

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**“DIFERENCIA EN EL NIVEL DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES EN UN GRUPO DE GERENTES, JEFES Y SUPERVISORES POSTERIOR A PARTICIPAR EN UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.”**

TESIS DE GRADO

**SARA LUCÍA SANTOS RIVERA**  
CARNET 13260-13

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2018  
CAMPUS CENTRAL

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**“DIFERENCIA EN EL NIVEL DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES EN UN GRUPO DE GERENTES, JEFES Y SUPERVISORES POSTERIOR A PARTICIPAR EN UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.”**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR  
**SARA LUCÍA SANTOS RIVERA**

PREVIO A CONFERÍRSELE  
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2018  
CAMPUS CENTRAL

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS  
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

DECANO: MGTR. HÉCTOR ANTONIO ESTRELLA LÓPEZ, S. J.  
VICEDECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO  
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY

**NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**  
MGTR. MARIO FERNANDO RODRIGUEZ ALVAREZ

**REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**  
LIC. NATHALIE ROMINA SAMAYOA PÉREZ

Guatemala, 27 de noviembre de 2017

Señores

Consejo de Facultad de Humanidades

Universidad Rafael Landívar

Presente

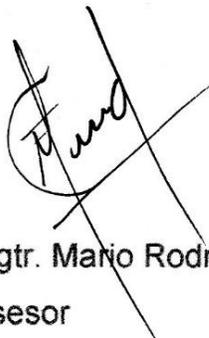
Estimados Señores de Consejo:

Por este medio me permito someter a su consideración el trabajo de tesis de la estudiante **SARA LUCIA SANTOS RIVERA**, carné No. **1326013** de la carrera de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional, cuyo título es: **“DIFERENCIA EN EL NIVEL DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES EN UN GRUPO DE GERENTES, JEFES Y SUPERVISORES POSTERIOR A PARTICIPAR EN UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN”**.

He revisado el trabajo de investigación y considero que llena satisfactoriamente los requisitos establecidos por la Facultad.

En espera de una resolución favorable,

Cordialmente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mario Rodríguez', is written over a circular stamp. The signature is written in a cursive style and is partially obscured by the stamp's border.

Mgtr. Mario Rodríguez

Asesor



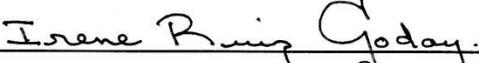
### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante SARA LUCÍA SANTOS RIVERA, Carnet 13260-13 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 051565-2018 de fecha 6 de enero de 2018, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**“DIFERENCIA EN EL NIVEL DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES EN UN GRUPO DE GERENTES, JEFES Y SUPERVISORES POSTERIOR A PARTICIPAR EN UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.”**

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 2 días del mes de enero del año 2018.

  
\_\_\_\_\_  
**MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA  
HUMANIDADES**  
**Universidad Rafael Landívar**



## **AGRADECIMIENTOS**

**A DIOS:** por abrir todas las puertas necesarias para concluir este sueño, la sabiduría y la fuerza para seguir adelante y vencer cada obstáculo.

**A LA EMPRESA:** por abrirme las puerta en realizar mi estudio de campo, y darme la oportunidad de proporcionarme la información necesaria para mi trabajo de tesis.

**A MI ASESOR Y REVISORA:** Por su paciencia y apoyo al brindarme la guianza adecuada para la realización de mi trabajo de tesis.

## **DEDICATORIA**

**A DIOS:** Por darme la vida y la sabiduría para terminar mi carrera, asimismo brindar los recursos necesarios a mis padres para cumplir esta meta, por su amor y misericordia sobre mi vida en todo este tiempo.

**A MIS PADRES:** Por siempre apoyarme en todo momento y brindarme todo lo que estaba en sus manos para alcanzar mi meta. Por siempre darme ánimos en los momentos difíciles y confiar en mí.

**A MI NOVIO:** Por alentarme a seguir positiva, luchar por cumplir mis metas y acompañarme en este proceso y siempre motivarme a crecer y a superar etapas juntos.

**A MIS HERMANOS:** Por estar siempre para mí, por cada momento especial que he tenido con cada uno.

**A MIS AMIGAS:** Por apoyarme en este proceso y que durante poco tiempo se han ganado un espacio en mi corazón muy grande.

## ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	25
2.1 Objetivos.....	26
2.1.1 Objetivo General.....	26
2.1.2 Objetivos Específicos.....	26
2.2 Hipótesis.....	27
2.3 Variables.....	27
2.4 Definición de Variables.....	28
2.5 Alcances y límites.....	29
2.6 Aportes.....	30
III. MÉTODO.....	32
3.1 Sujetos.....	32
3.2 Instrumento.....	33
3.3 Procedimiento.....	35
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística.....	36
IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	38
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	46
VI. CONCLUSIONES .....	52
VII. RECOMENDACIONES .....	54
VIII.REFERENCIAS .....	56
ANEXOS	

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue establecer si existe una diferencia estadísticamente significativa a nivel de  $p < 0.05$  entre el desarrollo de competencias gerenciales en un grupo de gerentes, jefes y supervisores posterior a participar en un programa de capacitación denominado Escuela de Liderazgo.

El estudio realizado fue de tipo descriptivo y la metodología estadística utilizada fue diferencia de medias con una *t* de *student* para medias emparejadas y un diseño Pre-Test y Post-Test, utilizando una muestra de 32 colaboradores los cuales participaron del programa de capacitación Escuela de Liderazgo, siendo estos gerentes, jefes y supervisores de una empresa distribuidora de energía en Guatemala.

Para determinar el nivel de competencias antes y después del programa, se utilizó un instrumento diseñado por la autora del estudio para tal fin, el cual mide cuatro indicadores: "liderazgo, negociación, comunicación efectiva y trabajo en equipo".

Los resultados demostraron que sí existe diferencia estadísticamente significativa a nivel de  $p < 0.05$  entre el desarrollo de competencias gerenciales posterior a participar en el programa de capacitación; obteniendo resultados en el Pre-Test de 31.15pts, con nivel promedio y en los resultados del Post- Test teniendo un incremento de 52.84pts, aumentando en el nivel de competencia. Por lo anterior, se aceptó la hipótesis H1 y se rechazó la H0 y se concluyó que el programa en mención fue efectivo para incrementar el nivel de competencias en los sujetos.

Se recomendó a la empresa continuar con el programa de capacitación, orientado al desarrollo de competencias gerenciales, e incluir a personal de diversas áreas, no solo enfocarse en gerentes, jefes y supervisores para el desarrollo integral de la empresa.

## I. INTRODUCCIÓN

En una organización los colaboradores son el recurso esencial de la misma, con ellos se logra el cumplimiento de los procesos operativos y administrativos. Debido a eso, los gerentes, jefes y supervisores son los sujetos encargados de impulsar el cumplimiento de los objetivos dentro de la empresa a través de los colaboradores. Esto se logra en gran medida cuando poseen un conjunto de habilidades de liderazgo, negociación, comunicación, trabajo en equipo, entre otras, y estas les permitan dirigir a los colaboradores hacia un desarrollo organizacional. Por lo tanto, el gestionar adecuadamente sus conocimientos, capacitarlos e incrementar sus competencias, tanto laborales como personales se vuelve una necesidad fundamental para el desarrollo de una institución.

Tomando en cuenta esos factores y necesidades de explotar el potencial del personal para un mayor desempeño, surge la importancia de impartir capacitaciones para determinados puestos de trabajo, logrando así que los empleados aumenten su efectividad, justo al nivel que cada puesto de trabajo lo requiere, asimismo como el desarrollo de competencias para proporcionar una mejora en sus utilidades.

Por ello es importante tomar en cuenta las necesidades de las organizaciones para que éstas orienten los programas de capacitación y que se logre llegar a lo que estas desean.

Analizando este tipo de factores surge esta investigación, con el objetivo de estudiar el desarrollo de competencias gerenciales en un grupo de gerentes, jefes y supervisores posteriormente de participar en un programa de capacitación denominado Escuela de Liderazgo.

Para abordar este tema de estudio, se presentan investigaciones que se han realizado en Guatemala, las cuales consideran las variables de estudio:

Inicialmente se hace mención a Cáceres (2017) quien realizó un estudio comparativo con el objetivo de determinar la eficacia de un programa de capacitación de coaching empresarial en el desempeño laboral de los jefes y supervisores de una empresa farmacéutica en Guatemala. Realizando una evaluación mediante un instrumento pre y post obtenido en la investigación de Mérida (2014), integrado por 15 ítems. El programa tuvo una duración de 6 horas distribuidas en 3 sesiones de 2 horas cada una. Utilizando una muestra de 25 jefes y supervisores de géneros indistintos. Los resultados obtenidos manifestaron que sí existe diferencia estadísticamente significativa en el desempeño de los jefes y superiores, según el instrumento utilizado, el promedio anterior de la capacitación era de 63% considerado como Medio, posteriormente mejoró y alcanzó un rendimiento de 90.85% considerado como alto. La autora recomendó utilizar programas de capacitación que incrementen las competencias gerenciales mediante coaching como una herramienta administrativa principal.

Por otro lado Reyes (2016) realizó una investigación de tipo descriptiva, con el fin de determinar la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional,

el cual se llevó a cabo con 20 gerentes de la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango. Utilizando una escala de Likert con el objetivo de medir la relación entre las variables de estudio, se concluyó en que si existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional. Además, se demostró que para las empresas hoteleras es importante que los dirigentes utilicen sus conocimientos y sobre todo sus habilidades para guiar a los colaboradores al logro de las metas establecidas y mejorar así la productividad de la empresa por medio de capacitaciones. La autora planteó una guía de 4 estímulos que permitió que los gerentes mejoraran sus habilidades gerenciales por medio de diferentes actividades para reflejar cuándo las habilidades gerenciales son utilizadas y por medio de estas lograr el desarrollo organizacional.

De la misma manera Álvarez (2014) realizó una investigación de tipo descriptivo, con el propósito de conocer el nivel en que los puestos medios manejan las habilidades directivas; dicho estudio se llevó a cabo en una empresa que se encarga de la producción, empaque y distribución de bebidas en la República de Guatemala, la muestra utilizada fue de 15 personas que desempeñaban cargos de puestos medios, el instrumento utilizado fue elaborado por Alles (2011), basándose en competencias establecidas para nivel gerencial intermedio. Debido a la magnitud de responsabilidades que manejan los mandos medios del área de producción, concluyó en que todas las competencias son importantes para la ejecución de funciones; así como realizar perfiles basados en competencias generales, para lograr que las funciones que desarrollan los puestos medios sean óptimas en su área laboral. Recomendó en promover el uso de competencias como: la cooperación, calidad de trabajo, compromiso y las reglas de vida propias del personal.

Contribuyendo al tema Coto (2012) realizó un estudio de tipo cuasi experimental, el cual analiza un programa de capacitación basado en competencias laborales para aplicarse en las jefaturas que ejercen funciones de supervisión dentro de una empresa en Guatemala, con el fin de reforzar las habilidades que se deben desarrollar en los diferentes supervisores de áreas para cumplir con las funciones de su puesto y las tareas programadas. Para dicho estudio utilizó una Evaluación del Desempeño, basada en competencias, realizando un pre y un post al impartir el programa de capacitación, con el fin de obtener un parámetro de comparación para evaluar su impacto en la muestra de trabajadores utilizada, obteniendo una medida más amplia del desempeño y perfil que debe manejar un puesto de Supervisión; dicho instrumento permitió medir las Habilidades Gerenciales de cada puesto que ejerce función de supervisión. Posterior a la medición se puede mencionar que el grupo que más incrementó habilidades gerenciales fue el de Supervisores, ya que aumentaron su desempeño en 88 puntos, esto demostró que dicho grupo tuvo un mayor aprovechamiento de la capacitación y la puso en práctica en su área de trabajo. De la misma manera se demostró que los 3 grupos mostraron un incremento significativo entre el Pre-Test y Post-Test, mostrándose aumentos que van de 46 a 88 puntos entre los resultados iniciales, debido a eso es válida la hipótesis y la sustenta, diciendo que el programa de capacitación si incrementa las competencias gerenciales de los supervisores.

Asimismo Aguilar, Cetina y Ortega (2010) en su estudio de habilidades directivas desde la percepción de los subordinados en la Ciudad de Guatemala, con una metodología de tipo descriptiva y una muestra de 60 colaboradores, exponen que los

colaboradores que ocupan mando alto en una organización, necesitan de ciertas habilidades que beneficien la relación jefe-colaborador, las cuales son imprescindibles para que los subordinados acepten y se rijan ante la autoridad con la que los dirigentes cuentan, por lo que no es suficiente que los gerentes posean habilidades sino que los subordinados las estimen. Mediante una encuesta se evaluaron las habilidades dividiéndolas en dos grupos: actitudes administrativas y liderazgo. Teniendo como resultado que las actitudes administrativas incluyen destrezas de mercado, que se centran en la planificación de estrategias para competir en el mundo empresarial. Seguido del liderazgo en el que se encuentran las prácticas de clan, que se relacionan a las interacciones interpersonales afectivas.

Asimismo, Andrino (2009), desarrolló una investigación de tipo descriptivo sobre la determinación de competencias laborales en puestos tipo nivel ejecutivo y mandos medios de una empresa envasadora de alimentos y conservas de la ciudad capital de Guatemala, tomando como muestra al personal de niveles ejecutivos y mandos medios conformados por 75 personas, utilizando formatos sistematizados del INTECAP y los propuestos por Alles (2008) aplicando cuestionarios y realizando entrevistas a los colaboradores de los puestos ejecutivos, mandos medios, Gerente de Recursos Humanos y Gestor de Calidad. El autor tuvo como resultado que las competencias laborales tales como: administración de información, de actividades, trabajo en equipo, compromiso, ética, justicia, fortaleza y calidad de trabajo son fundamentales para ejercer puestos directivos. También estableció los puestos de nivel ejecutivo y mandos medios con el manual de descripción de puestos diseñado para que los directivos sepan sus responsabilidades, riesgos y condiciones de trabajo, con el fin de poder

ejercer en función a los conocimientos, habilidades y destrezas del empleado de una manera más efectiva.

Por otro lado, Sandoval (2009), realizó un estudio acerca del aprovechamiento de los errores del personal como herramienta para elevar la moral y la productividad de los empleados. Utilizó como muestra a 80 Gerentes Generales, Gerentes de Área y Jefes de Departamentos de 94 empresas guatemaltecas. El instrumento utilizado fue un cuestionario de respuestas múltiples. Concluyó que los errores del personal, bien administrados constituyen una buena herramienta para elevar la moral y la productividad de los empleados utilizándolos como una fuente de aprendizaje y motivación que constituyen elementos que promueven la efectividad. Recomendó capacitar al personal en la buena administración de errores, para incrementar día con día la efectividad de los colaboradores.

Asimismo, Luna (2008), quien realizó una investigación sobre la identificación de competencias a desarrollar, mediante un programa de formación docente en la ciudad de Guatemala llamado “Líderes en Enseñanza, S.A.”, para el desarrollo de la misma utilizó una muestra de 22 maestros, utilizando un instrumento cuantitativo, por medio de una escala de Likert y una metodología cuantitativa la cual le permitió establecer la necesidad de capacitación de diferentes competencias a los maestros de formación continua del área de inglés. Bajo este mismo contexto, Luna concluyó que no todas las competencias que se nombraron en el instrumento fueron elegidas para ser desarrolladas en un programa de capacitación, ninguna de ellas fue descartada por los sujetos, por lo que todas se consideraron importantes y las mismas se les debe de estar

retroalimentando periódicamente ya que los maestros deseaban capacitarse en el tema porque las consideraban elementales para su desarrollo.

Por último Smith, (1996) realizó un estudio en Guatemala con el objetivo de analizar los beneficios que se derivan de la capacitación en los Niveles Gerenciales en laboratorios farmacéuticos; realizando un análisis de las opiniones de los participantes de los programas de capacitaciones. Elaboró un cuestionario que contenía opiniones acerca de los beneficios, incidencia en el rendimiento, favorables o desfavorables para el desarrollo de las actividades empresariales. Encuestando a 25 colaboradores quienes autorizaban los programas de capacitación y 25 a quienes habían asistido a uno o varios programas. Concluyó en que los beneficios que proporcionan los programas de capacitación son el elemento primordial para autorizar la participación de los colaboradores en los mismos, ya que proporcionan beneficios visibles en un corto o mediano plazo.

Continuando con investigaciones a nivel internacional con las variables de estudio, se citan a continuación algunas de ellas:

Iniciando con Willnora (2011), realizó una investigación de tipo descriptivo sobre el programa de capacitación y entrenamiento para personal administrativo en una empresa en Venezuela. Utilizó una muestra de 62 empleados, y un instrumento de observación directa así como una encuesta, diseñada para conocer la información con respecto a la necesidad de capacitación y el entrenamiento del personal necesario. El autor tuvo como resultado que el personal administrativo y obrero carece de un

programa de capacitación, debido a que los resultados obtenidos mediante los instrumentos aplicados fueron muy débiles e incompletos por falta de información y preparación de su cargo. El autor determina que la carencia en la empresa de un programa de capacitación, influye en los resultados obtenidos ya que este no permite que se aumente, actualicen los conocimientos y habilidades de los empleados, por lo que se recomienda implementar planes de capacitación para el área administrativa, incluyendo gerentes, jefes y sección operativa.

En el mismo orden de ideas, Ochoa, Villa y Garzón (2010) realizaron un estudio tipo experimental en Colombia, con el fin de determinar la efectividad de un programa coaching, orientado al liderazgo y desempeño de los ingenieros electricistas del área de gestión de mantenimiento, midiendo las siguientes variables: liderazgo, gestión del conocimiento, competencia, cultura y aprendizaje organizacional a través de una encuesta piloto, conformada por 229 preguntas, aplicada a 10 ingenieros y una encuesta final de 91 preguntas para realizar una correlación. Los resultados obtenidos demostraron la deficiencia en las variables de liderazgo, gestión del conocimiento y competencia. El análisis correlacional tuvo como resultado que el 63% de los ingenieros ven que existe la capacidad de ejercer condiciones de liderazgo interno y el 48% se refieren a que si la relación que existe entre la dimensión, movilización y construcción de relaciones y trabajo en equipo se fortalecen. Asimismo realizó una comparación en el aumento de la capacidad de movilización laboral y el desarrollo de liderazgo. Concluyendo en que existe una necesidad de mejora en las capacidades y competencias del grupo de ingenieros y así fortalecer dentro de la organización. El autor recomendó implementar a corto plazo un programa de coaching, en conjunto con

el Departamento de Recursos Humanos de la organización, para fortalecer todas las dimensiones de las diferentes variables en algunos casos y mejorar el desempeño al interior del grupo de mantenimiento y extenderlo a todas las áreas de la empresa.

De la misma manera Hernández, J. (2010) realizó un estudio experimental con el objetivo de identificar las competencias gerenciales y habilidades intelectuales que determinan el éxito laboral en los ejecutivos de una empresa de México, el cual intentó estandarizar los procesos de capacitación y el desarrollo de competencias. Para su estudio utilizó dos pruebas psicométricas: “Evaluación de efectividad gerencial (MAP)” y el test de “Inteligencia de Terman Merrill”, aplicadas a una muestra de 8,248 empleados a nivel ejecutivo gerencial. Como resultado se obtuvo diferencias estadísticamente significativas determinadas por (género, edad, antigüedad en la organización y puesto), se observó que las mujeres tuvieron mayor puntuación en las competencias gerenciales y los hombres en las competencias intelectuales. Por lo que el autor concluye en que las competencias gerenciales son fundamentales en el desempeño y efectividad de los ejecutivos de una empresa, por lo que recomienda el desarrollo de las mismas por medio de capacitaciones en los colaboradores.

En el mismo orden de ideas, Ruddy (2007), realizó una investigación de tipo descriptivo en Argentina, con el objetivo de evaluar el impacto de la capacitación en Recursos Humanos; manejó una muestra de cuarenta y nueve organizaciones públicas y privadas, la herramienta que utilizó fue un formulario de encuesta por el Instituto Nacional de Tecnología. En los resultados de su estudio se obtuvo que no todas las organizaciones evalúan el impacto de los programas de capacitación y las que lo

realizan son en general las empresas grandes. Quienes intentan evaluar las capacitaciones se encuentran con algunas dificultades por no contar con parámetros de medición, por lo que recomendó que es necesario evaluar el impacto de capacitación posterior a facultar, con el fin de conocer la eficacia de los programas y realizarlas a cada cierto tiempo.

De la misma manera Martínez (2003) elaboró una investigación en la Universidad de las Américas, Puebla, México, con el fin de examinar la influencia de la capacitación en el liderazgo de supervisores para la motivación de logro del personal a su cargo. Para la misma participaron 30 supervisores y 160 de personal operativo, del sexo femenino y masculino de una empresa de servicios, realizando una selección aleatoria, dividiendo en dos grupos a los supervisores; A y B, impartiendo al grupo A capacitación sobre Liderazgo y al B sobre Higiene y Seguridad Industrial, posterior a la capacitación se evaluó la motivación al logro de todo el personal, analizando los puntajes mediante una T de *student*. El autor concluyó que el grupo A, de los supervisores que participaron en la capacitación de Liderazgo presentaron un incremento en la motivación al logro al igual que los operativos a su cargo, contrario al grupo B.

Los estudios mencionados anteriormente enfatizan la importancia de un programa de capacitación y las competencias gerenciales que los directivos de una organización deben de poseer y desarrollar para una adecuada gestión de los procesos, por lo que se ve reflejado la necesidad de las mismas y cómo desarrollar estas.

A continuación se presenta un resumen de varios autores los cuales ofrecen y respaldan los puntos y teorías más importantes relacionadas con el tema de investigación.

## **Capacitación**

Es esencial que las organizaciones posean no solo los principales recursos tecnológicos, económicos, materiales o financieros, sino a los mejores directivos, teniendo las capacidades profesionales, laborales y personales, comprometiéndose con brindar un buen desempeño con la organización para el cumplimiento de logros y objetivos, y así desarrollar competencias por medio de capacitaciones. Por esto es necesario capacitar a los colaboradores para mejorar su desempeño en el trabajo tomando en cuenta que son los directivos encargados de guiar al personal para un cumplimiento estratégico.

De acuerdo con Argüelles (2005), entrenamiento o capacitación tiene varios significados. Concuera con varios especialistas en administración de personal que consideran el entrenamiento o capacitación como un medio para desarrollar la fuerza de trabajo dentro de los distintos puestos o tareas y para otros como la herramienta que proporciona el conocimiento específico para poder desempeñarse en el puesto con efectividad.

El mismo autor añade que la capacitación como inversión es de beneficio, debido a que la organización invierte recursos con cada colaborador al seleccionarlo e

incorporarlo en la empresa y para proteger esta inversión, la organización debe de conocer el potencial de sus hombres. Esto permite saber si una persona ha llegado a su cima laboral, o puede alcanzar posiciones más altas. También permite ver si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando así el desempeño de la empresa.

Otra forma importante en que la organización protege su inversión en recursos humanos es por medio del plan de carrera, esto estimula las posibilidades de crecimiento personal de cada colaborador, y permite contar con una base para reemplazos.

De la misma manera el autor indica que la capacitación evita la antigüedad en los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido recapitados. También permite adaptarse a los cambios sociales, como la situación de las mujeres laborando, aumento de jóvenes con títulos universitarios, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado. Asimismo ayuda a la disminución a la tasa de rotación de personal, permitiendo entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápidas y eficaces.

Debido a eso es necesario que lo invertido en capacitación redunde en beneficio tanto para la persona entrenada como para la empresa que la entrena, en ese sentido se refleja que las empresas que mayor invierten en sus colaboradores, son las que mayor beneficio obtienen en los mercados laborales.

Argüelles añade que en capacitación se diseñan programas para las necesidades que cada organización requiere; mediante el contenido de éstos, los colaboradores tienen la oportunidad formarse en diversas áreas o nuevas habilidades y aptitudes, actualizar sus conocimientos, en otras palabras, satisfacer sus propias necesidades, mediante técnicas y métodos nuevos que aumentan o desarrollan sus competencias, y así desempeñarse con éxito en su puesto, permitiendo que las organizaciones alcancen sus metas.

### **Programa de Capacitación**

Para Aguilar, J. (2010), “un programa de capacitación es el instrumento que sirve para explicitar los propósitos formales e informales de la capacitación y las condiciones administrativas en las que se desarrollará. El programa debe responder a las demandas organizacionales y las necesidades de los trabajadores” (p. 27).

También añade que:

“La capacitación está directamente relacionada con las habilidades, el conocimiento y las estrategias necesarios para realizar un trabajo determinado. Puede abarcar la enseñanza de nuevas habilidades a miembros del personal, la presentación de ideas innovadoras, la oportunidad de practicar y recibir una retroalimentación sobre técnicas o estilos particulares de trabajar con la gente o simplemente impulsarlos a discutir sobre su trabajo entre sí. Además puede, y debería, tener continuidad mientras dure el empleo” (p. 36).

Se cree que algunas organizaciones consideran a la capacitación o los programas de capacitación y desarrollo como un gasto innecesario, sin darse cuenta que se puede ofrecer resultados positivos y un aumento en la productividad y calidad en el trabajo; es decir, es una inversión que trae beneficios al colaborador y a la organización.

### **Gestión del Conocimiento**

Para reforzar el tema de investigación, vale la pena mencionar qué es Gestión del Conocimiento, y según Canals (2003):

“La nueva economía, la globalización y las nuevas tecnologías son algunos de los elementos que han hecho que la gestión del conocimiento vaya adquiriendo cada vez más importancia. El conocimiento, tal como se entiende hoy día, es un recurso que no tan sólo nos permite interpretar nuestro entorno, sino que nos da la posibilidad de actuar. Es un recurso que se halla en las personas y en los objetos –físicos o no– que estas personas utilizan, pero también en las organizaciones a las que pertenecen, en los procesos y en los contextos de dichas organizaciones. La gestión del conocimiento consiste en optimizar la utilización de este recurso mediante la creación de las condiciones necesarias para que los flujos de conocimiento circulen mejor. Lo que se gestiona en realidad, no es el conocimiento en sí, sino las condiciones, del entorno y todo lo que hace posible que

fomenten dos procesos fundamentales: la creación y la transmisión del conocimiento” (p. 67).

## **Desarrollo organizacional**

Para Chiavenato (2002):

“El término desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y es planeado con anticipación. Cuando se habla de capacitación y desarrollo, la noción es microscópica y casi siempre individual. Cuando se habla de desarrollo organizacional, la noción es macroscópica y sistémica. Aquí hablaremos en términos organizacionales y globales y no simplemente en términos individuales; asimismo, hablaremos del largo plazo y no del corto o el mediano. El concepto de desarrollo organizacional (DO) se vincula a los conceptos de cambio y capacidad de adaptación al cambio que tenga la organización” (p. 417).

## **Competencias**

El significado de competencia presenta su origen en la psicología industrial y organizacional norteamericana, Spencer (1992) realizó varios estudios con interés en las organizaciones, iniciando desde la investigación de los puestos de trabajo como elementos fundamentales, asimismo a las personas y las competencias necesarias para el desarrollo de los objetivos. Tomando en cuenta un buen desempeño laboral, por

lo que define las competencias como las “características subyacentes” que van de la mano con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

De la misma manera Le Boterf (2001), define las competencias como “una construcción de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes), y los recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño. Por lo que argumenta que una persona tiene competencias profesionales cuando dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para desempeñar una tarea o profesión” (p. 210).

En el mismo orden de ideas Alles (2011), establece que la importancia de las competencias radica en las características de personalidad, evidencia en comportamientos, que generan un buen desempeño en un puesto de trabajo.

También Bunk (1994), agrega que las competencias consisten en motivos, rasgos de carácter, concepto de sí mismo, actitudes, valores, conocimientos, capacidades cognoscitivas o de conducta que se asocian al desempeño en un puesto de trabajo.

Por su lado, Boyatzis (1982) dice que las competencias son características subyacentes a la persona, que están relacionadas con el desarrollo exitoso en el puesto de trabajo que incidían en el desempeño de los directivos.

Finalmente, para Prahalad y Hamel (2011) “Las competencias son el pegante que une los negocios existentes. También son el motor de desarrollo de nuevos negocios. Los patrones de diversificación y acceso al mercado pueden ser guiados por las competencias, no sólo por la atracción de los mercados” (p. 73).

## **Competencias Gerenciales**

Rabinowitz. (2016) dice que las competencia directivas o genéricas se clasifican en competencias estratégicas, asimismo las funciones directivas consisten en diseñar estrategias que produzcan un valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolas con la misión de la empresa.

Las competencias directivas son necesarias para obtener resultados económicos positivos y entre estas el autor agrega: la visión, resolución de problemas, gestión de recursos, orientación al cliente y relaciones efectivas, por lo tanto estas se basan en la esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se agrega la comunicación, la empatía, la delegación, el coaching y el trabajo en equipo.

Por su lado Whetten y Cameron (2005) se refieren a que el desarrollo de habilidades gerenciales es determinante para el éxito de la organización, así como las destrezas directivas son un conducto mediante la cual la estrategia y la práctica de herramientas administrativas llegan a conseguir el resultado esperado.

Villareal y Cerna (2008) abordan la perspectiva de competencias directivas como escenarios globales que constituyen el desarrollo tanto personal como laboral de las personas, ya que los alcances de cada uno de los atributos gerenciales o habilidades, forman parte y contribuyen al desarrollo de competencias directivas necesarias para escenarios globales que presentan un modelo conceptual que permiten comprender la totalidad del conjunto de análisis con un enfoque sistémico. Los autores vinculan el desarrollo con ciertas competencias tales como:

### **Liderazgo**

Lo definen como un atributo o cualidad personal necesaria para desempeñar diversas actividades, también refieren al liderazgo con la capacidad de una persona para manejar o liderar un grupo. Agregan que los líderes tienen capacidad para influir en los comportamientos y pensamientos de las personas. Según Daft (como se citó en Villagrán y Cerna, 2008), quien dice que el liderazgo es el uso de influencia para motivar a los colaboradores logrando los objetivos organizacionales.

Moss (2006), habla que las diferentes prácticas de gestión revelan el nivel de competencias alcanzadas por los directivos. Son el componente que ayuda a la transformación de los conceptos en acción a través de las capacidades, habilidades o prácticas que un directivo puede demostrar en el desarrollo laboral cotidiano. En este sentido, hasta el desafío más técnico requiere de un líder fuerte con sólidas destrezas para el liderazgo de una organizacional.

Uribe (2007), describe en su artículo que el Liderazgo Directivo, no determina los estilos de liderazgo, sino la manera en que los directivos guían y transfieren los procesos institucionales de la planificación a la gestión de resultados; comenta que cualquier persona mediante sus acciones o discursos ejerce influencia sobre los individuos, sin importar su nivel jerárquico, es incuestionablemente un líder.

## **Negociación**

Por otro lado Rodríguez (2017) agrega que la negociación, es una habilidad desempeñada por los mandos directivos para conseguir alianzas o acuerdos en beneficio de la empresa. También, la negociación es trascendental para concretar los diferentes objetivos plasmados, logrando obtener buenas relaciones con otras organizaciones. Asimismo, la negociación es utilizada en los procesos internos de la organización, con el propósito de conciliar con los colaboradores, como una resolución de conflictos.

Asimismo Porras (2012) añade que es necesario que un gerente posea la competencia y la noción de negociar para lograr tener éxito dentro de su labor organizacional, al mismo tiempo potencializar su nivel de liderazgo. De igual forma, se busca establecer un compromiso formal entre las partes, donde ambos puedan alcanzar resultados favorables. Este mismo autor menciona que cuando se lleva a cabo una negociación, lo esencial es la actitud emocional y empatía, lo que permite al gerente o jefe entender los intereses de la otra parte; permitiendo entender y lograr el objetivo propuesto. Debido a esto, la negociación es una competencia gerencial

esencial en desarrollo de las unidades de comunicación, escucha e interpretación de los mensajes recibidos. Por esta razón, presenta ésta habilidad necesaria en el desarrollo diario de las tareas de los gerentes o directivos de una organización.

### **Comunicación efectiva**

Continuando con Villareal y Cerna (2008) explican que la comunicación efectiva generalmente es la aptitud para transmitir mensajes, esta habilidad es mucho más que transmisión de estos, más que una expresión oral clara y fluida. En el contexto de su enfoque conceptúan una comunicación efectiva como la capacidad de la persona para recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente de la forma de comunicación que se elija.

Por su lado Gore (1996) comenta que, los gerentes o directivos necesitan poseer algunas competencias: para una función específica, generales para el trabajo y para la adquisición de nuevos conocimientos. La mayor parte de competencias gerenciales están relacionadas directa o indirectamente con la habilidad de comunicación efectiva (oral y/o escrita), ya que esta permite una forma efectiva de comunicar cualquier situación; delegación de tareas, motivación, resolución de conflictos, etc.

### **Trabajo en equipo**

Kozlowski (2006) enfatiza en los cambios que experimentan las organizaciones y cómo estos impulsan una manera de trabajar más colaborativa y cooperativa. La complejidad

de cada organización implica el trabajar a través de objetivos comunes, en función de roles obtenidos o funciones predeterminadas. Por lo que la complejidad del mundo laboral e innovación genera diferentes situaciones que requieren que sus directivos tengan diversidad de habilidades, altos niveles de conocimiento, respuestas rápidas y adaptabilidad, competencias y actitudes de alto impacto, y es a través de los equipos donde se pueden desarrollar todas estas características.

Asimismo, Villareal y Cerna (2008) hablan que la cultura de trabajo en equipo se ha desarrollado en organizaciones exitosas del mundo, influenciadas por los resultados de la práctica del trabajo colectivo. Por medio de un estilo de dirección que priorizó el desempeño colectivo sobre el individual, dichas organizaciones lograron posicionarse en el mercado mundial desplazando a empresas tradicionalmente líderes debido al desarrollo del trabajo en equipo, apoyo colectivo y el cumplimiento de metas de la organización. El poder trabajar en equipo involucra no solo la conformación formal de grupos de personas para dar respuesta a exigencias del mercado, por lo que forma una idea del esfuerzo y los logros compartidos y compromiso explícito, con una colectividad antes que un trabajo individual.

Estos mismos autores concluyen que la importancia de alcanzar diversas competencias son el complemento y retroalimentación para contribuir a la integralidad y formación del directivo de una empresa en cuanto a las competencias requeridas para fomentar el desarrollo esencial, que permita asegurar la competitividad de las organizaciones en escenarios globales.

Por lo consiguiente, según lo investigado, la importancia y efectividad de un programa de capacitación determina el éxito y aumento de utilidad en su organización; así como, la determinación y desarrollo de su liderazgo, negociación, comunicación efectiva y trabajo en equipo, se refleja en la influencia del desempeño sus subordinados, el clima organizacional, y el cumplimiento de objetivos de la empresa.

A continuación se describirá el programa de capacitación utilizado en el presente estudio:

### **Escuela de liderazgo**

Es un programa focalizado en el desarrollo y fortalecimiento de los gerentes, jefes y supervisores de la organización, con énfasis en el desarrollo de las capacidades directivas y reforzar competencias de gestión (no técnicas), alineado con la cultura organizacional del grupo EPM (por solicitud de confidencialidad de la empresa, se dejan solo las iniciales), que tiene entre otros los siguientes elementos de acuerdo a C. Lucero (Comunicación personal, 08 de febrero, 2017):

### **Concepto del ser humano**

Desarrollar seres humanos emocionales, pensantes, sociales, en permanente transformación, que reconozcan la necesidad de formar parte de un grupo, de ser reconocidos y tomados en cuenta, en libertad y dominio sobre su propia creación, conscientes de sus posibilidades, y de las posibilidades del otro y del entorno.

## **Estilo de Liderazgo**

Formar líderes de ejemplo para trabajar en un ambiente de respeto, confianza, abierto, en donde impera el buen trato y la búsqueda de aprendizaje continuo del entorno así como el de los demás para alcanzar un alto desempeño, que maximice el impacto que se tiene en los diferentes grupos de interés, como a sus equipos de trabajo y vida personal.

Esta formación responde al objetivo estratégico de la organización que es: Estar entre las empresas preferidas para trabajar en Guatemala, destacada por el liderazgo de su nivel directivo y el desarrollo integral de su talento humano y con eficiente gestión de este proceso de formación y desarrollo enmarcado en el modelo de Gestión del Talento Humano y las Política de Gestión Humana logramos impactar en los resultados de Clima laboral, desempeño organizacional entre otros.

Con el programa de capacitación Escuela de liderazgo se pretende desarrollar a todas las personas de la corporación que tienen entre sus responsabilidades dirigir equipos de trabajo, en las siguientes etapas:

1. Gerencias
2. Jefaturas de departamento
3. Jefaturas de Unidad y Coordinaciones
4. Supervisores

De acuerdo a la misma profesional entrevistada, el programa a utilizar fue implementado por el departamento de capacitación y desarrollo de la corporación, ya

que la misma se centraliza en el desarrollo laboral y personal de sus colaboradores, iniciando el programa en el 2012, teniendo actualmente 5 promociones y una en proceso, con el fin de desarrollar competencias gerenciales en los directivos y así proporcionarles técnicas y herramientas para la gestión de cada uno de los procesos administrativos que lleven a cabo, y el mejoramiento del trabajo de los mismos.

Según lo investigado se puede decir que las competencias gerenciales son parte esencial en las labores de un directivo ya que por medio de estas se determina las buenas decisiones, el liderazgo, la comunicación efectiva, la motivación en los colaboradores, trabajo en equipo y mediante estos se ve reflejado el éxito de una organización. Por lo tanto, toda institución con aspiraciones de éxito debe considerar la implementación y sistematización del mismo en sus directivos y así manifestar mayor seguridad en cada uno de los procesos administrativos obteniendo logros y metas.

De acuerdo a lo investigado se puede concluir en que en cada organización es fundamental contar con personal capacitado para desarrollar cada una de las tareas que el puesto requiere, para esto se ve reflejado la importancia de contar con un departamento de recursos humanos y este tener dentro de sus procesos programas de capacitación, los cuales se pueden capacitar al personal desde una inducción, conocimientos técnicos, desarrollo de competencias tanto laborales como personales, ya que debido a esto las organizaciones pueden estar certificadas en que cuentan con el personal adecuado para poder llevar al cumplimiento de metas de cada una, asimismo contribuyendo al país con personas capaces y profesionales de alto nivel que impacten no solo su organización sino país en el que residen.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En las empresas los puestos gerenciales tienen una influencia significativa en el desarrollo de cada uno de los procesos que la misma ponga en marcha, por lo que la importancia de la gestión del conocimiento y desarrollo de sus colaboradores es esencial, debido a esto es que ambos procesos fungen un papel fundamental en la administración del recurso humano, pues a través de los diversos programas de capacitación se puede mejorar o desarrollar varias áreas como el desempeño laboral, el incremento de competencias gerenciales, la gestión del conocimiento y la productividad, entre otras.

Las demandas laborales que las empresas enfrentan crea la necesidad de ser cada vez más creativas e innovadoras para poder conservar a sus colaboradores motivados, satisfechos e identificados con el giro del negocio de la misma; así como desarrollar las competencias, tanto laborales como personales, necesarias para un desarrollo integral y así tener un mejor desempeño.

Por ello, es importante velar por la sinergia de un efectivo programa de capacitación, mismo que debe desarrollar en los gerentes, jefes y supervisores las competencias para gestionar de forma adecuada a sus colaboradores y así ser más eficientes.

Sin embargo, se estima que no siempre se hace una medición del impacto que la capacitación puede tener, se asume o se cree que efectivamente desarrolla dichas

competencias, pero realmente será así. Por otro lado, en Guatemala muchas de las empresas han dejado este tema como un gasto y no una inversión. Razón por la cual se considera necesario medir este impacto y así poder respaldar o no con estudios que puedan determinar el mismo, sobre todo en empresas que prestan servicios básicos a la comunidad, como es el caso de la energía eléctrica.

Ante esto, surge el planteamiento de estimar si ¿Existe diferencia estadísticamente significativa en el nivel de desarrollo de competencias gerenciales en un grupo de colaboradores, posterior a participar en un programa de capacitación?

## **2.1 Objetivos**

### **2.1.1 Objetivo General**

Determinar si existe diferencia estadísticamente significativa en el nivel de desarrollo de competencias gerenciales en un grupo de gerentes, jefes y supervisores luego de participar en un programa de capacitación denominado Escuela de Liderazgo.

### **2.1.2 Objetivos Específicos**

- Analizar el nivel de competencias que tienen un grupo de gerentes, jefes y supervisores antes y después de participar en un programa de capacitación denominado Escuela de Liderazgo.

- Identificar el nivel de liderazgo, negociación, comunicación efectiva y trabajo en equipo que un grupo de gerentes, jefes y supervisores obtienen antes y después de participar en un programa de capacitación llamado Escuela de Liderazgo.
- Medir el incremento de competencias que obtienen los gerentes, jefes y supervisores, posterior a participar en el programa de capacitación Escuela de Liderazgo.

## **2.2 Hipótesis**

H1: Existe una diferencia estadísticamente significativa a nivel de  $p < 0.05$  entre el desarrollo de competencias gerenciales en un grupo de gerentes, jefes y supervisores posterior a participar en un programa de capacitación denominado Escuela de Liderazgo.

H0: No existe una diferencia estadísticamente significativa a nivel de  $p < 0.05$  entre el desarrollo de competencias gerenciales en un grupo de grupo de gerentes, jefes y supervisores posterior a participar en un programa de capacitación denominado Escuela de Liderazgo.

## **2.3 Variables**

- Variable Independiente: Programa de Capacitación “Escuela de Liderazgo”.
- Variable Dependiente: Competencias Gerenciales.

## **2.4 Definición de Variables**

### **2.4.1 Definición Conceptual de las Variables**

#### **Programa de Capacitación**

Según Ramírez (como se citó en Vásquez y Martinell, 2008), indica que los “programas de capacitación basados en competencias pretenden enfatizar la adquisición de las habilidades prácticas necesarias para desempeñarse exitosamente en un contexto laboral, social, económico y académico orientado hacia la empleabilidad” (p. 32).

#### **Competencias Gerenciales**

Mertens (2003) define competencias gerenciales como:  
“Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer” (p. 86).

### **2.4.2 Definición Operacional**

#### **Programa de Capacitación**

Se entiende como Programa de Capacitación “Escuela de Liderazgo”, al conjunto de actividades que ejecuta el departamento de Gestión Humana y

Organizacional con el propósito de fortalecer las Competencias Gerenciales, y cuyos temas involucran:

- Liderazgo
- Comunicación efectiva
- Negociación
- Trabajo en equipo

### **Competencias Gerenciales**

Se entiende como competencias gerenciales al resultado obtenido de la aplicación de un cuestionario pre y post desarrollado para tal fin, que consta de la medición de los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes:

- Liderazgo
- Comunicación efectiva
- Negociación
- Trabajo en equipo

### **2.5 Alcances y límites**

La presente investigación identificó los niveles de competencias gerenciales que presenta un grupo de colaboradores de una empresa de Guatemala, después de participar en un programa de capacitación denominado Escuela de Liderazgo.

Se abarcó un grupo de 32 colaboradores los cuales se conformaron de gerentes, jefes y supervisores que laboran en diferentes puestos de la empresa. Para fines de la presente investigación, no se tomó en cuenta variables demográficas en los sujetos, ya que solo se necesitaba el cumplimiento del puesto requerido y cursar la Escuela de Liderazgo (programa de capacitación); partiendo de ella se evaluó si posteriormente a recibir la capacitación incrementaron sus competencias gerenciales. Por ello los resultados son aplicables únicamente a la muestra evaluada.

## **2.6 Aportes**

Con esta investigación se beneficia a la organización ya que puede demostrar si su programa de capacitación (Escuela de Liderazgo) influye o incrementa las competencias necesarias de los gerentes, jefes y supervisores y cómo fomentar un desarrollo de forma integral del recurso humano tanto dentro, como fuera de la organización, mejorando la calidad de vida de los colaboradores y logrando incrementar su productividad.

A los estudiantes de Psicología Industrial Organizacional, ya que se puede observar como un programa de capacitación incide de alguna manera en el desarrollo de competencias, y mejoramiento de desempeño.

Asimismo, beneficia a profesionales y estudiantes universitarios, principalmente aquellos que trabajan y administran personal, como una guía y referencia de estudio de problemáticas actuales que se presentan en la gestión de recursos humanos, y como

los programas de capacitación pueden influir en el desarrollo de competencias de sus colaboradores.

Y como aporte final a la empresa se entregará una copia del estudio, brindando un resumen de la misma para futuras referencias, y apoyo a metodología del programa.

### III. MÉTODO

#### 3.1 Sujetos

La presente investigación se realizó con un grupo de colaboradores de una empresa que distribuye electricidad en Guatemala, la cual lleva 123 años en el mercado guatemalteco, aunque en el año 2010 el Grupo EPM de Medellín Colombia, adquirió el 80% de las acciones de esta, constituyéndose como el nuevo socio mayoritario; actualmente ya existen varios nuevos proveedores de energía en el país, sin embargo la empresa (estudio) sigue siendo uno de los principales distribuidores, por lo que planean ampliar la distribución llevando energía a toda Centroamérica.

Para tal efecto se utilizó una muestra aleatoria probabilística de 32 de sus colaboradores los cuales asisten a la Escuela de Liderazgo, un programa de capacitación de desarrollo empresarial y de competencias que tiene la organización. Para la elección de la muestra no se tomó ninguna variable demográfica, solamente que se cumpliera que puesto requerido y que asista a la misma.

Los colaboradores que participaron ocupan posiciones de nivel gerencial, jefaturas y supervisión, comprendidos entre las edades de 25 a 55 años, de género masculino y femenino. Los participantes de estudio poseen una educación de nivel universitario y postgrado.

### 3.2 Instrumento

El instrumento que se utilizó para la presente investigación, es un cuestionario tipo escala de likert, compuesto de 15 preguntas relacionadas con los 4 indicadores, realizado por la autora del mismo. (Ver Anexo):

- ✓ Liderazgo: se refiere a la capacidad de liderazgo, dominio e influencia que tiene un gerente o jefe sobre sus subordinados.
- ✓ Comunicación efectiva: capacidad de tener una comunicación adecuada y efectiva, logrando transmitir un mensaje de impacto, manejando situaciones de estrés y un adecuado lenguaje corporal.
- ✓ Negociación: capacidad de un gerente, jefe o supervisor al momento de realizar negociaciones estratégicas, toma de decisiones o tratos trascendentales para la organización.
- ✓ Trabajo en equipo: capacidad de tener un equipo unificado para el cumplimiento de las estrategias de la empresa, manteniendo relaciones positivas y apoyo de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

El mismo determina la frecuencia con la que cada indicador mide el nivel de competencias gerenciales que poseen los gerentes, jefes y supervisores de la organización. Para lo cual se utilizó cuatro rangos de calificación: Siempre (4pts), Casi Siempre (3pts), Pocas Veces (2pts) y Nunca (1pt); para un puntaje netos 60 máximo.

Seguidamente, el instrumento ubica a cada sujeto en un rango de 0 a 100 y cualitativamente de la siguiente forma:

### RANGO DE RESULTADOS GENERALES

Rango de Calificación Cuantitativa	Variable Cualitativa de Calificación
<b>45 – 64</b>	Alto
<b>30- 44</b>	Promedio
<b>15 – 29</b>	Bajo

Rango por indicador:

### RANGO DE RESULTADOS LIDERAZGO

Rango de Calificación Cuantitativa	Variable Cualitativa de Calificación
<b>10 – 16</b>	Alto
<b>5 – 9</b>	Promedio
<b>0 – 4</b>	Bajo

### RANGO DE RESULTADOS NEGOCIACIÓN

Rango de Calificación Cuantitativa	Variable Cualitativa de Calificación
<b>10 – 16</b>	Alto
<b>5 – 9</b>	Promedio
<b>0 – 4</b>	Bajo

### RANGO DE RESULTADOS COMUNICACIÓN

Rango de Calificación Cuantitativa	Variable Cualitativa de Calificación
<b>10 – 16</b>	Alto
<b>5 – 9</b>	Promedio
<b>0 – 4</b>	Bajo

### RANGO DE RESULTADOS TRABAJO EN EQUIPO

Rango de Calificación Cuantitativa	Variable Cualitativa de Calificación
<b>10 – 16</b>	Alto
<b>5 – 9</b>	Promedio
<b>0 – 4</b>	Bajo

Por lo que cada indicador tendrá una ponderación independiente descrita a continuación:

RANGO DE CALIFICACIÓN				
Indicador	Siempre	Casi Siempre	Pocas Veces	Nunca
<b>Liderazgo</b> 25%	5.3pts	4.3pts	3.3pts	2.3pt
<b>Negociación</b> 25%	4pts	3pts	2pts	1 pt
<b>Comunicación Efectiva</b> 25%	4pts	3pts	2pts	1 pt
<b>Trabajo en equipo</b> 25%	4pts	3pts	2pts	1 pt
<b>Total:</b> 100%	<b>64pts</b>	<b>49pts</b>	<b>34pts</b>	<b>19pts</b>

### 3.3 Procedimiento

Con el propósito de llevar a cabo el estudio, se siguió una serie de pasos, los cuales se presentan a continuación:

- ✓ Se definió la empresa en la cual se llevó a cabo la investigación.
- ✓ Se realizó el anteproyecto, el cual incluyó la recolección de información para el apoyo teórico y antecedentes, el planteamiento del problema, la metodología a seguir, y se diseñó el instrumento para recabar los datos, para la aprobación de la facultad.
- ✓ Se procedió a realizar el trabajo de campo, el cual consistió en: aplicación del Pre-Test, antes de aplicar el programa de capacitación (Anexo), a las dos semanas de la aplicación del Pre-Test se impartió el programa de capacitación,

Escuela de Liderazgo; finalmente a los 32 días posteriores se aplicó el Post-Test, lo anterior con el motivo de evitar que factores ajenos al mismo programa influenciaran los resultados.

- ✓ Se procesaron los datos obtenidos para la realización de gráficas, análisis estadísticos y discusión de resultados.
- ✓ Seguidamente se realizaron las conclusiones y recomendaciones del estudio.
- ✓ Por último, se redactó el informe final de la investigación.

### **3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística**

La presente investigación es de tipo Cuasi- Experimental, que según Cook y Campbell (1979), argumentan que los estudios cuasi experimentales, son los que poseen aparentemente todas las características de los experimentos verdaderos. Teniendo como principal diferencia el poder de manipular la variable independiente y/o asignar aleatoriamente los sujetos a las condiciones experimentales. Comparten que los experimentos de campo en su ejecución ambientes naturales, lo cual les otorga un control, los cuales podrían ser calificados en adaptaciones más o menos ingeniosas de los experimentos verdaderos, con el objetivo de separar los efectos debidos a la intervención de aquellos provocados por las variables no controladas.

El análisis de los resultados se realizó por medio de la comparación de resultados obtenidos a través de la diferencia de valores por medio de la encuesta sobre

competencias gerenciales, en donde se realizó una comparación de resultados obtenidos en el Pre y Post – Test.

La metodología estadística que se utilizó fue diferencia de medias con diseño pre y post mediante una *t* de *student* para medias emparejadas, de igual manera porcentajes que apoyaron los análisis de los resultados. Dichos cálculos se realizaron mediante una hoja de cálculo de Microsoft Office Excel 2010.

## IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta sobre competencias gerenciales antes y después de participar en un programa de capacitación denominado Escuela de Liderazgo.

### 4.1 Resultados estadísticos

Los datos se obtuvieron mediante un antes y después de participar en el programa de capacitación de un grupo de 32 colaboradores compuestos por gerentes, jefes y supervisores de una empresa de distribución de energía.

La investigación planteó como hipótesis H1: “Existe una diferencia estadísticamente significativa a nivel de  $p < 0.05$  entre el desarrollo de competencias gerenciales en un grupo de gerentes, jefes y supervisores posterior a participar en un programa de capacitación denominado Escuela de Liderazgo”, para comprobar o rechazar la misma, se aplicó una t de student entre los resultados del Pre-Test con un puntaje medio de 31.15 (Nivel Promedio) y los del Post- Test con 52.84 (Nivel Alto); a continuación los resultados estadísticos realizados mediante una hoja de cálculo de Microsoft Office Excel 2010.

#### 4.1.1 Tabla Diferencia de medias Pre y Post-Prueba

<i>Prueba t para medias de dos muestras emparejadas</i>	<i>PRE</i>	<i>POST</i>
<b>Media</b>	52.84375	14.875
<b>Varianza</b>	21.297379	2.693548387
<b>Observaciones</b>	32	32
<b>Coeficiente de correlación de Pearson</b>	0.6915634	
<b>Diferencia hipotética de las medias</b>	0	
<b>Grados de libertad</b>	31	
<b>Estadístico t</b>	58.4240044	
<b>P(T&lt;=t) una cola</b>	1.3947E-33	
<b>Valor crítico de t (una cola)</b>	1.69551878	
<b>P(T&lt;=t) dos colas</b>	2.7894E-33	
<b>Valor crítico de t (dos colas)</b>	2.03951345	

Los resultados indicaron que sí existe diferencia estadísticamente significativa a nivel, incluso superior, a 0.05 entre el nivel de desarrollo de competencias gerenciales, luego de participar en un programa de capacitación denominado Escuela de Liderazgo.

Lo anterior se deduce ya que el valor t 58.42 es mayor que el valor t crítico de 2.04 y la p 2.78 a la -33 es menor a 0.05. Con base a lo anterior se acepta la hipótesis H1 y se rechaza la Ho que dice que: “No existe una diferencia estadísticamente significativa a nivel de  $p < 0.05$  entre el desarrollo de competencias gerenciales en un grupo de grupo de gerentes, jefes y supervisores posterior a participar en un programa de capacitación denominado Escuela de Liderazgo”.

Posteriormente, se procedió a efectuar una comparación entre los resultados de cada indicador (competencia) antes y después de participar en el programa, con la finalidad de establecer si existían diferencias y si las mismas eran estadísticamente significativas. A continuación el análisis de los resultados:

#### 4.1.2 Tabla Diferencia de medias Liderazgo

Liderazgo	PRE	POST
Media	6.375	10.46875
Varianza	1.27419355	1.547379032
Observaciones	32	32
Coeficiente de correlación de Pearson	-0.083278	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	31	
Estadístico t	-	
	13.2482701	
P(T<=t) una cola	1.3154E-14	
Valor crítico de t (una cola)	1.69551878	
P(T<=t) dos colas	2.6308E-14	
Valor crítico de t (dos colas)	2.03951345	

En el indicador “liderazgo” de la encuesta de competencias gerenciales, se encontró que el valor estadístico obtenido t 13.24 es mayor al valor crítico de t 2.04; asimismo, el valor P es 2.63 a la -14, por lo que se establece que sí existe una diferencia estadísticamente significativa a nivel de 0.05 luego de la participación en el programa de capacitación en mención.

#### 4.1.3 Tabla Diferencia de medias “Negociación”

Negociación	PRE	POST
Media	8.03125	13.34375
Varianza	3.25705645	3.13608871
Observaciones	32	32
Coeficiente de correlación de Pearson	-	
	0.28608086	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	31	
Estadístico t	-10.480721	
P(T<=t) una cola	5.1601E-12	
Valor crítico de t (una cola)	1.69551878	
P(T<=t) dos colas	1.032E-11	
Valor crítico de t (dos colas)	2.03951345	

En cuanto a “negociación”, se demostró que el valor estadístico obtenido de t 10.48 es mayor al valor crítico de t 2.04 y el valor P es 1.03 a la -14, por lo que se determina que sí existe una diferencia estadísticamente significativa a nivel de 0.05 luego de cursar el programa.

#### 4.1.4 Tabla Diferencia de medias “Comunicación Efectiva”

<b>Comunicación</b>	<b>PRE</b>	<b>POST</b>
<b>Media</b>	8.0625	14.15625
<b>Varianza</b>	4.64112903	2.394153226
<b>Observaciones</b>	32	32
<b>Coeficiente de correlación de Pearson</b>	0.03568474	
<b>Diferencia hipotética de las medias</b>	0	
<b>Grados de libertad</b>	31	
<b>Estadístico t</b>	-	
	13.2217481	
<b>P(T&lt;=t) una cola</b>	1.3871E-14	
<b>Valor crítico de t (una cola)</b>	1.69551878	
<b>P(T&lt;=t) dos colas</b>	2.7741E-14	
<b>Valor crítico de t (dos colas)</b>	2.03951345	

Sobre el indicador “comunicación efectiva”, se estableció que el valor estadístico obtenido de t 13.22 es mayor al valor crítico de t 2.04 y el valor P es 2.77 a la -14, por lo que se determina que sí existe una diferencia estadísticamente significativa a nivel de 0.05 luego de la participación en el programa de capacitación implementado.

#### 4.1.5 Tabla Diferencia de medias “Trabajo en Equipo”

Trabajo en equipo	PRE	POST
Media	8.6875	14.875
Varianza	2.93145161	2.693548387
Observaciones	32	32
Coefficiente de correlación de Pearson	-0.0947084	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	31	
Estadístico t	-	
	14.1057611	
P(T<=t) una cola	2.4619E-15	
Valor crítico de t (una cola)	1.69551878	
P(T<=t) dos colas	4.9238E-15	
Valor crítico de t (dos colas)	2.03951345	

Finalmente, en cuanto a “trabajo en equipo” mostró que el valor estadístico obtenido de t 14.10 es mayor al valor crítico de t 2.04; asimismo, el valor P es 4.92 a la -14, por lo que se puede asegurar que sí existe una diferencia estadísticamente significativa a nivel de 0.05 luego de participar en el programa de capacitación Escuela de liderazgo.

#### 4.2 Resultados descriptivos

El objetivo general de la investigación era determinar si existía diferencia estadísticamente significativa en el nivel de desarrollo de competencias gerenciales en un grupo de gerentes, jefes y supervisores luego de participar en un programa de capacitación denominado Escuela de Liderazgo; de acuerdo a los resultados

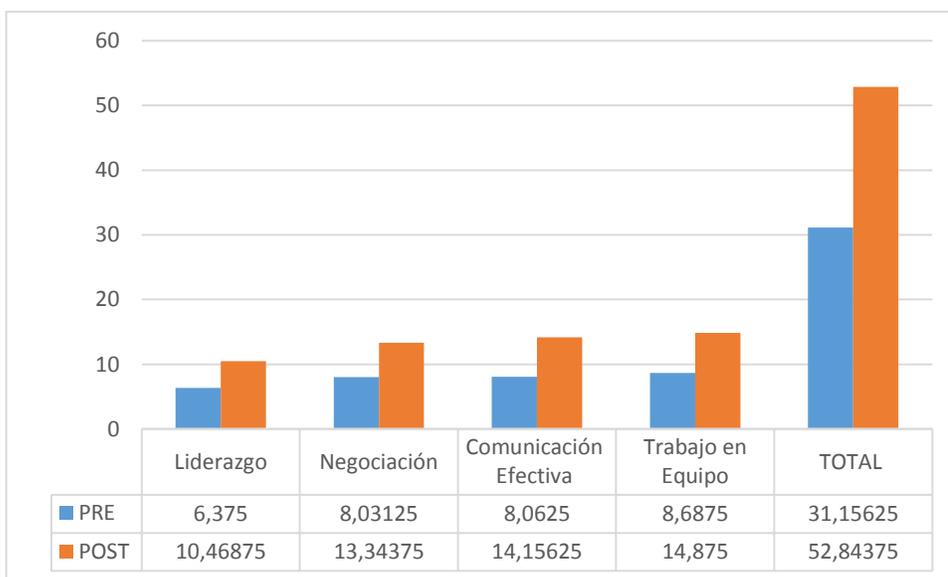
estadísticos se rechazó la hipótesis H0, como se citó anteriormente. Los datos netos encontrados se presentan a continuación:

#### 4.2.1 Resultados PRE y POST encuesta de competencias gerenciales.

Indicadores	<i>PRE</i>	<i>POST</i>	<i>Diferencia</i>
Liderazgo	6.37	10.46	4.09
Negociación	8.03	13.34	5.31
Comunicación Efectiva	8.06	14.15	6.09
Trabajo en Equipo	8.68	14.87	6.18
<b>Total</b>	<b>31.15</b>	<b>52.84</b>	<b>21.69</b>

La tabla anterior indica los valores representativos por indicador tanto en el Pre-test como en el Post-test; también se presenta la diferencia neta que se obtuvo, con ello se logra ver un incremento de competencias gerenciales total de 21.69 puntos netos, como se estableció anteriormente esta diferencia es significativa a un valor mayor a 0.05.

#### 4.2.2 Gráfica de Resultados Generales



La gráfica anterior muestra la comparación de los resultados de la evaluación Pre y Post según los valores obtenidos.

Continuando con los objetivos específicos del estudio, se determinó el nivel de competencias que mostraron los sujetos de investigación antes y después de participar en el programa de capacitación Escuela de Liderazgo, al igual que sus niveles por indicador.

#### 4.2.3 Tabla Comparación de medias y rangos de calificación

<b>Indicadores</b>	<b>PRE</b>	<b>POST</b>
Liderazgo	6.37 (promedio)	10.46 (alto)
Negociación	8.03 (promedio)	13.34 (alto)
Comunicación Efectiva	8.06 (promedio)	14.15 (alto)
Trabajo en Equipo	8.68 (promedio)	14.87 (alto)
<b>Total</b>	31.15 (promedio)	52.84 (alto)

La tabla anterior muestra el nivel en que cada uno de los indicadores se encuentra pre y post test. Los resultados cualitativos determinan que subió de “promedio” en el pre a “alto” en el post test. Lo anterior se evidencia en cada indicador y en el resultado final, teniendo un incremento de 21.69pts.

Por último, luego del análisis general de los diferentes resultados obtenidos mediante un Pre y Post- Test se evidencia que el programa de capacitación evaluado, Escuela de Liderazgo mostró diferencias significativas e incrementó el puntaje obtenido

en cada uno de los indicadores evaluados luego de la participación en el mismo, por lo que se ve la importancia de este en el desarrollo de dichas competencias gerenciales, también se vio el incremento en el rango obtenido de nivel Medio a nivel Alto.

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a los estudios investigados y a los resultados obtenidos en la presente investigación, se puede apreciar la importancia de un programa de capacitación, respaldado por Chiavenato (2002), que argumenta la importancia de los programas de capacitación radica en que los individuos participen de los mismos, se beneficien y tengan una larga o mediana permanencia dentro de la organización. De la misma manera permiten que esta cuente con personal apto y calificado para el desempeño de cada puesto de trabajo. También agrega que otro factor importante reside en el alcance de los objetivos de la empresa, proporcionando oportunidades a los colaboradores de todos los niveles para obtener el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por esta. Considerando lo anterior, se estima que la capacitación no es un gasto, sino una inversión cuyo retorno puede compensar a la organización.

En el ámbito laboral actual los programas de capacitación suelen estar basados en competencias, quizás por la importancia y el impacto que estas tienen en el personal que recibe dicha formación, debido a la manera tan completa de impartirlos y como estos son más efectivos ante el personal a capacitar, se observa cómo el desarrollo de las competencias en los colaboradores son necesarias en cada uno de sus tareas a desarrollar, no obstante las empresas al momento de querer realizar la certificación ISO 9001-2015 las mismas se convierten en un requisito. En ese sentido, Le Boterf (2001) define las competencias como una construcción de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes), y los recursos del ambiente

(relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño. Por lo que argumenta que una persona tiene competencias profesionales cuando dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para desempeñar una tarea o profesión. También Alles (2011) establece que la importancia de las competencias radica en las características de personalidad, evidencia en comportamientos, que generan un buen desempeño en un puesto de trabajo.

Por otro lado Whetten y Cameron (2005) se refieren a que el desarrollo de habilidades gerenciales es determinante para el éxito de la organización, así como las destrezas directivas son un conducto mediante el cual la estrategia y la práctica de herramientas administrativas llegan a conseguir el resultado esperado.

Según lo investigado, y a los autores citados es importante el desarrollo de competencias, ya que por medio de estas, se ven influenciadas las funciones directivas que consisten en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolas con la misión de la empresa.

Apoyando la presente investigación se puede decir que la cúpula gerencial se convierte entonces en un factor importante para el logro de objetivos organizacionales, apoyando a la misma y a la necesidad planteada en la investigación Sandoval (2009) tal como lo describe en su estudio, en donde plantea dicha importancia para incrementar día a día la efectividad de las labores. De la misma forma Smith (1996), en su estudio plantea los beneficios que se derivan de la capacitación en los niveles gerenciales y concluyó que proporciona beneficios visibles en un corto o mediano plazo. Como lo describieron los autores la necesidad de un programa de capacitación dentro de las

organizaciones es fundamental, y tal fue como se demostró en la presente investigación.

De acuerdo con los autores el desarrollo de competencias gerenciales en los colaboradores es necesaria, por ende es de suma importancia el crear programas en donde estas pueden ser desarrolladas o en dado caso darles la inducción a las misma, primeramente teniendo claro la necesidad o giro del negocio y partiendo de esta ejecutar y diseñar programas que respalden el desarrollo de las competencias de los colaboradores. De la misma forma, Hernández (2010) realiza un estudio en el que concluye que las competencias gerenciales son fundamentales en el desempeño y efectividad de los ejecutivos, por lo que recomienda el desarrollo de las mismas por medio de capacitaciones. También Luna (2008) realizó una investigación donde establece la necesidad de capacitación para las diferentes competencias a los maestros de formación continua.

Como se ha podido observar sin importar país, puesto o cualquier otra condición la capacitación para formar competencias cobra interés para las organizaciones; sin embargo, cabe cuestionarse qué tan eficiente son los programas de capacitación para formarlas.

Por lo anterior, el presente estudio tuvo como objetivo establecer si existe una diferencia en el desarrollo de competencias gerenciales luego de someter a los sujetos a un programa de capacitación, planteando como hipótesis H1: Existe una diferencia estadísticamente significativa a nivel de  $p < 0.05$  entre el desarrollo de competencias

gerenciales en un grupo de gerentes, jefes y supervisores posterior a participar en un programa de capacitación denominado Escuela de Liderazgo. Para ello se utilizó una encuesta de competencias gerenciales dentro de la cual se evaluó 4 indicadores, estableció que sí existe diferencia estadísticamente significativa a nivel de  $p < 0.05$  en el desarrollo de competencias gerenciales posterior a participar en el programa de capacitación descrito. Es así como a través del análisis de datos, se logró establecer la efectividad de dicho programa como medio para desarrollar competencias gerenciales.

La presente investigación también planteó como objetivo buscar el nivel de competencias alcanzado luego de someter a los sujetos al programa de capacitación. Se estableció un incremento en el desarrollo de las mismas y se identificó el nivel de cada uno de los indicadores evaluados, los resultados obtenidos fueron: liderazgo 10.46 (alto), negociación 13.34 (alto), comunicación efectiva 14.15 (alto), y trabajo en equipo de 14.87 (alto), todos los indicadores incrementaron el rango en que se encontraban antes “promedio” a “alto” posteriormente, debido a eso se ve la eficacia del programa de capacitación. Algunos estudios previos, realizados por otros autores, respaldan y concuerdan con estos resultados; tal es el caso de Martínez (2003) quien concluyó que el grupo A, de los supervisores que participaron en la capacitación de Liderazgo presentaron un incremento en la motivación al logro al igual que los operativos a su cargo, contrario al grupo B que no mostró incremento ya que no se expuso a la misma capacitación. Tomando en cuenta estos datos se observa que si es relevante la influencia de un programa de capacitación en los colaboradores, ya que como en ambos estudios estos tienen la capacidad de desarrollar cualquier tipo de conocimiento según la necesidad de la empresa.

Según los resultados obtenidos en el presente estudio desde el punto de vista que la capacitación modifica efectivamente el comportamiento de los sujetos que la reciben debido al incremento en el desarrollo de las competencias evaluadas, ya que antes de impartir la capacitación los colaboradores tuvieron un punteo de 31.15 catalogado como (Nivel Medio) y posterior a la capacitación se obtuvo un punteo de 52.84 puntos, teniendo un aumento de 21.69 puntos posterior a participar del programa de capacitación, por lo que su eficacia es evidente. En este sentido Cáceres (2017), aunque no en la misma línea de competencias estudiadas sino en el coach que es considerado como otra competencia gerencial, realizó un estudio comparativo con el objetivo de determinar la efectividad de un programa de capacitación de empresarial en el desempeño laboral de los jefes y supervisores de una empresa farmacéutica. Los resultados obtenidos en el estudio citado demuestran que si existe diferencia estadísticamente significativa en el desempeño del jefe y superior, según la herramienta utilizada, el promedio antes de la capacitación era de 63% considerado como Medio, para luego mejorar y alcanzar un rendimiento de 90.85% considerado como Alto.

Además, se aprecia en ambos estudios la eficacia de un programa de capacitación, el cual influye en el desarrollo de ciertas habilidades gerenciales; aunque en este estudio no se evaluó el desempeño como lo realizó Cáceres, se podría decir que los directivos sí podrían mejorar su trabajo ya que se incrementaron sus competencias gerenciales, las cuales se estima los hacen mejores trabajadores y jefes. De igual forma, más adelante o incluso en investigaciones futuras, se podría evaluar cómo las competencias gerenciales influyen en el desempeño de cada gerente, jefe y supervisor.

En este mismo orden de ideas, como se citaba anteriormente, la presente investigación reveló que el incremento total en los niveles de competencia fue de 31.15pts (promedio en pre test) a 52.84pts (alto en el post test). Razón por la cual se podía afirmar que el programa de capacitación si incrementa las competencias gerenciales de los participantes del programa. Al respecto, Coto (2012) en su estudio también demostró que un grupo de supervisores incrementó sus habilidades gerenciales significativamente entre el Pre-Test y Post-Test, mostrándose un aumento de 46 a 88 puntos entre los resultados iniciales, coincidiendo así ambos estudios.

Lo que al momento se podría afirmar, es que en los estudios citados y el presente, evidencian un incremento en las habilidades tanto técnicas como personales para un mejor desempeño luego de la aplicación de un programa de capacitación. De acuerdo con lo anterior se establece que la formación efectivamente incrementa o desarrolla competencias en los colaboradores, siendo importante para los mismos y también para las empresas: las competencias influyen en cada una de las tareas diarias y estas modifican conductas que llevan a una mejora empresarial.

## VI. CONCLUSIONES

Según los resultados obtenidos en la encuesta Pre-Test y Post-Test de competencias gerenciales, y respondiendo a la Hipótesis de “Existe una diferencia estadísticamente significativa a nivel de  $p < 0.05$  entre el desarrollo de competencias gerenciales en un grupo de gerentes, jefes y supervisores posterior a participar en un programa de capacitación denominado Escuela de Liderazgo”, las conclusiones a las que se llegó fueron las siguientes:

✓ Sí existe una diferencia estadísticamente significativa a nivel de 0.05, en el desarrollo de competencias gerenciales de los sujetos de estudio, luego de participar en un programa de capacitación Escuela de Liderazgo. Por lo anterior, se rechaza la  $H_0$ . que decía que “No existe una diferencia estadísticamente significativa a nivel de  $p < 0.05$  entre el desarrollo de competencias gerenciales en un grupo de grupo de gerentes, jefes y supervisores posterior a participar en un programa de capacitación denominado Escuela de Liderazgo” y se acepta la  $H_1$ .

✓ En los resultados obtenidos mediante los indicadores evaluados por la encuesta de competencias gerenciales, se observó un aumento en el nivel de las mismas, obtenido en el Pre-Test un puntaje de 31.15 (Nivel Promedio) y en el Post- Test con 52.84 (Nivel Alto), con un incremento de 21.69 puntos netos luego de participar en el programa de capacitación.

✓ En cada uno de los indicadores que mide la encuesta de competencias gerenciales: “liderazgo, negociación, comunicación efectiva y trabajo en equipo”, se identificó una diferencia estadísticamente significativa a nivel de 0.5 en la puntuación final posterior a participar en el programa de capacitación; obteniendo un punteo en cada indicador de: liderazgo 10.46 (alto), negociación 13.34 (alto), comunicación efectiva 14.15 (alto), y trabajo en equipo de 14.87 (alto).

## VII. RECOMENDACIONES

Acorde a los resultados obtenidos en el presente estudio, se recomienda lo siguiente:

✓ A la empresa en donde se ejecutó el estudio, continuar con el programa de capacitación Escuela de Liderazgo, orientado al desarrollo de competencias gerenciales, e incluir a personal de diversas áreas, no solo enfocarse en gerentes, jefes y supervisores, lo que consecuentemente generará conductas en beneficio al desarrollo de competencias gerenciales, una buena relación en puestos altos y medios, un desarrollo integral tanto personal como laboral de los participantes y creación de iniciativas de mejora en el desempeño laboral.

✓ A los colaboradores, participantes del programa, se les exhorta a asistir a cada sesión de la escuela de liderazgo, para así fortalecer y desarrollar sus competencias gerenciales, aprovechando al máximo los contenidos brindados, tareas y ejercicios a realizar, y así gestionar el conocimiento de los colaboradores a cargo de ellos.

✓ De la misma forma, a empresas de otros sectores económicos del país, se les invita a implementar programas de capacitación, para el desarrollo personal y laboral de sus empleados, para poder tener un mejor clima y desempeño laboral, con un enfoque de desarrollo, de tal forma que se incentive en los colaboradores conductas de mejora en la gestión de sus tareas diarias.

✓ En cuanto a futuros investigadores se les exhorta a profundizar en los indicadores de: “liderazgo, negociación, comunicación efectiva y trabajo en equipo” y profundizar más en el tema de investigación de tal manera de ampliar el conocimiento que actualmente se tiene.

✓ Finalmente, a los profesionales del área de gestión humana o del departamento de capacitación y desarrollo se recomienda asesorar a las organizaciones para la creación de programas de capacitación y su importancia, para el desarrollo del personal de cada una de las empresas.

## VIII. REFERENCIAS

Aguilar, J. (2010). *Elaboración de una programa de capacitación*. Network de Psicología Organizacional México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

Aguilar, C., Cetina, T. y Ortega, I. (2010). Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: un enfoque relacional para el estudio del liderazgo. *Revista Psicoperspectivas*. 9(1), 22-26.

Alles, M. (2011) *Competividad y Gestión por Competencias*. Recuperado de: <http://www.marthaalles.com/notas-rrhh-competitividad-y-gestion.php>

Álvarez, J. (2014). *Grado de dominio en las competencias directivas para mandos medios del área de producción en una industria de bebidas* (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Andrino, G. (2009). *Determinación de Competencias Laborales en Puestos Tipo Nivel Ejecutivo y Mandos Medios de una empresa envasadora de Alimentos y Conservas de la Ciudad Capital de Guatemala* (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Argüelles, A. (2005). *Competencia Laboral y Educación basada en normas de Competencia*. México, DF, México: Editorial Limusa.

Boyatzis, R. (1982). *The competentmanager*. Nueva York: John Wiley & Sons.

Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y el perfeccionamiento profesionales en la RFA. *Revista Europea de Formación Profesional*, 1, 8-14.

Cáceres, L. (2017). *Eficacia de un programa de capacitación de coaching empresarial en el desempeño laboral de jefes o supervisores de una farmacéutica* (Tesis de licenciatura inédita) Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Canals, A. (2003). *La gestión del conocimiento*. Recuperado de <http://www.uoc.edu/dt/20251/index.html>.

Chiavenato, A. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw-Hill.

Cook, F. y Campbell, S. (2001). *Diseño Experimental y Quasi-experimental*. (2da Edición). Wasworth Publishing. Estados Unidos.

Coto, M. (2012). *Eficacia de un programa de capacitación basado en competencias laborales para incrementar el desempeño y las habilidades gerenciales de las jefaturas que ejercen funciones de supervisión* (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Gore, E. (1996). *La Educación en la Empresa. Aprendiendo en Contextos Organizacionales*. Argentina: Granica.

Hernández, J. (2010). *Perfil del ejecutivo conforme a sus competencias gerenciales y habilidades intelectuales*. México: Universidad Iberoamericana.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5 ed.). México: Mcgraw – hill.

Kozlowski, S. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest, Supplement magazine* p. 77-124. Badger, Sadler-Smith

Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Luna, A. (2008). *Identificación de Competencias a desarrollar en el Programa de Formación Docente de “Líderes en Enseñanza”, S.A.* (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Martínez, M. (2003). *Influencia de la Capacitación en el Liderazgo de Supervisores para la motivación de su personal*. Puebla, México: Universidad de las Américas.

Mertens, L. (2003). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Ediciones Santillana.

- Moss, R. (2006). Las trampas de la innovación. *Harvard Business Review* A.L. OCDE
- “The definition and selection of key competencies. 2005 *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(5e).
- Ochoa, H., Villa, E. y Garzón, M. (2010). *Desarrollo de un modelo de coaching orientado al liderazgo y desempeño dirigido al departamento gestión mantenimiento de una empresa de transmisión de energía eléctrica*. Universidad del Norte. Recuperado en: <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3883663.pdf>
- Prahalad, C., & Hamel, G. (2011). Competencia esencial de la Corporación. *Cuadernos de Administración*, 13(19), 67-88.
- Porras, C. (2012). *La negociación como competencia del gerente*. *Gestión*, México: Forbes.
- Rabinowitz, P. (2016). *Desarrollar programas de capacitación para el personal*. Artículo: La Caja de Herramientas Comunitarias es un servicio del Grupo de Trabajo para la Salud y Desarrollo Comunitario de la Universidad de Kansas. EEUU, Lawrence, Kansas City. 10(4), 22-37.
- Reyes, K. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional* (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar. Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.

Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de personal*. (7ª. Ed.). México y América Central: Tomson Learning.

Rutty, M. (2007). *Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos* (Tesis de doctorado). Recuperada de: [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/?c=tesis&a=d&d=1501-1186\\_RuttyMG](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/?c=tesis&a=d&d=1501-1186_RuttyMG).

Sandoval, C. (2009). *El manejo de los errores del personal como Herramienta de Aprendizaje y Motivación* (Tesis de licenciatura inédita). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Smith, E. (1996). *Beneficios que proporcionan los Programas de Capacitación y su incidencia en el Desempeño Gerencial en empresas Farmacéuticas* (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Spencer, L. (1992). *Competency Assessment Methods; History and state of the art*. Boston: Hay/McBer Research Press. 8(3), 43-77.

Uribe, M. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de Fundación Chile. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(5), 43-70.

Vázquez, P., & Martinell, A. (2008). *Competencias digitales docentes*. Recuperado de: [https://www.uv.mx/personal/albramirez/files/2014/02/nolasco\\_martinell.pdf](https://www.uv.mx/personal/albramirez/files/2014/02/nolasco_martinell.pdf)

Villareal, J., & Cerna, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios gerenciales*, 24(109), 87-103.

Willnora, B. (2009). *Programa de capacitación y entrenamiento para el personal administrativo y obrero adscrito al núcleo de sucre* (Tesis de licenciatura).

Recuperado de: <http://hdl.handle.net/123456789/1751>.

Whetten, D., y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas* (6ta. Edición).

México: Pearson.



# **ANEXOS**

## **Anexo I**

**Encuesta sobre competencias gerenciales.**

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Nombre del Instrumento</b>	Encuesta sobre competencias gerenciales adquiridas
<b>Autor</b>	Sara Lucía Santos
<b>Revisión y Validación de Cuestionario por Expertos</b>	<p>Para el presente estudio de investigación el instrumento realizado fue adaptado y validado por expertos, debido a eso se les hace mención a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Magister Alejandro Mena</li> <li>-Magister María Chamo</li> <li>-Magister Manuel Arias</li> <li>-Licenciada Carla Lucero</li> </ul>
<b>Objetivo</b>	Mediante un Pre-Test y un Post-Test, se analizó el nivel de competencias gerenciales que poseen los gerentes, jefes y supervisores a través de 4 indicadores.
<b>Descripción</b>	Consistió en un cuestionario de 15 ítems con escala tipo Likert el cual midió las competencias gerenciales de los gerentes, jefes y supervisores, que participaron de un programa de capacitación denominado Escuela de Liderazgo.
<b>Forma de aplicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Auto aplicable</li> <li>✓ Individual</li> </ul>
<b>Número de Ítems</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 15 Ítems</li> <li>✓ Indicadores</li> </ul>
<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Negociación</li> <li>✓ Comunicación Efectiva</li> <li>✓ Trabajo en Equipo</li> </ul>
<b>Tiempo de resolución</b>	El tiempo estimado para la encuesta fue de 15 y 30 minutos dependiendo el participante.

<b>RANGO DE RESULTADOS</b>		
<b>Rango de Calificación Cuantitativa</b>	<b>Variable Cualitativa de Calificación</b>	<b>Puntaje Final</b>
46 – 60	Alto	<b>Post-Test 52.84</b>
30- 45	Promedio	<b>Pre-Test 31.15</b>
15 – 29	Bajo	

<b>RANGO DE CALIFICACION</b>				
------------------------------	--	--	--	--

<b>Indicador</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Pocas Veces</b>	<b>Nunca</b>
Liderazgo <b>25%</b>	5.33pts	4.33pts	3.33pts	2.33pts
Negociación <b>25%</b>	4pts	3pts	2pts	1 pt
Comunicación Efectiva <b>25%</b>	4pts	3pts	2pts	1 pt
Trabajo en equipo <b>25%</b>	4pts	3pts	2pts	1 pt
<b>Total: 100%</b>	<b>60pts</b>	<b>45pts</b>	<b>30pts</b>	<b>15pts</b>

<b>ITEMS POR INDICADOR</b>		
----------------------------	--	--

<b>Indicador</b>	<b>Preguntas</b>
Liderazgo <b>25%</b>	1 – 3
Negociación <b>25%</b>	4 – 7
Comunicación Efectiva <b>25%</b>	8 – 11
Trabajo en equipo <b>25%</b>	12 – 15
<b>Total:</b>	<b>100%</b>

## Encuesta sobre competencias gerenciales

### Instrucciones:

A continuación se presenta una serie de preguntas, cuyo objetivo es el de conocer más sobre las competencias gerenciales, se le solicita que conteste de una manera honesta y concisa ya que esto ayudará a identificar información de utilidad para la Escuela de Liderazgo. Marque con una (x) la casilla de la respuesta que considere llena de mejor su forma de ser.

Área de Desempeño	Nunca	Pocas Veces	Casi siempre	Siempre
1. Define claramente los objetivos de desempeño a las personas que tiene a su cargo.				
2. La Escuela de Liderazgo le ha proporcionado los conocimientos necesarios para liderar de una manera efectiva al personal a su cargo.				
3. Conoce sobre estrategias para mejorar el talento y las capacidades de las personas a su cargo.				
4. Establece objetivos que presenten un reto a su equipo de trabajo para el cumplimiento de metas.				
5. Considera que domina adecuadamente las diversas técnicas de negociación.				
6. Utiliza técnicas de negociación en sus diferentes actividades diarias.				
7. Busca implementar tácticas de negociación proporcionadas en la Escuela de liderazgo conforme a sus objetivos.				
8. Escucha al personal a su cargo y compañeros, utilizando técnicas de comunicación aprendidas en Escuela de Liderazgo.				
9. Sabe de técnicas de planteamiento de preguntas, para expresar conceptos e ideas en forma efectiva.				
10. Conoce métodos de presentaciones de alto impacto para transmitir el mensaje o información de una manera efectiva.				
11. La Escuela de Liderazgo le ha proporcionado técnicas de comunicación efectiva para enfrentar momentos de tensión.				

<b>Área de Desempeño</b>	<b>Nunca</b>	<b>Pocas Veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
12. Busca construir una buena relación y cohesión entre los miembros de su equipo de trabajo.				
13. Motiva a su equipo de trabajo a comprometerse al éxito de su área de trabajo y a su superación personal.				
14. Respalda las decisiones tomadas por el personal a su cargo a pesar de que no sean las más acertadas.				
15. Cumple con los procesos de desarrollo de su equipo: reuniones, <i>feedback</i> , capacitaciones, etc.				