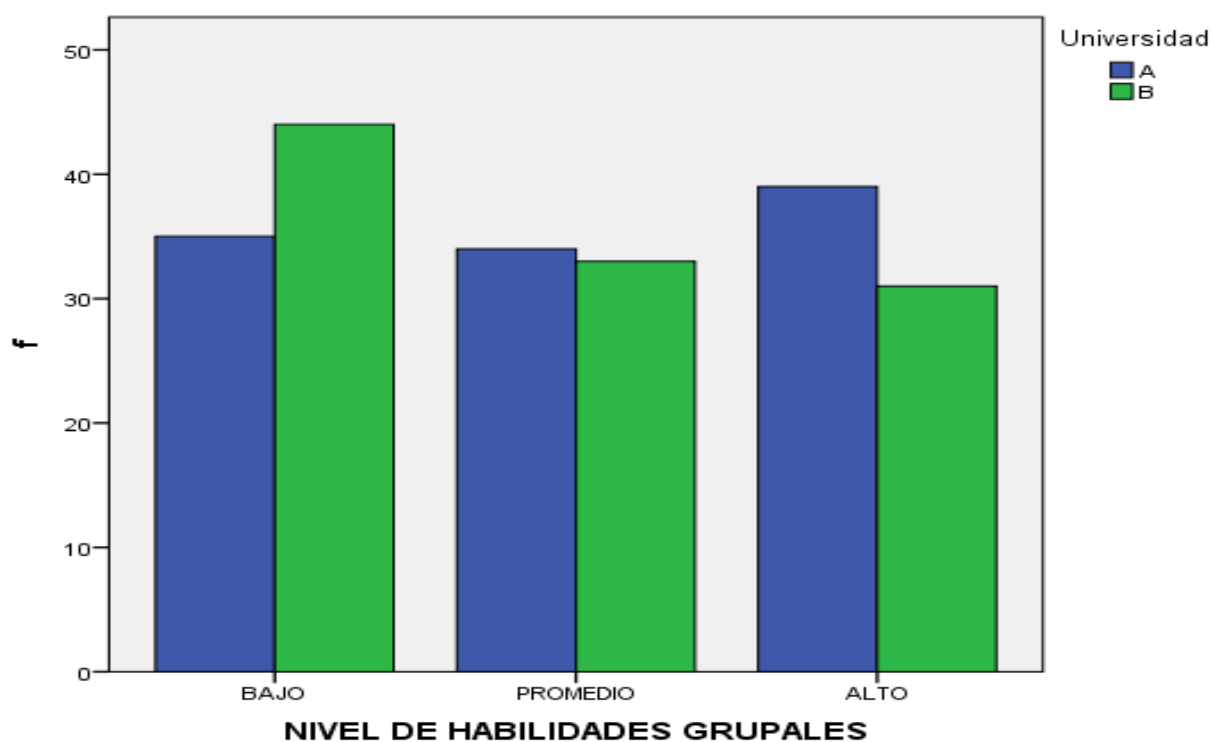


Figura 16 Habilidades Grupales

En la Tabla 12, Figura 16 se observa que 35 alumnos de la Universidad A y 44 de la Universidad B, tienen un nivel bajo de habilidades grupales, mientras que 34 de la Universidad A y 33 de la Universidad B tienen un nivel promedio. Así también 39 de la Universidad A y 31 de la Universidad B obtuvieron un promedio alto.

Tabla 13. Distribución por niveles de la variable habilidades de comunicación

NIVEL DE HABILIDADES DE COMUNICACION				Universidad		Total
				A	B	
NIVEL DE HABILIDADES DE COMUNICACION	BAJO	F		49	39	88
		% of Total		22.7%	18.1%	40.7%
	PROMEDIO	F		32	38	70
		% of Total		14.8%	17.6%	32.4%
	ALTO	F		27	31	58
		% of Total		12.5%	14.4%	26.9%
Total		F		108	108	216
		% of Total		50.0%	50.0%	100.0%

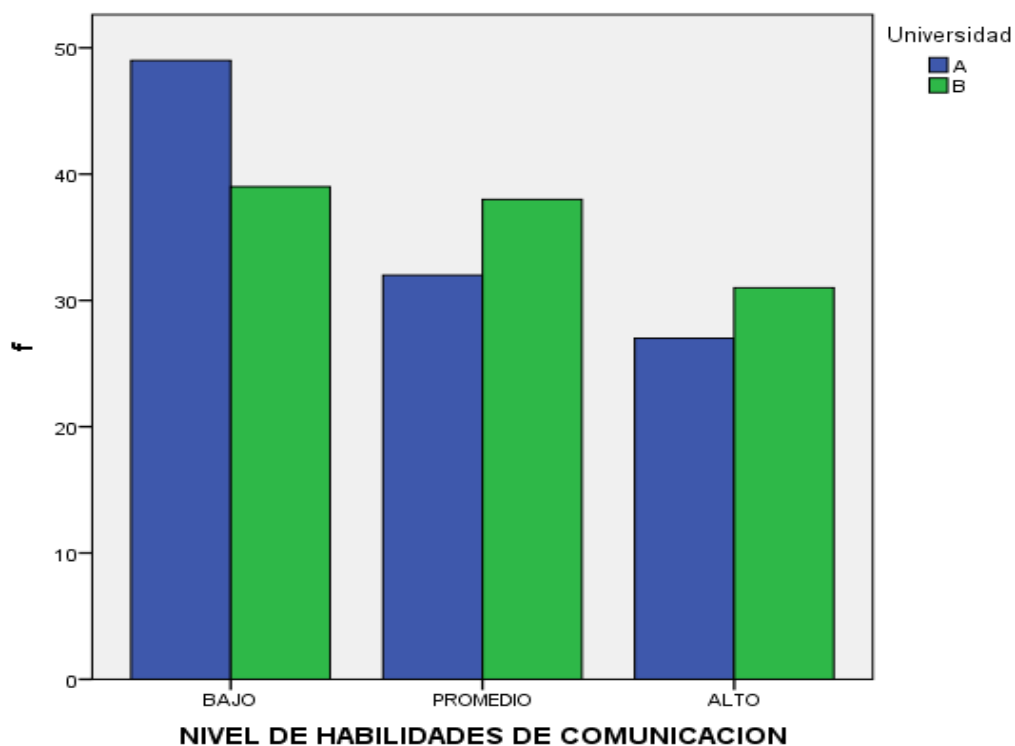


Figura 17. Nivel de habilidades de Comunicación

En la Tabla 13, Figura 17 se observa que 49 alumnos de la Universidad A y 39 de la Universidad B, tienen un nivel bajo de habilidades de comunicación, mientras que 32 de la Universidad A y 38 de la Universidad B tienen un nivel promedio. Así también 27 de la Universidad A y 31 de la Universidad B obtuvieron un promedio alto.

CAPÍTULO V. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente estudio se aplicó un enfoque cuantitativo y corresponde a una investigación descriptivo – comparativa, con diseño descriptivo - correlacional y se contó con una muestra conformada por 108 estudiantes para ambas universidades A y B. Al realizar el trabajo de campo se han verificado los objetivos establecidos cuyo propósito fue determinar cuáles son las diferencias significativas entre las habilidades directivas de los alumnos de la Universidad “A” en comparación con las habilidades directivas de los alumnos de la Universidad “B”.

Al analizar los resultados se observó que 29 alumnos de la Universidad A y 47 de la Universidad B, tienen un nivel bajo de habilidades directivas, mientras que 35 de la Universidad A y 39 de la Universidad B tienen un nivel promedio. Así también 44 de la Universidad A y 22 de la Universidad B obtuvieron un promedio alto. Estos resultados evidenciaron que los registros más bajos en habilidades directivas se encuentran en la universidad B, mientras que los registros un nivel alto de habilidades directivas se encuentra en la universidad A.

Estos resultados encuentran similitud con la investigación realizada por Huamán y Abregú (2014) quienes encontraron que las habilidades directivas representan un nivel promedio dentro de la organización. En esta línea, encontraron que los niveles de desarrollo de estas habilidades varían de forma sustancial, tal como sucede con los resultados obtenidos en este trabajo, pues las cifras no son constantes ni homogéneas, son variables en ambas universidades.

Por otra parte, con respecto a las habilidades personales, se encontró que 25 alumnos de la Universidad A y 53 de la Universidad B, tienen un nivel bajo, mientras que 39 de la Universidad A y 35 de la Universidad B tienen un nivel promedio. Así también 44 de la Universidad A y 20 de la Universidad B obtuvieron un promedio alto. De esta forma, los resultados permitieron evidenciar que los niveles más bajos en el desarrollo de habilidades personales se encuentran en la Universidad B, con 53 estudiantes. Asimismo, Los niveles más altos se encontraron en la Universidad A.

Estos resultados encuentran semejanza con los encontrados en la investigación realizada por Pereda (2016) en la que encontró que los puntajes más altos se encontraron en la habilidad de hacer respetar a sus superiores, situación que guarda estrecha relación con las habilidades interpersonales, pues reflejan la capacidad que tiene una persona para poder ser empático con los demás y cualidades que generan el respeto de las personas que le rodean.

Así también, con respecto a las habilidades interpersonales se encontró que 40 alumnos de la Universidad A y 42 de la Universidad B, tienen un nivel bajo de habilidades interpersonales, mientras que 36 de la Universidad A y 36 de la Universidad B tienen un nivel promedio. Así también 32 de la Universidad A y 30 de la Universidad B obtuvieron un promedio alto. Estos resultados reflejan que los niveles más bajos de habilidades interpersonales se encuentran en la universidad B, con 42 alumnos, mientras que los niveles más altos se registran en la Universidad A.

De esta manera, se puede encontrar similitud con la investigación realizada por Ayala (2017) en la que se señaló que las habilidades directivas tienen gran influencia en la comunicación y la gestión del conocimiento. Al respecto, es necesario señalar que las habilidades personales, dimensión que se ha considerado como parte de las habilidades directivas, encuentran su mayor fortaleza en la capacidad para interrelacionarse con los demás miembros de la organización y, en esa medida, la comunicación es un factor medular. Desde esa perspectiva, se puede notar que la universidad A, es la que tiene mayor potencial de desarrollo respecto a las habilidades interpersonales.

Con relación a las habilidades grupales, se encontró que 35 alumnos de la Universidad A y 44 de la Universidad B, tienen un nivel bajo de habilidades grupales, mientras que 34 de la Universidad A y 33 de la Universidad B tienen un nivel promedio. Así también 39 de la Universidad A y 31 de la Universidad B obtuvieron un promedio alto. Los resultados reflejan que los niveles más altos de habilidades grupales se encuentran en la universidad B, mientras que los niveles más bajos se hallaron en la universidad A.

En misma línea, cabe mencionar el trabajo realizado por Reyes (2016) quien evidenció que las organizaciones del sector hotelero consideran de suma relevancia las habilidades directivas en sus gerentes y, el hecho de tener la capacidad para poder trabajar de forma grupal, reafirma lo señalado en este trabajo, pues el trabajo conjunto contribuye de modo decisivo al logro de metas y objetivos previamente establecidos.

Con respecto a las habilidades de comunicación, se observa que 49 alumnos de la Universidad A y 39 de la Universidad B, tienen un nivel bajo, mientras que 32 de la Universidad A y 38 de la Universidad B tienen un nivel promedio. Así también 27 de la Universidad A y 31 de la Universidad B obtuvieron un promedio alto.

Estos resultados, encuentran similitud con los que se halló en la investigación de Naranjo (2015) en su investigación sobre “Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia”, en la que encontró que el manejo de las relaciones, donde prima la comunicación como factor insoslayable para optimizar el trabajo y el logro de objetivos.

Asimismo, se encuentra similitud con los postulados de Paredes (2011) quien señala que las habilidades de comunicación están referidas a las capacidades que tiene una persona para la codificación y decodificación de códigos, elementos de suma importancia para comunicar bien el mensaje y asegurarse que sea bien recibido por los oyentes. Ello puede significar la diferencia para guiar y facilitar el trabajo de los colaboradores hacia la consecución de las metas.

CONCLUSIONES

Primera: Se ha llegado a comprobar que la hipótesis general del presente trabajo de investigación, de acuerdo a la tabla 6 se puede observar que el valor “p” del estadístico U de Mann Whitney es significativo con un coeficiente de ($p < 0.05$). Por lo tanto, existen diferencias en las habilidades directivas entre los estudiantes de la Universidad A y B. Estos resultados evidenciaron que los registros más bajos en habilidades directivas se encuentran en la universidad B, mientras que los registros de nivel alto de habilidades directivas se encuentran en la universidad A.

Segunda: Se ha llegado a afirmar que en la primera hipótesis específica existen diferencias significativas entre las habilidades personales o intrapersonales de los estudiantes de la universidad A y B. En la Tabla 7 se puede observar que el valor de “p” del estadístico T de Student es significativo ($p < 0.05$). Estos los resultados permitieron evidenciar que los niveles más bajos en el desarrollo de habilidades personales o intrapersonales se encuentran en la Universidad B, y los niveles de frecuencia más altos están en la universidad A

Tercera: Se ha llegado a afirmar que la segunda hipótesis específica de la presente investigación, no existen diferencias significativas de las habilidades interpersonales entre los estudiantes de la Universidad A y B. En la Tabla 8, se puede observar que el valor “p” del estadístico U de Mann Whitney no es significativo ($p > 0.05$). Por lo tanto, no existen diferencias en las habilidades interpersonales entre los estudiantes de la Universidad A y B. Estos resultados reflejan que los niveles más bajos de habilidades interpersonales se encuentran en la universidad B, con 42 alumnos, mientras que los niveles más altos se registran en la Universidad A.

Cuarta: Se ha llegado a afirmar que la tercera hipótesis específica del presente trabajo de investigación, No existen diferencias significativas entre las habilidades grupales de los estudiantes de la Universidad A y la Universidad B. En la Tabla 9, se puede observar que el valor “p” del estadístico T de Student no es significativo ($p > 0.05$). Por

lo tanto, existen no diferencias en las habilidades grupales entre los estudiantes de la Universidad A y B. Los resultados reflejan que los niveles más altos de habilidades grupales se encuentran en la universidad B, mientras que los niveles más bajos se hallaron en la universidad A. Por lo tanto, en la comparación de los resultados no existen diferencias de la Universidad A en relación con la Universidad B.

Quinta: Se ha llegado a afirmar que la cuarta hipótesis específica del presente trabajo de investigación, No existen diferencias significativas en las habilidades comunicativas de los estudiantes de la Universidad A en relación con la Universidad B. En la Tabla 10, se puede observar que el valor “p” del estadístico U de Mann Whitney, no es significativo ($p > 0.05$). Por lo tanto, no existen diferencias en las habilidades de comunicación entre los estudiantes de la Universidad A y B.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la dirección de la Universidad A y B, asumir los resultados de la estadística descriptiva a fin de valorar el nivel de las habilidades directivas en sus cuatros dimensiones: intrapersonales, interpersonales, grupales y de comunicación.

Se sugiere a los representantes de la dirección en ambas universidades que diagnostiquen las habilidades directivas de los de los directores, con la finalidad de proponer estrategias de mejoramiento de las competencias y habilidades que deben desarrollar los documentos en el marco actual de reforma educativa.

Se recomienda elaborar un resumen de las principales habilidades directivas en las que los alumnos de la Universidad A se encuentra por debajo de los alumnos de la Universidad B; y fomentar talleres para potenciar las habilidades en los alumnos de la Universidad A.

Se recomienda elaborar un resumen de las principales habilidades personales en las que los alumnos de la Universidad A se encuentra por debajo de los alumnos de la Universidad B; y fomentar talleres para potenciar las habilidades en los alumnos de la Universidad A.

Se sugiere elaborar una lista de las principales habilidades interpersonales en las que podemos hacer destacar a los alumnos de la Universidad A; y, elaborar talleres complementarios a los cursos obligatorios. Asimismo, se sugiere desarrollar investigaciones bajo un diseño cuasiexperimental

Se sugiere elaborar una lista de las principales habilidades grupales en las que podemos hacer destacar a los alumnos de la Universidad A; y, elaborar talleres complementarios a los cursos obligatorios.

Se sugiere elaborar una lista de las principales habilidades de comunicación en las que podemos hacer destacar a los alumnos de la Universidad A; y, elaborar talleres complementarios a los cursos obligatorios.

Finalmente, se sugiere a ambas universidades elaborar un Plan de Mejora que contemple aspectos como: indicadores de las habilidades directivas de los alumnos, variación curricular, cursos de Extensión Universitaria, talleres lúdicos y otras actividades que contribuyan a mejorar el nivel de las habilidades directivas en los egresados de las universidades.

REFERENCIAS

- Aguilar, F., & Guerrero, A. (2013). *Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la jurisdicción de la UGEL N° 04, 2013. Tesis de maestría*, Universidad César Vallejo. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/9429>
- Aparicio, M.R. y Medina, J. (2015). *Habilidades gerencias que demanda las empresas en el Perú: un análisis comparativo*. Lima: Trabajo de investigación de Maestría: Universidad del Pacífico. Obtenido de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1650/Monica_Tesis_maestr ia_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ascón, J. G. (2019). Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior. *Revista cubana de educación superior*, 38(3). Recuperado el 14 de octubre de 2020, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142019000300005
- Ascón, J., García, M. y Lajara, A.J. (2019). Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(3). Recuperado el 22 de octubre de 2020, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142019000300005
- Ayala, M. (2017). *Habilidades directivas y gestión del conocimiento en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente. Los Olivos, 2016*. Lima: Tesis de Doctorado: Universidad César Vallejo.
- Bonifaz, C. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Red Tercer Milenio.
- Bonifaz, C. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Red Tercer Milenio.
- Castejón, J. G. (2013). *Psicología de la Educación*. España: Editorial Club Universitario.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones, (Segunda Edición)*, México: McGraw Hill. Educación.

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*, (Novena Edición) México: McGraw Hill. Educación.
- Coppelli, G. (2012). *La globalización económica del siglo XXI. Entre la mundialización y la desglobalización*. Chile: Instituto de Estudios Internacionales - Universidad de Chile.
- Dávila, J. (2017). Nivel de habilidades gerenciales en estudiantes de Ingeniería Empresarial de la UCV Filial Chiclayo en el 2017. *Revistas UCV*. Recuperado el 1 de octubre de 2020, de <http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/JANG/article/view/1209/985>
- Del Pozo, M. (2007). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: casos de empresa*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra - EUNSA.
- Donawa, Z.A. y Gámez, W.G. (2019). Ausencia de habiliddes gerenciales para una cultura de innovacion universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. *Universidad & Empresa*. Recuperado el 5 de octubre de 2020, de <http://www.scielo.org.co/pdf/unem/v21n36/0124-4639-unem-21-36-8.pdf>
- Drucker, P. (2005). Gestionarse a si mismo. *Revista de Harvard*, 2005, 3-11.
- Falieres, N. (2004). *Cómo enseñar con las Nuevas Tecnologías en la Escuela de Hoy*. Argentina: Círculo Latino Austral - Grupo CLACSA.
- Flores, E., García, M. C. y Calcina, W.F. (2016). Las habilidades sociales y la comunicación interpersonal de los estudiantes de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno. *Comunicación*, 7(2), 5-14. Recuperado el 21 de octubre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/4498/449849320001.pdf>
- García, J., Barradas, M.E. y Gutiérrez, L. (2017). Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal. *Revista Iberoamericana de Contaduria, Economía y Administración*, 5(10). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5662016>
- Griffin, R., & Van D. (2016). *Habilidades directivas evaluación y desarrollo*. México: Cengag. Learning.
- Gómez, M. (2019). *Percepción docente de las habilidades directivas de los gestores de las instituciones educativas públicas del distrito del Rímac, en función al género*. Lima: Tesis de Maestría: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Hampton, D. (1989). *Administración*. México: McGraw-Hill.

- Hernández R, & Fernández C. (2010). Metodología de la investigación, (Quinta Edición), México: McGraw Hill Interamericana.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw Hill.
- Hernández, R. y Mendoza, C.P. (2018). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Huamán, L. y Abregú, L.F.(2014). Percepción de habilidades directivas desde la perspectiva de los graduados en administración vinculados a organizaciones de Selva Alta. *Investigación y Amazonía*, 3(1), 44-50. Recuperado el 13 de octubre de 2020, de https://www.researchgate.net/publication/276026407_Percepcion_de_habilidades_directivas_desde_la_perspectiva_de_los_graduados_en_administracion_vinculados_a_organizaciones_de_Selva_Alta
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (1988). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias*. México: Editorial McGraw Hill.
- Lawler, E. (1973). *Motivación en la organización del trabajo*. Monterrey: Cole Pub Co.
- Lewis, G & Crozier, G. (2004). *Como evaluar y mejorar su capacidad personal*. Barcelona: Editorial Gestion.
- Lomas, C. (2018). *Pedagógica de la palabra (Vol. II). Enseñar lenguaje para aprender a comunicar(se)*. Bogotá: Editorial UOC
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. México: McGraw Hill.
- Morales, U.A. y Muñoz, A.R. (2019). Análisis de las habilidades directivas con una perspectiva de género en estudiantes del Tecnológico Nacional de México, Campus Zongolica, VER,. Recuperado el 7 de octubre de 2020, de https://www.researchgate.net/publication/339443109_ANALISIS_DE_LAS_HABILIDADES_DIRECTIVAS_CON_UNA_PERSPECTIVA_DE_GENERO_EN_ESTUDIANTES_EN_ESTUDIANTES_DEL_TECNOLOGICO_NACIONAL_DE_MEXICO_CAMPUS_ZONGOLICA_VER
- Muguerza, L., & Salvador, M. (2015). Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo. Tesis de grado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Obtenido de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/161>

- Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento & Gestión*(38), 119 - 146. Recuperado el 11 de octubre de 2020, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762015000100008&script=sci_abstract&tlng=es
- Netzahualcóyotl, R. (2009). *Teoría de las relaciones humanas*. Argentina: El Cid Editor.
- Paredes, M. (2011). Las habilidades interpersonales para la negociación según el estilo de vida y el nivel ocupacional en empresas productoras del Perú. *Revista IIPSI*, 109 -136. Recuperado el 19 de octubre de 2020, de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v14n1/a08.pdf>
- Penas, M. (2009). *Cambio semántico y competencia gramatical*. Madrid: Iberoamericana.
- Peñaloza, M. (2014). Habilidades gerenciales del Director que fortalecen las relaciones interpersonales del docente en Educación Primaria. Tesis de maestría, Universidad de Zula, Maracaibo. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/320244982/Habilidades-Gerenciales-QueFortalecen-Relaciones-interpersonales>
- Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la Provincia de Córdoba*. Córdoba: Tesis de doctorado: Universidad de Córdoba.
- Pérez, G., Barroso, F. E., Escalante, J.J. y Eliseo, H. (2008). Medición de habilidades directivas en los institutos tecnológicos del Sureste de México. Avance de investigación. *Revista Panorama Administrativo*(5). Recuperado el 21 de octubre de 2020, de https://www.researchgate.net/publication/322992494_Habilidades_directivas
- Pompa, Y.C. y Pérez, I.A. (2015). La competencia comunicativa en la labor pedagógica. *Unviersidad y sociedad*, 7(3), 160 - 167.
- Puchol, L. (2010). *El libro de las habilidades directivas*, (Tercera Edición) España: Díaz de Santos.
- Rabouin, R., Astarloa, L., Bataller, R., Berdiñas, L., Bocchi, G., Cucchi, Tomas, V. (2008). *Habilidades directivas para un nuevo management* (primera edición). Buenos Aires: Editorial Prentice Hall.

- Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Investigación & Negocios*, 11(17), 23 - 29. Recuperado el 21 de octubre de 2020, de http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v11n17/v11n17_a04.pdf
- Rengifo, M. (2015). La globalización de la sociedad del conocimiento y la transformación universitaria. *Rev.latinoam.cienc.soc.niñez.juv*, 13(2), 809 - 822. Recuperado el 13 de octubre de 2020, de <http://www.scielo.org.co/pdf/rlcs/v13n2/v13n2a19.pdf>
- Reyes, K. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional*. Guatemala: Tesis de Licenciatura: Universidad Rafael Landívar.
- Rosales, B.L, Zarate, J.F. y Lozano, A. (Dic de 2013). Desarrollo de la competencia comunicativa en el idioma inglés en una plataforma interactiva. *Sinéctica*(41).
- Rubio, E.M.; & Dueñas, F.F.; García, L.J. y Díaz, D.M. (2019). *Competencias lingüísticas: una propuesta para su desarrollo en la educación superior*. Colombia: Corporación universitaria Minuto de Dios.
- Ruiz, M. (2010). *Didáctica del enfoque*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Ruiz, O. (2006). *Competencias comunicativas: proponer y argumentar*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Sag, P. (febrero de 2010). La competencia lingüística. *Innovación y experiencias educativas*(27). Recuperado el 26 de julio de 2020, de https://archivos.csif.es/archivos/andalucia/ensenanza/revistas/csicsif/revista/pdf/Numero_27/PETRA_SAG_LEGRAN_01.pdf
- Sanz, M. (2016). *Competencias cognitivas en Educación Superior*. España: Narcea, S.A. de Ediciones.
- Sánchez, M. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Madrid: Cep.
- Sánchez, R. (2015). *Acción y reflexión como desarrollar el pensamiento y las habilidades directivas (Primera Edición)*. Madrid: Esic
- Sánchez, M.; García, J.; Steffens, E. y Hernández, H. (2019). Estrategias Pedagógicas en Procesos de Enseñanza y Aprendizaje en la Educación Superior incluyendo Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. *Información tecnológica*, 30(3). Recuperado el 29 de julio de 2020, de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642019000300277

- Tapia, H., Ulibarri, H.A. y Morales, M.A. (2017). Habilidades directivas como factor de competitividad en una microempresa. *Ecorfan*. Recuperado el 20 de octubre de 2020, de https://www.ecorfan.org/actas/A%20T%20IV/A%20T%20IV_7.pdf
- Thomas, D. C. & Inkson, K. (2007). *Inteligencia cultural. Habilidades de personas para negocios globales*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Unesco. (2017). *Revisión de las políticas públicas del sector educación en Perú*. Lima.
- Urdaneta, G. y Morales, M. (2013). Manejo de habilidades sociales e inteligencia emocional en ambientes universitarios. *Rechecs*, 40-60. Recuperado el 16 de octubre de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4339639>
- Vásquez, A., Ruiz, P. y Apud, I. (2016). *Manual de introducción a la psicología cognitiva*. Uruguay: Comisión Sectorial de Enseñanza.
- Whetten, D.A. y Cameron, K.S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson.

ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de coherencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Conclusiones
<p>Problema General ¿De qué manera las habilidades directivas de los alumnos de la Universidad “A” son significativamente mejores que las habilidades directivas de los alumnos de la Universidad “B”?</p> <p>Problemas específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿En qué sentido las habilidades personales de los alumnos de la Universidad “A” son significativamente mejores que las habilidades directivas de los alumnos de la Universidad “B”? 2. ¿De qué forma las habilidades interpersonales de los alumnos de la Universidad “A” son significativamente mejores que las habilidades directivas de los alumnos de la Universidad “B”? 3. ¿Cómo las habilidades grupales de los alumnos de la Universidad “A” son significativamente mejores que las habilidades directivas de los alumnos de la Universidad “B”? 4. ¿De qué manera las habilidades de comunicación de los alumnos de la Universidad “A” son significativamente mejores que las habilidades directivas de los alumnos de la Universidad “B”? 	<p>Objetivo general Establecer de qué manera las habilidades directivas de los alumnos de la Universidad “A” son significativamente mejores que las habilidades directivas de los alumnos de la Universidad “B”.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Precisar en qué sentido las habilidades personales de los alumnos de la Universidad “A” son significativamente mejores que las habilidades directivas de los alumnos de la Universidad “B”. 2. Determinar de qué forma las habilidades interpersonales de los alumnos de la Universidad “A” son significativamente mejores que las habilidades directivas de los alumnos de la Universidad “B”. 3. Conocer cómo las habilidades grupales de los alumnos de la Universidad “A” son significativamente mejores que las habilidades directivas de los alumnos de la Universidad “B”. 4. Determinar de qué manera las habilidades de comunicación de los alumnos de la Universidad “A” son significativamente mejores que las habilidades directivas de los alumnos de la Universidad “B”. 	<p>Hipótesis general Las habilidades directivas de los alumnos de la Universidad “A”, son significativamente mejores que las habilidades directivas de los alumnos de la Universidad “B”.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las habilidades personales de los alumnos de la Universidad “A”, son significativamente mejores que las habilidades directivas de los alumnos de la Universidad “B”. 2. Las habilidades interpersonales de los alumnos de la Universidad “A”, son significativamente mejores que las habilidades directivas de los alumnos de la Universidad “B”. 3. Las habilidades grupales de los alumnos de la Universidad “A”, son significativamente mejores que las habilidades directivas de los alumnos de la Universidad “B”. 4. Las habilidades de comunicación de los alumnos de la Universidad “A”, son significativamente mejores que las habilidades directivas de los alumnos de la Universidad “B”. 	<ol style="list-style-type: none"> A. Se puede observar que existen diferencias en las habilidades directivas entre los estudiantes de la Universidad A y B. B. Observamos que existen diferencias en las habilidades personales entre los estudiantes de la Universidad A y B. C. Se aprecia que no existen diferencias en las habilidades interpersonales entre los estudiantes de la Universidad A y B. D. Podemos afirmar que no existen diferencias en las habilidades grupales entre los estudiantes de la Universidad A y B. E. Finalmente, podemos indicar que no existen diferencias en las habilidades de comunicación entre los estudiantes de la Universidad A y B.

ANEXO N° 2 Cuadro de Operacionalización de las variables

<i>VARIABLE</i>	<i>DIMENSIONES</i>	<i>INDICADORES</i>	<i>ÍTEM</i>
<i>HABILIDADES DIRECTIVAS</i>	Habilidades personales	Crecimiento personal	1,2
		Actitudes	3,4,5 y 6
		Estándares y principios	7,8
	Habilidades interpersonales	Acciones de retroalimentación	9,10, 11, 12, 13, 14, 15
		Relaciones con los miembros del grupo	16, 17, 18
	Habilidades grupales	Flexibilidad y asertividad	19, 20, 21, 22
		Habilidades de comunicación	Diálogo para fortalecer destrezas y competencias
			Apoyo hacia los demás

ANEXO N° 3: CUESTIONARIO

El cuestionario tiene como objetivo general: Determinar cuáles son las diferencias significativas entre las habilidades directivas de los alumnos de la Universidad “A” en comparación con las habilidades directivas de los alumnos de la Universidad “B”.

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
A	B	C	D	E	F

Lea atentamente cada ítem y responda con sinceridad, recuerde que es una encuesta anónima.

INTRA

I. Habilidades personales de los directivos en la gestión e incidencia en la competitividad.

N°	Items	A	B	C	D	E	F
1	Solicito información a otras personas acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejoramiento personal.						
2	Cuando recibo de otros retroalimentación negativa acerca de mí, no me molesto ni me pongo a la defensiva.						
3	Con la finalidad de mejorar, estoy dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (es decir compartir mis creencias y sentimientos).						
4	Estoy consciente de mi estilo cognoscitivo personal y de la forma como obtengo información.						
5	Conozco muy bien que significa ser emocionalmente maduro y demuestro esa capacidad.						
6	Entiendo mi forma de afrontar situaciones ambiguas e inciertas.						
7	Tengo un conjunto bien desarrollado de estándares y principios personales que guían mi comportamiento.						
8	Me siento responsable por lo que me sucede, lo bueno y lo malo.						

INTER

II. Habilidades interpersonales de los directivos en la gestión e incidencia en la competitividad.

N°	Items	A	B	C	D	E	F
9	Tengo claro cuándo debo aplicar coaching o entrenamiento y cuándo debo brindar consultoría u orientación.						
10	Soy capaz de ayudar a otros a reconocer y definir sus propios problemas cuando les brindo consultoría u orientación.						
11	Soy capaz de ser completamente honesto en la retroalimentación que doy a otros, aun cuando ésta sea negativa.						
12	Cuando brindo retroalimentación a otros, evito referirme a las características personales y, en vez de ello, me enfoco en los problemas o en las soluciones.						
13	Siempre relaciono la retroalimentación negativa con una norma o expectativa que se ha violado.						
14	Cuando trato de corregir el comportamiento de alguien, casi siempre se fortalece nuestra relación.						
15	Cuando brindo retroalimentación negativa a otros, soy descriptivo; es decir, describo sucesos, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ello de manera objetiva.						

GRUPO

III. Habilidades grupales de los directivos en la gestión e incidencia en la competitividad.

N°	Items	A	B	C	D	E	F
16	Siempre sugiero alternativas específicas a los individuos cuyo comportamiento estoy tratando de corregir.						
17	Refuerzo la autoestima y la valía personal de los demás cuando me comunico con ellos.						
18	Transmito un interés genuino por el punto de vista de otras personas, aun cuando no esté de acuerdo con ellas.						
19	No hablo en tono condescendiente a los individuos que tienen menos poder o menos información que yo.						
20	Aun cuando me sienta muy seguro de mis puntos de vista, transmito a otros la idea de que soy flexible y de que estoy abierto a nueva información.						
21	Me esfuerzo por identificar algún punto de acuerdo en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.						
22	Mi retroalimentación siempre es específica y directa o propia, más que general o vaga.						

COMUNICACIÓN

IV. Habilidades específicas de comunicación de los directivos en la gestión e incidencia en la competitividad.

N°	Items	A	B	C	D	E	F
23	Ayudo a los demás a desarrollar destreza personal en su trabajo al hacerlos participar primero en actividades menos complejas y luego en otras más difíciles.						
24	Ayudo a que los demás se sientan competentes en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.						
25	Sirvo como ejemplo de éxito en el cumplimiento de las actividades.						
26	Identifico a otras personas de éxito que podrían servir como modelos a seguir.						
27	A menudo elogio, aliento y manifiesto aprobación a los demás.						
28	Con regularidad doy retroalimentación y el apoyo necesario a otras personas.						
29	Trato de fomentar la amistad y las interacciones informales.						
30	Hago hincapié en el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona en los demás y en las metas.						
31	Trato de dar toda la información que los demás necesitan para realizar sus actividades.						