

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



EL DESARROLLO GERENCIAL DEL TALENTO HUMANO
DIRECTIVO DE LA EMPRESA CAJA LOS ANDES - 2017
TESIS

PRESENTADA POR:

RUBEN SAÚL LÓPEZ CHOQUE

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PUNO – PERÚ

2017

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

EL DESARROLLO GERENCIAL DEL TALENTO HUMANO
DIRECTIVO DE LA EMPRESA CAJA LOS ANDES 2017

TESIS PRESENTADA POR:
RUBEN SAÚL LÓPEZ CHOQUE
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN



APROBADO POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

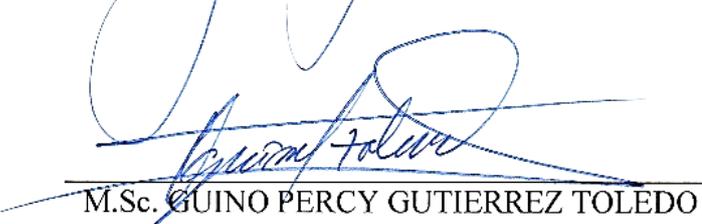
PRESIDENTE:


Dr. NICOLÁS EDGAR ROQUE BARRIOS

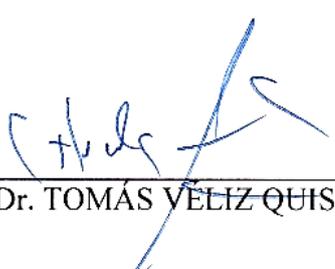
PRIMER MIEMBRO:


Dra. PAULA ANDREA AROHUANCA CUTIPA

SEGUNDO MIEMBRO:


M.Sc. GUINO PERCY GUTIERREZ TOLEDO

DIRECTOR / ASESOR:


Dr. TOMÁS VELIZ QUISPE

ÁREA : Gestión del talento humano
TEMA: El desarrollo gerencial

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 29 DE DICIEMBRE DE 2017

En memoria de mi madre con todo respeto, amor y gratitud.

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento a los jurados y director de esta investigación, por su tiempo y dedicación permanente y, muy especialmente, por su gran calidad humana y su acertada orientación académica.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	1
---------------	---

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	8
1.2.1. PROBLEMA GENERAL	8
1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS	8
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.4. OBJETIVOS	9
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	10
1.4.2. OBJETIVO ESPECÍFICO	10
1.5. HIPÓTESIS	10
1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL	11
1.5.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	11

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES	12
2.1.1. ANTECEDENTES SOBRE DESARROLLO GERENCIAL	12
2.1.2. ANTECEDENTES SOBRE COMPETENCIAS GERENCIALES	16
2.2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	20
2.2.1. DESARROLLO GERENCIAL	20
2.2.1.1. DEFINICIÓN	22
2.2.1.2. DIMENSIONES	23
2.2.1.3. FACTORES	35
2.2.1.4. ENFOQUES	38
2.2.1.5. MODELOS	38
2.2.1.6. MEDICIÓN	46
2.2.2. COMPETENCIAS GERENCIALES	50
2.2.2.1. DEFINICIÓN	50
2.2.2.2. DIMENSIONES	51
2.2.2.3. ENFOQUES	52
2.2.2.4. MODELOS	52
2.2.2.5. MEDICIÓN	66

2.2.3. TALENTO HUMANO DIRECTIVO DE CAJA LOS ANDES	68
2.2.3.1. CONTEXTO DE LA EMPRESA	68
2.2.3.2. POLÍTICA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	71
2.2.3.3. PROCESO DE DESARROLLO GERENCIAL.....	73
CAPÍTULO III	
MATERIALES Y MÉTODOS	
3.1. DISEÑO.....	75
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	75
3.3. INSTRUMENTACIÓN	78
3.4. PROCEDIMIENTO.....	89
CAPITULO IV	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
4.1. RELACIÓN ENTRE LOS FACTORES CLAVE DE LOS PDG Y EL IMPACTO EN EL DIRECTIVO Y LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	92
4.1.1. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS	92
4.1.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	99
4.1.3. CORRELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES	109
4.2. NIVEL DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES SEGÚN REGIONES ADMINISTRATIVAS	110
4.2.1. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS	110
4.2.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	115
4.2.3. COMPARACIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS GERENCIALES..	119
4.3. PROPUESTA DE UNA SISTEMA DE DESARROLLO GERENCIAL.....	121
4.4. RELACIÓN ENTRE LOS FACTORES CLAVE DE LOS PDG Y LAS COMPETENCIAS GERENCIALES	125
4.5. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	127
4.5.1. CONTRASTACIÓN DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECIFICA.....	127
4.5.2. CONTRASTACIÓN DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECIFICA	127
4.5.3. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL	128
4.6. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	129
V. CONCLUSIONES	134
VI. RECOMENDACIONES	136
VII. REFERENCIAS	138
ANEXOS	146

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Síntesis de los programas de formación para directivos	14
Figura 2: Delimitaciones conceptuales en el proceso de desarrollo	21
Figura 3: Pasos para la preparación de un proceso de desarrollo gerencial	24
Figura 4: Proceso de desarrollo	24
Figura 5: Dimensiones del proceso de desarrollo gerencial	25
Figura 6. Proceso de desarrollo gerencial a través del enfoque sistémico.....	39
Figura 7: Modelo de formación en el componente de dirección	42
Figura 8. Modelo sistémico de la formación de directivos.....	43
Figura 9. Modelo de evaluación económica de Philips	48
Figura 10. modelo de gestión por competencias.....	53
Figura 11. métodos para el desarrollo de competencias	57
Figura 12. Modelo alternativo de competencias gerenciales	59
Figura 13. Niveles de competencias gerenciales	63
Figura 14. Rentabilidad del sistema microfinanciero	70
Figura 15. Evaluación de la cartera de créditos	71
Figura 16. Evaluación de los depósitos	71
Figura 17. Distribución del Personal por áreas y regiones	72
Figura 18. Distribución del Personal por edad	72
Figura 19. Distribución por edad y género de la muestra encuestada	91
Figura 20. Importancia de los aspectos estratégicos en el impacto de los PDG.....	93
Figura 21. Importancia del diagnóstico y diseño en el impacto de los PDG.....	93
Figura 22. Implicación de los directivos en la selección de los participantes	94
Figura 23. Importancia de los contenidos en el impacto de los PDG.....	95
Figura 24. Importancia de las metodologías en el impacto de los PDG.....	95

Figura 25. Duración optima de los PDG.....	96
Figura 26. Importancia de la evaluación en el impacto de los PDG.....	96
Figura 27. Importancia de la auditoria en el impacto de los PDG.....	97
Figura 28. Herramientas de evaluación utilizados para medir el impacto de los PDG ..	97
Figura 29. Impacto de los PDG sobre las variables intrínsecas y extrínsecas	98
Figura 30. Impacto de los PDG sobre variables intrínsecas y extrínsecas	99
Figura 31. Correlación entre los factores clave y el impacto de los PDG	110
Figura 32. Diferencias de medias de las competencias estratégicas.....	115
Figura 33. Diferencias de medias de las competencias interpersonales	116
Figura 34. Diferencia de medias de las competencias personales externas.....	117
Figura 35. Diferencia de medias de las competencias personales internas	118
Figura 36. Diferencia de medias de las competencias gerenciales	120
Figura 37. Propuesta de un sistema de desarrollo gerencial.....	122
Figura 38. Descripción un sistema de desarrollo gerencial 1	122
Figura 39. Descripción un sistema de desarrollo gerencial 2	123
Figura 40. Descripción un sistema de desarrollo gerencial 3	123
Figura 41. Descripción un sistema de desarrollo gerencial 4	123
Figura 42. Correlación entre los factores clave y el impacto de los PDG	126

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ranking general de las habilidades consideradas más importantes	18
Tabla 2: Competencias requeridas en los directivos peruanos	19
Tabla 3. niveles de análisis para identificar las necesidades de desarrollo.....	26
Tabla 4: Medios y técnicas para identificar necesidades	27
Tabla 5. contenido de un plan de desarrollo	29
Tabla 6. Principales métodos de desarrollo	30
Tabla 7. Factores para la implementación del desarrollo	33
Tabla 8. Resultados del proceso de desarrollo.....	34
Tabla 9. Niveles de evaluación de la eficacia del programa de desarrollo.....	49
Tabla 10. Dimensiones de las competencias gerenciales	51
Tabla 11. Competencias gerenciales.....	58
Tabla 12. Ejemplo de comportamientos para la autoevaluación de competencias.....	67
Tabla 13. Población de estudio	76
Tabla 14. Definición operacional de las variables de los PDG	79
Tabla 15. Escalas de medición de los factores clave de los PDG.....	82
Tabla 16. Coeficientes para la interpretación de resultados	83
Tabla 17. Definición operacional de variables de las competencias gerenciales	84
Tabla 18. Escalas de medición de los niveles de desarrollo de competencias.....	88
Tabla 19. Correlación entre el apoyo estratégico y el impacto de los PDG	100
Tabla 20. Correlación entre la calidad del diagnóstico y diseño e impacto de PDG....	101
Tabla 21. Correlación entre la participación superior inmediato e impacto de PDG ...	102
Tabla 22. Correlación entre la riqueza de contenidos y el impacto de los PDG	103
Tabla 23. Correlación entre la riqueza metodológica y el impacto de los PDG.....	104
Tabla 24. Correlación entre el formato y el impacto de los PDG.....	105

Tabla 25. Correlación entre la importancia de la evaluación y el impacto de los PDG	106
Tabla 26. Correlación entre la auditoria del programa y el impacto de los PDG	107
Tabla 27. Correlación entre los aspectos evaluados y el impacto de los PDG	108
Tabla 28. Correlación entre los factores de los PDG y el impacto de los PDG	109
Tabla 29. Estadísticos descriptivos de las competencias estratégicas	111
Tabla 30. Estadísticos descriptivos de las competencias interpersonales.....	112
Tabla 31. Estadísticos descriptivos de las competencias personales externas.....	113
Tabla 32. Estadísticos descriptivos de las competencias personales internas	114
Tabla 33. ANOVA de las competencias estratégicas por región administrativa.....	116
Tabla 34. ANOVA de las competencias interpersonales por región administrativa	117
Tabla 35. ANOVA de competencias personales externas por región administrativa...	118
Tabla 36. ANOVA de competencias personales internas por región administrativa ...	119
Tabla 37. ANOVA de las competencias gerenciales por región administrativa.....	120
Tabla 38. Subgrupos homogéneos de las competencias gerenciales	121
Tabla 39. Presupuesto para el programa de desarrollo gerencial	125
Tabla 40. Relación entre los factores de los PDG y las competencias gerenciales	126

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

EOB	: Establecimientos de Operaciones Básicas
PDG	: Programas de desarrollo gerencial
CRAC LASA	: Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A.
EDPYME	: Entidad de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa

RESUMEN

La investigación está orientada a determinar la relación entre los factores clave de los programas de desarrollo gerencial (PDG) y el desarrollo de las competencias gerenciales en los directivos de Caja Los Andes. Focaliza su interés en el impacto del desarrollo gerencial en el nivel de las competencias gerenciales como prerrequisito para el diseño posterior de los programas de desarrollo gerencial como una vía de mejorar el desempeño personal y organizacional; sustentándose en los modelos teóricos de Ilie y Martin (2011) y Cardona y García-Lombardía (2007), principalmente. El tipo de investigación fue descriptiva correlacional con un diseño no experimental de tipo transversal. Se utilizó un muestreo de tipo no probabilístico, de selección por criterio, para determinar una muestra compuesta por 36 directivos de las regiones administrativas donde opera Caja Los Andes (16 departamentos del Perú: Puno, Amazonas, Arequipa, Cusco, Lima, Ayacucho, Apurímac, Huancavelica, Huánuco, Junín, Lambayeque, Moquegua, Pasco, San Martín, Tacna y Ucayali); a quienes se les aplicó un cuestionario relacionada a los factores claves ($\alpha = 0,986$) y un cuestionario de competencias gerenciales tipo escala ($\alpha = 0,940$); ambos con una consistencia interna alta. Para el análisis de datos se utilizaron pruebas r de Pearson y Anova con pruebas post hoc de Duncan. Los resultados indican que los factores clave de los programas tienen una relación positiva considerable con el nivel de desarrollo de las competencias gerenciales ($r=.817$; $p<.001$). En conclusión, la identificación de necesidades de desarrollo mediante un modelo de competencias gerenciales y posterior diseño a la medida de los programas de desarrollo gerencial generan un mayor impacto en el desempeño de los directivos y de la empresa Caja Los Andes.

Palabras claves: Desarrollo gerencial, programas de desarrollo, factores clave, competencias gerenciales.

ABSTRACT

The research is aimed at determining the relationship between the key factors of management development programs and the development of managerial competencies in Caja Los Andes executives. It focuses its interest on the impact of management development at the level of management competencies as a prerequisite for the subsequent design of management development programs as a way to improve personal and organizational performance; based on the theoretical models of Ilie and Martin (2011) and Cardona and García-Lombardía (2007), mainly. The type of research was descriptive correlational with a non-experimental transverse type design. A non-probabilistic sampling was used, selected by criteria, to determine a sample composed of 36 executives from the administrative regions where Caja Los Andes operates (16 departments of Peru: Puno, Amazonas, Arequipa, Cusco, Lima, Ayacucho, Apurimac, Huancavelica, Huánuco, Junín, Lambayeque, Moquegua, Pasco, San Martín, Tacna and Ucayali); to whom a questionnaire related to the key factors was applied ($\alpha = 0.986$) and a questionnaire of management skills type scale ($\alpha = 0.940$); both with a high internal consistency. Pearson r and Anova tests with Duncan post hoc tests were used for data analysis. The results indicate that the key factors of the programs have a considerable positive relationship with the level of development of managerial competencies ($r = .817$; $p < .001$). In conclusion, the identification of development needs through a management competency model and subsequent design tailored to management development programs generate a greater impact on the performance of managers and the Caja Los Andes company.

Keywords: Management development, development programs, key factors. management skills.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, y cada vez con más frecuencia, los clientes demandan mayor calidad, costos más bajos y tiempos de atención más cortos. En consecuencia, las organizaciones deben esforzarse continuamente para mejorar su desempeño general. Gran parte de las empresas han adoptado métodos como la utilización de mejor tecnología y la mejora de sus procesos. Sin embargo, acorde con Chiavenato (2011), el componente estratégico más importante es la calidad del talento humano que trabaja en la organización. En este contexto, es muy importante que las organizaciones centren sus esfuerzos en el desarrollo de las competencias del talento humano, y como mayor énfasis en los directivos, porque gran parte del desempeño de una organización depende de una parte mínima, según el principio de Pareto.

En este sentido la competitividad, agilidad, innovación y futuro de la organización se encuentra en manos de sus directivos que según García y Casanueva (2008), abarca a los dirigentes o gerentes de una división o departamento, responsables de las decisiones que implican a equipos de personas. Por esta razón, es necesario que las empresas trabajen en reclutar y retener al talento humano que posea las competencias idóneas para generar valor y competitividad. Porque el éxito no procede de diseñar una buena estrategia, sino de su correcta implantación. Para tal efecto, es requisito fundamental identificar las competencias gerenciales de acuerdo con el tamaño y giro de negocio, con la finalidad de implementar programas de perfeccionamiento de las competencias gerenciales alineadas a las estrategias empresariales.

Algunos de los aspectos que los directivos deben ser capaces de gestionar, y que hacen difícil la implementación de las estrategias empresariales son; la inestabilidad,

provocado por los continuos cambios; el crecimiento de los mercados, provocado por el dinamismo de la economía; la descentralización de las decisiones, debido a la dificultad de la supervisión directa; y los cambios tecnológicos, promovido a partir de la sociedad de la información y las tecnologías de comunicación. Estos cambios generan nuevas prácticas e innovan soluciones en las empresas, pero para que estas funcionen plenamente, es necesario que los directivos que la dirigen también cambien. En este escenario, Chiavenato (2009) afirma que la única forma de superar estos obstáculos del futuro de las empresas, es el desarrollo gerencial.

Queda claro entonces que, para crear y mantener una ventaja competitiva respecto a la competencia, el talento humano directivo debe desarrollar continuamente. En este sentido, es esencial desarrollar a los directivos tanto para identificar a los mejores y asignarlos a puestos de mayor responsabilidad, como para responder a las necesidades y retos de un entorno en permanente transformación. En este contexto, para Chiavenato (2009), las organizaciones debe echar mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más y nuevas competencias. También, es importante observar que a medida que los directivos alcanzan niveles más altos dentro de la organización, no necesitan tanto de sus habilidades técnicas, sino habilidades interpersonales y sus conocimientos acerca de la empresa (Alles, 2009a).

La presente investigación se estructura en cuatro capítulos. En el presente capítulo se presentan la argumentación del problema y formulación explícita de las preguntas, objetivos e hipótesis de investigación. En el segundo capítulo, se describe los antecedentes de investigación y bases teóricas. En el tercer capítulo se presentan la metodología de investigación, sus métodos, instrumentos y materiales utilizados. En el cuarto capítulo se analizan los resultados obtenidos a través del análisis realizado con los indicadores, para su discusión y posterior contrastación de las hipótesis planteadas.

Finalmente, de exponen las principales conclusiones de la investigación, así como una serie de recomendaciones.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El desarrollo de directivos ha pasado de estar enfocado en la enseñanza del management a centrarse en la formación de los directivos como líderes capaces de alinear las actividades de sus equipos con la estrategia empresarial. Aspectos como el constante cambio y la necesidad de dar respuestas rápidas que generen impacto inmediato en los resultados empresariales han cambiado la manera de diseñar, impartir y evaluar los procesos de desarrollo gerencial. Por esta razón, los procesos desarrollo de directivos en las empresas empiezan a adoptar enfoques aplicados y metodologías orientada al aprendizaje experiencial, sin embargo, aún no han logrado alinear completamente el desarrollo del directivo con los intereses estratégicos de la empresa (Ilie y Martin, 2011).

Como respuesta a este reto, las organizaciones se han orientado sus esfuerzos hacia el desarrollo de sus directivos en programas a medida diseñados en base a las necesidades estratégicas y operativas de las empresas y de los directivos. En este contexto, el desarrollo continuo de los directivos es una clave competitiva para el éxito de las empresas (Ilie y Martin, 2011). De acuerdo con esta afirmación, y referenciando a Dessler (2009), el proceso de desarrollo gerencial consiste en un conjunto de acciones orientadas a evaluar las necesidades estratégicas de la empresa, como por ejemplo, aumentar la competitividad, cubrir futuros puestos ejecutivos, entre otros. Luego se evalúa el desempeño y las necesidades futuras de formación de los actuales gerentes. Para finalmente, implementar un conjunto de programas para desarrollar a los gerentes.

Sin embargo, los procesos de desarrollo gerencial abarcan cuestiones muy complejas, como la formación de líderes, la introducción del coaching y el mentoring, la

formación corporativa continua, la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional (Chiavenato, 2011). Esta investigación, se focaliza en el impacto del desarrollo continuo de los directivos sobre la estrategia empresarial. El análisis del impacto se realiza en dos dimensiones: Una intrínseca, relacionada con variables individuales de los directivos, como son los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y la dimensión extrínseca, relacionada con variables organizativas, es decir los esfuerzos, recursos, métodos, entre otros que empleados en los programas de desarrollo. Así también, se busca proponer un sistema de evaluación de impacto de los programas de desarrollo gerencial mediante un análisis de los modelos existentes.

Al respecto, dos claves importantes son la identificación previa de necesidades y la evaluación del proceso de desarrollo en todas sus fases (Ilie y Martin, 2011). Esto permitirá a las organizaciones medir un impacto real de los programas de desarrollo alienados a la estrategia empresarial. En este sentido, según Chiavenato (2011), la identificación de necesidad de formación realizada mediante la gestión por competencias permite detectar las necesidades de acuerdo con una visión de necesidades de negocios, lo que busca sustituir a los métodos tradicionales de detección de necesidades.

Existen muchos estudios sobre el proceso de desarrollo gerencial, así como del desarrollo de competencias gerenciales, por separado; relacionados a aspectos como la identificación de las competencias necesarias para un directivo, procedimientos de identificación, así como su grado de desarrollo, sin embargo, no tratan temas posteriores como el desarrollo de las competencias identificadas, su evaluación y seguimiento a largo plazo. Tampoco, existen estudios aplicados en una empresa dedicada a las microfinanzas a nivel provincial ni regional.

Por otro lado, existen investigaciones respecto a los programas de desarrollo directivo o gerencial relacionados a características y factores estratégicos del proceso de

formación, métodos de desarrollo y estudios comparativos del nivel de empresas públicas y privadas. Pero no existen investigaciones aplicadas en la región respecto a la alineación de los esfuerzos de desarrollo del directivo con las estrategias de la empresa, que permita determinar que competencias gerenciales son necesarias y cuáles son los factores clave de los programas de desarrollo gerencial que permiten el logro de la estrategia y objetivos empresariales.

Sobre el desarrollo gerencial aún quedan vacíos tanto en la reflexión teórica como en la instrumentación práctica, respecto al mejor manera de identificación de necesidades de desarrollo y su posterior mejora y evaluación mediante programas de desarrollo, que permita cuantificar los impactos de estos esfuerzos por alinear los programas de desarrollo gerencial con el logro de los objetivos empresariales.

En este sentido, en la empresa Caja Los Andes, la identificación de necesidades de formación de los colaboradores se viene dando mediante la apreciación del jefe directo y los conocimientos técnicos necesarios para el puesto de trabajo, y en ocasiones, no se realiza dicha detección de necesidades. Por otro lado, no existe un sistema definido de desarrollo gerencial a largo plazo, que permita medir los impactos de los programas de desarrollo de directivos. Por lo tanto, se advierte una clara necesidad de mejorar el sistema de desarrollo gerencial a largo plazo para fortalecer las principales competencias de gestión requeridos por los directivos.

De mantenerse esta situación, los intentos identificar y desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios en los directivos de Caja Los Andes, que permitan alinear los programas de desarrollo gerencial a los objetivos y estrategias empresariales, seguirán siendo esfuerzos no sistematizados sin propósito ni objetivos concretos. De este modo, las inversiones puestas en el desarrollo de sus directivos serán en vano y representarán un desperdicio de tiempo y dinero.

Por ello, esta investigación pretende analizar el proceso de desarrollo de directivos en relación al impacto que este tienen en el desarrollo profesional de los participantes y de los objetivos estratégicos de la empresa. Para ello, se identificarán las competencias gerenciales de los directivos y los factores clave de los programas de desarrollo gerencial de la empresa Caja Los Andes, con el propósito de definir perfiles profesionales que generen una mayor productividad y adaptación al negocio, y la identificación de puntos de excelencia y puntos de carencia en los programas. Este análisis tiene por finalidad proponer la sistematización el proceso de desarrollo de directivos, que permita interrelacionar sus diferentes etapas: diagnóstico, diseño, implementación y evaluación; orientado a la mejora e implantación de mediciones de impacto de los programas de desarrollo.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Así, ante lo anteriormente expuesto, la pregunta principal que guía esta investigación es:

1.2.1. PROBLEMA GENERAL

¿Existe relación entre el nivel de importancia de los factores clave de los programas de desarrollo gerencial y el nivel de desarrollo de las competencias gerenciales en los directivos de la empresa Caja Los Andes?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- a) ¿Existe relación entre los factores clave de los programas de desarrollo gerencial y el impacto posterior en el desempeño del directivo y en la estrategia empresarial de la empresa Caja Los Andes?

- b) ¿Cuál es el nivel de desarrollo de las competencias gerenciales de los directivos según las regiones administrativas donde opera la empresa Caja Los Andes?
- c) ¿De qué manera se puede mejorar los procesos de desarrollo gerencial en la empresa Caja Los Andes para generar un mayor impacto sobre el desempeño posterior del directivo y de la empresa?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La relevancia de la presente investigación más que teórica, es importante en el aspecto práctico. En lo teórico, aportará a la literatura científica nueva evidencia empírica para entender la realidad del desarrollo gerencial en una empresa microfinanciera, entender los programas de desarrollo gerencial y modelo de competencias alineadas a la estrategia organizacional y, será un referente a futuras investigaciones respecto al desarrollo gerencial. Por el lado práctico, los resultados y recomendación obtenidos en esta investigación permitirá alinear el desarrollo gerencial de las empresas con los planes de carrera profesional y los intereses estratégicos de las empresas para el logro de sus objetivos. Asimismo, permitirá a las empresas implementar un modelo de competencias, definiendo las competencias desarrolladas y las que requieren un mayor esmero para ser desarrolladas.

1.4. OBJETIVOS

El propósito de la presente investigación es focalizar el impacto del desarrollo gerencial en dos dimensiones importantes, por un lado, analizar las competencias gerenciales para el desarrollo del directivo. Por otro lado, analizar el valor que añaden los programas de desarrollo gerencial a los directivos y la empresa.

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación entre el nivel de importancia de los factores clave de los programas de desarrollo gerencial y el nivel de desarrollo de las competencias gerenciales en los directivos de la empresa Caja Los Andes durante el 2017.

1.4.2. OBJETIVO ESPECÍFICO

- a) Determinar la relación entre los factores clave de los programas de desarrollo gerencial y el impacto posterior en el desempeño del directivo y en la estrategia empresarial de Caja Los Andes durante el 2017.
- b) Comparar el nivel de desarrollo de las competencias gerenciales de los directivos según las regiones administrativas donde opera la empresa Caja Los Andes durante el 2017
- c) Proponer un sistema de desarrollo gerencial basado en la identificación de necesidades por competencias y medición del impacto que permita maximizar el desempeño del talento humano directivo y de la empresa.

1.5. HIPÓTESIS

La formulación de las hipótesis de esta investigación están formuladas a partir de la revisión de las bases teóricas que, indican que los programas de desarrollo gerencial tienen un impacto en las competencias de los directivos Chiavenato (2011), Dessler (2009), Mondy (2010) y Werther y Davis (2008). Además, los programas de desarrollo gerencial pueden tener un impacto tanto sobre la retención, promoción y resultados, como sobre el conocimiento, actitud y comportamiento Ilie y Martin, (2011). Asimismo, definir el modelo de competencias gerenciales sirve para alcanzar la visión empresarial y agrega

valor a la estrategia (Alles, 2009a). La presente investigación trata, por lo tanto, de contrastar las siguientes hipótesis:

1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL

Ha. Existe relación positiva entre el nivel de importancia de los factores clave de los programas de desarrollo gerencial y el nivel de desarrollo de las competencias gerenciales en los directivos de la empresa Caja Los Andes.

Ho. No existe relación positiva entre el nivel de importancia de los factores clave de los programas de desarrollo gerencial y el nivel de desarrollo de las competencias gerenciales en los directivos de la empresa Caja Los Andes.

1.5.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

a) Ha. Existe relación positiva entre los factores clave de los programas de desarrollo gerencial y el impacto posterior en el desempeño del directivo y en la estrategia empresarial de Caja Los Andes.

Ho. No existe relación positiva entre los factores clave de los programas de desarrollo gerencial y el impacto posterior en el desempeño del directivo y en la estrategia empresarial de Caja Los Andes.

b) Ha. Existen diferencias significativas en el nivel de desarrollo de las competencias gerenciales de los directivos según las regiones administrativas donde opera la empresa Caja Los Andes.

Ho. No existe una diferencia significativa entre el nivel de desarrollo de las competencias gerenciales de los directivos según las regiones administrativas donde opera la empresa Caja Los Andes.

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

La presentación de las bases teóricas se divide en tres partes. En la primera se revisan los antecedentes más relevantes para la investigación, presentados de forma cronológica y a nivel de estudios internacionales y nacionales, en la segunda se referencian a los estudiosos sobre el desarrollo gerencial y competencias gerenciales, construyendo así un marco teórico y conceptual para la ejecución de la investigación.

2.1. ANTECEDENTES

En esta sección se describen las distintas investigaciones realizadas relacionadas a los temas de programas de desarrollo gerencial y competencias gerenciales. La revisión de los antecedentes de la investigación se consolida en el estado de arte (Ver anexo 1 y 2). De este modo se pretende mostrar la uniformidad de ciertos criterios que pueden considerarse como básicos dentro de cada uno de los temas.

2.1.1. ANTECEDENTES SOBRE DESARROLLO GERENCIAL

Acosta, Villegas y Mavárez (2004), en su estudio sobre capacitación gerencial, identifican que las áreas donde se orienta la capacitación gerencial son las áreas laborales específicas de las industrias (86.36%), el área de la supervisión (45.45%) y el área administrativa (40.9%). Por otro lado, se demuestra que las habilidades consideradas como las que han ayudado a dirigir las empresas de forma eficiente son: creatividad y ética (68.18%), capacidad para afrontar riesgos (54.54%) y trabajo en equipo (45.45%). En cuanto a las técnicas o métodos más utilizadas para la capacitación a sus gerentes son:

cursos y talleres internos (66.7%), rotación de puestos de trabajo (50%) y conferencias y seminarios (41%)

Vergara (2015), determina los niveles de impacto de los indicadores diseñados para evaluar el impacto del proceso formativo gerencial (rección 90.02%, conocimientos 82%, transferencia 56.89% y resultados 35.24%). También, logra medir la efectividad de los programas de formación por competencias, mediante el cálculo de la curva de aprendizaje que, en 2013 muestra un 35.20% y en el 2014 un 36%. Así mismo, se calculó el retorno sobre la inversión, en 2.55 puntos. Para finalizar, propone una metodología para la implementación de los programas de formación por competencias, desarrollando programas, métodos y competencias a desarrollo: Liderazgo, comunicación efectiva y orientación a resultados.

Teles, Alves, Giuliani, Oste y Rueda (2010), afirman la importancia del factor “intercambio de experiencias y de conocimientos” como el principal aspecto en el desarrollo de las habilidades gerenciales. De acuerdo ello, las dinámicas de grupo son importantes para vivenciar y observar cara a cara el comportamientos y actitudes que deben ser modificados. Otro aspecto importante de los resultados de la investigación es que se evidencia que las actividades importantes para la formación de liderazgo, según las entrevistas realizadas, son: los contactos con personas de otras áreas y líderes con experiencia, las dinámicas de grupo y vivencias; las charlas, entrenamientos sobre asuntos relacionados al comportamiento y, las pasantías y trabajos específicos, como el liderazgo de algunos proyectos.

Villacrés (2014), en su investigación logra evidenciar que la problemática respecto a la formación de niveles gerenciales se debe a la falta de políticas internas, herramientas de implementación del proceso formativo y herramientas de evaluación del proceso formativo.

Urdaneta y Urdaneta (2015), concluyen que en las entidades bancarias del sector público como las del sector privado, no se tiene conocimiento sobre la aplicación de metodologías, planes y estrategias de evaluación para implementar de forma eficiente los programas de desarrollo gerencial. Así mismo, las entidades bancarias del sector privado se encuentran mejor posicionadas y encaminadas hacia la implementación de los programas de desarrollo gerencial dentro de cada una de las dependencias de su organización. Por lo cual es necesario revisar y redimensionar sus procesos de trabajo en el establecimiento de los programas de desarrollo gerencial dentro de su organización.

Ilie y Martin (2011), Sintetiza un conjunto de características comunes de los procesos de formación de directivos de las mejores escuelas de negocio, entre los cuales se tiene: (Ver Figura 1).

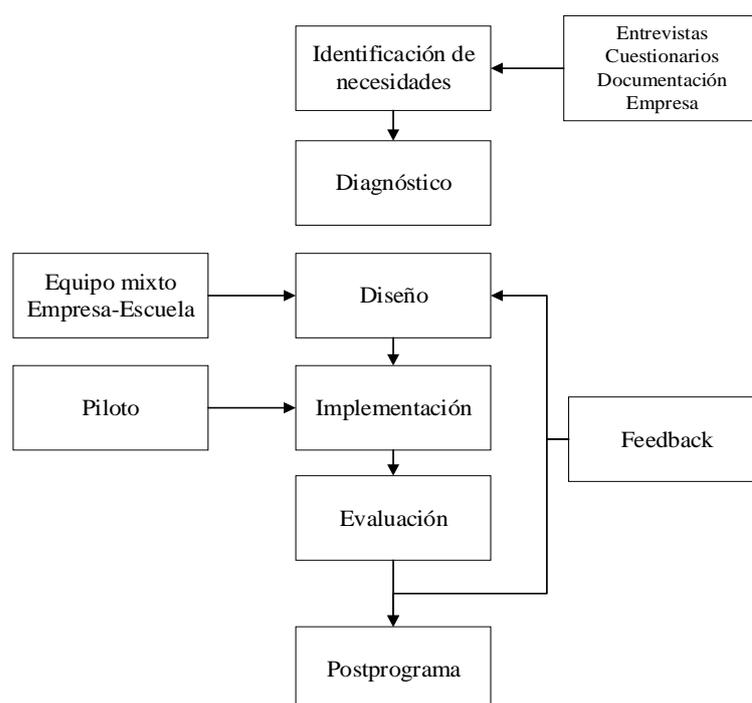


Figura 1: Síntesis de los programas de formación para directivos
Fuente: Ilie y Martin (2011, p.118)

- a) **Objetivos de la formación.** Las escuelas identifican tres aspectos relevantes como principales objetivos de contratación de los programas de directivos: Implantación de la estrategia, gestión de cambio debido a la globalización, las

fusiones y adquisiciones de los últimos años, y cambio generacional la formación de la siguiente generación de líderes es otra de las prioridades de las empresas.

- b) **Proceso de formación:** las escuelas se basan para el diseño de sus programas para directivos en un modelo estandarizado. El modelo es muy similar al ciclo de aprendizaje de Kolb (1984): identificación de necesidades, diagnóstico, diseño, desarrollo y evaluación del proceso de formación.
- c) **Equipo de formación:** los equipos están formados normalmente por un grupo de directivos de las empresas y por un equipo mixto, académico, organizativo y comercial de la escuela.
- d) **Metodologías de aprendizaje:** la mayoría de las escuelas afirman basar su metodología en las teorías de aprendizaje de los adultos ofreciendo una diversidad que, permita a los directivos participantes desarrollarse de manera integral en los programas, tanto a nivel cognitivo como emocional. Dentro de las metodologías mencionadas, las más comunes son: Las simulaciones, Los talleres y ejercicios, Los casos prácticos, Las narraciones, Las clases magistrales y Las conferencias.
- e) **Tecnología y plataformas virtuales:** ninguna escuela afirma realizar programas 100% on-line para directivos, ya que consideran que los objetivos y las metodologías mencionadas orientadas especialmente hacia el desarrollo integral de los directivos -a nivel intelectual, emocional y práctico- necesitan de una gran interacción entre las personas. Las plataformas on-line se utilizan como un apoyo a la formación empresarial y la tecnología, se considera una herramienta para realizar simulaciones.
- f) **Profesorado:** la mayoría de las escuelas afirman que los profesores que participan en los programas para directivos son los seniors de la escuela, salvo Duke, quien menciona que tiene un claustro externo internacional.

g) **Evaluación y seguimiento:** hay poca información sobre los sistemas de evaluación y seguimiento de los programas. Algunos de los sistemas mencionados son: las hojas de evaluación diarias, la realización de posprogramas, enfocados en la actualización y el desarrollo de competencias directivas.

Ilie y Martin (2011), Se afirma que es necesario la implicación directa de la alta dirección estratégica en las distintas fases de los programas de desarrollo directivo: identificación de necesidades, diseño, desarrollo, evaluación y auditoría. Se concluye que otro factor determinante para el éxito de los programas para directivos es que los contenidos y sesiones del programa deben estar relacionados con los datos estratégicos de la empresa. Se manifiesta que los contenidos más valorados son las estrategias, desarrollo de personas, la toma de decisiones, la innovación y el entrepreneurship. En cuanto a las metodologías más valoradas se encuentran las experiencias, los casos, los talleres, el mentoring y el desarrollo de competencias. Se afirma que existe una mayor preferencia en el sector bancario de desarrollar a la personas, competencias e innovación, mayor valoración de los roles y los talleres en la banca.

2.1.2. ANTECEDENTES SOBRE COMPETENCIAS GERENCIALES

Medina, Armentos, Guerrero y Barquero (2012), lograron diseñar un procedimiento para la identificación de las competencias gerenciales (Ver figura 1), este procedimiento está basado en un enfoque estratégico de la organización; abarca 3 fases: preparatoria, diagnóstico y diseño. Así mismo, con la aplicación del procedimiento lograron identificar las competencias gerenciales de los directivos a partir del nivel de importancia total, asignado por grupos de expertos, y realizaron el análisis de las relaciones intrínsecas entre estas competencias gerenciales, calculado mediante Chi Cuadrada de Pearson, y obtuvieron un valor entre 0.7 – 0.8. Así mismo, en su

investigación concluyen que identificar y valorar el nivel de desarrollo de las competencias gerenciales del talento humano directivo permite aunar prioridades, cambiar de estrategia y tácticas, así como encauzar la formación, desarrollo y desempeño de los directivos. Asimismo, sostiene que la identificación de competencias resulta ser el primer paso o etapa para el diseño e implantación de un sistema de gestión integral basado en competencias: Identificación, Evaluación, Formación y Certificación.

Correa y Díaz (2013), evidencian que, de las siete competencias analizadas en su investigación sobre un caso de éxito gerencial (liderazgo, adaptabilidad, innovación, orientación a resultados, orientación al cliente, iniciativa y pensamiento estratégico); las tres competencias que mostraron mayor brecha, entre el caso exitoso y el no exitoso, son liderazgo (4%), Innovación (5%) y pensamiento estratégico (4%).

Lombana, Cabeza, Castrillón, y Zapata (2014), identificaron las competencias gerenciales desarrolladas y por desarrollar en académicos y empleadores en instituciones Colombia, para dicho propósito clasificaron las competencias en genéricas o específicas. Los resultados muestran que el 43% de todas las competencias requieren desarrollo, del total de competencias (47), el 56% del grupo de genéricas y el 25% de las específicas requieren desarrollo. Los autores concluyen que, los procesos de formación de directivos privilegian las competencias de conocimiento y práctica, fortaleciendo más las competencias específicas en cada uno de los grupos. Así mismo, que el directivo requiere no solo los conocimientos y el quehacer en el área específica; sino también de competencias del ser y de valores cuyo desarrollo se inicia en la infancia, pero que se deben fortalecer en el tránsito de su vida laboral.

Aparicio y Medina (2015), evidencian que las competencias más importantes de los cuadros gerenciales, según percepción de los expertos y decisores de Recursos Humanos, en las empresas peruanas son 10 habilidades (Ver tabla 1). En su investigación

las autoras, estudian las habilidades gerenciales más importantes de acuerdo con variables categóricas como: sectores empresariales, tamaño de empresa, género y edad de los entrevistados. Los resultados obtenidos muestran que se concuerda en que el liderazgo es la habilidad más importante y de vital importancia para el desempeño gerencial. Asimismo, las habilidades que presentan una alta importancia son la planificación estratégica, la prospectiva y la toma de decisiones. Además, Aparicio y Medina (2015), prueban que las habilidades grupales son las más importantes para un buen desempeño gerencial, y señalan que las habilidades técnicas tienen menor importancia para el desempeño de un buen gerente porque se pueden delegar. Por último, también afirman que las habilidades correspondientes a las dimensiones personal e interpersonal no se consideraron prioritarias para un buen desempeño gerencial.

Tabla 1: Ranking general de las habilidades consideradas más importantes

Habilidad	Dimensión (tipo de habilidad)	Ranking
Liderazgo	Grupal	1
Planificación estratégica	Conceptual	2
Prospectiva	Conceptual	3
Toma de decisiones	Conceptual	4
Impacto e influencia	Interpersonal	5
Conocimiento del negocio	Técnica	6
Orientación al logro	Personal	6
Empowerment	Grupal	6
Desarrollo de personas	Grupal	6
Dirección de equipos de trabajo	Grupal	7

Fuente: Aparicio y Medina (2015, p.49)

Olivera (2012), En su investigación concluye que las competencias más distintivas de los administradores peruanos se pueden agrupar en habilidades, conocimientos y actitudes, que interrelacionados favorecen el éxito en las gerencias (Ver tabla 2). De estas competencias identificadas, las que se encuentran por encima del promedio de la importancia percibida por las empresas, en orden, son: a) apertura al cambio, b) compromiso, c) autocontrol, d) clara comunicación oral, e) proactividad, f) clara comunicación oral, g) organización, iniciativa, h) conocimientos de administración, i) actitud abierta y j) consulta. También, considera que los administradores deben poseer las competencias visión de negocio y orientación a los resultados.

Tabla 2: Competencias requeridas en los directivos peruanos

Habilidades	Conocimientos	Actitudes
Capacidad de análisis	Conocimientos de administración general	Actitud abierta
Clara comunicación escrita	Conocimientos de contabilidad	Apertura al cambio
Clara comunicación oral	Conocimientos de derecho aplicado en las empresas	Compromiso
Creatividad	Conocimientos de economía	Cordialidad
	Conocimientos de sistemas de información	Iniciativa
	Conocimientos de finanzas	Proactividad
	Conocimientos de marketing	
	Conocimientos de recursos humanos	

Fuente: Olivera (2012, p.167)

Gorrochotegui (2007), en su investigación exploratoria que pretendía explicar el modelo de 25 competencias de liderazgo de Cardona y García-Lombardía, evidencia que las competencias de la dimensión de negocio, con mayor número de elección fue la orientación al cliente, y la segunda más elegida, visión de negocio. En la dimensión

interpersonal, la competencia con más elecciones fue comunicación, siendo incluso la competencia con mayores elecciones entre las 25 que contiene el modelo. En cuanto a las competencias más elegidas en la dimensión personal fueron, la gestión del tiempo, luego gestión del estrés y autoconocimiento. También, afirma que, al identificar cada competencia con una dimensión, con un concepto que la describe claramente y unos comportamientos característicos que ayudan a reflexionar sobre ella, se puede lograr detectar áreas donde hay una necesidad específica de formación.

2.2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

En esta sección se presenta las referencias de la literatura existente en torno a la investigación dividida en tres partes generales: a) desarrollo gerencial, b) competencias gerenciales, y c) talento humano directivo de Caja Los Andes. En los dos primeros puntos, de acuerdo con Hernández-Sampieri, Fernández, y Baptista (2014) se da respuesta a las preguntas; ¿qué es? ¿cómo es? ¿cómo se desarrolla? y ¿cómo se mide? En el tercer punto se describe el contexto donde realiza la investigación, que según Vara-Horna (2012) es un aspecto importante para entender las características específicas de la empresa.

2.2.1. DESARROLLO GERENCIAL

Desarrollar significa brindar a los colaboradores información básica para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y soluciones para que modifiquen sus comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen (Chiavenato, 2009). En este sentido, la información es la herramienta básica que nos servirá para la formación y entrenamiento de los colaboradores en búsqueda del máximo desarrollo (ver figura 2) (García y Casanueva, 2008).

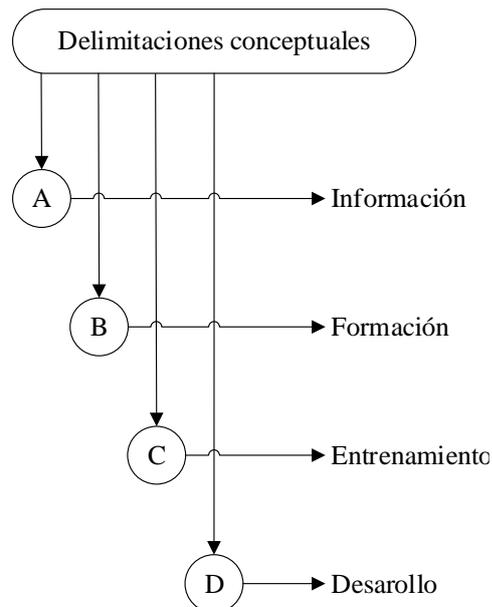


Figura 2: Delimitaciones conceptuales en el proceso de desarrollo
Fuente: García y Casanueva, (2008, p.256)

Así mismo, Chiavenato (2009) señala que los procesos de desarrollo de las personas tienen una estrecha relación con la educación y el aprendizaje que busca exteriorizar el potencial y el talento creador de las personas. De este modo, García y Casanueva (2008) y Chiavenato (2009), sostienen que el desarrollo busca la modificación del comportamiento individual y el crecimiento personal, y se configura como la culminación de un proceso que busca mejorar el desempeño actual o futuro, mediante la impartición de conocimientos, mejora de habilidades y cambio de actitudes (Dessler, 2009).

Por su parte, Werther y Davis (2014), afirma que el desarrollo se entiende como programas dirigidos especialmente a mandos medios y superiores de acuerdo con la visión y los objetivos de la organización. Esto quiere decir que dos características que la diferencian de la capacitación son la formación a largo plazo y su enfoque en los directivos. Por su parte, la capacitación, se orienta en el presente, en el puesto actual y procura mejorar las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo (Chiavenato, 2009).

2.2.1.1. DEFINICIÓN

El desarrollo gerencial según Chiavenato (2009) es el conjunto organizado de acciones educacionales que tiene por objeto desarrollar las habilidades y las competencias, como el liderazgo, la motivación, la conducción de equipos y la gestión de personas; lo que implica un aprendizaje que va más allá del puesto actual y que se extiende a la carrera de la persona, con el objeto de prepararlos para los cambios y crecimiento de la empresa.

Dos aspectos resaltantes en esta definición son las acciones educativas, que según Werther y Davis (2008) se refieren a los programas de desarrollo dirigidos en especial a niveles de mandos medios y superiores, a corto, mediano y largo plazos. El segundo aspecto está relacionado con el desarrollo de competencias gerenciales. En este sentido, Dessler (2009) indica que el desarrollo gerencial implica la mejora del desempeño futuro mediante la impartición de conocimientos, el cambio de actitudes o la mejora de habilidades de los gerentes actuales y potenciales.

Para Mondy (2010) el desarrollo gerencial consiste en todas las experiencias de aprendizaje que ofrece una organización a sus directivos, cuyo objetivo es la actualización de las habilidades y los conocimientos que se requieren en los puestos actuales y del futuro. Dado la importancia del desarrollo para el futuro y que los directivos cuenten con nuevas competencias, Werther y Davis (2008) indican que el desarrollo consiste en educar a los directivos de acuerdo con la visión y los objetivos de la organización.

Por otro lado, según Villegas (2004) el desarrollo gerencial son estrategias que adoptan las organizaciones para identificar, entrenar y desarrollar aquellos colaboradores que reúnen las características deseables para el desempeño en puestos de dirección en el presente como en el futuro. Así mismo, señala que el desarrollo gerencial como proceso se fundamenta en principios de la administración, educación de adultos y desarrollo

personal. Por lo tanto, debe planearse con el propósito de brindar una formación para mejorar los niveles de desempeño en el futuro, con la finalidad que los resultados del trabajo presenten cambios positivos y mensurables mediante la adquisición, perfeccionamiento y generación de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas en un marco de crecimiento personal y organizacional integral.

Las ventajas del desarrollo gerencial son varias, de acuerdo con Werther y Davis (2008) mediante el desarrollo de los directivos actuales, a) se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo, b) se incrementa el nivel de satisfacción laboral y c) se reduce la tasa de rotación del personal. Así mismo, Ilie y Martin (2011) consideran que las ventajas del desarrollo gerencial son: a) una mayor fidelización de los colaboradores, b) mayor índices de retención, c) la promoción de puestos de mayor responsabilidad y, d) mejores resultados económicos.

2.2.1.2. DIMENSIONES

Para los fines de la investigación, las dimensiones del desarrollo gerencial están relacionadas con cada una de las etapas del proceso de desarrollo gerencial. García y Casanueva (2008) plantean que el desarrollo gerencial requiere de cuatro fases: estudio de la organización, evaluación del personal y su desempeño, determinación de necesidades y la planificación de la formación deseada. En este sentido, Dessler (2009) agrupa las fases del proceso de desarrollo gerencial en solo tres etapas: evaluar las necesidades estratégicas de la organización, evaluar el potencial de los actuales gerentes y luego desarrollar a los gerentes actuales y potenciales.

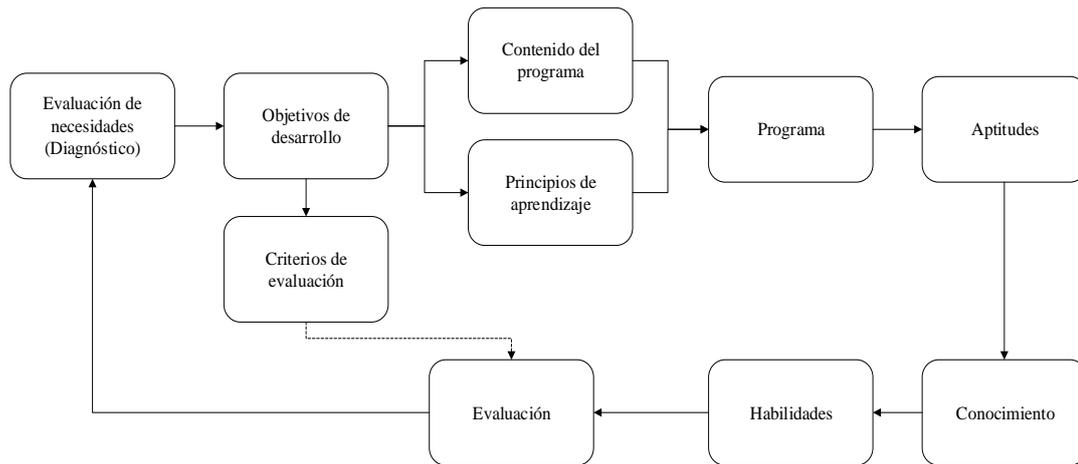


Figura 3: Pasos para la preparación de un proceso de desarrollo gerencial
 Fuente: Adaptado de Werther y Davis (2008, p.255)

Sin embargo, los autores antes referenciados no consideran las etapas después de la ejecución del proceso de desarrollo gerencial. En este entendimiento, para Werther y Davis (2008), Dessler y Varela (2011) además del diagnóstico de necesidades organizaciones y personales, diseño y validación de métodos, y la implantación del programa; las etapas de un desarrollo gerencial exitoso deben considerar la evaluación del proceso (Ver Figura 3). Reuniendo los conceptos antes mencionados, Mondy (2010) plantea un proceso general de desarrollo de cinco fases (Ver Figura 4).

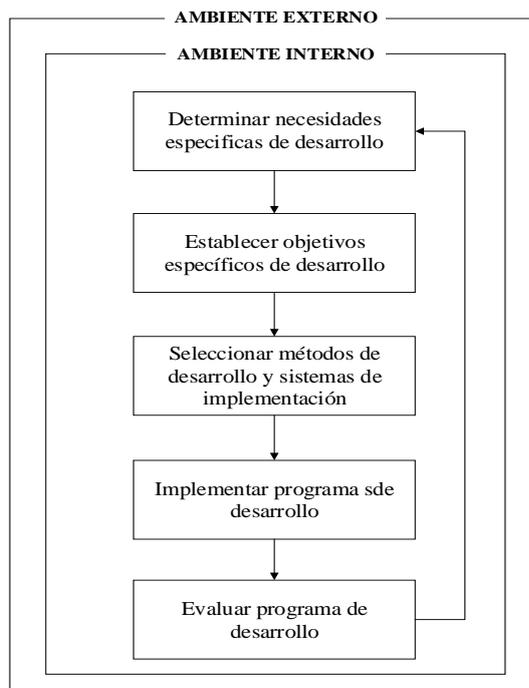


Figura 4: Proceso de desarrollo
 Fuente: Mondy, (2010), p. 201

Por su parte, Ilie y Martin (2011) y Chiavenato (2011), consideran que el proceso de desarrollo gerencial está compuesto por las etapas de diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación (Ver figura 5). Estas cuatro etapas deben estar interrelacionadas con el propósito de generar mayor impacto. Acorde a estos autores, para esta investigación se tomarán las cuatro etapas como las dimensiones del desarrollo gerencial.

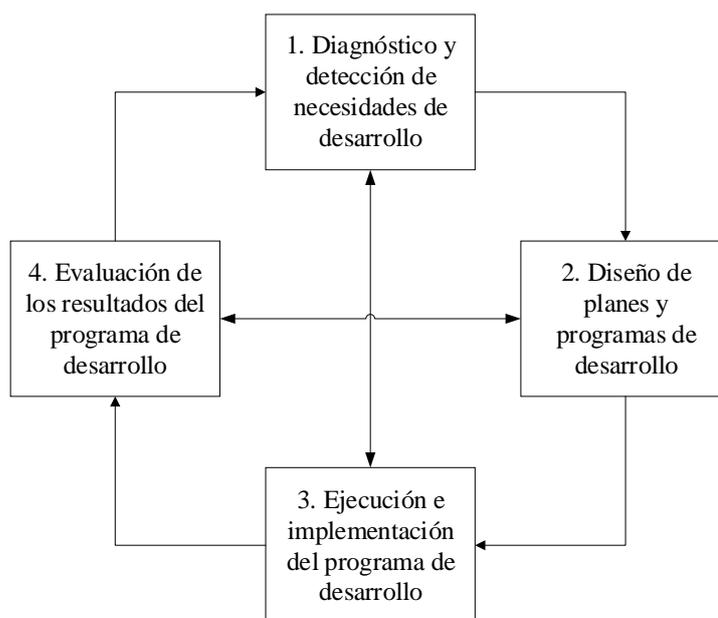


Figura 5: Dimensiones del proceso de desarrollo gerencial
Fuente: Adaptado de Ilie y Martin (2011) y Chiavenato, 2011, p.325

A continuación, se realiza una revisión cada una de las etapas.

a) **DIAGNÓSTICO**

Según Chiavenato (2009) consiste en realizar un análisis preliminar con el objetivo de detectar el inventario de las necesidades específicas. Para ello, una necesidad se refiere a un área de habilidades que deben desarrollarse para mejorar la eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo. Para García y Casanueva (2008) el objetivo de esta etapa es la identificación del desajuste entre la formación futura con las necesidades actuales. Por su lado, Dessler (2009) argumenta que en esta etapa se debe elegir a los candidatos potenciales y las necesidades de desarrollo de cada uno.

Para Werther y Davis (2008), las razones para evaluar las necesidades de formación pueden ser varias, entre ellas; los cambios en el ambiente externo, cambios en la estrategia organizacional, el lanzamiento de nuevos productos, nuevos procedimientos, problemas de alto nivel de desperdicio, altas tasas de accidentes laborales, niveles bajos de motivación, entre otros. Así mismo, la evaluación de necesidades debe tener en cuenta las necesidades individuales de cada persona.

Entonces, esta etapa consiste en determinar la diferencia entre lo que el directivo debería saber y hacer y aquello que actualmente sabe y hace. Ilie y Martin (2011) considera que la identificación de necesidades es un paso crítico que determina el éxito del proceso de desarrollo gerencial. Las autoras sostienen que el diagnóstico se debe realizar de una manera proactiva, adelantándose al futuro para llevar a la organización donde la alta dirección defina en la formulación de la estrategia.

NIVELES DE ANÁLISIS. La identificación de necesidades puede determinar mediante tres niveles de análisis: organizacional, de recursos humanos y de operaciones y tareas. En la Tabla 3, se presenta una síntesis según diferentes autores.

Tabla 3. niveles de análisis para identificar las necesidades de desarrollo

Autores	Nivel de análisis	Sistema implicado	Información a analizar
Chiavenato (2011), Mondy (2010) y García y Casanueva (2008)	Análisis organizacional	Sistema organizacional	Consiste en verificar y analizar Objetivos y filosofía de la organización: planes estratégicos, eficiencia y clima organizacional, entre otros factores.
Chiavenato (2011), Dessler y Varela, (2011), Mondy (2010), García, Rodríguez y Castillo (2010) y García y	Análisis de recursos humanos	Sistema de capacitación	Consiste en el análisis de la fuerza de trabajo, en otras palabras, al potencial y perfil del colaborador. Su objetivo es determinar cuáles son los comportamientos, las actitudes, los conocimientos y las competencias necesarias para el

Casanueva (2008)			logro de los objetivos de la organización. Generalmente es utilizada para el análisis de trabajadores actuales.
Chiavenato (2011), Dessler y Varela, (2011) y Mondy (2010)	Análisis de operaciones y tareas	Sistema de adquisición de habilidades	Consiste en el análisis de habilidades, experiencias, actitudes, conductas y características personales del colaborador a nivel del puesto de trabajo. Es utilizada para el desarrollo de trabajadores nuevos.

Fuente: Elaborado en base a Chiavenato, 2011, p.327, Dessler y Varela, (2011), Mondy (2010) y Garcia, Rodríguez y Castillo (2010).

MÉTODOS. Los principales medios y técnicas para la detección de necesidades son las que se detallan en la Tabla 4 de acuerdo con Dessler y Varela (2011) y Chiavenato (2011).

Tabla 4: Medios y técnicas para identificar necesidades

Medio o técnica	Descripción
Evaluación del desempeño	Permite identificar a los empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio.
Observación	Constatar dónde hay trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal abundante, etcétera.
Cuestionarios	Investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control (check lists).
Solicitud de supervisores y gerentes	Los propios gerentes y supervisores suelen solicitar el desarrollo de acuerdo con las necesidades de nivel más alto.
Entrevistas con supervisores y gerentes	Entrevistas con los responsables de las diversas áreas respecto de problemas frecuentes.
Reuniones interdepartamentales	Discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización.

Medio o técnica	Descripción
Examen de empleados	Resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.
Reorganización del trabajo	Cuando las rutinas laborales sufran una modificación total o parcial se debe informar sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.
Entrevista de salida	Cuestionar las razones que motivaron su salida. Es posible que salten a la vista varias deficiencias de la organización que se podrían corregir.
Análisis de puesto y perfil del puesto	Proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.
Informes periódicos	De la empresa o de producción que muestren las posibles deficiencias.

Fuente: Adaptado de Chiavenato (2011) y Dessler y Varela (2011, pp. 186-187)

Por otro lado, Chiavenato (2011) y Dessler y Varela (2011) indican que otra opción para la identificación de necesidades de desarrollo, y puede sustituir la tradicional función de detección de necesidades; es la gestión por competencias, este modelo se enfoca en la visión de las necesidades del negocio y de cómo las personas pueden aportar valor a la empresa. En este caso, las actividades de desarrollo pretenden equiparar las competencias existentes con las que la organización necesita. Para Ilie y Martin (2011), la identificación de necesidades se realiza en función de la identificación de las competencias actuales de los directivos.

b) DISEÑO

Chiavenato (2009) indica que el diseño del programa de desarrollo se refiere a la planificación de las actividades con un objetivo específico y a la elección de los métodos de desarrollo. Además de lo indicado, Dessler y Varela (2011) consideran que en esta etapa se debe realizar una validación mediante revisiones o pruebas piloto para garantizar la efectividad del programa.

PLAN DEL PROGRAMA DE DESARROLLO. Según Dessler y Varela (2011) y Mondy (2010) los objetivos del plan de desarrollo deben ser claros, concisos y mensurales para guiar el aprendizaje de los participantes, el desenvolvimiento del facilitador y evaluación del programa. Además del objetivo, el plan de desarrollo debe definir e incluir los puntos que se indican en la Tabla 5.

Tabla 5. contenido de un plan de desarrollo

Cuestiones	Componentes	Descripción
¿Quiénes?	Participantes	Definición del grupo objetivo. <ul style="list-style-type: none"> • Número de personas. • Tiempo disponible. • Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes. • Características personales de conducta.
¿Quién?	Facilitadores	Definición de los recursos necesarios para efectuar la capacitación, como tipo de instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, etcétera.
¿Sobre qué?	Contenido	Pueden incluir el suministro de conocimientos necesarios, enseñanza de habilidades específicas o influir en las actitudes de los participantes.
¿Dónde?	Lugar físico	Lugar donde se efectuará el programa de desarrollo: en el puesto, fuera del puesto, pero dentro de la empresa, y fuera de la empresa.
¿Cómo?	Métodos y recursos necesarios	Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
¿Cuándo?	Agenda y horarios	División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
¿Cuánto?	Tiempo, duración o intensidad	Tiempo o periodicidad de las actividades de formación, horario u ocasión propicia.
¿Para qué?	Objetivo o resultados esperados	Definición clara del objetivo y cálculo de la relación costo-beneficio del programa.

Fuente: adaptado de Chiavenato, 2011, p.332 y Dessler y Varela (2011)

MÉTODOS DE DESARROLLO. Para Mondy (2010), el desarrollo tiene lugar en el puesto de trabajo en el momento en el que el empleado lo necesita, así como, lejos del ambiente de trabajo. Werther y Davis (2008), plantean que para seleccionar un método se debe tener en cuentas factores como: la efectividad respecto al costo, el contenido del programa, la idoneidad de las intenciones con que se cuenta, las preferencias y capacidad de las participantes, las preferencias y capacidad del facilitador y los principios de aprendizaje que se vayan a emplear.

Para Chiavenato (2011), uno de los principales objetivos al momento de la elección del método o técnica debe ser obtener el mayor aprendizaje posible con el menor dispendio de esfuerzo, tiempo y dinero. A continuación, se presentan algunos de los métodos clasificados de acuerdo con el lugar donde se efectúan: en el puesto y fuera del puesto de trabajo.

Tabla 6. Principales métodos de desarrollo

Clasificación	Método o técnica	Descripción
MÉTODOS EN EL PUESTO DE TRABAJO	Rotación de puestos: Dessler (2009), Chiavenato (2011), Mondy (2010), Werther y Davis (2008),	Consiste en trasladar a los directivos en formación de un puesto a otro, con el propósito es que el directivo entienda mejor todas las partes del negocio y ponga a prueba sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación de puestos puede ser vertical u horizontal. La rotación de puestos también es eficaz para proteger a la compañía contra la pérdida de empleados clave.
	Puestos de asesoría Dessler (2009), Chiavenato (2011)	Consiste en brindar al futuro directivo la oportunidad de trabajar provisionalmente en diferentes áreas de la organización, bajo la supervisión de un gerente exitoso. Ofrece la oportunidad de aprender la labor del puesto que busca ocupar.
	Programas de aprendizaje practico Dessler (2009), Chiavenato (2011)	Consiste en seleccionar equipos de directivos para trabajar a tiempo completo, en proyectos, con el fin de analizar y resolver problemas de la empresa. Por lo general, los altos gerentes eligen los proyectos y deciden si aceptan o no

Clasificación	Método o técnica	Descripción
MÉTODOS FUERA DEL PUESTO DE TRABAJO	Estudio de casos Dessler (2009), Chiavenato (2011), Mondy (2010), Werther y Davis (2008),	las recomendaciones de los equipos. Se utiliza un aprendizaje estructurado mediante el entrenamiento y la retroalimentación.
	Management games o business games Dessler (2009), Chiavenato (2011), Werther y Davis (2008),	Son técnicas de desarrollo en las que equipos de trabajadores o de administradores compiten entre sí y toman decisiones computarizadas en situaciones empresariales, reales o simuladas. Los participantes son capaces de observar la manera en la que sus decisiones afectan a otros grupos y viceversa.
	Seminarios y cursos externos Dessler (2009), Chiavenato (2011), Mondy (2010)	Consiste en seminarios y conferencias para el desarrollo de directivos por Internet y en el salón de clases, ofrecidos por empresas y universidades.
	Programas universitarios Dessler (2009)	Consiste en programas de educación ofrecida por universidades para ejecutivos y programas de educación continua en liderazgo, supervisión y temas similares. Utilizan casos y conferencias para proporcionar a los directivos las habilidades gerenciales más modernas, así como la práctica para analizar problemas organizacionales complejos.
	Juegos de roles Dessler (2009), Mondy (2010), Werther y Davis (2008),	Consiste en crear una situación realista en la que los directivos actúan los papeles (o roles) de personas específicas. Este método puede provocar una discusión vigorosa entre los participantes. El objetivo consiste en desarrollar las habilidades de liderazgo, la comunicación eficaz y la delegación de responsabilidades, además, para que los participantes sean más conscientes y sensibles a los sentimientos de los demás.
	Modelamiento de la conducta Dessler	Consiste en la imitación de comportamientos de otros para manejar diversas situaciones. Se

Clasificación	Método o técnica	Descripción
	(2009), Mondy (2010)	emplean para capacitar en tareas tales como la revisión de evaluación del desempeño, la corrección de desempeños inaceptables, la delegación del trabajo, el mejoramiento de los hábitos de seguridad, el manejo de las quejas por discriminación, la superación de la resistencia al cambio, la inducción de los nuevos empleados y la mediación entre individuos o grupos en conflicto.
	In house development centers (Universidades corporativas) Dessler (2009), Chiavenato (2011), Mondy (2010)	Consiste en centros internos de desarrollo que ofrecen un catálogo de cursos y programas especiales diseñados para apoyar las necesidades de desarrollo. En muchas compañías, los portales de aprendizaje se están convirtiendo en sus universidades corporativas virtuales.
	Instructores ejecutivos Dessler (2009).	Consiste en la contratación de un consultor externo que cuestiona al jefe, a los compañeros, a los subordinados y (en ocasiones) a la familia del directivo para identificar sus fortalezas y debilidades, para luego asesorar al ejecutivo para que aproveche esas fortalezas y supere sus debilidades. Se utilizan para incrementar la eficiencia de sus altos gerentes. Tiene un costo muy elevado.
	Coaching Chiavenato (2011)	Consiste en representar varias funciones integradas, como líder renovador, preparador, orientador e impulsor, para convertirse en un coach.
	Tutoría o mentoring Chiavenato (2011)	Consiste en la ayuda que los ejecutivos de la cúpula ofrecen a las personas que aspiran a subir a niveles más altos dentro de la organización. Los tutores o los mentores son ejecutivos que se ofrecen para ayudar a los colaboradores de distintas áreas de la empresa y les proporcionan un sistema de apoyo y sostén profesional y político.

Fuente: Adaptado de Dessler (2009), Chiavenato (2011), Mondy (2010), Werther y Davis (2008).

IMPLEMENTACIÓN

(Dessler, 2009) indica que esta etapa se refiere a iniciar el desarrollo gerencial con los métodos seleccionados en la etapa de diseño. Por su lado, Chiavenato (2009) considera que se refiere a la conducción, implantación y ejecución del programa mediante el uso de una gama de tecnologías. Así mismo, Chiavenato (2011) indica que la ejecución de los programas de desarrollo gerencial depende de los factores presentados en la tabla 7.

Tabla 7. Factores para la implementación del desarrollo

Factores	Descripción
Adecuación del programa de desarrollo a las necesidades de la organización	La decisión de establecer programas de capacitación depende de la necesidad de mejorar el nivel de los empleados. La capacitación debe significar la solución de los problemas que originaron las necesidades diagnosticadas o percibidas.
Calidad del material de capacitación	El material de enseñanza pretende concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.
Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa	Es necesario contar con el espíritu de cooperación del personal y con el respaldo de los directivos, pues todos los jefes y supervisores deben participar en la realización del programa.
Calidad y preparación de los instructores	El criterio para seleccionar a los instructores es muy importante. Éstos deben reunir cualidades personales como facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, didáctica, facilidad para comunicar, así como conocimiento de la especialidad.
Calidad de los participantes	Se obtienen mejores resultados cuando se selecciona bien a los participantes, en función de la forma y el contenido del programa y de los objetivos, de modo que las personas formen un grupo homogéneo.

Fuente: adaptado de Chiavenato, 2011, pp.334-335

EVALUACIÓN

Para Dessler y Varela (2011), Garcia et al. (2010), Mondy (2010) y Chiavenato (2011), la cuarta etapa consiste en medir la eficiencia y eficacia de los programas de desarrollo, en otras palabras, se debe verificar si el desarrollo produjo modificaciones en la conducta de los participantes y si los resultados tienen relación con la consecución de los objetivos empresariales. Así mismo, se requiere medir si los métodos fueron eficaces para alcanzar los objetivos propuestos y que la inversión realizada produzca un rendimiento razonable.

Por su lado, Werther y Davis (2008) argumenta que la evaluación del programa de desarrollo permite medir la mejora del desempeño de los participantes, así como, evaluar las competencias directivas de los participantes, el cual debe realizarse de manera integral y sistemática. Entre los métodos de evaluación del desempeño y sus resultados, se cuenta con la técnica de evaluación de 360°. Para Mondy (2010), los objetivos de la evaluación incluyen: decidir si un programa debería continuar, decidir si un programa debería modificarse, y determinar el valor del desarrollo.

Chiavenato (2011) indica que los resultados del desarrollo deben efectuarse en tres niveles indicados en la tabla 8.

Tabla 8. Resultados del proceso de desarrollo

Nivel	Resultados
Evaluación en el nivel organizacional	<ul style="list-style-type: none"> a) Aumento en la eficacia organizacional. b) Mejora de la imagen de la empresa. c) Mejora del clima organizacional. d) Mejora en la relación entre empresa y empleados. e) Apoyo del cambio y la innovación. f) Aumento de la eficiencia, etcétera.
Evaluación en el nivel de los recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> a) Reducción de la rotación de personal. b) Reducción del ausentismo. c) Aumento de la eficiencia individual de los empleados. d) Aumento de las habilidades personales.

Nivel	Resultados
Evaluación en el nivel de las tareas y operaciones	e) Aumento del conocimiento personal. f) Cambio de actitudes y conductas, etcétera. a) Aumento de productividad. b) Mejora en la calidad de los productos y servicios. c) Reducción del flujo de la producción. d) Mejora en la atención al cliente. e) Reducción del índice de accidentes. f) Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, etcétera.

Fuente: Adaptado de Chiavenato, 2011, p.336

2.2.1.3. FACTORES

Entre los factores que influyen en el desarrollo gerencial, Chiavenato (2009) afirma que el cambio es el principal factor que afecta las actividades de desarrollo. Sin embargo, Mondy (2010) menciona la existencia de otros factores que también pueden afectar la posibilidad de alcanzar los objetivos de los programas de desarrollo. Entre ellos, el apoyo de la alta gerencia, el compromiso de los especialistas, los avances tecnológicos, la complejidad de la organización, y otros procesos de la administración de personal. Por su parte, Dessler y Varela (2011) además de los factores ya mencionados, mencionan la necesidad de especificar las competencias y resultados de conocimiento concretos, y el uso práctico y concreto del contenido del programa.

Por su parte, Ilie y Martin (2011) realizaron un estudio de los factores en base a cada uno de las etapas del proceso de desarrollo gerencial. Entre los aspectos analizados se mencionan, la implicación de la alta gerencia en cada uno de las etapas de los programas, la relación de los programas con el desarrollo de las carreras de los directivos, la participación y apoyo de los superiores inmediatos, el presupuesto asignado para cada etapa de los programas, los contenidos y metodologías más relevantes y con mayor impacto y, la duración y los formatos de los programas. Así mismo, señala que otros

factores de éxito son el conocimiento de la estrategia empresarial y la realización de auditorías en todas las fases del proceso de desarrollo.

A continuación, se describe cada uno de los factores estratégicos, que influyen en todas las etapas del proceso de desarrollo:

- a) **APOYO DE LA ALTA GERENCIA.** Uno de los requisitos fundamentales para el éxito de los programas de desarrollo es el involucramiento del equipo de la alta gerencia. Según Dessler y Varela (2011), Mondy (2010) y Chiavenato (2009) el apoyo de la alta gerencia debe ser real, constante y debe tomar parte activa en la formulación de objetivos, asignación de recursos necesarios y participación en los programas de desarrollo.
- b) **AVANCES TECNOLÓGICOS.** De acuerdo con Mondy (2010) es el factor que más ha influenciado el proceso de desarrollo, mediante la implementación de tecnologías de información que han cambiado la forma en que el conocimiento se divulga a las personas.
- c) **COMPLEJIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.** Mondy (2010) y Chiavenato (2009) sostienen que la interacción entre los individuos y los grupos dentro de la organización se vuelven más complicadas. Esto, como consecuencia de los rápidos cambios en la tecnología, los productos, los sistemas y los métodos de trabajo; lo que provoca una creciente complejidad de las actividades que un directivo debe realizar en sus tareas diarias. Por lo tanto, las organizaciones deben pensar en cómo integrar y desarrollar a los directivos en un ambiente global.
- d) **ESTILO DE APRENDIZAJE.** Mondy (2010) argumenta que la entrega y transmisión de los conocimientos a los empleados, de acuerdo con sus estilos de aprendizaje, mejora notablemente el valor de los programas de desarrollo. Así mismo, indica que el empleado aprenderá sólo si hay relevancia, significado y

- emoción asociados con el contenido del desarrollo. En este sentido, uno de los modelos de aprendizaje mas estudiados es el modelo de Kolb (como se citó en Ilie y Martin, 2011) que identifica cuatro estilos de aprendizaje: divergente, asimilador, convergente y adaptativo. Por su parte, Mumford (como se citó en Ilie y Martin, 2011) identifica los estilos de aprendizaje. activo, reflexivo, teorico y pargmatico.
- e) **CONTENIDOS Y METODOLOGÍAS.** Ilie y Martin (2011) es importante que los métodos incluidos en el programa, como los talleres, juegos, entre otros, produzcan una experiencia de aprendizaje asociada con las emociones, lo cual conlleva a una mayor probabilidad de que el aprendizaje se aplique en la vida real después del programa. Otro factor importante es que los métodos de desarrollo estén ubicados en los contextos de negocios actuales para que los directivos los comparen con su propia experiencia y pueda encontrar una aplicación inmediata. Para Dessler y Varela (2011) se deben utilizar métodos de aprendizaje realistas como proyectos de aprendizaje, donde los aprendices resuelvan problemas reales de la organización.
- f) **LA SELECCIÓN DE LOS PARTICIPANTES.** Ilie y Martin (2011) recomiendan tener en cuenta los siguientes criterios, su nivel de motivación para aprender y cambiar, la capacidad de ser abierto y participativo, la empatía, su madurez emocional, grado de estabilidad psicológica, madurez de autoanálisis, tolerancia al estrés y la ansiedad, y flexibilidad.
- g) **APOYO DE LOS SUPERIORES INMEDIATOS.** Chiavenato (2009) indica que todos los gerentes, gerentes de línea y especialistas de recursos humanos deben estar directa y estrechamente ligados a los programas de desarrollo. Los especialistas de recursos humanos deben proporcionar su experiencia técnica.

- h) **ESTRATEGIA Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.** Dessler y Varela (2011) indican que los programas de desarrollo gerencial deben estar diseñados de modo que fluya y tenga relación con la estrategia y objetivos de la empresa.
- i) **OTRAS FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS.** Según Mondy (2010) el éxito de las funciones de reclutamiento, selección y remuneración de una empresa también influye en el desarrollo, debido a que atraen a empleados más competitivos y que requieren menos esfuerzos de desarrollo.
- j) **DURACIÓN Y FORMATO.** Dessler y Varela (2011) recomiendan el diseño de programas cortos de alto involucramiento de 3 a 4 días, en vez de programas de duración larga.

2.2.1.4. ENFOQUES

El enfoque tradicional del desarrollo gerencial se restringe a un grupo pequeño de colaboradores, generalmente, sólo los niveles más elevados. Este enfoque está caracterizado porque el desarrollo es casual, fortuito y reactivo. Así mismo, su visión es de corto plazo y se basa en la imposición (Chiavenato, 2011). Por otro lado, autores como Dessler (2009) y (Chiavenato, 2011) sostienen que el enfoque moderno del desarrollo gerencial envuelve a todos los colaboradores y pueden aplicarse en toda la organización. Sus principales características son, es planeado, intencional y proactivo; además que su visión es de largo plazo y se basa en el consenso.

2.2.1.5. MODELOS

En esta sección se describe los modelos relacionados a este trabajo. Aunque, todos son igual de importante se dará mayor valor al modelo sistémico planteado por Ilie y Martin para el desarrollo de esta investigación.

a) MODELO DE DESARROLLO GERENCIAL POR VILLEGAS

Para Villegas (2004) el desarrollo gerencial se puede manejar bajo un enfoque sistémico de tres etapas básicas que están relacionadas entre sí. Este enfoque envuelve a las diez fases de desarrollo gerencial dentro de tres etapas principales denominadas: de insumos, de procesamiento y de seguimiento y evaluación (Ver Figura 6).

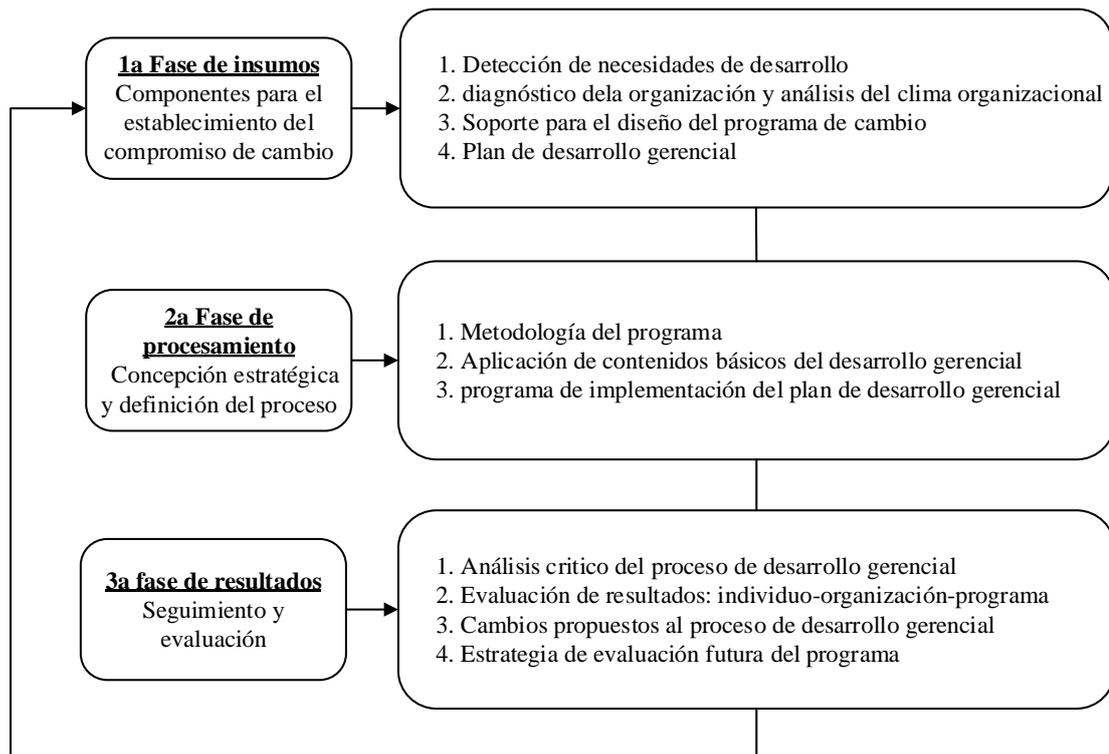


Figura 6. Proceso de desarrollo gerencial a través del enfoque sistémico
Fuente: adaptado de Villegas, 2004.

De acuerdo con Villegas (2004), el proceso de desarrollo gerencial está conformado por tres etapas, los cuales se describen a continuación:

- a) **ETAPA DE INSUMO.** Comprende un conjunto de insumos relacionados al contexto en el que se desarrolla la organización. Dichos insumos constituyen elementos para el compromiso del cambio y se refieren básicamente al diagnóstico de necesidades y la elaboración de planes de desarrollo.
- b) **ETAPA DE PROCESAMIENTO.** Comprenden un conjunto de procedimientos que permitirán la implementación de los programas de desarrollo gerencial en la

organización. En esta fase se realiza el análisis de los métodos y su procedimiento de implementación, así como, la definición integral de desarrollo.

- c) **ETAPA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.** Comprende la determinación de los resultados del programa de desarrollo. En esta fase se presentan los efectos positivos que aseguren a la empresa mejores niveles de desempeño de los directivos y mejores niveles de competitividad en el medio en que se desenvuelven.

Asimismo, de acuerdo con Villegas (2004), el proceso de desarrollo gerencial está conformado por diez fases, los cuales se describen a continuación:

- a) **ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN.** Se realiza mediante una investigación del contexto interno y externo, las estructuras organizacionales, clarificación de los centros de decisiones entre otros aspectos que involucran la gestión de la organización.
- b) **INVENTARIO DEL PERSONAL.** Consiste en el análisis de la información del perfil profesional y ocupacional de los colaboradores, con la finalidad de determinar su pertinencia, experiencia, educación, logros, rendimiento, entre otros.
- c) **DETECCIÓN DE NECESIDADES DE DESARROLLO:** Consiste en el análisis de las brechas entre el cuadro de habilidades gerenciales de que dispone la organización en el presente y aquellas que consideran necesarias para su desempeño en el futuro.
- d) **DISEÑO DEL PROGRAMA Y ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS:** Se realiza tomando en cuenta las características de la organización, para establecer los mecanismos de desarrollo que pueden aplicarse dentro y fuera de la

organización. Así mismo se definen los objetivos de programa y finalmente determinar los niveles de participación de los gerenciales y supervisores.

- e) **SELECCIÓN DE LOS PARTICIPANTES.** Consiste en la asignación de directivos actuales y potenciales para los diferentes programas de formación gerencial de acuerdo con su perfil profesional.
- f) **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO.** Consiste en estimar y medir la experiencia, educación, logros, rendimiento, entre otros; del personal gerencial.
- g) **AUDITORÍA DEL DIRECTIVO.** Consiste en realizar el seguimiento periódico que se le hace al programa, así como la evaluación a los participantes para poder evidenciar sus resultados.
- h) **CUADROS DE REEMPLAZOS.** Se refiere al mantenimiento de un estudio actualizado de los cuadros de reemplazo para diversas posiciones gerenciales y de supervisión.
- i) **PROGRAMA DE DESARROLLO.** Es un conjunto de estrategias o métodos para la capacitación, entrenamiento, transferencia, promociones y cualesquiera otros métodos seleccionados para potenciar y mejorar los conocimientos de cada uno de los directivos.
- j) **EVALUACIÓN DEL PROGRAMA.** Consiste en la revisión constante del programa de desarrollo para determinar la efectividad de las estrategias planteadas y en caso de ser necesario redimensionar dichas estrategias.

b) MODELO DE DESARROLLO GERENCIAL POR GARCÍA

García, Rodríguez y Castillo (2010), proponen un modelo compuesto por tres componentes para analizar el proceso de desarrollo de directivos, mediante la

triangulación de: perfil deseado del directivo, necesidades territoriales de formación y sistema de formación en dirección (Ver figura 7).

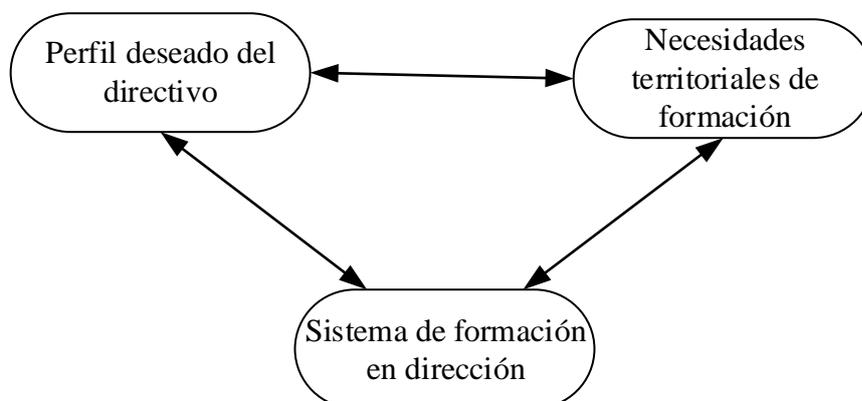


Figura 7: Modelo de formación en el componente de dirección
Fuente: García et al., (2010, p.101)

El componente de perfil deseado del directivo, nos permite definir una propuesta del perfil ideal, a partir de los problemas que el directivo debe ser capaz de resolver. Debido a que no existe un perfil formalmente reconocido del profesional en dirección, el perfil deseado debe considerar las competencias y/o cualidades que debe poseer el directivo para resolver los problemas de su actividad profesional. Para la definición del perfil se debe responder a la pregunta ¿Qué es lo que tiene un directivo de desempeño excelente que no tiene otro? De esta manera se puede identificar las competencias generales de esta actividad (dirección) para un periodo determinado, las que pueden ser consideradas como indicadores del perfil.

Las necesidades territoriales de formación, abarcan las exigencias devenidas de la estrategia de desarrollo organizacional. En cuanto, al sistema de formación en dirección, debe dar repuesta desde un punto de vista formativo a las proyecciones de desarrollo estratégico.

c) MODELO SISTÉMICO POR ILIE Y MARTIN

Según Ilie y Martin (2011), el proceso formativo de un directivo está compuesto por las fases de diagnóstico, diseño, implementación y evaluación. Estas fases deben estar interrelacionadas con el propósito de generar mayor impacto (ver Figura 8).

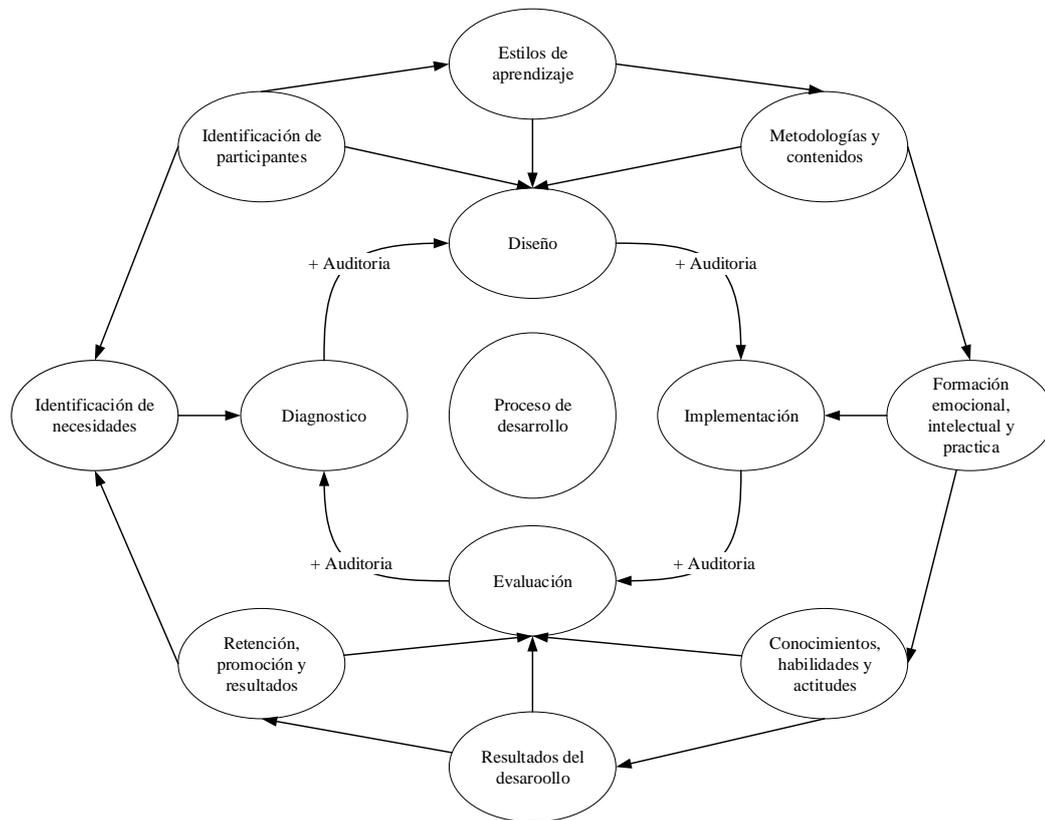


Figura 8. Modelo sistémico de la formación de directivos
Fuente: (Ilie y Martin, 2011, p.87)

De acuerdo Ilie y Martin (2011), el proceso de desarrollo gerencial está conformado por cuatro fases, los cuales se describen a continuación:

- a) **DIAGNOSTICO E IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES.** El diagnóstico debe realizarse mediante una correcta identificación de los participantes y un análisis de las necesidades de estos. Ilie y Martin (2011) consideran como el paso crítico que determinan el éxito de un programa de desarrollo. Así mismo, afirman que un correcto diagnostico ayuda a identificar aquellas conocimientos y competencias que se tienen que desarrollar. Los métodos para realizar el

- diagnostico (identificación) de los participantes y sus necesidades pueden ser: a) análisis de la visión, misión, objetivos y mapas estratégicos, b) Entrevistas con el máximo ejecutivo y la alta dirección, c) Análisis de las evaluaciones de competencias actuales, d) Entrevistas con los propios directivos y, e) Estudio de programas de desarrollo anteriores.
- b) DISEÑO. Comprende tres factores: la identificación de los participantes, identificación de sus estilos de aprendizaje y la selección de metodologías y contenidos.
- i. IDENTIFICACIÓN DE PARTICIPANTES. Ilie y Martin (2011) afirman que los programas diseñados a medida para los directivos tienen un mayor impacto que los programas abiertos, ya que permite la concentración de todo el grupo en su formación para lograr los objetivos estratégicos de su empresa.
 - ii. ESTILOS DE APRENDIZAJE. Consiste en el análisis previo de los estilos de aprendizaje de los participantes, con el objetivo de definir y emplear mejor las metodologías de aprendizaje en el programa. En esta línea Strebel y Keyes (como se citó en Ilie y Martin, 2011) argumenta que hay dos enfoques de investigación respecto al aprendizaje de alto impacto. La primera es la neurociencia, enfocado en el cerebro y la conciencia, que analiza aspectos como las emociones, la energía, el contexto y los sentidos. La segunda es la psicología y sociología enfocado en el aprendizaje de los adultos que centra su análisis en los procesos de asimilación, la adaptación y uso de analogías para encajar los nuevos conocimientos y habilidades en la aplicación inmediata en el puesto de trabajo.
 - iii. METODOLOGÍAS Y CONTENIDOS. Consiste en la selección de las metodologías adecuadas para lograr una combinación de aspectos

emocionales, intelectuales y prácticos para que el programa genere un impacto en las personas como en la organización.

- c) **IMPLEMENTACIÓN.** Para que la implementación cause un impacto Ilie y Martín (2011) argumenta que los métodos de desarrollo de directivos deben tomar en cuenta las metodologías de aprendizaje en tres dimensiones: intelectual, emocional y práctico. En la dimensión intelectual algunas actividades son las lecturas previas, conferencias, estudios de casos reales. En la dimensión emocional, intercambios de experiencias, debates, herramientas multimedia y coaching enfocados en el feedback. En la dimensión práctica simulaciones, juegos de rol y gestión de proyectos. Otro aspecto a considerar en esta fase es la correcta selección de los facilitadores. Cuando el programa tiene como objetivo generar un proceso de cambio, los facilitadores tienen que haber realizado antes los ejercicios de introspección que emplearán en el programa.
- d) **EVALUACIÓN.** Comprende tres factores: resultados de la formación en cuanto a la medición de conocimiento, actitudes y comportamiento, los resultados del programa de desarrollo y los resultados posteriores como la retención, promoción y resultados económicos (Ver figura 11). Según Ilie y Martín (2011), la formación de los directivos en las dimensiones intelectual, emocional y práctico, permite a los directivos mejorar varios aspectos intrínsecos como sus conocimientos, actitud y comportamiento (competencias). Esto conlleva a un mejor desempeño de los directivos y, por lo tanto, impacta sobre varios aspectos organizativos extrínsecos como una mayor fidelización, un mayor índice de retención, la promoción de puestos de mayor responsabilidad y, finalmente a mejores resultados económicos.

2.2.1.6. MEDICIÓN

Acorde a Chiavenato (2009), el proceso de desarrollo gerencial debe medirse en cuanto a los costos, calidad, servicio, rapidez y resultados que ha tenido. Ilie y Martin (2011) sostienen que la medición de resultados debe realizarse paralelamente a los programas de desarrollo en todas sus etapas: diagnóstico, diseño, implementación y evaluación, para asegurar la alineación del programa a los objetivos de desarrollo. Por lo tanto, la evaluación debe ser coherentes con los programas diseñados.

Para Werther y Davis (2008) el éxito de un programa de desarrollo se mide por los cambios efectivos que induzca en el desempeño de los participantes. Un paso previo al inicio del proceso de desarrollo, es la determinación de normas para evaluar los resultados del programa. A continuación, se suministra a los participantes un examen antes de la actividad formativa, y un examen después de la actividad formativa, para compararlos y determinar las brechas en el conocimiento. Luego, se realiza la verificación de si existe la transferencia al puesto de trabajo, mediante actividades de seguimiento.

A continuación, se revisan distintos modelos de evaluación de las actividades de desarrollo gerencial.

a) MODELO DE EVALUACIÓN DE KIRKPATRICK

Kirkpatrick en 1979, como se citó en Ilie y Martin (2011), Chiavenato (2011), Mondy (2010), entre otros autores, desarrolla un modelo articulado en cuatro niveles: la reacción, el aprendizaje, la aplicación y los resultados. De este modo, la evolución siempre debe empezar por el nivel uno y seguir con los siguientes niveles de forma secuencial, en función del tiempo y presupuesto asignados. Así, cada nivel representa una medida más precisa de la eficacia del desarrollo.

- a) Reacción ¿Cuánto gusto el programa a los participantes? Recoge el grado de disfrute de las personas que participan en el programa de desarrollo.
- b) Aprendizaje ¿Qué principios, hechos o técnicas aprendieron los participantes? Son los conocimiento comprendidos y asimilados por los participantes del programa.
- c) Aplicación ¿Qué cambios en la conducta de trabajo han resultado del programa? Ejercer un cambio de actitud por medio de la formación exige querer mejorar, reconocer desconocimiento, trabajar en un ambiente favorable, contar con la ayuda necesaria y tener la oportunidad de experimentar lo aprendido.
- d) Resultados ¿Cuáles fueron los resultados tangibles del programa en lo que se refiere a la reducción de coste, mejora de calidad y cantidad? Los resultados atendiendo a su materialidad se pueden medir por resultados del aprendizaje de habilidades y resultados cualitativos.

b) MODELO DE EVALUACIÓN ECONÓMICA

Philips en 1996, como se citó en Ilie y Martin (2011) estudia la medición de la rentabilidad de la formación como un aspecto clave para conseguir el apoyo de la alta dirección y aumentar el aprendizaje de lo participantes. Sostiene que se debe compara el coste de la implemtacion del progrma con los beneficios economicos. Asi, define un modelo que incorpora un quinto nivel de evaluación a los niveles de Kikpatrick. Para calcular la tasa de retorno de las inversiones, define un modelo de proceso que consiste en recolpilar información cuantigficable y aplicación de una formaula (Ver figura 13). La información recopilada debe intentar aislar los efectos de la formación y tranformarlo en datos cuantificadbles.

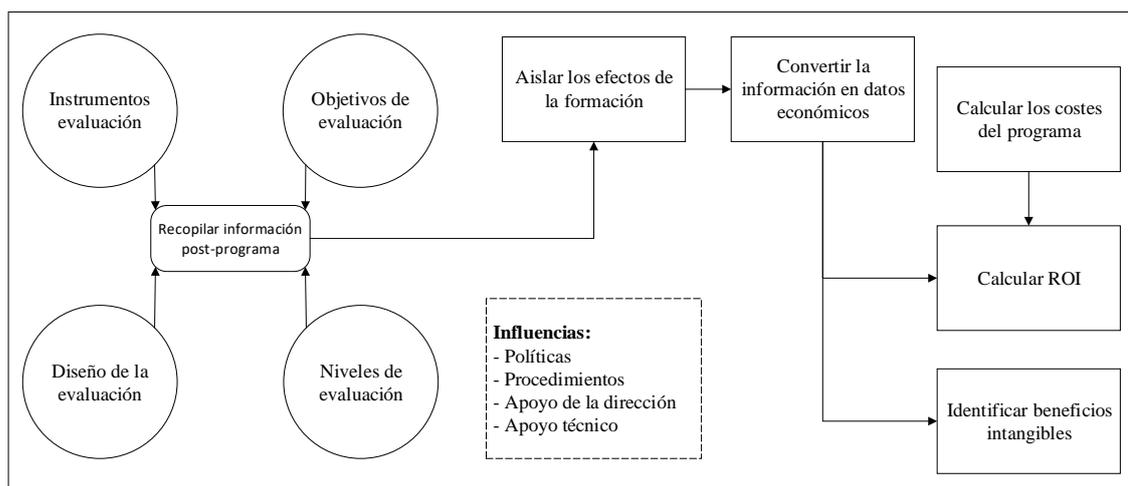


Figura 9. Modelo de evaluación económica de Philips

Fuente: Adaptado de Ilie y Martin, 2011, p.74

Para cuantificar la información el autor recomienda distintos sistemas de control:

- a) Análisis de tendencias de las variables analizadas.
- b) uso de métodos de previsión.
- c) estimación de los participantes del impacto de la formación.
- d) estimación de los supervisores del impacto de la formación.
- e) estimación del equipo de dirección del impacto de la formación.
- f) datos recibidos de los clientes.
- g) estimación de los expertos del impacto de la formación.
- h) estimación de los subordinados del impacto de la formación.
- i) cálculo de otros factores que pueden impactar en los resultados.

Una vez identificados estos factores se deben transformar la información en valores económicos. Por último, se calcula el coste del programa mediante la fórmula siguiente:

$$\text{ROI (\%)} = (\text{beneficios} - \text{costes}) / \text{costes} \times 100$$

c) MODELO DE EVALUACIÓN INTEGRAL

Paul Leone (2008) como se citó en Chiavenato (2011), añade un sexto nivel a los modelos revisados anteriormente, a la cual denomina: la transferencia de clima. Sostiene

que el desarrollo influye en el clima favoreciendo la transferencia de lo aprendido y su aplicación en el ambiente de trabajo. De este modo, el modelo de evaluación integral que se describe en Chiavenato (2011) se puede representar como lo muestra la tabla 9.

Tabla 9. Niveles de evaluación de la eficacia del programa de desarrollo

Medidas de eficacia	Métodos de evaluación	Descripción
Nivel 1 Reacción (Kirkpatrick)	Satisfacción con la experiencia de desarrollo	Mide la reacción o la satisfacción personal de los participantes respecto del programa. Es el nivel más elemental, y se caracteriza porque se enfoca en el programa, en el facilitador y en cómo fue en la práctica la aplicación del entrenamiento.
Nivel 2 Conocimiento (Kirkpatrick)	Nuevos conocimiento y habilidades adquiridos	Mide las nuevas habilidades y conocimientos, y cambian sus actitudes y comportamientos como resultado del programa de desarrollo.
Nivel 3 Comportamiento (Kirkpatrick)	Aprendizaje después del acto	Mide el grado aplicación en el trabajo de las habilidades aprendidas. En este nivel, las personas aplican al trabajo y adoptan nuevas actitudes que transforman su comportamiento. Los cambios conductuales pueden observarse desde una perspectiva de 360° o en encuestas a los empleados.
Nivel 4 Impacto (Kirkpatrick)	Retiene lo aprendido en el acto	Mide el impacto en los resultados del negocio al reducir los costos operacionales, aumentar las ganancias, mejorar la calidad del trabajo, disminuir la rotación de personal o acelerar el ciclo de producción.
Nivel 5 Resultados (Philips)	Análisis costos / beneficios refleja un aumento de la productividad en el mediano largo	Mide la recuperación financiera para la empresa: cuando es positiva, las actividades de desarrollo generan ganancias, pero cuando es negativa, produce perjuicios. La necesidad de evaluar el rendimiento de la inversión se relaciona con los costos y beneficios.
Nivel 6 Transferencia de clima (Paul Leone)	Implica factores en el ambiente laboral de aprendizaje (clima) que ayudan o impulsan la transferencia de aprendizaje	

Fuente: Adaptado de Chiavenato, 2011, p.338

2.2.2. COMPETENCIAS GERENCIALES

2.2.2.1. DEFINICIÓN

Según Cardona y García-Lombardía (2007), las competencias gerenciales son comportamientos observables y habituales que conducen al éxito en una función o tarea. Son comportamientos observables, es decir, se puede medir tanto su grado de desarrollo, su progreso y el aprendizaje; además, son comportamientos habituales que se incorporan a las actividades cotidianas del colaborador. Como lo señala Alles (2009), las competencias de gestión se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo que generan un desempeño exitoso, mientras que las competencias de conocimiento se refieren a las competencias técnicas. Ambos son necesarios para realizar cualquier tipo de trabajo.

En este sentido, Gutiérrez (2010) define como competencia a una característica personal que convierten a unas personas más competentes que otras. Estas se fundamentan en tres elementos: el individuo, la especialidad y el contexto. Sostiene que ser competente es ser talentoso. Así mismo, Chiavenato (2011) considera que las competencias son cualidades para desempeñar las actividades y que diferencian el desempeño de las personas. Entonces, la gestión por competencias tiene el propósito de definir los perfiles que generan mayor productividad y adaptación al negocio.

Conforme a Dessler (2009) competencia significa conocimientos, habilidades y conductas que permiten a los colaboradores desempeñar de modo eficaz su trabajo. El proceso para la identificación de las competencias inicia la ejecución de entrevistas con los altos ejecutivos, para definir los objetivos y la estrategia de la empresa. Luego, se llevan a cabo entrevistas conductuales con grupos de enfoque. Las competencias identificadas en conjunto comprenderán el modelo de competencia del puesto. Las actividades de desarrollo se dirigirán posteriormente a desarrollar esas competencias.

2.2.2.2. DIMENSIONES

Las competencias gerenciales se refieren a dos tipos: las competencias técnicas y las competencias de gestión. A las competencias de gestión se le agrega unas de carácter personal, denominadas de eficacia personal. El objetivo de esta investigación busca analizar las competencias de gestión, también llamadas competencias directivas. Cardona y García-Lombardía (2007) consideran tres dimensiones de las competencias directivas que debe poseer un directivo, los que están relacionados a tres parámetros de medición de la efectividad de una empresa y a los talentos de un directivo (Ver tabla 10).

Tabla 10. Dimensiones de las competencias gerenciales

Parámetros	Talentos del directivo	Competencias directivas
Eficacia	Estratégico	Estratégicas
Capacidad de la organización para lograr los objetivos que se propone.	Capacidad de desarrollar e implementar estrategias que conduzcan al logro de buenos resultados económicos.	Son aquellas que se dirigen al logro de un mayor valor económico para la empresa.
Atractividad	Ejecutivo	Interpersonales
grado de satisfacción que experimentan los miembros de una organización por el trabajo que realizan y por el desarrollo que alcanzan en ese trabajo.	Capacidad para desarrollar a los colaboradores, adaptando en cada momento las tareas a las aptitudes reales de cada uno.	Son aquellas que permiten el desarrollo de las capacidades de los empleados y su correcta funcionalidad en el trabajo.
Unidad	De liderazgo personal	Personales
Grado de confianza e identificación de las personas con la misión de la organización.	Capacidad de crear confianza e identificación de los colaboradores con la misión de la organización.	Desarrollan la confianza y la identificación de los colaboradores. A su vez, este grupo se divide en competencias personales externas e internas.

Fuente: Adaptado de Cardona y García-Lombardía, (2007), pp.238-240

2.2.2.3. ENFOQUES

El estudio de las competencias se realizó bajo los enfoques conductista, funcional y constructivista. El enfoque conductista considera como principal factor el comportamiento de los trabajadores eficaces. En este sentido, Arbaiza (2011) señala que primero se deben identificar las competencias que llevan a un desempeño eficaz y luego, se debe ayudar al colaborador a alcanzar el nivel requerido a través del desarrollo centrado en conductas. Por otro lado, el enfoque funcional se relaciona con desempeños concretos y predefinidos que la persona debe llegar a demostrar en un puesto de trabajo. Según Royo (como se citó en Arbaiza, 2011) la contribución de este enfoque es la creación de mapas competenciales y la estandarización de competencias. Por último, el enfoque constructivista enfatiza el desarrollo y aprendizaje de las competencias para un desempeño superior que influya e los resultados de la empresa. Para Medina et al. (2012), el aporte de este enfoque es esencialmente metodológico.

2.2.2.4. MODELOS

En esta sección se describe los modelos relacionados al desarrollo de competencias gerenciales. Aunque, todos son igual de importante se dará mayor valor al modelo sistémico plateado por Cardona y García-Lombardía para el desarrollo de esta investigación.

a) MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES ESPECÍFICAS

Alles (2009) plantea una metodología para la implantación de un modelo dividido en cuatro pasos: la definición de competencias en base a la visión, misión y estrategias de la organización, preparación de competencias y comportamientos, asignar competencias a puestos, y determinar las brechas de competencias (inventario). Luego de armado el

modelo, este puede ser utilizado en la evaluación del desempeño, y posteriormente, se estará en condiciones de realizar acciones de desarrollo de competencias basadas en el resultado obtenido (Ver Figura 10).

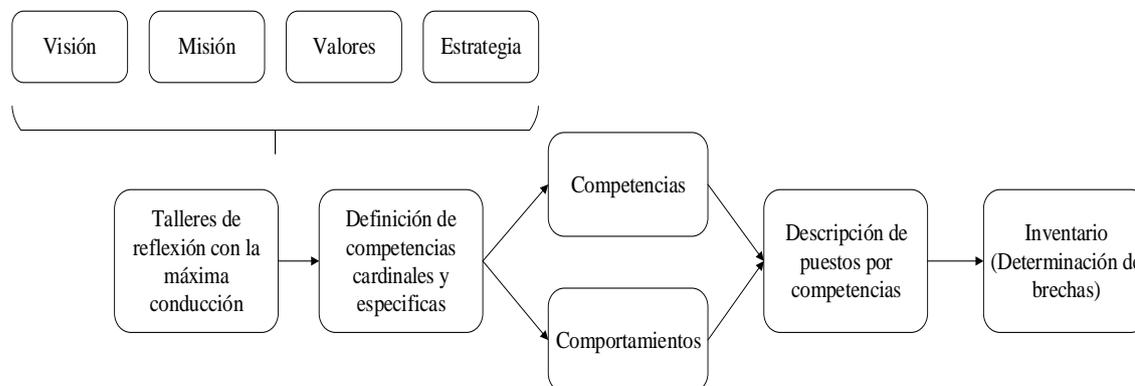


Figura 10. modelo de gestión por competencias
Fuente: Adaptado de Alles (2009) p.64

La metodología anterior tiene la finalidad determinar el inventario de competencias específicas gerenciales, que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otros colaboradores de la empresa (Alles, 2009a). La autora sostiene que, uno de los factores más importantes es involucrar a los más altos directivos en la definición de un modelo de competencias. Dichos directivos, por su experiencia y compenetración en el negocio, son quienes mejor pueden aportar las ideas básicas para construir el modelo.

Después de la implementación del modelo y la medición de las competencias, se habrán determinado brechas entre el nivel de competencias de cada colaborador y lo requerido por su puesto de trabajo. Alles (2009), presenta un conjunto de 60 competencias que las personas que integran la organización deben poseer. De estos, 10 son los principales en los directivos, estos se describen a continuación:

01. Conducción de personas

Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su

desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones.

02. Dirección de equipos de trabajo

Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.

03. Empowerment

Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores. Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas, tanto en conocimientos como en competencias. Capacidad para obtener los mejores resultados, lograr la integración del grupo y aprovechar la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior al negocio. Implica fijar objetivos de desempeño claros y medibles y asignar las responsabilidades correspondientes.

04. Entrenador

Capacidad para formar a otros tanto en conocimientos como en competencias. Implica un genuino esfuerzo para fomentar el aprendizaje a largo plazo y/o desarrollo de otros, más allá de su responsabilidad específica y cotidiana. El desarrollo a lograr en otros será sobre la base del esfuerzo individual y según el puesto que la otra persona ocupe en la actualidad o se prevé que ocupará en el futuro.

05. Entrepreneurial

Capacidad para transformar su gestión o un área de negocios de baja productividad y rendimiento en una de alta productividad y rendimiento. Capacidad para buscar el cambio, responder cuando se presenta y aprovecharlo como una oportunidad, y guiar en este sentido tanto su accionar como el de otros, con iniciativa y habilidad para los negocios. Implica vivir y sentir la actividad empresarial y constituirse en un promotor de ella.

06. Liderar con el ejemplo

Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética, y motivar a los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados con sentido de pertenencia y real compromiso. Capacidad para promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable.

07. Liderazgo

Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

08. Liderazgo ejecutivo (capacidad para ser líder de líderes)

Capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos, y comunicar la visión de la organización, tanto desde su rol formal como desde la autoridad moral que define su carácter de líder. Implica ser un líder de líderes, al crear un clima de energía y compromiso junto con un fuerte deseo de guiar a los demás, que se verifica en el comportamiento de los otros al acompañar su gestión con entusiasmo.

09. Liderazgo para el cambio

Capacidad para comunicar la visión estratégica de la organización y lograr que la misma parezca no sólo posible sino también deseable para los *stakeholders*. Capacidad para generar en los otros motivación y compromiso genuinos. Capacidad para promover la innovación y los nuevos emprendimientos, y lograr transformar las situaciones de cambio en oportunidades.

10. Visión estratégica

Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa.

El siguiente paso, como consecuencia de la definición de un modelo de competencias, es la formación del cliente interno; es decir, del directivo. Para ello, Alles (2009) argumenta que se debe trabajarse tres aspectos importantes en la gestión de recursos humanos: la selección, desempeño y desarrollo de los colaboradores. De estos procesos, el más importante para la presente investigación es el desarrollo de competencias que, según la autora, se puede realizar mediante los siguientes métodos descritos en la Figura 11.

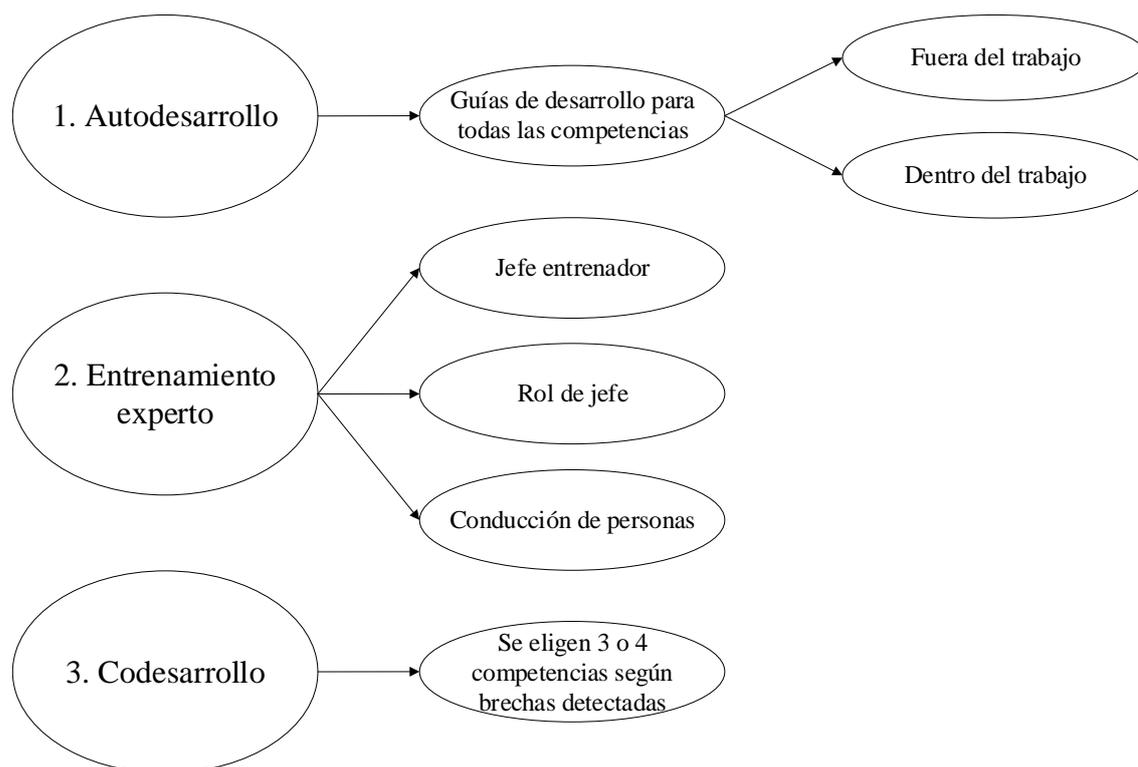


Figura 11. métodos para el desarrollo de competencias
Fuente: Adaptado de Alles (2009b) p.128

El autodesarrollo se refiere a la implementación de guías de desarrollo de competencias que permiten el desarrollo de competencias de las personas en función de los gustos y preferencias de cada una. El método de entrenador experto, consiste en la capacidad de ser entrenador de sus subordinados. Mientras que, el codesarrollo, son actividades de formación especialmente diseñadas para el desarrollo de competencias de las personas bajo el concepto de “formador de formadores”.

b) MODELO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

Gutiérrez (2010) afirma que las competencias gerenciales forman parte del conjunto de responsabilidades que competen a quienes tienen funciones gerenciales y de coordinación en una organización. También, afirma que se refieren a un conjunto de saberes puestos en juego por los gerentes para resolver situaciones concretas relacionadas con la dirección de una empresa. Así, las competencias son utilizadas frecuentemente

como una base para identificar necesidades individuales y carencias organizacionales para planear su desarrollo. De este modo, Gutiérrez (2010) indica que las competencias requeridas por un gerente son las que se describen en la tabla 11.

Tabla 11. Competencias gerenciales

Competencia	Descripción
1. Habilidades de dirección	Gestión del talento humano, recursos financieros, físicos y técnicos.
2. Servicio al cliente	Capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, establecer prioridades, solicitar retroalimentación del cliente y buscar continuamente incrementar la satisfacción y el valor agregado de éste.
3. Efectividad Interpersonal	Capacidad para desarrollar capacidades efectivas de intercambio con otros, entender los puntos de vista de otros y crear sinergia, empatía para lograr los mejores resultados.
4. Toma de decisiones	Habilidad para tomar decisiones sensatas oportunas y efectivas, respaldadas por principios y valores sociales.
5. Trabajo en equipo	Obtener satisfacción personal del éxito del equipo, adaptarse fácilmente a las necesidades del equipo, construir relaciones fuertes con los miembros del equipo.
6. Desarrollo de personas	Evaluar perfiles e identificar necesidades de desarrollo, trayectorias adecuadas, entrenar y asesorar el mejoramiento continuo a las personas en la organización. (Coaching).
7. liderazgo	Capacidad para influir y cambiar la conducta de otros, destreza en el manejo de grupos, inspirar respeto, autoridad, y generar seguidores.
8. Pensamiento estratégico	Capacidad de anticiparse a las tendencias económicas del futuro, articulándolas con planeación estratégica, para sacar las mayores ventajas posibles.
9. Capacidad de negociación	Habilidad para proponer fórmulas de solución, a partir de identificar y analizar puntos de vista distantes, buscando satisfacer conflictos de intereses sociales y económicos de ambas partes.
10. Orientación al logro	Capacidad de identificar metas que permitan dirigir el rumbo de la empresa, estableciendo agenda de actividades mecanismos de verificación y medición de resultados.

Fuente: Adaptado de Gutiérrez, 2010, p.21

c) MODELO ALTERNATIVO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

Conforme con Arbaiza (2011), este modelo se considera 25 competencias agrupadas en cinco grupos: las competencias de manejo de personal, las competencias asociadas con el manejo de la acción, las competencias de manejo del entorno, las competencias de manejo interpersonal y las competencias de manejo de la influencia. La autora considera que el modelo puede ser utilizadas tanto para la identificación como en el proceso de desarrollo gerencial.

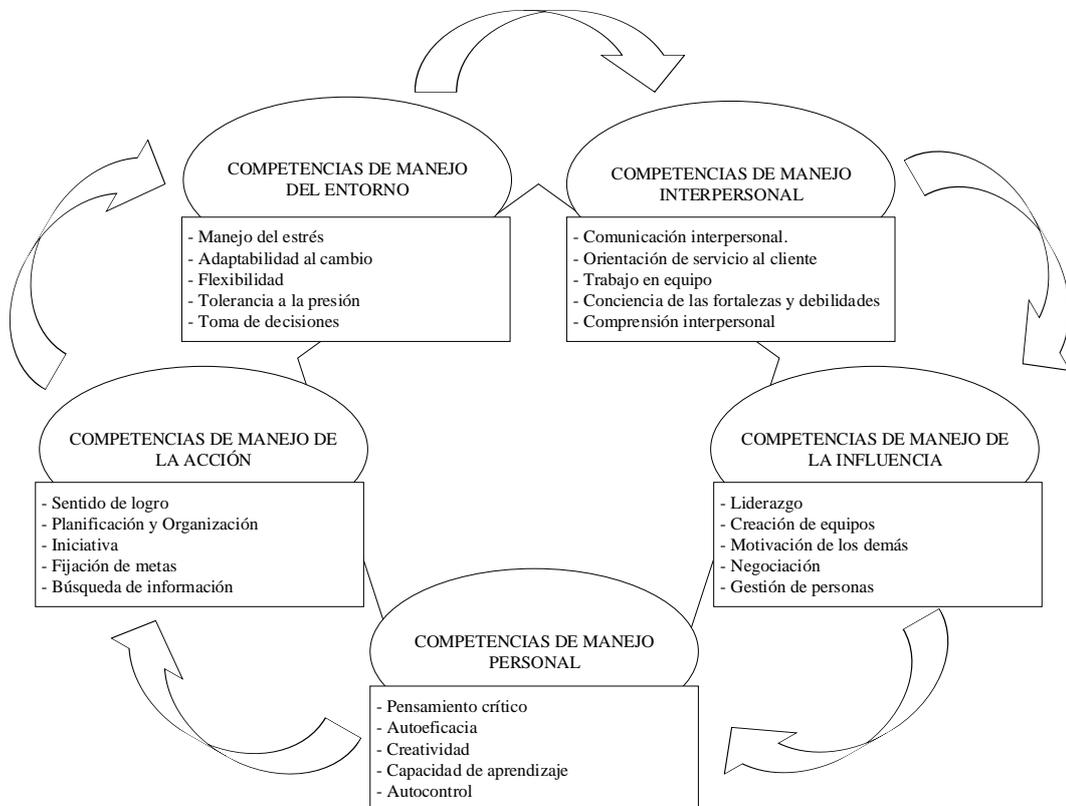


Figura 12. Modelo alternativo de competencias gerenciales

Fuente: Adaptado de (Arbaiza, 2011, p. 28)

COMPETENCIAS DE MANEJO DE PERSONAL. Controlan la efectividad del rendimiento individual en situaciones de presión y dificultad.

- a) **Pensamiento crítico:** capacidad para comprender las situaciones y resolver los problemas desagregándolos en partes. Incluye organizar las partes de un problema

o situación de forma sistemática, realizar comparaciones entre sus elementos y la comprensión de relaciones causa-efecto o secuencias temporales.

- b) Autoeficacia: creencia en la propia capacidad para enfrentar situaciones difíciles que implican un reto.
- c) Creatividad: capacidad para desarrollar nuevas ideas y conceptos ofreciendo respuestas alternativas.
- d) Capacidad de aprendizaje: asimilación de nueva información y su aplicación eficaz.
- e) Autocontrol: capacidad para controlar las emociones personales y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés.

COMPETENCIAS DE MANEJO DE LA ACCIÓN. Están relacionadas a las capacidades de organización y planificación de los planes de acción.

- a) Sentido de logro: capacidad de preocuparse por competir para superar un estándar de excelencia.
- b) Planificación y Organización: capacidad para organizar eficazmente las tareas, determinar tiempos realistas para proyectos, ser metódico, estructurado y detallista para la planificación y ejecución.
- c) Iniciativa: capacidad para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades.
- d) Fijación de metas: capacidad para formular objetivos detallados y claros.
- e) Búsqueda de información: habilidad para obtener información amplia sobre un tema.

COMPETENCIAS DE MANEJO DEL ENTORNO. Hacen referencia a cómo lidiar con el entorno laboral y están relacionadas con los niveles de estrés, los estilos de afrontamiento, el sentido de ser eficaz en el trabajo, y el locus de control.

- a) Manejo del estrés y afrontamiento eficaz de problemas: habilidad para estudiar los problemas identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir
- b) las soluciones en el plazo fijado.
- c) Adaptabilidad al cambio: habilidad para afrontar situaciones cambiantes con flexibilidad y versatilidad.
- d) Flexibilidad: habilidad para cambiar criterios y formas de pensar cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o existe nueva información.
- e) Tolerancia a la presión: capacidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y desacuerdo, oposición y diversidad. Capacidad para trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.
- f) Toma de decisiones: capacidad de tomar decisiones, tomando la iniciativa y encabezando la acción.

COMPETENCIAS DE MANEJO INTERPERSONAL. Buscan comprender las necesidades propias y las de los demás para ayudar o servir.

- a) Comunicación interpersonal: capacidad para intercambiar información, hechos, ideas y significados.
- b) Orientación de servicio al cliente: capacidad de ayudar a los demás conociendo las mismas necesidades.
- c) Trabajo en equipo: capacidad de participar activamente en la realización de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal.

- d) Conciencia de las fortalezas y debilidades: capacidad de reconocer y ser consciente de las propias capacidades y los aspectos a mejorar.
- e) Comprensión interpersonal: capacidad de escuchar, entender adecuadamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás incluso sin que éstos lo hayan expresado.

COMPETENCIAS DE MANEJO DE LA INFLUENCIA. Están relacionadas con el deseo de producir un impacto sobre los demás, persuadirlos, convencerlos e impresionarlos con el fin de lograr que sigan un plan de acción.

- a) Liderazgo: capacidad de guiar al grupo en la realización de una tarea, estructurándola, dirigiéndola y delegando responsabilidades para su logro.
- b) Creación de equipos: capacidad de trabajar abierta y cooperativamente con otras personas y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros.
- c) Motivación de los demás: capacidad de transmitir a la demás energía, motivación para realizar acciones.
- d) Negociación: capacidad para identificar la posición propia y ajena en una negociación logrando acuerdos para ambas partes.
- e) Gestión de personas: capacidad para emprender acciones para mejorar las habilidades de los demás.

d) MODELO DE NIVELES DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Cardona y García-Lombardía (2007) plantean un modelo de competencias gerenciales cuyo fin es desarrollar un conjunto de competencias de liderazgo, lo cual, según los autores son necesarias para el éxito en la función directiva. Sostienen que “la función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico,

desarrollando las capacidades de los colaboradores y creando un mayor nivel de confianza en la empresa” (Cardona & García-Lombardía, 2007). El modelo agrupa un total de 25 competencias en 3 grupos que están relacionados a diferentes niveles de la personalidad, desde los externos o técnicos a los internos o personales (Ver Figura 13).

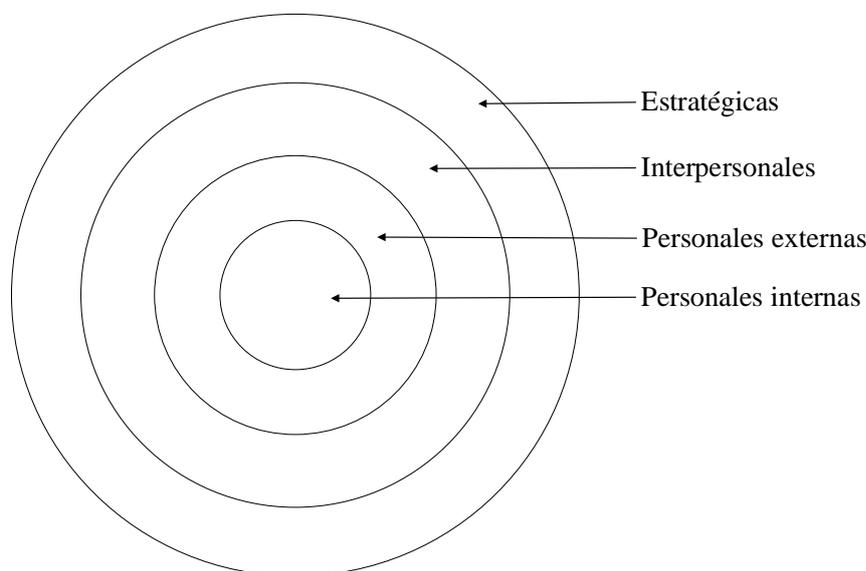


Figura 13. Niveles de competencias gerenciales

Fuente: adaptado de Cardona y García-Lombardía (2007), p. 40)

COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS. Estas competencias se refieren al conocimiento del sector y de la organización, a la gestión y negociación de los recursos, al trato con clientes y todo lo que tenga una repercusión directa en los beneficios económicos.

- a) **Visión de negocio.** Es la capacidad de reconocer los peligros y aprovechar las oportunidades que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.
- b) **Visión de la organización.** Es la capacidad de conocer la empresa más allá de los límites de la propia función, comprender la interrelación entre las distintas unidades y desarrollar la cooperación interfuncional.
- c) **Orientación al cliente.** Es la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente, proporcionando una oferta de valor, cuidando todos los detalles de la relación, y dando respuesta a sus peticiones y sugerencias.

- d) **Gestión de recursos.** Es la capacidad de utilizar los recursos materiales y económicos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.
- e) **Negociación.** Es la capacidad de alcanzar acuerdos satisfactorios para las partes implicadas, descubriendo o creando elementos que produzcan valor añadido a la relación.
- f) **Networking.** Es la capacidad de desarrollar, mantener y utilizar una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.

COMPETENCIAS INTERPERSONALES. Estas competencias se refieren sobre todo al trato efectivo de las relaciones interpersonales como la comunicación, el trabajo en equipo o la delegación, además de todo lo relacionado con la actitud y la aptitud de los colaboradores.

- a) **Comunicación.** Es la capacidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva, empleando el canal adecuado en el momento oportuno, y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.
- b) **Gestión de conflictos.** Es la capacidad de diagnosticar, afrontar y resolver conflictos inter- personales con prontitud y profundidad, sin dañar la relación personal.
- c) **Carisma.** Es la capacidad de lograr el compromiso de los colaboradores, inspirando su confianza, dando sentido a su trabajo y motivándoles a conseguir sus objetivos.
- d) **Delegación.** Es la capacidad de conseguir que los colaboradores del equipo dispongan de la información y los recursos necesarios para tomar de- cisiones y lograr sus objetivos.

- e) **Coaching.** Es la capacidad de ayudar a desarrollar el potencial de cada persona.
- f) **Trabajo en equipo.** Es la capacidad de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo.

COMPETENCIAS PERSONALES. Estas competencias se refieren a aquellos aspectos del autoliderazgo que promueven la profesionalidad y la ejemplaridad del directivo. Se divide en competencias personales externas e internas. Las competencias personales externas recogen aspectos relacionados con la respuesta personal a estímulos externos. Las competencias personales internas se centran en aquellos aspectos más íntimos de la persona.

- a) **Iniciativa:** Es la capacidad de mostrar un comportamiento emprendedor, iniciando e impulsando los cambios necesarios con energía y responsabilidad personal.
- b) **Optimismo:** Es la capacidad de ver el lado positivo de la realidad, tener fe en las propias posibilidades y afrontar las dificultades con entusiasmo.
- c) **Ambición:** Es la capacidad de establecer metas elevadas para sí y para los demás, y de perseguirlas con determinación
- d) **Gestión del tiempo:** Es la capacidad de priorizar los objetivos, programar las actividades de manera adecuada y ejecutarlas en el plazo previsto.
- e) **Gestión de la información:** Es la capacidad de identificar y tratar de manera efectiva la información relevante para su trabajo.
- f) **Gestión del estrés:** Es la capacidad de mantener el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.
- g) **Autocrítica:** Es la capacidad de aceptar y asumir las limitaciones y errores personales.

- h) **Autoconocimiento:** Es la capacidad de entender cómo es y cómo reacciona uno mismo ante distintas circunstancias, tanto en lo personal como en lo profesional.
- i) **Aprendizaje:** Es la capacidad de adquirir nuevos conocimientos, modificar hábitos y estar abierto al cambio.
- j) **Toma de decisiones:** Es la capacidad de tomar decisiones de modo adecuado y en el momento oportuno.
- k) **Autocontrol:** Es la capacidad de acometer acciones costosas.
- l) **Equilibrio emocional:** Es la capacidad de reaccionar con las emociones y los estados de ánimo apropiados a cada situación.
- m) **Integridad:** Es la capacidad de comportarse de manera recta y honrada ante cualquier situación.

2.2.2.5. MEDICIÓN

Para Cardona y García-Lombardía (2007), la medición de competencias se puede realizar desde dos puntos de vista; del individuo y de la empresa. El objetivo principal es que dicha medición proporcione información para la toma de diferentes tipos de decisiones por parte de los directivos y la empresa. Los autores consideran que los instrumentos de medición deben considerar aspectos importantes como la transparencia, la integración de distintos niveles gerenciales y el consenso entre los encargados de su implementación.

Conforme a Cardona y García-Lombardía (2007), la forma más adecuada de medir el desarrollo de las competencias gerenciales es mediante un cuestionario que solicite información sobre la frecuencia con la que el directivo realiza los diferentes comportamientos. Este cuestionario puede ser una autoevaluación o un sistema multifuente.

a) AUTOEVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Acorde a Cardona y García-Lombardía (2007), la autoevaluación de competencia se realiza mediante cuestionarios exhaustivos. Es conveniente que el cuestionario recoja comportamientos concretos, frecuentes y observables que se puedan valorar con objetividad, con la finalidad de restar subjetividad al proceso. Esta se constituye como la principal desventaja de la autoevaluación. Por ejemplo, para medir la competencia de delegación se pueden utilizar los comportamientos de la tabla 12.

Tabla 12. Ejemplo de comportamientos para la autoevaluación de competencias

Comportamiento	Nunca	Casi nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre
Supervisa las tareas y los proyectos de su gente sin entrometerse en ellos					
Permite a sus subordinados terminar su trabajo, proporcionando ayuda cuando lo solicitan					
Implica a sus subordinados en la fijación de criterios de decisión y en el análisis de alternativas					

Fuente: (Cardona y García-Lombardía, 2007)

La imagen que tiene el directivo respecto de su persona constituye una realidad importante y aporta información relevante sobre su desempeño y su potencial. En este sentido, si la evaluación que haga cada directivo de sí mismo es consistente con la de sus superiores, compañeros y subordinados, tiene más probabilidad de desarrollar una carrera profesional de éxito (Cardona y García-Lombardía, 2007).

b) EVALUACIÓN EXTERNA

De acuerdo con Cardona y García-Lombardía (2007), la herramienta más utilizada para recoger información del entorno sobre el directivo es el feedback 360°. Este método consiste en cuestionarios que responden los superiores jerárquicos, los compañeros y los colaboradores. Según el autor, las condiciones para la correcta aplicación de la herramienta son: la confidencialidad en el tratamiento de los resultados, los cuestionarios deben ser anónimos para que los evaluadores se sientan libres de expresar su opinión del evaluado, y los resultados debe ser utilizados como punto de partida en un proceso de aprendizaje o desarrollo directivo. Conforme a los diferentes grupos involucrados, la herramienta suele tener variaciones como el feedback 90° cuando la evaluación la realiza sólo el jefe y de 180° cuando la realizan jefes y colaboradores.

Otro método de evaluación de las competencias, es la evaluación Mirror. Que acorde a Cardona y García-Lombardía (2007) consiste en solicitar a una persona próxima al evaluado que responda a un cuestionario, donde debe señalar cada uno de los comportamientos especificaos del evaluado. Así mismo, se le suministra el mismo cuestionario del evaluado. Los resultados de la evaluación se comparan, obteniéndose un efecto espejo que permite corregir el sesgo de subjetividad.

2.2.3. TALENTO HUMANO DIRECTIVO DE CAJA LOS ANDES

2.2.3.1. CONTEXTO DE LA EMPRESA

En el Perú durante el año 2017, el sector microfinanciero, está conformado por 09 Entidad de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa, 06 Cajas Rurales de Ahorro y Créditos, 12 Caja municipales de ahorro y crédito (incluyendo la Caja Municipal de Crédito Popular de Lima), 10 Financieras especializadas y 01 Banco (Mibanco), dando un total de 38 empresas microfinancieras que mantienen sus operaciones. La

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, que es el principal ente regulador de las microfinanzas en el Perú. Hace un seguimiento de toda la información financiera y la difunde al público a través de Internet y de los medios de comunicación escritos (Mendiola et al., 2015).

Las Cajas Rurales de Ahorro y Créditos, son organizaciones que realizan operaciones múltiples no bancarias, reguladas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), autorizadas a otorgar créditos y captar depósitos del público. Las CRAC nacieron por D.L 25612 en 1992, e iniciaron operaciones en 1993. Se orientan a proveer servicios financieros a los segmentos de la población no atendidos por la Banca comercial, priorizando al sector rural.

En este contexto, La Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes, es una empresa privada del sistema financiero constituida como una sociedad anónima en septiembre de 1996, con sede en la ciudad de Puno, bajo la denominación de “Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Aymaras S.A.” En noviembre de 1997, fue autorizada para operar por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, mediante Resolución SBS Nro. 816-97. iniciando actividades formalmente en diciembre de 1997. Posteriormente, en marzo de 1999, en Junta General de Accionistas se acordó cambiar la razón social a “Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A.”.

Según la Memoria Anual, Caja Los Andes fue consolidándose a partir del año 2010, con el ingreso de un nuevo accionista Peruvian Andes Corporation (“PAC”), y en agosto 2016 con el ingreso de un nuevo accionista mayoritario (75.3%) Creation Investments Andes LLC, el cual aporta la experiencia de los socios para perfeccionar el modelo de negocio de microfinanzas de la Caja. El 22 de diciembre del 2016, mediante Resolución 6619-2016 la SBS autorizó a la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A. la adquisición de acciones del 82% hasta el 100% del capital social de Edpyme

Solidaridad y Desarrollo Empresarial S.A.C., el 31 de octubre del 2017, se realizó la compra de cartera crediticia de las oficinas de Huánuco, Tingo María y Huancayo de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Santa S.A.

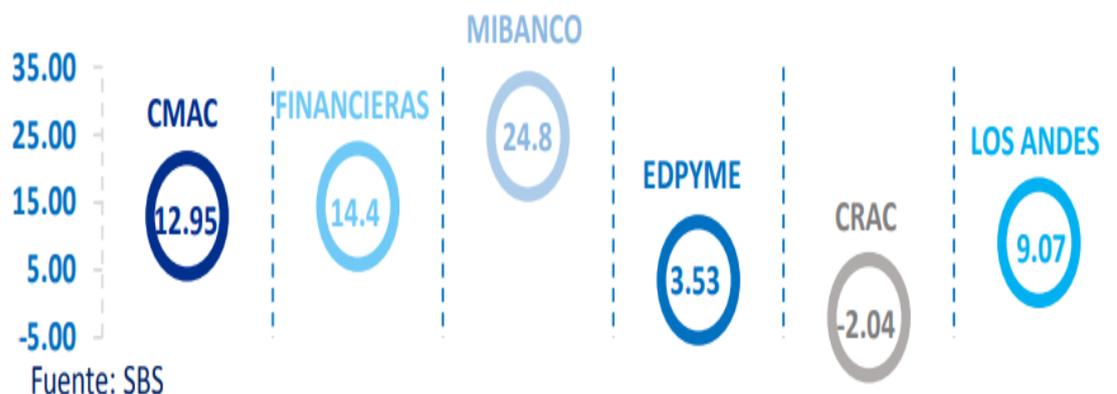


Figura 14. Rentabilidad del sistema microfinanciero

Nota: Expresado en (%)

Fuente: Memoria anual de Caja Los Andes

De acuerdo con la SBS (2017), el desempeño del sector microfinanciero, en términos de rentabilidad, se desarrolló de la siguiente manera: Mibanco destaca por tener el mayor retorno sobre su patrimonio (24.80%), las Financieras poseen el segundo mejor indicador de rentabilidad (14.40%), seguido de las CMAC's (12.95%), las EDPYMES se encuentran en el 4to lugar (3.53%) y las CRAC's se encuentran en el último lugar (-2.04%); sin embargo, cabe precisar que LOS ANDES ha ido aumentando su Rentabilidad cerrando el año 2017 con 9.07%.

Al cierre del año 2017, la cartera de créditos alcanzó S/. 388,503 mil registrando un aumento del 103.33%. Al cierre del 2017 hemos alcanzado una cobertura de 76,959 clientes de créditos, registrando un aumento de 104.17% respecto al año anterior.

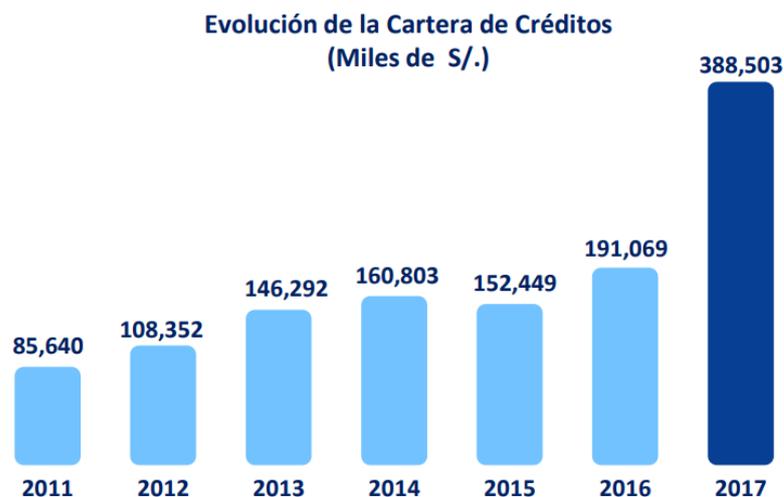


Figura 15. Evaluación de la cartera de créditos
Fuente: Memoria anual de Caja Los Andes

A diciembre del 2017, el saldo de los depósitos del público alcanzó los S/. 358,005 mil, lo que equivale un crecimiento del 135.08%. Los depósitos del público al cierre del año 2017 reflejan que Caja Los Andes desempeña un rol muy importante en el proceso de intermediación financiera, captando recursos dentro y fuera de la región.



Figura 16. Evaluación de los depósitos
Fuente: Memoria anual de Caja Los Andes

2.2.3.2. POLÍTICA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La política de gestión del talento humano en Caja Los Andes está dirigida a convertir a la Caja en una de las empresas más atractivas para trabajar en el Perú,

enfocando los procesos en desarrollar el talento humano, con el objetivo de potenciar el desempeño de los colaboradores de la mano con un agradable ambiente de trabajo.

De acuerdo con su Memoria Anual, Al 31 de diciembre de 2017, Caja Los Andes cuenta con 790 colaboradores. El 85% del total que son 670 colaboradores pertenecen a las áreas directamente relacionadas con el negocio, y el 15% que son 120 colaboradores pertenecen a las áreas de soporte.

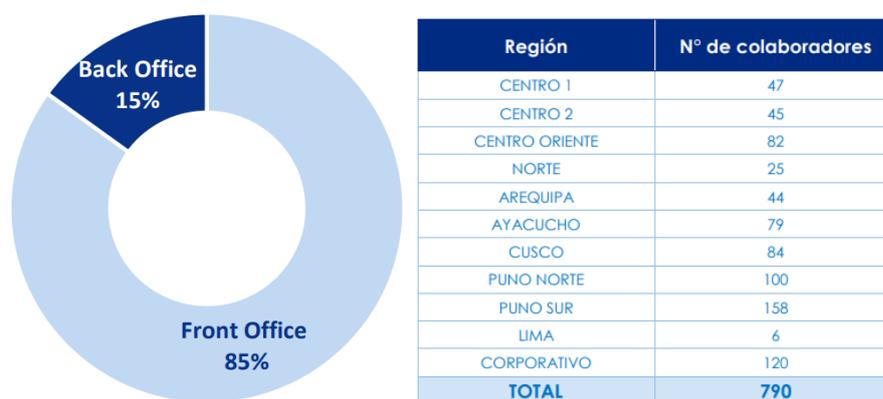


Figura 17. Distribución del Personal por áreas y regiones

Nota: Expresado en (%)

Fuente: Memoria anual de Caja Los Andes

La política de talento humano de la Caja, promueve el respeto a la diversidad de género y el reconocimiento de su complementariedad. Al cierre de diciembre de 2017 el 44% de nuestros colaboradores es de género femenino y un 56% de género masculino. De esta distribución, el 91% de nuestros colaboradores tienen entre una edad de 20 a 40 años, siendo la edad promedio de nuestros colaboradores 30 años.

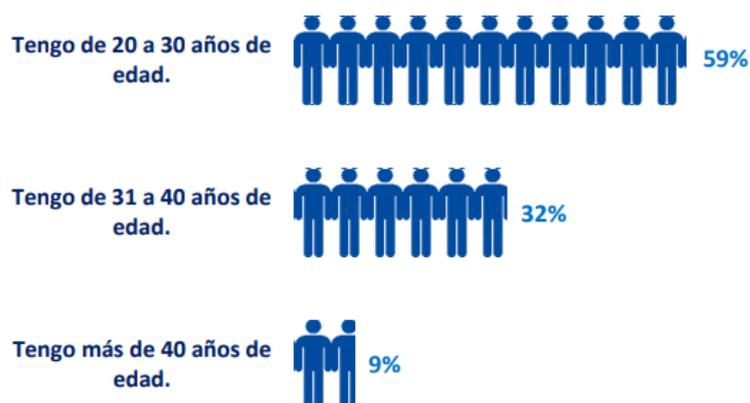


Figura 18. Distribución del Personal por edad

Fuente: Memoria anual de Caja Los Andes

2.2.3.3. PROCESO DE DESARROLLO GERENCIAL

Caja Los Andes en el 2017 desarrollo una serie de programas de desarrollo de sus colaboradores, sin embargo, no tiene estructurado un proceso (sistema) de desarrollo que permita la adecuada alineación de estos programas a la estrategia organizacional. Entre los programas que más destacan se pueden mencionar los siguientes:

a) ADECUACIÓN AL PUESTO DEL PERSONAL NUEVO

Consiste en un programa de inducción especializada del nuevo colaborador a su puesto de trabajo, el cual tiene por objetivo que el colaborador obtenga todo el conocimiento previo y necesario de la empresa y así plasmar y cumplir con los procedimientos y políticas institucionales. Uno de los mecanismos de verificación y validación es el índice de permanencia de personal en periodo de prueba, es decir en los primeros 6 meses de labor; para el 2017 el índice de permanencia fue 89%, lo que muestra una excelente mejora en referencia a los años anteriores.

b) ENTRENAMIENTO DE VENTAS

Consiste en un programa de desarrollo realizado por una empresa de consultoría externa (IGNIS VENTAS). Cuyo objetivo es reforzar el entrenamiento en ventas a todo el personal de negocios y operaciones en todas nuestras oficinas a nivel nacional a fin de contribuir en el desarrollo de la productividad y logro de las metas no solo en la colocación de créditos sino en la captación de ahorros.

c) CERTIFICACIÓN EN OPERACIONES Y NEGOCIOS

Consiste en un programa especializado de desarrollo de competencias técnicas. En el 2017 se realizó el primer programa de certificación con el fin de reconocer a los colaboradores que por sus funciones capacitan y tienen contacto permanente con el personal de oficinas, las áreas de conocimiento en las cuales se capacitó fue en procesos operativos y procesos de soporte, en la primera área se encuentran los reglamentos de

créditos, recuperaciones y operaciones, etc. y en la segunda se encuentra los diversos aplicativos, recursos informáticos y temas de manejo de personal que son necesarios para la administración de personal.

d) “TOP PERFORMERS 2017, M2BANKING & FINTECH LATAM”

Consiste en un programa de desarrollo anual basado en la premiación del buen desempeño. En el 2017 el Directorio reconoció a sus mejores colaboradores por su gran desempeño y resultados obtenidos, asistiendo a la conferencia de M2BANKING & FINTECH LATAM, en Silicon Valley – San Francisco, un viaje que cambió la perspectiva profesional de 9 colaboradores.

e) PLANES DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

De acuerdo con la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, Caja Los Andes cuenta con el Plan de Desarrollo y Capacitación 2017, que es de aplicación a todos los Gerentes, jefes y servidores de la Caja. La finalidad de este plan es propiciar el crecimiento profesional de los mismos a fin de estimular la efectividad en el cargo que desempeñan, el mejor desempeño influirá directamente en la calidad de los productos y servicios que brinda la Caja a sus clientes.

El Plan de Desarrollo y Capacitación 2017 está estructurado, tomando referencia el formato de identificación de necesidades de capacitación y las necesidades de desarrollo personal de los colaboradores a través de la metodología FODA que se realizó producto de visitas a cada una de las oficinas, aplicando una metodología inductiva presencial y directa, es preciso orientar la capacitación como pilar del desarrollo de la empresa, esto con la finalidad de asignar los recursos presupuestales de capacitación más eficientemente, buscando potenciar el talento humano de una manera más directa y eficaz y que este último sea una potencialidad y se traduzca en fortaleza institucional.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. DISEÑO

La presente investigación utiliza un diseño no experimental de tipo transversal con un alcance descriptivo-correlacional (Hernández-Sampieri, Fernández, y Baptista, 2014), ya que tiene como finalidad la recolección de los datos en un tiempo único para ampliar y precisar dos aspectos importantes del proceso de desarrollo gerencial de directivos y su relación al impacto que este tiene en el desarrollo profesional de los participantes y de los objetivos estratégicos de la empresa. Asimismo, porque los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad (Bernal, 2010).

Los criterios para la elección del diseño son: a) el objetivo de investigación busca describir los perfiles de los directivos y las características del proceso de desarrollo gerencial de la empresa Caja Los Andes. b) El tema investigado presenta muchas investigaciones, por tanto, existe abundante bibliografía, sin embargo, no existen estudios empíricos en la región y en empresa del sector microfinanciero. c) Las muestras de análisis están compuestas por personas y documentación propia de la empresa Caja Los Andes. d) El tamaño de la muestra es pequeña, no obstante, no se cuenta con más personas que integren la muestra. e) Los instrumentos utilizados son de corte cuantitativo.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

La unidad de análisis es la empresa de microfinanzas Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes, posicionada en 16 departamentos del Perú (Puno, Amazonas, Arequipa, Cusco, Lima, Ayacucho, Apurímac, Huancavelica, Huánuco, Junín, Lambayeque, Moquegua, Pasco, San Martín, Tacna y Ucayali). Así, la población está

constituida por 45 directivos de dieciséis departamentos del Perú, dividido en 9 regiones administrativas.

Los criterios de inclusión y exclusión considerados para la delimitación poblacional son los siguientes: a) Que no sean jefe de Establecimientos de Operaciones Básicas (EOB), porque las decisiones a ese nivel no tienen impacto significativo en la empresa. b) Que tengan edades mayores o iguales a 35 años, lo que evidencia la madurez necesaria para reflexionar sobre sus comportamientos. c) Que su fecha de ingreso a la empresa sea anterior a mayo del 2017, que asegura una comprensión de los objetivos empresariales y la cultura de la empresa, d) Que el trabajador no se encuentre en periodos de vacaciones u otras licencias, e) Los directivos son los responsables del cumplimiento de los objetivos respecto al crecimiento económico de la Caja Los Andes, f) Los directivos son responsables de motivación de los colaboradores operativos para lograr los objetivos empresariales y, g) Los directivos son actores críticos con poder de influencia en la selección, desarrollo y desempeño de los colaboradores de las oficinas. Considerando estos criterios, el tamaño de la población asciende a 30 jefes de las oficinas de Caja Los Andes (Ver Tabla 13).

Tabla 13. Población de estudio

N°	Cargo	Oficina	Región	Ingreso	Edad	M/F
1	Gerente regional	Arequipa	Arequipa	07/03/16	42	M
2	Gerente regional	Ayacucho	Ayacucho	02/09/16	46	M
3	Gerente regional	Centro 1	Centro 1	01/07/13	49	F
4	Gerente regional	Centro 2	Centro 2	01/08/13	51	M
5	Gerente regional	Centro 2	Centro Oriente	02/01/17	43	F
6	Gerente regional	Cusco	Cusco	03/05/17	45	M
7	Gerente regional	Norte	Norte	16/05/16	38	M

N°	Cargo	Oficina	Región	Ingreso	Edad	M/F
8	Gerente regional	Puno norte	Puno Norte	20/04/15	39	M
9	Gerente regional	Puno sur	Puno Sur	10/07/17	42	M
10	Jefe de oficina	Coata	Puno Sur	01/12/16	37	M
11	Jefe de oficina	Desaguadero	Puno Sur	03/04/17	36	F
12	Jefe de oficina	Juliaca	Puno Sur	04/01/10	35	M
13	Jefe de oficina	Ayaviri	Puno Norte	01/07/16	39	M
14	Jefe de oficina	Azángaro	Puno Norte	06/04/15	39	M
15	Jefe de oficina	Macusani	Puno Norte	01/06/08	38	M
16	Jefe de oficina	Chachapoyas	Norte	01/12/10	31	M
17	Jefe de oficina	Chiclayo	Norte	15/03/17	42	F
18	Jefe de oficina	Rodríguez de Mendoza	Norte	01/09/16	34	M
19	Jefe de oficina	Cusco	Cusco	19/05/16	33	M
20	Jefe de oficina	Espinar	Cusco	08/09/14	33	M
21	Jefe de oficina	Sicuani	Cusco	19/10/15	35	M
22	Jefe de oficina	Huánuco	Centro Oriente	01/06/10	30	F
23	Jefe de oficina	Panao	Centro Oriente	01/06/15	45	M
24	Jefe de oficina	Tingo María	Centro Oriente	06/04/17	48	M
25	Jefe de oficina	Chanchamayo	Centro 2	02/06/17	42	F
26	Jefe de oficina	Pichanaqui	Centro 2	12/07/17	37	M
27	Jefe de oficina	Villa rica	Centro 2	01/10/09	38	F
28	Jefe de oficina	Cerro de Pasco	Centro 1	20/04/17	42	M
29	Jefe de oficina	Huancayo	Centro 1	15/03/16	43	M
30	Jefe de oficina	Tarma	Centro 1	02/01/17	43	F
31	Jefe de oficina	Abancay	Ayacucho	09/09/15	38	M
32	Jefe de oficina	Andahuaylas	Ayacucho	03/05/16	36	F

N°	Cargo	Oficina	Región	Ingreso	Edad	M/F
33	Jefe de oficina	Tambo	Ayacucho	03/06/13	33	M
34	Jefe de oficina	Arequipa	Arequipa	03/05/16	43	M
35	Jefe de oficina	Camaná	Arequipa	05/09/16	48	M
36	Jefe de oficina	Urcos	Arequipa	01/10/11	35	M

Fuente: Elaborado en base a la planilla de trabajadores de Caja Los Andes

Se utilizó un muestreo de tipo no probabilístico, de selección intencional o por criterio, por ser conveniente y necesario para la investigación, puesto que se cuenta con el conocimiento y experiencia con la población estudiada. Asimismo, de acuerdo con Hernández-Sampieri et al. (2014), la ventaja de este tipo de muestreo es la utilidad que tiene para los diseños cuantitativos que no requieren mucho de una representatividad de la población, sino una controlada elección de casos con ciertas características específicas. Además, según Vara-Horna (2012) es el mejor tipo de muestreo no probabilístico. En consecuencia, se considerará a toda la población como muestra para el análisis de las dos variables de estudio, por ser un número reducido, manejable y por tener acceso a los trabajadores que componen dicha población.

Para su ejecución se contactará a los trabajadores vía telefónica o correo electrónico a fin de poder hacerles llegar los objetivos de la investigación y establecer una buena relación y obtener la información necesaria para desarrollar la investigación.

3.3. INSTRUMENTACIÓN

Para la recolección de datos se utilizará dos cuestionarios que contienen escalas de actitudes u opiniones hacia los comportamientos habituales en el puesto de trabajo y la percepción de importancia de algunos factores del proceso de desarrollo gerencial.

El cuestionario de evaluación cuantitativa de los factores que influyen en las etapas del proceso de desarrollo está dirigido a los 36 directivos, con el propósito de

indagar sobre la percepción de los aspectos más importantes del proceso de desarrollo gerencial, y tiene una escala de actitudes formada por 87 ítems, 48 de los cuales consistían en preguntas tipo Likert con cinco opciones de respuesta que variaban desde el “Muy en desacuerdo” al “Muy de acuerdo” y 39 preguntas dicotómicas “Sí” y “No” como posibles respuestas.

El cuestionario se divide en cinco apartados diferentes: aspectos estratégicos, aspectos de diagnóstico y diseño, aspectos de contenido y metodología y aspectos de evaluación. Los análisis de fiabilidad por Alfa de Cronbach realizados por el autor ($\alpha = 0.986$) indican que la escala tiene consistencia interna. Asimismo, el cuestionario fue utilizado en la investigación realizada por Ilie y Martin (2011) sobre los factores que influyen en las etapas de los programas de desarrollo directivo. El instrumento se presenta en el Anexo 4. A continuación, se presenta los ítems de cada factor (estratégicos, de diagnóstico y diseño, de implementación y de evaluación).

Tabla 14. Definición operacional de las variables de los PDG

Variables	Definición operacional	Indicadores	Ítem
Apoyo estratégico de la alta gerencia	Importancia del carácter estratégico de los PDG medido mediante cuestiones como, si los PDG son considerados estratégicos por parte de la empresa, si el comité de dirección está implicado eligiendo los contenidos, si estos contenidos están relacionados con la estrategia de le empresa, si el Comité está implicado en la evaluación de los PDG y la aprobación del presupuesto asignado.	1. Carácter estratégico = PE+DC+CE+MA+IE+PA 2. Planes de formación estratégicos (PE) 3. Definición de contenidos clave (DC) 4. Contenidos estratégicos (CE) 5. Metodología de aprendizaje (MA) 6. Involucramiento en la evaluación (IE) 7. Presupuesto asignado (PA)	6 ítems
Calidad del diagnóstico y diseño	Importancia del diagnóstico y diseño de los PDG medido por cuestiones como las	1. Calidad del diagnóstico y diseño = DC+OE+CD+DR+DP	5 ítems

Variables	Definición operacional	Indicadores	Ítem
	reuniones de trabajo previas para diseñar el programa, análisis de los objetivos estratégicos de la empresa, análisis de las competencias del equipo directivo, definición de los resultados deseados en la fase de diseño y la percepción de que el diseño del programa es la parte más crítica de los PDG.	2. Diseño conjunto (DC) 3. Objetivos estratégicos (OE) 4. Competencias directivas (CD) 5. Diseño de resultados (DR) 6. Diseño del programa (DP)	
Participación del superior inmediato en la selección de participantes	Importancia de la participación del superior inmediato medido por el número de directivos implicados en la selección de participantes a los PDG, La suma del número de directivos que participan es un indicador del nivel de involucramiento.	1. Participación del superior inmediato = SP+ NSI 2. Superiores inmediatos implicados en su selección de participantes (SP) 3. Número de superiores inmediatos implicados en su selección de participantes (NSI)	7 ítems
Riqueza de contenidos	Importancia de los contenidos relacionado con el tipo de contenidos de los PDG. La suma de las puntuaciones nos permite hallar una medida de la riqueza de contenidos.	Número de contenidos utilizados	17 ítems
Riqueza metodológica	Importancia de las metodologías de aprendizaje relacionadas con el uso de diferentes metodologías. La suma de estas puntuaciones ofrecería un indicador de riqueza metodológica de los PDG.	Número de métodos utilizados	16 ítems
Duración y formatos	Importancia del formato de los PDG relacionado con la duración de los PDG.	Número de formatos utilizados	5 ítems
Importancia de la evaluación	Importancia que se concede a la evaluación de los PDG en la empresa, como las sesiones individuales de evaluación, evaluación	1. Importancia de la evaluación = SI+ EI+ SD 2. Sesiones individuales de evaluación (SI)	3 ítems

Variables	Definición operacional	Indicadores	Ítem
	interna de los PDG y seguimiento a medio plazo del desempeño del directivo; por tanto, su suma nos ofrece un indicador de esta importancia.	3. Evaluación interna (EI) 4. Seguimiento del desempeño (SD)	
Auditoria del programa	Importancia de la auditoría de los PDG como las evaluaciones previas antes de iniciar un PDG, informes de diagnóstico previo para el Comité de Dirección, definición de herramientas de evaluación en la fase de diseño, existencia de un plan de negocio asociado a los PDG y la utilización de herramientas de evaluación para medir los resultados,	1. Auditoría del programa = EP+ID+DH+EP+HE 2. Evaluaciones previas (EP) 3. Informes de diagnóstico (ID) 4. Definición de herramientas (DH) 5. Existencia de planes (EP) 6. Herramientas de evaluación (HE)	11 ítems
Aspectos intrínsecos evaluados (impacto intrínseco)	Grado de evaluación de aspectos intrínsecos como la transferencia de conocimiento, desarrollo de competencias, actitud y capacidad de liderazgo. La suma del número de aspectos evaluados es un indicador del impacto posterior en el desempeño del directivo.	Número de aspectos intrínsecos evaluados: Transferencia de conocimiento (TC), Desarrollo de competencias (DC), Actitud (A) y Capacidad de liderazgo (CL)	8 ítems
Aspectos extrínsecos evaluados (impacto extrínseco)	Grado de evaluación de aspectos extrínsecos como la promoción, subida salarial, permanencia. La suma del número de aspectos evaluados es un indicador del impacto posterior en la estrategia empresarial.	Número de aspectos extrínsecos evaluados: Retorno de la inversión (RI), Promoción (PR), Subida salarial (SS), Permanencia (PE) y Rendimiento (RE)	9 ítems
Impacto total de los PDG	Impacto total de los PDG en relación a cuestiones como, los PDG constituyen para la empresa una herramienta eficaz para lograr los diferentes objetivos extrínsecos (permanencia, subida salarial,	Impacto total = Impacto intrínseco + Impacto extrínseco	17 ítems

Variables	Definición operacional	Indicadores	Ítem
	productividad, promoción) e intrínsecos (desarrollo de competencias, cambio de actitudes, capacidad de liderazgo y transferencia de conocimiento).		

Fuente: Adaptado de (Ilie y Martin, 2011, pp.145-152)

Para la definición del nivel de desarrollo de las competencias gerenciales, los valores de análisis y medición están definidos por una escala de Likert, tal como se muestra en la Tabla 15:

Tabla 15. Escalas de medición de los factores clave de los PDG

Código	Escala	Interpretación
5	Muy de acuerdo	El directivo considera que el factor tiene una importancia muy alta para lograr un mayor impacto de los programas de desarrollo
4	De acuerdo	El directivo considera que el factor tiene una importancia alta para lograr un mayor impacto de los programas de desarrollo
3	Neutro	El directivo considera que el factor tiene una importancia moderada para lograr un mayor impacto de los programas de desarrollo
2	En desacuerdo	El directivo considera que el factor tiene una importancia baja para lograr un mayor impacto de los programas de desarrollo
1	Muy en desacuerdo	El directivo considera que el factor tiene una importancia muy baja para lograr un mayor impacto de los programas de desarrollo

Fuente: Elaborado en base a Ilie y Martin (2011)

Para la interpretación de las correlaciones entre las variables se utilizó el coeficiente r de Pearson según las escalas de la Tabla 16.

Tabla 16. Coeficientes para la interpretación de resultados

Coeficiente r de Pearson	Interpretación
-1.00	Correlación negativa perfecta.
-0.90	Correlación negativa muy fuerte.
-0.75	Correlación negativa considerable.
-0.50	Correlación negativa media
-0.25	Correlación negativa débil.
-0.10	Correlación negativa muy débil.
0.00	No existe correlación alguna entre las variables.
+0.10	Correlación positiva muy débil.
+0.25	Correlación positiva débil.
+0.50	Correlación positiva media.
+0.75	Correlación positiva considerable.
+0.90	Correlación positiva muy fuerte.
+1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: (Hernández-Sampieri et al., 2014, p.305)

El cuestionario del nivel de desarrollo de competencias gerenciales está dirigido a los 36 directivos, con el propósito de indagar sobre los comportamientos habituales de los directivos, y tiene una escala Likert formada por 150 ítems. Cada uno de los ítems tiene cinco opciones de respuesta: Nunca (1), A veces (2), Con frecuencia (3), Muy frecuentemente (4), Siempre (5). Los análisis de fiabilidad por Alfa de Cronbach realizados por el autor ($\alpha = 0.940$) indican que la escala tiene consistencia interna. Asimismo, el cuestionario fue utilizado en una investigación anterior realizada por Cardona y García-Lombardía (2007) sobre desarrollo de competencias de liderazgo. El instrumento se presenta en el Anexo 5. A continuación, se presenta los ítems de cada

variable agrupadas por dimensión a la que pertenecen: Estratégicas, interpersonales, personales externos y personales internos.



Tabla 17. Definición operacional de variables de las competencias gerenciales

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Ítem
Visión de negocio	Capacidad de reconocer los peligros y aprovechar las oportunidades que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.	Hábito de observar y analizar los datos de mercado y de la competencia, y reflexionar sobre las características y factores esenciales del propio negocio.	1-6
Visión de la organización	Capacidad de valorar la empresa más allá de los límites de la propia función, comprender la interrelación entre las distintas unidades y desarrollar la cooperación interfuncional.	Hábito de cooperar y buscar el conocimiento del trabajo de los demás y el funcionamiento y las necesidades de otros departamentos.	7-12
Orientación al cliente	Capacidad de satisfacer las necesidades del cliente, ofreciendo una oferta de valor, cuidando todos los detalles de la relación y dando respuesta a sus peticiones y sugerencias.	Hábito de estar al día en la evolución de las necesidades de sus clientes, mantener una relación de confianza con ellos y aceptar las críticas cuando surjan.	13-18
Gestión de recursos	Capacidad de utilizar los recursos materiales y económicos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.	Hábito de economizar el consumo de recursos de todo tipo que implica cualquier actividad o inversión de su unidad y toda la empresa.	19-24
Negociación	Capacidad de alcanzar acuerdos satisfactorios para las partes implicadas, descubriendo o creando	Hábito de preparar con antelación la negociación, respeto a la otra parte evitando las referencias personales y	25-30

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Ítem
Networking	<p>elementos que produzcan valor añadido a la relación.</p> <p>Capacidad de desarrollar, mantener y utilizar una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.</p>	<p>mantener una actitud educada y correcta a lo largo del proceso.</p> <p>Hábito de solicitar opiniones ante una decisión difícil, asistir con regularidad a eventos formales e informales con el entorno profesional.</p>	31-36
Comunicación	<p>Capacidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva, empleando el canal adecuado en el momento oportuno, y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.</p>	<p>Habito de mantener la atención a largo de la conversación con otra persona, pensar en el momento y el canal adecuado para comunicar y adecuar mi mensaje preparación intelectual y emocional de mi interlocutor.</p>	37-42
Gestión de conflictos	<p>Capacidad de diagnosticar, afrontar y resolver conflictos inter- personales con prontitud y profundidad, sin dañar la relación personal.</p>	<p>Habito de aceptar las críticas a mi punto de vista, hacer frente con prontitud a situaciones potencialmente conflictivas y ser capaz de disculparse y de aceptar las disculpas.</p>	43-48
Carisma	<p>Capacidad de lograr el compromiso de los colaboradores, inspirando su confianza, dando sentido a su trabajo y motivándoles a con- seguir sus objetivos.</p>	<p>Habito de ir por delante en los retos y exigir con una fuerza basada en la propia ejemplaridad.</p>	49-54
Delegación	<p>Capacidad de conseguir que los colaboradores del equipo dispongan de la información y los recursos necesarios para tomar decisiones y lograr sus objetivos.</p>	<p>Habito de planificar las tareas y proyectos a realizar en relación a las capacidades de los subordinados y transmitir información relevante para cada tarea.</p>	55-60

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Ítem
Coaching	Capacidad de ayudar a desarrollar el potencial de cada persona.	Habito de ayudar a sus colaboradores a diagnosticar sus fortalezas y áreas de mejora y Acompañarlos en el proceso de mejora dando consejos o exigiendo.	61-66
Trabajo en equipo	Capacidad de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo.	Habito de establecer normas específicas de comunicación, toma de decisiones y actuación valorando las capacidades y conocimiento de los miembros del equipo.	67-72
Iniciativa	Capacidad de mostrar un comportamiento emprendedor, iniciando e impulsando los cambios necesarios con energía y responsabilidad personal.	Habito de identificar y promover la mejora y el cambio en uno mismo y en el entorno, debe responder siempre a decisiones meditadas y responsables.	73-78
Optimismo	Capacidad de ver el lado positivo de la realidad, tener fe en las propias posibilidades y afrontar las dificultades con entusiasmo.	Habito de ayudar a dar una visión positiva de las cosas y disfrutar internamente la superación de retos que requieren esfuerzo.	79-84
Ambición	Capacidad de establecer metas elevadas para sí y para los demás, y de perseguirlas con determinación.	Habito de plantearse retos difíciles y a perseguirlos con tenacidad, tener pasión por la excelencia y sacrificar la recompensa inmediata por el resultado a largo plazo.	85-90
Gestión del tiempo	Capacidad de priorizar los objetivos, programar las actividades de manera adecuada y ejecutarlas en el plazo previsto.	Habito de programar y priorizar de actividades y utilizar las herramientas de la gestión del tiempo	91-96

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Ítem
Gestión de la información	Capacidad de identificar y tratar de manera efectiva la información relevante para el trabajo.	Habito de valorar el grado de veracidad de la información y tirar aquello que de cuya veracidad y rigor dudamos.	97-102
Gestión del estrés	Capacidad de mantener el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.	Habito de llevar una vida equilibrada, con espacios adecuados para el ocio, los amigos, la familia y el trabajo.	103-108
Autocrítica	Capacidad de aceptar y asumir las limitaciones y errores personales.	Habito de ser humilde y estar abierto a las críticas constructivas y a la opinión sincera de los demás, sin ponerse a la defensiva.	109-114
Autoconocimiento	Capacidad de entender cómo es y cómo reacciona uno mismo ante distintas circunstancias, tanto en lo personal como en lo profesional.	Habito de analizar el propio comportamiento a la luz de la racionalidad, buscando la explicación a las diferentes reacciones, sensaciones y sentimientos experimentados.	115-120
Aprendizaje	Capacidad de adquirir nuevos conocimientos, modificar hábitos y estar abierto al cambio.	Habito de modificar hábitos negativos y aprender situaciones nuevas	121-126
Toma de decisiones	Capacidad de tomar decisiones de modo adecuado y en el momento oportuno.	Habito de definir el problema o situación problemática, recoger información necesaria, generar alternativas, determinar criterios y escoger alternativas fundamentadas.	127-132
Autocontrol	Capacidad de acometer acciones costosas.	Habito de terminar las tareas que se empezó, dominar la voluntad y vencer el cansancio ante	133-138

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Ítem
Equilibrio emocional	Capacidad de reaccionar con las emociones y los estados de ánimo apropiados a cada situación.	tareas complejas y pesadas	
		Habito de sentir adecuadamente los mensajes afectivos del entorno y expresar con mesura las propias emociones.	139-144
Integridad	Capacidad de comportarse de manera recta y honrada ante cualquier situación.	Habito de mantener la coherencia las 24 horas del día, 7 días a la semana y 52 semanas del año.	145-150

Fuente: Adaptado de (Cardona y García-Lombardía, 2007, pp.150-199)

Para la interpretación del nivel de desarrollo de las competencias gerenciales, los valores de análisis y medición están definidos por una escala de Likert, tal como se muestra en la Tabla 18:

Tabla 18. Escalas de medición de los niveles de desarrollo de competencias

Código	Escala	Nivel de desarrollo	Interpretación
5	Siempre	Muy desarrollado	Representa un nivel muy alto de la competencia. Desempeño superior.
4	Con frecuencia	Bastante desarrollado	Es un nivel también muy alto, por sobre el estándar o promedio.
3	A veces	Medianamente desarrollado	Representa un nivel bueno de la competencia.
2	Casi nunca	Poco desarrollado	Nivel mínimo de la competencia. También, concebido como retador.
1	Nunca	No desarrollado	Competencia no desarrollada o insuficiente. Área de mejora.

Fuente: Elaborado en base a Cardona y García-Lombardía (2007). Lombana, Cabeza, Castrillón, y Zapata (2014) y Alles (2009)

Para la interpretación de las diferencias entre el nivel de desarrollo de las competencias gerenciales por regiones administrativas se utilizó el análisis de la varianza

con un factor o de una vía (ANOVA), en donde la significancia está determinada por $p < 0.05$, posteriormente se someterá a una prueba post hoc de Duncan para determinar los subconjuntos.

3.4. PROCEDIMIENTO

El procedimiento aplicado para recolectar los datos de investigación consideró el uso excluyente y única de los instrumentos por cada grupo objetivo, condicionado por las características propias de cada uno como: facilidad de acceso (ubicación geográfica), número de participantes, cargos jerárquicos, ocupación, entre otros.

Primero se solicitó al departamento de talento humano de Caja Los Andes, ubicado en la ciudad de Puno, la planilla de todos los trabajadores de la empresa, el que consistía en un listado con datos como apellidos y nombres, cargo, oficina, gerencia, fecha de ingreso, correo, número de celular, entre otros; el cual fue procesado en un archivo de Excel. Seguidamente se seleccionó a los trabajadores con nivel de directivos entre los que se encuentran los gerentes y jefes de la oficina corporativa como de las agencias en diversas zonas geográficas del Perú; para determinar las poblaciones y muestras de estudio. Cabe precisar que el investigador viene laborando en la empresa materia de estudio.

Para la recopilación de la información de los directivos, en ambas muestras, se ha realizado cuestionarios diferenciados según los objetivos específicos. Los cuestionarios fueron enviados a los correos institucionales de cada directivo, previa coordinación telefónica, solicitando su apoyo para su llenado y posterior envío. Para ello, se les indicó los plazos y los mecanismos de consulta en caso de dudas.

Las respuestas de los directivos fueron transferidas por el investigador a un archivo Excel preestablecido, previa revisión de la calidad de cada cuestionario realizado. El

archivo de Excel consistía en una matriz de tabulación de las variables por ad directivo, el cual tenía el objetivo de organizar la información. Una vez consolidada la información, en el análisis de los datos se utilizó un tipo de análisis cuantitativo que a su vez fue desarrollado en el programa IBM SPSS Statistics 25 para poder interpretar los datos relacionados a las variables que componen el problema; así mismo, principalmente se utilizó las medidas de tendencia central, la distribución de frecuencias y representaciones gráficas en cuanto a las medidas de dispersión se utilizó la Desviación Estándar para un mejor análisis de los resultados.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El presente capítulo presenta la descripción, análisis e interpretación de los principales resultados por cada objetivo específico, a partir del estudio de campo realizado para contrastar las hipótesis planteadas. Para su exposición se empleó la información recolectada con las encuestas aplicadas a 36 directivos de la empresa Caja Los Andes, cuyo objetivo, por una parte, fue determinar la relación entre los factores clave de los programas de desarrollo gerencial y el impacto en aspectos relacionados a la estrategia empresarial; así como, determinar las diferencias entre el nivel de las competencias gerenciales de los directivos de acuerdo con las regiones administrativas donde opera la empresa Caja Los Andes.

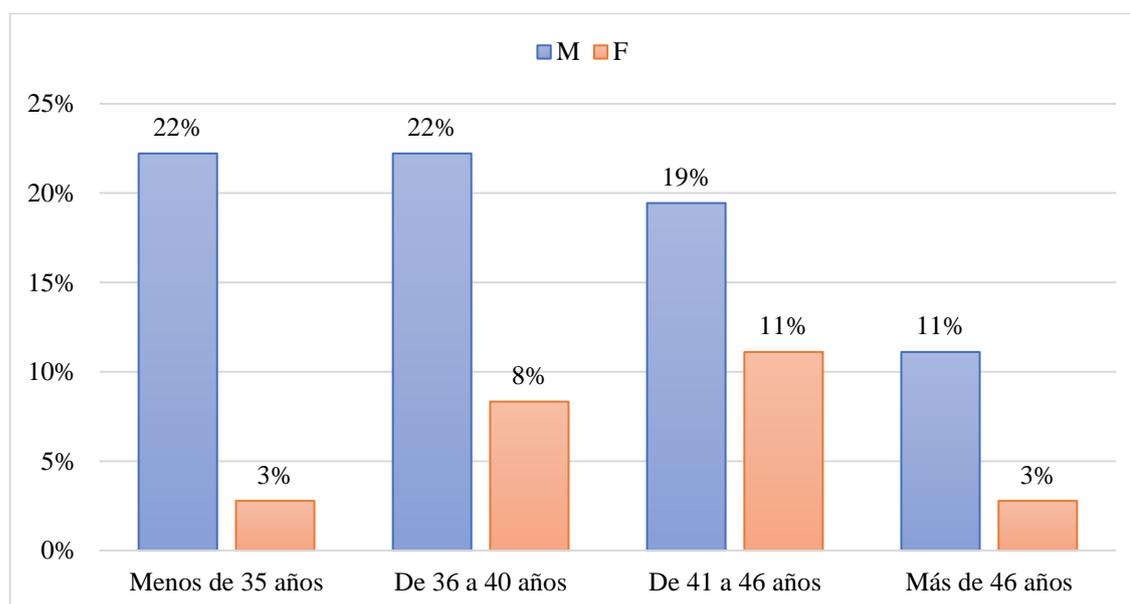


Figura 19. Distribución por edad y género de la muestra encuestada
Fuente: Resultados del cuestionario sobre factores clave de los PDG

En la Figura 19 se muestra la distribución por edad de los participantes que contestaron al cuestionario. Un primer grupo de directivos menores a 35 años supuso el 25% de los participantes, el segundo grupo entre los 36 a 40 años conformaba el 31% de

los directivos participantes, mientras que el tercer grupo estaba conformado por el 31% de los participantes, y los directivos mayores a 46 años constituían el 14% de los participantes de la muestra. Asimismo, la figura 24 muestra la distribución de los participantes por género, donde el 75% de los directivos es del género masculino y el 25% está conformado por el género femenino.

A continuación, se describe el análisis de los resultados de la investigación cuantitativa por cada objetivo específico.

4.1. RELACIÓN ENTRE LOS FACTORES CLAVE DE LOS PDG Y EL IMPACTO EN EL DIRECTIVO Y LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

En la presente sección se muestran los resultados relacionados al primer objetivo específico: *Determinar la relación entre los factores clave de los programas de desarrollo gerencial y el impacto posterior en el desempeño del directivo y en la estrategia empresarial de Caja Los Andes durante el 2017.* Para su desarrollo se empleó la información recolectada con la encuesta aplicado a 36 directivos de la empresa Caja Los Andes, donde los directivos indican, según su percepción, el impacto directo que tienen los factores de los PDG en aspectos extrínsecos como la promoción, subida salarial, permanencia y productividad; e intrínsecos como la transferencia de conocimiento, desarrollo de competencias, actitud y capacidad de liderazgo.

4.1.1. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS

Previo al análisis de las correlaciones entre los factores clave de los PD y su impacto en el directivo y la empresa, se realiza una descripción de las medias de las diferentes variables analizadas.

a) APOYO ESTRATÉGICO DE LA ALTA GERENCIA

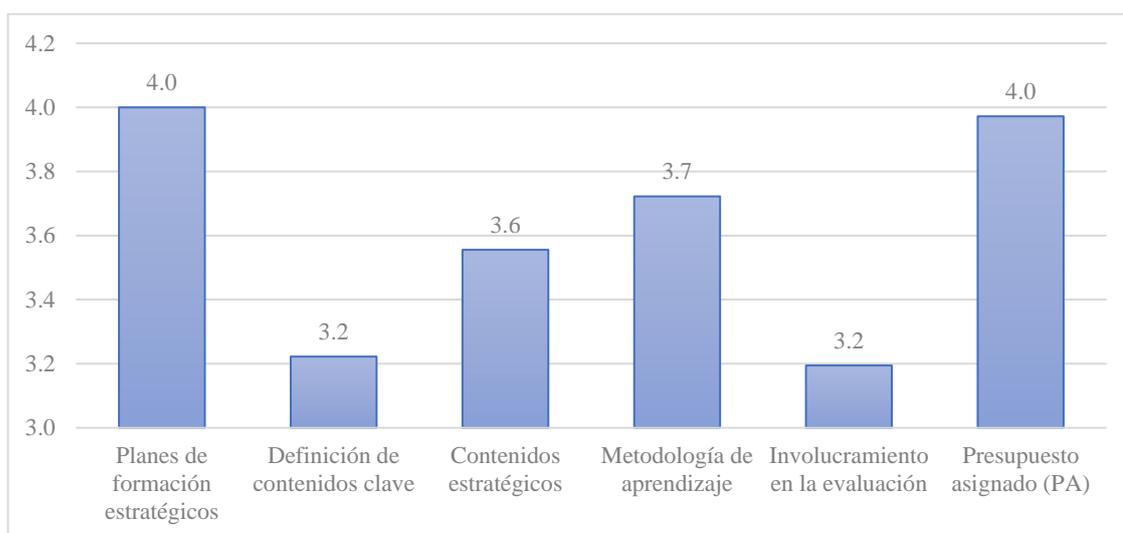


Figura 20. Importancia de los aspectos estratégicos en el impacto de los PDG
Fuente: Resultados de encuesta sobre los programas de desarrollo gerencial

Según se observa en la Figura 20, apoyo estratégico de la alta gerencia es menos valorada en la *definición de los contenidos clave* y el *involucrado en la evaluación* de los programas de desarrollo gerencial; mientras que el involucramiento de la alta gerencia es más valorado en la *definición de los planes estratégicos de formación* de directivos, la aprobación del *presupuesto de formación*, en la selección de la *metodología empleada* para lograr un mayor impacto en el aprendizaje y elección de *contenidos relacionados con la estrategia* de su empresa.

b) CALIDAD DEL DIAGNÓSTICO Y DISEÑO

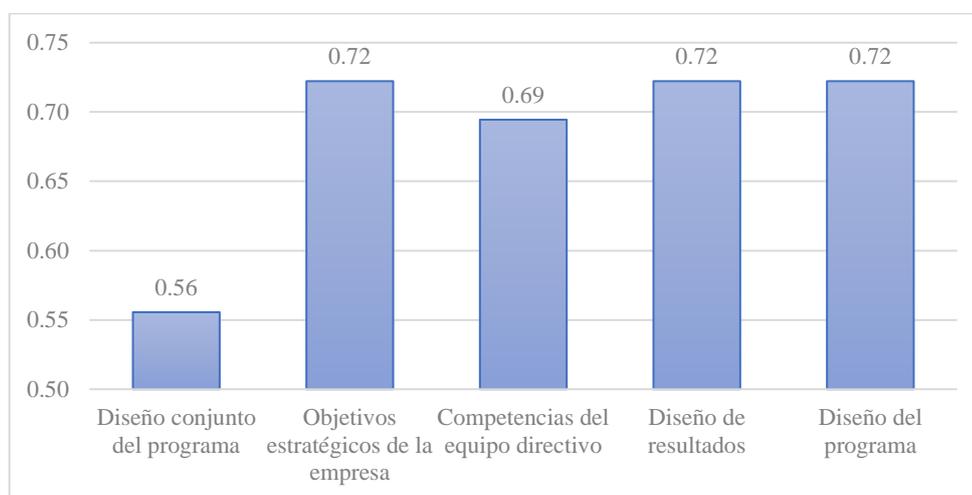


Figura 21. Importancia del diagnóstico y diseño en el impacto de los PDG
Fuente: Resultados de encuesta sobre los programas de desarrollo gerencial

En la Figura 21 se observa que el *diseño conjunto* de los programas, es decir, las reuniones previas entre los facilitadores o consultores y la alta gerencia para diseñar el programa a la medida y, las *competencias de su equipo directivo* como punto de partida para el diseño de los programas; son los aspectos menos puntuado, mientras que los *objetivos estratégicos* como punto de partida para el diseño, la fijación de los *resultados deseados* en la fase de diseño y la criticidad del *diseño del programa*; son los aspectos más valorados.

c) PARTICIPACIÓN DEL SUPERIOR INMEDIATO EN LA SELECCIÓN DE PARTICIPANTES

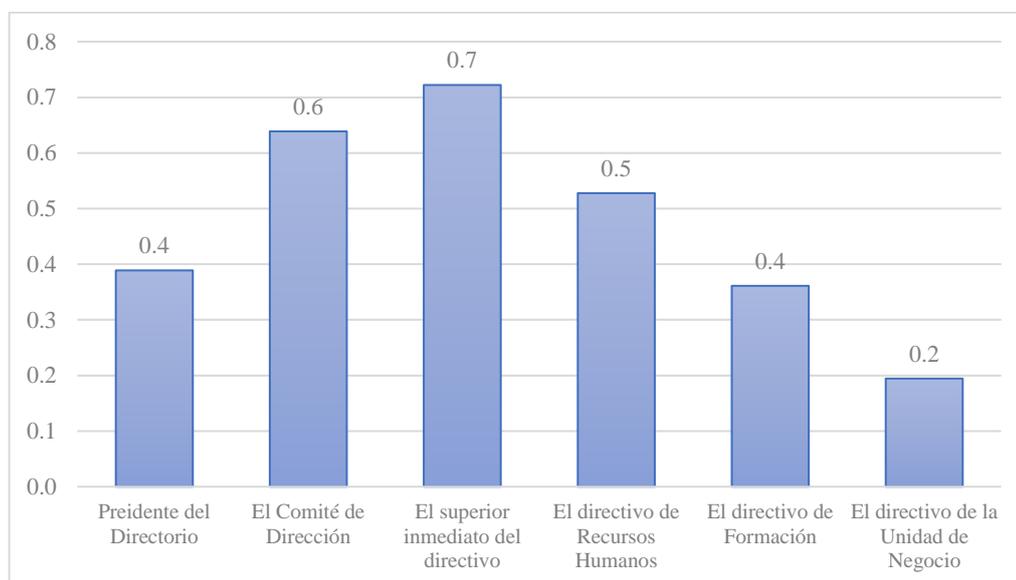


Figura 22. Implicación de los directivos en la selección de los participantes
Fuente: Resultados de encuesta sobre los programas de desarrollo gerencial

De acuerdo con los resultados de la Figura 22, la participación del *superior inmediato del directivo* es mejor valorada que la de otros directivos de la empresa, mientras que la implicación del *directivo de la unidad de negocio*, el *directivo de formación* y el presidente del directorio son las menos valoradas, en ese orden.

d) RIQUEZA DE CONTENIDOS

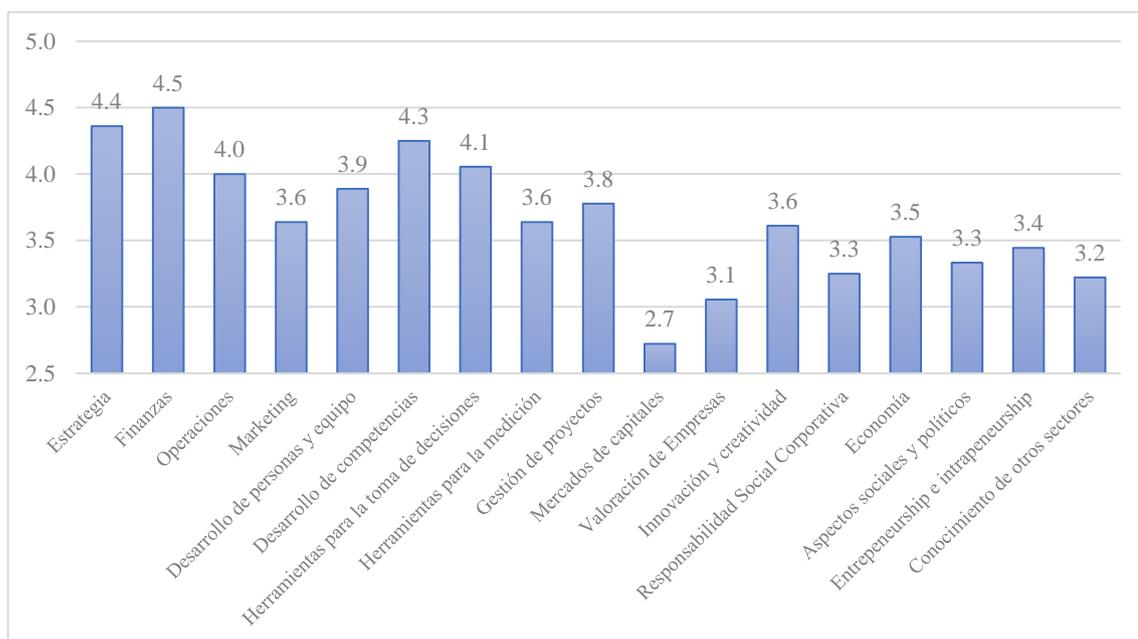


Figura 23. Importancia de los contenidos en el impacto de los PDG
Fuente: Resultados de encuesta sobre los programas de desarrollo gerencial

Según se observa en la Figura las diferencias entre las puntuaciones a los diferentes contenidos. *Mercado de capitales* fue el contenido que tiene la media más baja; mientras que finanzas, *estrategia*, *desarrollo de competencias*, *herramientas para la toma de decisiones* y *operaciones*, en este orden, fueron los contenidos más valorados.

e) RIQUEZA METODOLÓGICA

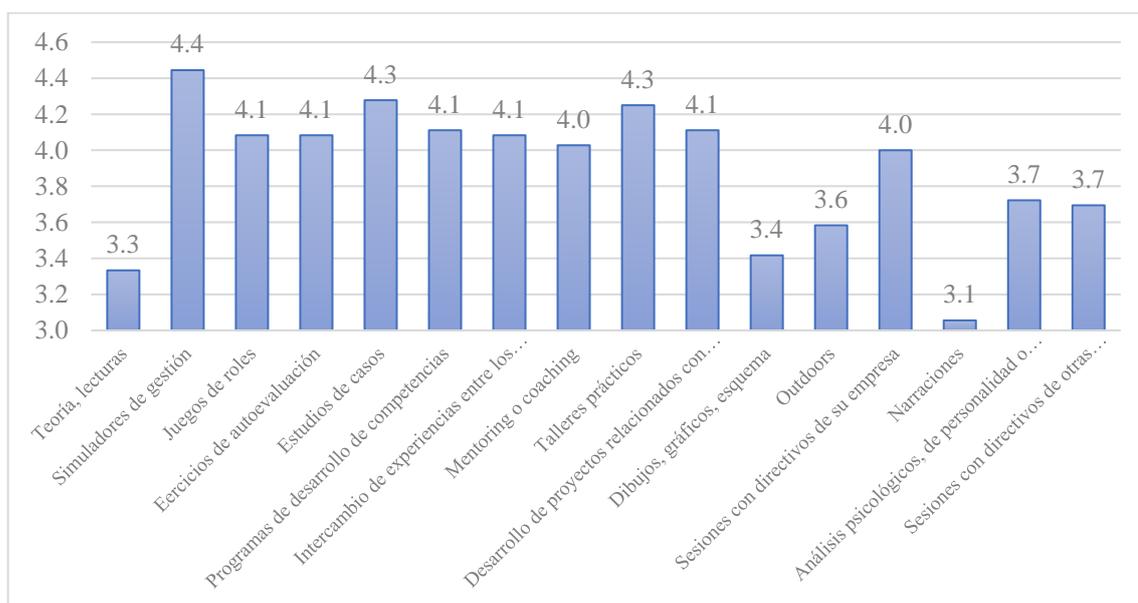


Figura 24. Importancia de las metodologías en el impacto de los PDG
Fuente: Resultados de encuesta sobre los programas de desarrollo gerencial

Como se muestra en la Figura 24, las metodologías menos valoradas son las narraciones, teorías, lecturas y los dibujos, gráficos y esquemas, mientras que los simuladores de gestión, estudio de casos y talleres prácticos se configuran como las metodologías más valoradas, en orden de importancia.

f) DURACIÓN Y FORMATOS

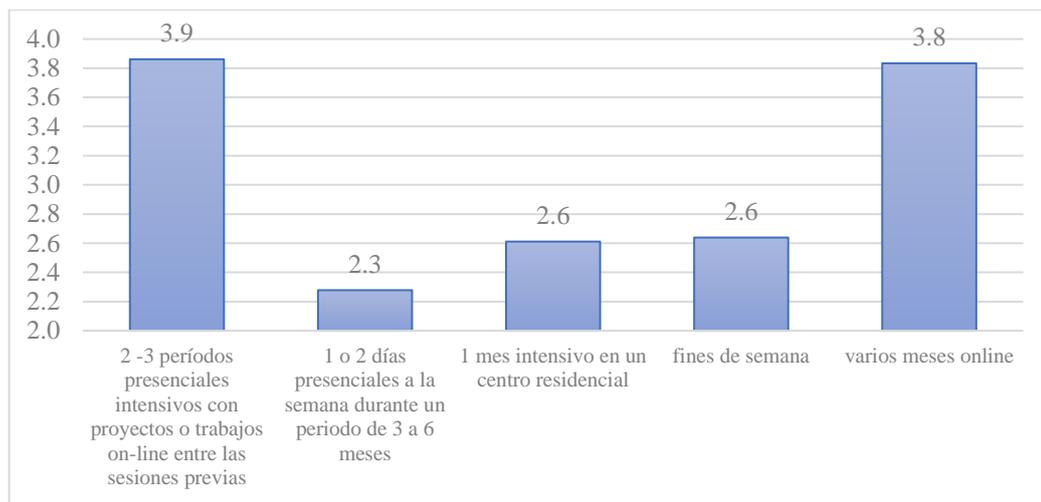


Figura 25. Duración óptima de los PDG

Fuente: Resultados de encuesta sobre los programas de desarrollo gerencial

Tal como muestra la Figura 25, los períodos presenciales intensivos con proyectos o trabajos on-line entre las sesiones previas y varios meses online, son los formatos más puntuados, mientras que las sesiones de 1 ó 2 días presenciales a la semana durante un periodo de 3 a 6 meses, es el formato menos valorado.

g) IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN

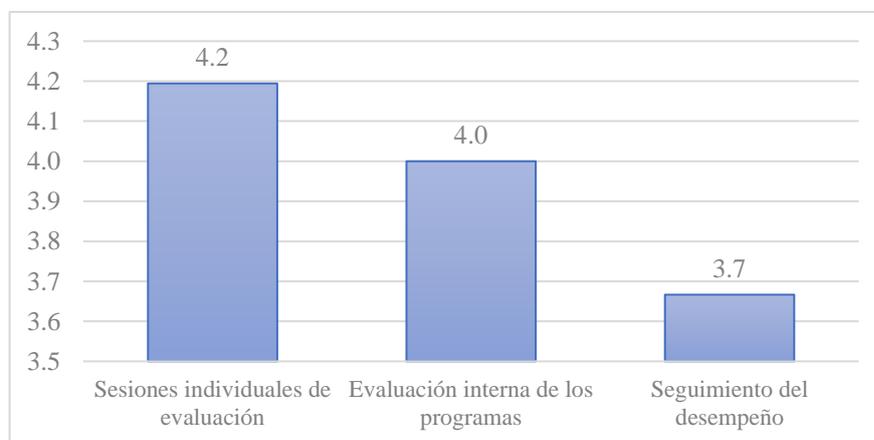


Figura 26. Importancia de la evaluación en el impacto de los PDG

Fuente: Resultados de encuesta sobre los programas de desarrollo gerencial

Según la Figura 26, las *sesiones individuales de evaluación* y *feedback* con los participantes son más empleadas que la *evaluación interna* de los programas de desarrollo gerencial; mientras que el *seguimiento a medio plazo del desempeño* del directivo es menos empleada en la empresa Caja Los Andes.

h) AUDITORIA DEL PROGRAMA

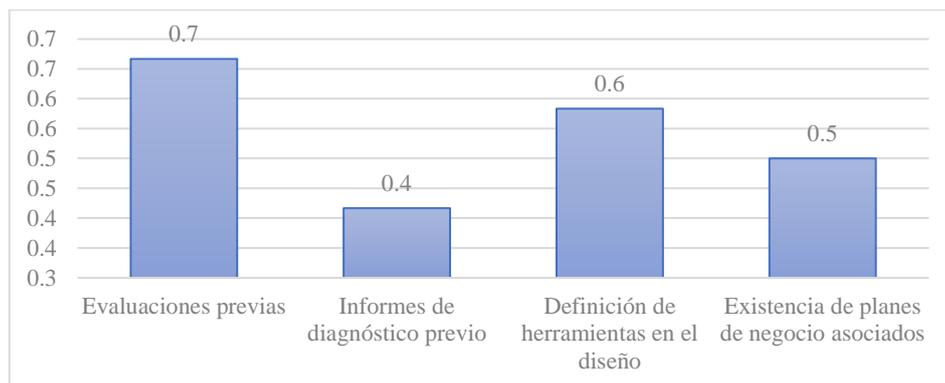


Figura 27. Importancia de la auditoria en el impacto de los PDG

Fuente: Resultados de encuesta sobre los programas de desarrollo gerencial

De acuerdo con la Figura 27, los aspectos más valorados son la realización de *evaluaciones previas* para identificar las necesidades específicas de sus directivos, la definición de las *herramientas de evaluación* del programa en la fase de diseño, la asociación de los programas a un *business plan* (identificación de necesidades, objetivos, análisis de la competencia, resultados deseados, rentabilidad y retorno) y la realización de un informe con el diagnóstico previo para su Comité de Dirección, respectivamente.

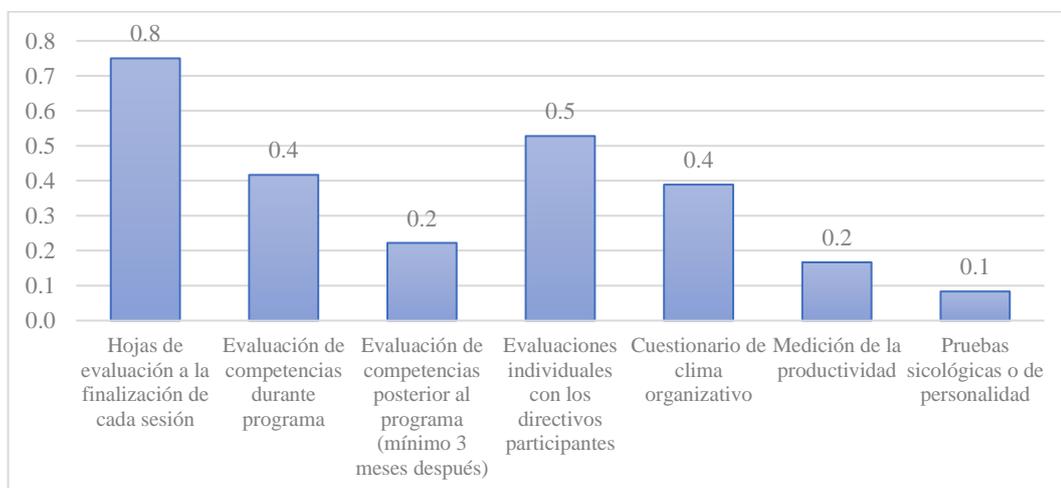


Figura 28. Herramientas de evaluación utilizados para medir el impacto de los PDG

Fuente: Resultados de encuesta sobre los programas de desarrollo gerencial

Tal como se observa en la Figura 28, las *hojas de evaluación a la finalización de cada sesión, las evaluaciones individuales con los directivos participantes, la evaluación de competencias durante programa y los cuestionarios de clima organizativo*; son las herramientas más empleadas, mientras que las *pruebas psicológicas, de personalidad o similares* son las menos utilizadas.

i) ASPECTOS EXTRÍNSECOS E INTRÍNSECOS EVALUADOS

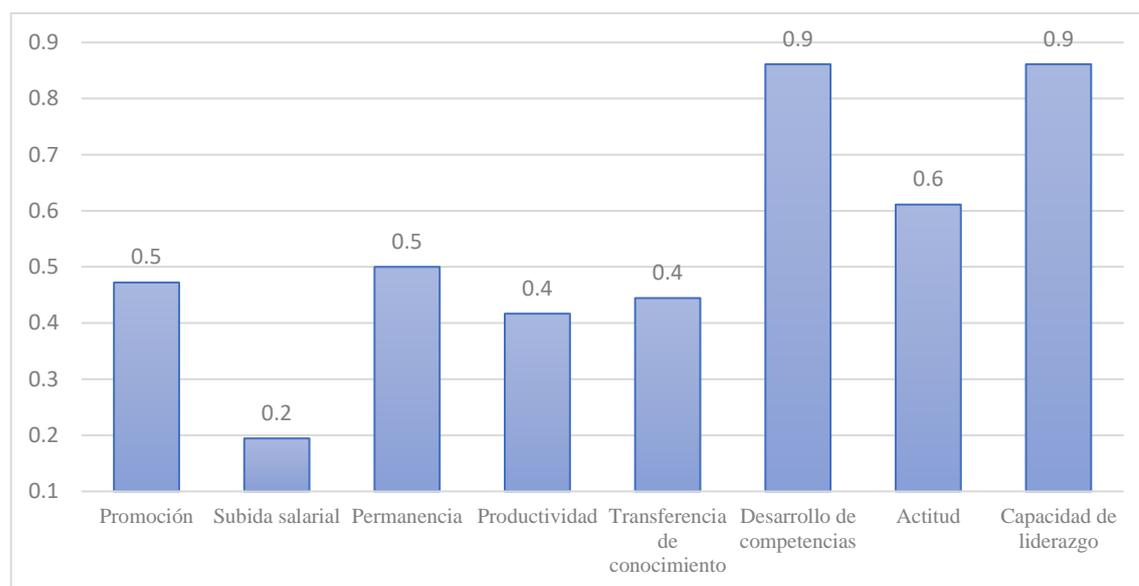


Figura 29. Impacto de los PDG sobre las variables intrínsecas y extrínsecas
Fuente: Resultados de encuesta sobre los programas de desarrollo gerencial

Según se observa en la Figura 29, los directivos encuestados afirman que realizan con mayor frecuencia la medición del impacto de los programas de desarrollo gerencial en el *desarrollo de competencias y capacidad de liderazgo*; mientras que no son usuales las mediciones del impacto de los programas de desarrollo gerencial en la *subida salarial, productividad y transferencia de conocimiento*.

En la Figura 30, se observa los resultados respecto al impacto en variables relacionadas con los directivos y la empresa. Los directivos consideran que los programas de desarrollo gerencial tienen un impacto directo en la *promoción, permanencia, desarrollo de competencias y capacidad de liderazgo*; mientras que las variables *retorno*

sobre la inversión y la transferencia del conocimiento fueron, en este orden, las variables menos puntuadas.

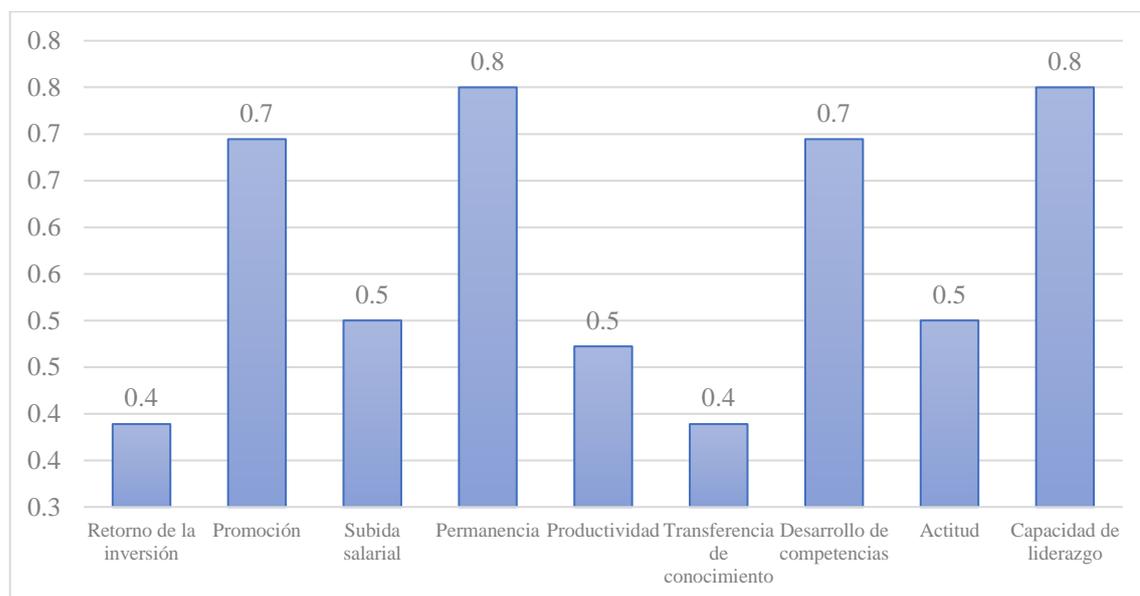


Figura 30. Impacto de los PDG sobre variables intrínsecas y extrínsecas
Fuente: Resultados de encuesta sobre los programas de desarrollo gerencial

4.1.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Con el fin de analizar las relaciones entre los diferentes factores de los PDG, se realizaron correlaciones de Pearson entre dichas variables, los que se muestran de forma separada por cada factor. Primero se describe el concepto operativo de cada uno de los factores; luego, se presenta una tabla con el análisis de las correlaciones y por último la interpretación necesaria.

a) APOYO ESTRATÉGICO DE LA ALTA GERENCIA

Mide el carácter estratégico de los PDG mediante cuestiones como, si los PDG son considerados estratégicos por parte de la empresa, si el comité de dirección está implicado eligiendo los contenidos, si estos contenidos están relacionados con la estrategia de le empresa y si el Comité está implicado en la evaluación.

Tabla 19. Correlación entre el apoyo estratégico y el impacto de los PDG

Factor		Impacto intrínseco	Impacto extrínseco	Impacto total
Apoyo estratégico	Correlación de Pearson	,488**	,412*	,449**
	Sig. (bilateral)	0.003	0.012	0.006
	N	36	36	36

Fuente: Resultados de la encuesta sobre los programas de desarrollo gerencial

Según se observa en la Tabla 19, existe correlaciones significativas ($p < .005$) entre las variables computadas. Se ha hallado una correlación positiva débil entre las variables apoyo estratégico de la alta dirección con el impacto en el desempeño del directivo ($r = .488, p = .003$), con el impacto en el desarrollo de la estrategia organizacional ($r = .412, p = .012$) y con el impacto total ($r = .449, p = .006$). Analizando las relaciones entre las variables y los diferentes tipos de impacto directo extrínseco e intrínseco de los PDG, se puede interpretar que el involucramiento de la alta dirección la relación más débil y menos significativa, con el impacto en el retorno de la inversión, la promoción, subida salarial, permanencia y productividad, todos de corto plazo. Por lo tanto, se puede decir que este factor está más relacionado al largo plazo y con el impacto en el desempeño del directivo.

b) CALIDAD DEL DIAGNÓSTICO Y DISEÑO

Mide la importancia de cuestiones como las reuniones de trabajo previas para diseñar el programa, análisis de los objetivos estratégicos de la empresa, análisis de las competencias del equipo directivo, definición de los resultados deseados en la fase de diseño y la percepción de que el diseño del programa es la parte más crítica de los PDG.

Tabla 20. Correlación entre la calidad del diagnóstico y diseño e impacto de PDG

Factor		Impacto intrínseco	Impacto extrínseco	Impacto total
Participación del superior inmediato	Correlación de Pearson	,755**	,632**	,692**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
	N	36	36	36

Fuente: Resultados de la encuesta sobre los programas de desarrollo gerencial

Se observa en la Tabla 20 las correlaciones altamente significativas ($p < .001$) entre las variables computadas. Se encontró una correlación positiva considerable entre las variables de calidad del diagnóstico y diseño y el impacto en el desempeño del directivo ($r = .755$, $p = .000$). Asimismo, existe una correlación positiva media respecto del factor la calidad del diagnóstico y diseño con el impacto en el desarrollo de la estrategia organizacional ($r = .632$, $p = .000$) y con el impacto total ($r = .692$, $p = .000$). Examinando las relaciones entre las variables y los tipos de impacto extrínseco e intrínseco de los PDG se puede interpretar que la calidad del diagnóstico y diseño tiene un impacto directo en los aspectos organizativos de retorno de la inversión, la promoción, subida salarial, permanencia y productividad, así como, en los aspectos individuales como la transferencia de conocimiento, desarrollo de competencias, actitud y capacidad de liderazgo. Por lo tanto, se puede decir que este factor está relacionado en mayor medida con el impacto a largo plazo en el desempeño del directivo y de la empresa.

c) PARTICIPACIÓN DEL SUPERIOR INMEDIATO EN LA SELECCIÓN DE PARTICIPANTES

Mide el número de directivos que participan en la selección de participantes a los PDG, La suma del número de directivos que participan es un indicador del nivel de involucramiento.

Tabla 21. Correlación entre la participación superior inmediato e impacto de PDG

Factor		Impacto intrínseco	Impacto extrínseco	Impacto total
Calidad del diagnóstico y diseño	Correlación de Pearson	,804**	,830**	,833**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
	N	36	36	36

Fuente: Resultados de la encuesta sobre los programas de desarrollo gerencial

En la Tabla 21 se observa que existe correlaciones altamente significativas ($p < .001$) entre las variables calculadas. Se halló una correlación positiva considerable entre las variables la participación del superior inmediato con el impacto en el desempeño del directivo ($r = .804$, $p = .000$), con el impacto en el desarrollo de la estrategia organizacional ($r = .830$, $p = .000$) y con el impacto total ($r = .833$, $p = .000$). Observando las relaciones entre las variables y los diferentes tipos de impacto extrínseco e intrínseco de los PDG, se puede interpretar que la participación del superior inmediato de los PDG tiene un impacto directo en el retorno de la inversión, la promoción, subida salarial, permanencia y productividad, así como, en los aspectos como la transferencia de conocimiento, desarrollo de competencias, actitud y capacidad de liderazgo. Por lo tanto, se puede decir que este factor está relacionado con el impacto a corto y largo plazo en el desempeño del directivo y desempeño de la empresa.

d) RIQUEZA DE CONTENIDOS

Mide la importancia de los contenidos relacionado con el tipo de contenidos de los PDG. La suma de las puntuaciones nos permite hallar una medida de la riqueza de contenidos.

Tabla 22. Correlación entre la riqueza de contenidos y el impacto de los PDG

Factor		Impacto intrínseco	Impacto extrínseco	Impacto total
Riqueza de contenidos	Correlación de Pearson	,843**	,791**	,824**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
	N	36	36	36

Fuente: Resultados de la encuesta sobre los programas de desarrollo gerencial

Tal como se observa en la Tabla 22 existen correlaciones altamente significativas ($p < .001$) entre las variables computadas. Se encontraron correlaciones positivas considerables entre las variables riqueza de contenidos y el impacto en el desempeño del directivo ($r = .843$, $p = .000$), en el desarrollo de la estrategia organizacional ($r = .791$, $p = .000$) y con el impacto total ($r = .824$, $p = .000$). Considerando las relaciones entre el factor y los tipos de impacto extrínseco e intrínseco de los PDG, se puede interpretar que la riqueza de contenidos tiene un impacto directo en los aspectos organizativos de retorno de la inversión, la promoción, subida salarial, permanencia y productividad, así como, en los aspectos individuales como la transferencia de conocimiento, desarrollo de competencias, actitud y capacidad de liderazgo. Por lo tanto, se puede decir que este factor está relacionado con el impacto a corto y largo plazo en el desempeño del directivo y de la empresa.

e) RIQUEZA METODOLÓGICA

Mide la importancia de las metodologías de aprendizaje relacionadas con el uso de diferentes metodologías. La suma de estas puntuaciones ofrecería un indicador de riqueza metodológica de los PDG.

Tabla 23. Correlación entre la riqueza metodológica y el impacto de los PDG

Factor		Impacto intrínseco	Impacto extrínseco	Impacto total
Riqueza metodológica	Correlación de Pearson	,867**	,825**	,855**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
	N	36	36	36

Fuente: Resultados de la encuesta sobre los programas de desarrollo gerencial

Tal como muestra la Tabla 23 existen correlaciones altamente significativas ($p < .001$) entre las variables medidas. Se hallaron correlaciones positivas considerables entre el factor riqueza metodológica y el impacto en el desempeño del directivo ($r = .867$, $p = .000$), en el desarrollo de la estrategia organizacional ($r = .825$, $p = .000$) y con el impacto total ($r = .855$, $p = .000$). Analizando las relaciones entre la variable riqueza metodológica y los tipos de impacto extrínseco e intrínseco de los PDG, se puede interpretar que la riqueza metodológica tiene un impacto directo en los aspectos organizativos como el retorno de la inversión, la promoción, subida salarial, permanencia y productividad, así como, en los aspectos individuales como la transferencia de conocimiento, desarrollo de competencias, actitud y capacidad de liderazgo. Consecuentemente, se puede decir que este factor está relacionado con el impacto a corto y largo plazo en el desempeño del directivo y de la empresa.

f) DURACIÓN Y FORMATOS

Mide la importancia del formato de los PDG relacionado con la duración de los programas de desarrollo gerencial.

Tabla 24. Correlación entre el formato y el impacto de los PDG

Factor		Impacto intrínseco	Impacto extrínseco	Impacto total
Duración y formato	Correlación de Pearson	,589**	,654**	,639**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
	N	36	36	36

Fuente: Resultados de la encuesta sobre los programas de desarrollo gerencial

De acuerdo a la Tabla 24 existen correlaciones altamente significativas ($p < .001$) entre las variables medidas. Se encontró una correlación positiva media entre el factor formato y duración de los PDG y el impacto en el desempeño del directivo ($r = .589$, $p = .000$), en el desarrollo de la estrategia organizacional ($r = .654$, $p = .000$) y con el impacto total ($r = .639$, $p = .000$). Observando las relaciones entre las variables formato y duración y los tipos de impacto extrínseco e intrínseco de los PDG, se puede interpretar que el formato y duración tiene un impacto directo en los aspectos organizativos como el retorno de la inversión, la promoción, subida salarial, permanencia y productividad, así como, en los aspectos individuales como la transferencia de conocimiento, desarrollo de competencias, actitud y capacidad de liderazgo. Entonces, se puede decir que este factor está relacionado en mayor medida con el impacto a corto plazo en el desempeño del directivo y de la empresa.

g) IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN

Mide aspectos relacionados con la importancia que se concede a la evaluación en la empresa, como las sesiones individuales de evaluación, evaluación interna de los PDG y seguimiento a medio plazo del desempeño del directivo; por tanto, su suma nos ofrece un indicador de esta importancia.

Tabla 25. Correlación entre la importancia de la evaluación y el impacto de los PDG

Factor		Impacto intrínseco	Impacto extrínseco	Impacto total
Importancia de la evaluación	Correlación de Pearson	,667**	,696**	,696**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
	N	36	36	36

Fuente: Resultados de la encuesta sobre los programas de desarrollo gerencial

Como se observa en la Tabla 25 existen correlaciones altamente significativas ($p < .001$) entre las variables computadas. Se encontró una correlación positiva media entre el factor importancia de la evaluación y el impacto en el desempeño del directivo ($r = .667$, $p = .000$), en el desarrollo de la estrategia organizacional ($r = .696$, $p = .000$) y con el impacto total ($r = .696$, $p = .000$). Considerando las relaciones entre las variables, se puede interpretar que la importancia de la evaluación tiene un impacto directo en los aspectos organizativos como el retorno de la inversión, la promoción, subida salarial, permanencia y productividad, así como, en los aspectos individuales como la transferencia de conocimiento, desarrollo de competencias, actitud y capacidad de liderazgo. Entonces, se puede decir que este factor está relacionado en mayor medida con el impacto a largo plazo en el desempeño del directivo y de la empresa.

h) AUDITORÍA DEL PROGRAMA

Mide la importancia de la auditoría de los PDG con cuestiones como evaluaciones previas antes de iniciar un PDG, informes de diagnóstico previo para el Comité de Dirección, definición de herramientas de evaluación en la fase de diseño, existencia de un plan de negocio asociado a los PDG y la utilización de herramientas de evaluación para medir los resultados.

Tabla 26. Correlación entre la auditoria del programa y el impacto de los PDG

Factor		Impacto intrínseco	Impacto extrínseco	Impacto total
Auditoria del programa	Correlación de Pearson	,474**	,518**	,509**
	Sig. (bilateral)	0.004	0.001	0.002
	N	36	36	36

Fuente: Resultados de la encuesta sobre los programas de desarrollo gerencial

Según se observa en la Tabla 26, existen correlaciones significativas ($p < .005$) entre las variables medidas. Se halló una correlación positiva débil entre el factor auditoria del programa y el impacto en el desempeño del directivo ($r = .474$, $p = .004$). Por otro lado, se encontró una correlación positiva media entre el factor auditoria del programa y el impacto en el desarrollo de la estrategia organizacional ($r = .518$, $p = .001$) y con el impacto total ($r = .509$, $p = .002$). Analizando las relaciones entre las variables, se puede interpretar que la auditoria del programa tiene un impacto directo en los aspectos organizativos como el retorno de la inversión, la promoción, subida salarial, permanencia y productividad, así como, en los aspectos individuales como la transferencia de conocimiento, desarrollo de competencias, actitud y capacidad de liderazgo. Por consiguiente, se puede decir que este factor está relacionado en mayor medida con el impacto a corto plazo en el desempeño del directivo y de la empresa.

i) IMPACTO INTRÍNSECO Y EXTRÍNSECO

Mide el impacto de los PDG en relación a cuestiones como, los PDG constituyen para la empresa una herramienta eficaz para lograr los diferentes objetivos extrínsecos (permanencia, subida salarial, productividad, promoción) e intrínsecos (desarrollo de competencias, cambio de actitudes, capacidad de liderazgo y transferencia de conocimiento). A su vez, se puede dividir esta escala para obtener puntuaciones

diferenciadas de impacto extrínseco (4 ítems) y puntuaciones de impacto intrínseco (4 ítems).

Tabla 27. Correlación entre los aspectos evaluados y el impacto de los PDG

Factor		Impacto intrínseco	Impacto extrínseco	Impacto total
Aspectos intrínsecos evaluados	Correlación de Pearson	1	,933**	,975**
	Sig. (bilateral)		0.000	0.000
	N	36	36	36
Aspectos extrínsecos evaluados	Correlación de Pearson	,933**	1	,990**
	Sig. (bilateral)	0.000		0.000
	N	36	36	36

Fuente: Resultados de la encuesta sobre los programas de desarrollo gerencial

Tal como se observa en la Tabla 27, existen correlaciones altamente significativas ($p < .000$) entre las variables medidas. Se halló una correlación positiva muy fuerte entre los entre los dos tipos de impacto ($r = .933$, $p = .004$). Asimismo, existe una correlación positiva muy fuerte entre los aspectos intrínsecos evaluados con el impacto total ($r = .975$, $p = .000$) y una correlación positiva muy fuerte de los aspectos extrínsecos evaluados con el impacto total ($r = .990$, $p = .000$). Analizando las relaciones entre las variables, se puede interpretar que el número de aspectos intrínsecos evaluados (transferencia de conocimiento, desarrollo de competencias, actitud y capacidad de liderazgo) presenta una relación con el número de aspectos extrínsecos evaluados (retorno de la inversión, la promoción, subida salarial, permanencia y productividad) Por consiguiente, se puede suponer que hay una alineación entre el impacto a corto plazo y con el impacto a largo plazo, por lo tanto, se logra una alineación a los objetivos estratégicos de las empresa.

4.1.3. CORRELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES

Como resultado del análisis realizado se sometió a una prueba de correlación r de Pearson para su contrastación. En cualquier caso, con los análisis de correlación anteriores se ha obtenido abundante evidencia de que los factores clave de los PDG tienen una relación directa sobre el desempeño futuro del directivo y desarrollo de la estrategia empresarial, esto permite a su vez alinear los esfuerzos de los PDG a la estrategia empresarial. Podemos resumir como sigue:

Tabla 28. Correlación entre los factores de los PDG y el impacto de los PDG

		Factores	Impacto total
Factores	Correlación de Pearson	1	,928**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	36	36
Impacto total	Correlación de Pearson	,928**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	36	36

Fuente: Resultados de la encuesta sobre los programas de desarrollo gerencial

Según se observa en la Tabla 28, la correlación entre las variables: factores clave de los PDG y el impacto total (intrínseca y extrínseca) es positiva y muy fuerte ($r = .928$). Entonces, podemos concluir que existe correlación altamente significativa ($p < .001$) entre las variables medidas. Asimismo, la Figura 31 muestra la relación entre las variables cuantitativas que indica que mientras se incrementa la importancia concedida a los factores clave de los PDG, se incrementará el impacto en los directivos y en la empresa Caja Los Andes.

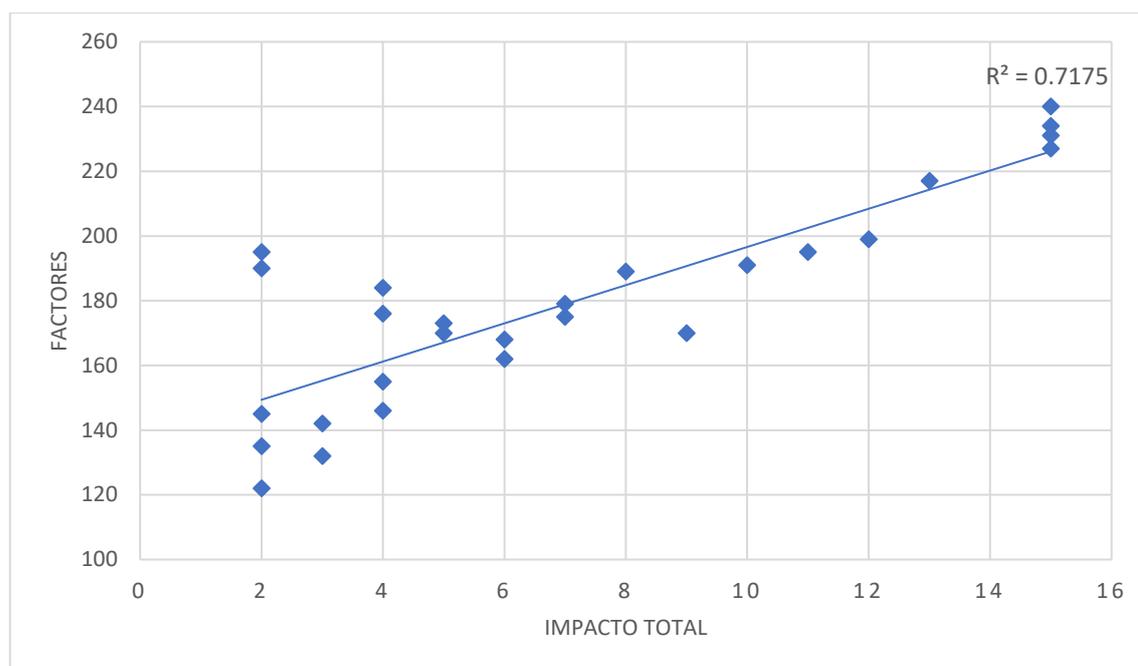


Figura 31. Correlación entre los factores clave y el impacto de los PDG

Fuente: Resultados de la encuesta sobre los programas de desarrollo gerencial

4.2. NIVEL DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES SEGÚN REGIONES ADMINISTRATIVAS

En la presente sección se muestran los resultados relacionados al segundo objetivo específico: *Comparar el nivel de desarrollo de las competencias gerenciales de los directivos según las regiones administrativas donde opera la empresa Caja Los Andes durante el 2017*. Para su desarrollo se empleó la información recolectada con la encuesta aplicado a 36 directivos de la empresa Caja Los Andes, donde los directivos indican cuáles son sus hábitos de comportamiento. Se utilizó una escala Likert con cinco opciones de respuesta ya que es el sistema más empleado en investigaciones de este tipo.

4.2.1. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS

Previo al análisis de comparaciones del nivel de competencias gerenciales entre regiones administrativas, se realiza una descripción de las medias de las diferentes variables analizadas.

a) COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS

Son aquellas competencias que se dirigen al logro de un mayor valor económico para la empresa. Está compuesta por seis competencias: visión de negocio, visión de la organización, orientación al cliente, gestión de recursos, negociación y networking.

Tabla 29. Estadísticos descriptivos de las competencias estratégicas

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desviación
Visión de negocio	36	3	5	134	3.72	0.615
Visión de la organización	36	3	5	132	3.67	0.535
Orientación al cliente	36	2	4	119	3.31	0.525
Gestión de recursos	36	3	5	145	4.03	0.609
Negociación	36	2	4	104	2.89	0.523
Networking	36	2	4	117	3.25	0.500

Fuente: Resultados del cuestionario sobre competencias gerenciales

De acuerdo con los estadísticos descriptivos de las competencias estratégicas presentados en la Tabla 29, podemos decir que dentro de las seis competencias medidas, las que tienen mayor relevancia, y por lo tanto mayor nivel de desarrollo en la empresa Caja Los Andes, es la gestión de recursos (Media=4,03), que está relacionada a los hábitos de economizar el consumo de recursos de todo tipo en cualquier actividad o inversión de su unidad y toda la empresa. Asimismo, la visión de negocio (Media=3,72), que está relacionado a hábitos de observar y analizar los datos de mercado y de la competencia, y reflexionar sobre las características y factores esenciales del propio negocio. En contraparte, la competencia menos desarrollada es la negociación (Media=2.89), que está relacionada a hábitos de preparar con antelación la negociación, respeto a la otra parte evitando las referencias personales y mantener una actitud educada y correcta a lo largo del proceso.

b) COMPETENCIAS INTERPERSONALES

Son aquellas competencias que permiten el desarrollo de las capacidades de los empleados y su correcta funcionalidad en el trabajo. Está compuesta por seis competencias: comunicación, gestión de conflictos, carisma, delegación, coaching y trabajo en equipo.

Tabla 30. Estadísticos descriptivos de las competencias interpersonales

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desviación
Comunicación	36	3	5	128	3.56	0.558
Gestión de conflictos	36	3	4	131	3.64	0.487
Carisma	36	3	5	126	3.50	0.561
Delegación	36	3	4	135	3.75	0.439
Coaching	36	3	4	128	3.56	0.504
Trabajo en equipo	36	3	5	141	3.92	0.439

Fuente: Resultados del cuestionario sobre competencias gerenciales

Según lo observado en la Tabla 30 podemos indicar que, dentro de las seis competencias interpersonales medidas, la que tiene mayor puntuación, y por lo tanto un mayor nivel de desarrollo en la empresa Caja Los Andes, es el trabajo en equipo (Media=3.92), que está relacionada a los hábitos de establecer normas específicas de comunicación, toma de decisiones y actuación valorando las capacidades y conocimiento de los miembros del equipo. Así como, la delegación (Media=3.75), habito relacionado con planificar las tareas y proyectos a realizar en relación a las capacidades de los subordinados y transmitir información relevante para cada tarea. Por otro lado, la competencia interpersonal menos desarrollada es el carisma (Media=3.50), que está relacionada a hábitos de ir por delante en los retos y exigir con una fuerza basada en la propia ejemplaridad. Cabe destaca que, las seis competencias tienen una desviación estándar muy reducida.

c) COMPETENCIAS PERSONALES EXTERNAS

Son aquellas competencias que permiten el desarrollan la confianza y la identificación de los colaboradores con la empresa. Está compuesta por seis competencias: iniciativa, optimismo, ambición, gestión del tiempo, gestión de la información y gestión del estrés.

Tabla 31. Estadísticos descriptivos de las competencias personales externas

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desviación
Iniciativa	36	3	4	113	3.14	0.351
Optimismo	36	3	5	141	3.92	0.604
Ambición	36	2	4	110	3.06	0.410
Gestión del tiempo	36	2	4	115	3.19	0.668
Gestión de la información	36	2	4	126	3.50	0.561
Gestión del estrés	36	3	4	134	3.72	0.454

Fuente: Resultados del cuestionario sobre competencias gerenciales

Tal como se observa en la Tabla 31, podemos señalar que dentro de las seis competencias personales externas medidas, la que tiene mayor notabilidad y, por lo tanto, un mayor nivel de desarrollo en la empresa Caja Los Andes, es el optimismo (Media=3.92), que está relacionada a los hábitos de ayudar a dar una visión positiva de las cosas y disfrutar internamente la superación de retos que requieren esfuerzo. Además, de la gestión del estrés (Media=3.72), relacionado con hábitos de llevar una vida equilibrada, con espacios adecuados para el ocio, los amigos, la familia y el trabajo. En contraparte, la competencia menos desarrollada es la ambición (Media=3.06), referida a hábitos de plantearse retos difíciles y a perseguirlos con tenacidad, tener pasión por la excelencia y sacrificar la recompensa inmediata por el resultado a largo plazo.

d) COMPETENCIAS PERSONALES INTERNAS

Son aquellas competencias que permiten el desarrollan la confianza y la identificación de los colaboradores con la empresa. está compuesta por siete competencias: autocrítica, autoconocimiento, aprendizaje, toma de decisiones, autocontrol, equilibrio emocional e integridad.

Tabla 32. Estadísticos descriptivos de las competencias personales internas

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desviación
Autocrítica	36	3	4	126	3.50	0.507
Autoconocimiento	36	3	4	134	3.72	0.454
Aprendizaje	36	3	4	121	3.36	0.487
Toma de decisiones	36	3	5	142	3.94	0.410
Autocontrol	36	2	4	113	3.14	0.487
Equilibrio emocional	36	3	5	139	3.86	0.487
Integridad	36	2	4	115	3.19	0.467

Fuente: Resultados del cuestionario sobre competencias gerenciales

De acuerdo a la Tabla 32, podemos referir que dentro de las siete competencias personales internas medidas, la que tiene mayor preeminencia y, por lo tanto, un mayor nivel de desarrollo en la empresa Caja Los Andes, es la toma de decisiones (Media=3.94), que está relacionada a los hábitos de definir el problema o situación problemática, recoger información necesaria, generar alternativas, determinar criterios y escoger alternativas fundamentadas. Igualmente, el equilibrio emocional (Media=3.86), que está relacionado a de sentir adecuadamente los mensajes afectivos del entorno y expresar con mesura las propias emociones. En contraste, la competencia personal interna menos desarrollada es el autocontrol (Media=3.14), que está relacionada a hábitos de terminar las tareas que se empezó, dominar la voluntad y vencer el cansancio ante tareas complejas y pesadas.

4.2.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para describir los resultados del desarrollo de competencias gerenciales se presentarán según el orden de las dimensiones definidas: competencias estratégicas (36 indicadores), competencias interpersonales (36 indicadores), competencias personales externas (36 indicadores) y competencias personales internas (42 indicadores). A continuación, se procede a comparar la información recolectada con sus respectivas interpretaciones.

a) COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS

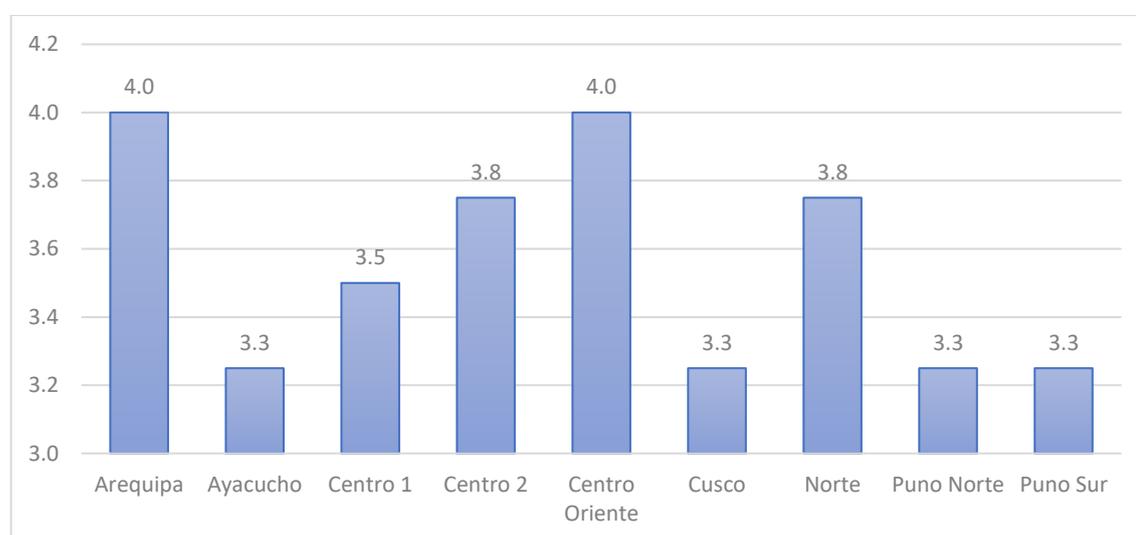


Figura 32. Diferencias de medias de las competencias estratégicas
Fuente: Resultados de la encuesta sobre los programas de desarrollo gerencial

Existe una diferencia mínima de medias, la cual se muestra en la Figura 32. De acuerdo con estos resultados, las regiones Arequipa y Centro Oriente cuentan con mejores niveles de desarrollo de las competencias estratégicas. En contraste, las regiones de Ayacucho, Cusco, Puno Norte y Puno Sur son las que tiene menores niveles de desarrollo de las competencias estratégicas.

Tabla 33. ANOVA de las competencias estratégicas por región administrativa

ANOVA	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	3.389	8	0.424	2.080	0.074
Dentro de grupos	5.500	27	0.204		
Total	8.889	35			

Fuente: Resultados de la encuesta sobre los programas de desarrollo gerencial

Según la prueba ANOVA de un factor, se observa en la Tabla 33 que el nivel de variación de las medias no es significativo ($0.074 > 0.05$). Por lo tanto, se puede decir que no existe una diferencia significativa entre las regiones administrativas evaluados. En otras palabras, las competencias estratégicas no varían significativamente entre los directivos de la empresa Caja Los Andes.

b) COMPETENCIAS INTERPERSONALES

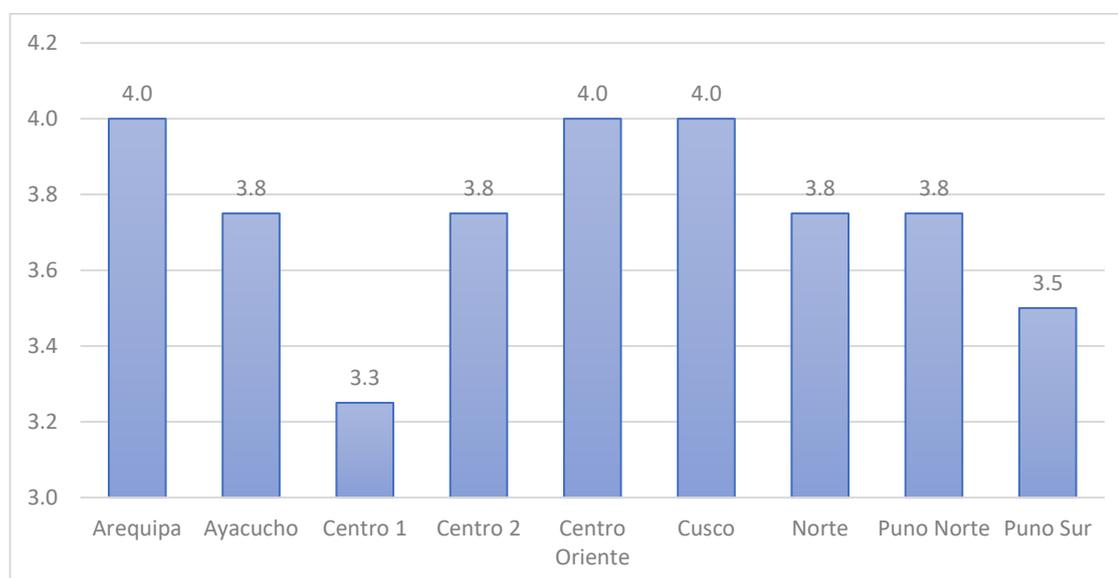


Figura 33. Diferencias de medias de las competencias interpersonales

Fuente: Resultados de la encuesta sobre los programas de desarrollo gerencial

Según se observa en la figura 33, existe una diferencia mínima de medias. De acuerdo con estos resultados, las regiones Arequipa, Centro Oriente y Cusco cuentan con mejores niveles de desarrollo de las competencias interpersonales. En contraste, las

regiones de Centro 1 y Puno Sur son las que tiene menores niveles de desarrollo de las competencias interpersonales.

Tabla 34. ANOVA de las competencias interpersonales por región administrativa

ANOVA	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	2.000	8	0.250	1.421	0.233
Dentro de grupos	4.750	27	0.176		
Total	6.750	35			

Fuente: Resultados de la encuesta sobre los programas de desarrollo gerencial

Según la prueba ANOVA de un factor, se observa en la Tabla 34 que el nivel de variación de las medias no es significativo ($0.233 > 0.05$). Por lo tanto, se puede decir que no existe una diferencia significativa entre las regiones administrativas evaluados. En otras palabras, las competencias interpersonales no varían significativamente entre los directivos de la empresa Caja Los Andes.

c) COMPETENCIAS PERSONALES EXTERNAS

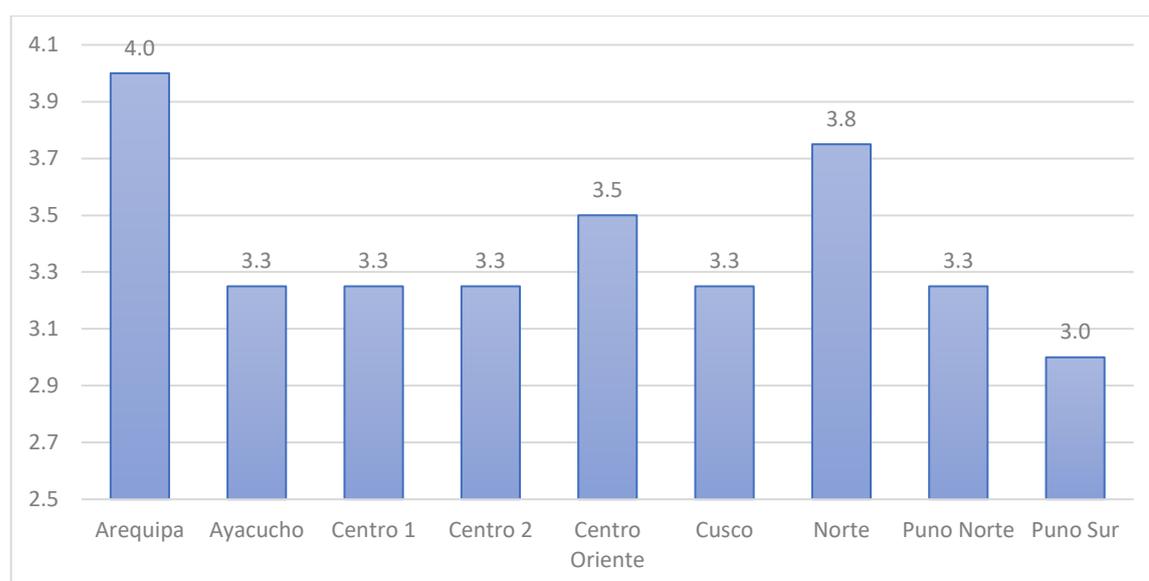


Figura 34. Diferencia de medias de las competencias personales externas

Fuente: Resultados de la encuesta sobre los programas de desarrollo gerencial

Según se observa en la figura 34, existe una diferencia mínima de medias. De acuerdo con estos resultados, las regiones Arequipa y Norte cuentan con mejores niveles de desarrollo de las competencias personales externas. En contraste, la región Puno Sur son las que tiene menores niveles de desarrollo de las competencias personales externas.

Tabla 35. ANOVA de competencias personales externas por región administrativa

ANOVA	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	3.056	8	0.382	1.875	0.106
Dentro de grupos	5.500	27	0.204		
Total	8.556	35			

Fuente: Resultados de la encuesta sobre los programas de desarrollo gerencial

Según la prueba ANOVA de un factor, se observa en la Tabla 35 que el nivel de variación de las medias no es significativo ($0.106 > 0.05$). Por lo tanto, se puede decir que no existe una diferencia significativa entre las regiones administrativas evaluados. En otras palabras, las competencias personales externas no varían significativamente entre los directivos de la empresa Caja Los Andes.

d) COMPETENCIAS PERSONALES INTERNAS

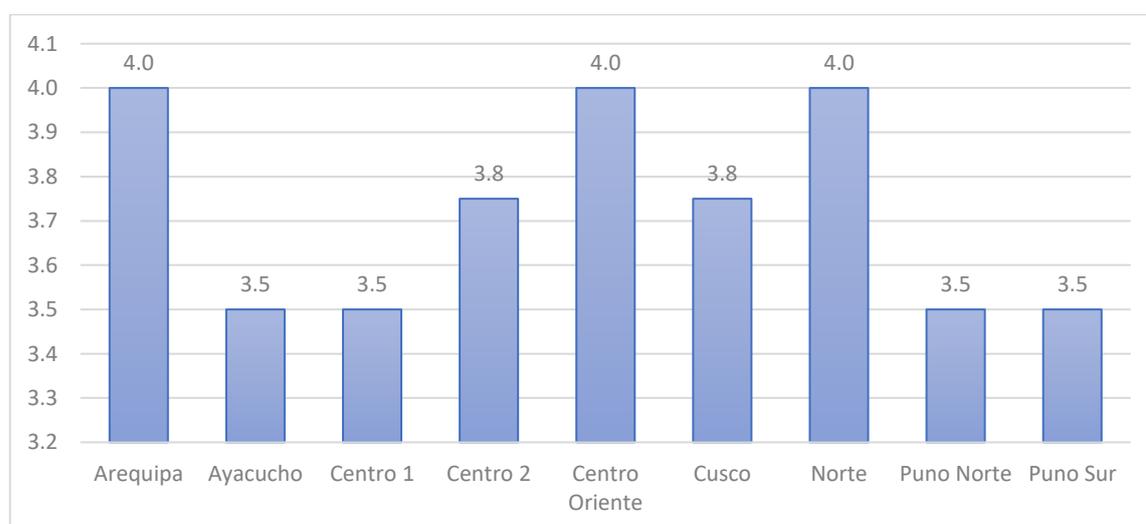


Figura 35. Diferencia de medias de las competencias personales internas

Fuente: Resultados de la encuesta sobre los programas de desarrollo gerencial

Según se observa en la figura 35, existe una diferencia mínima de medias. De acuerdo con estos resultados, las regiones Arequipa, Centro Oriente y Norte cuentan con mejores niveles de desarrollo de las competencias personales externas. En contraste, las regiones de Ayacucho, Centro 1, Puno Norte y Puno Sur son las que tiene menores niveles de desarrollo de las competencias personales internas.

Tabla 36. ANOVA de competencias personales internas por región administrativa

ANOVA	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	1.722	8	0.215	1.057	0.421
Dentro de grupos	5.500	27	0.204		
Total	7.222	35			

Fuente: Resultados de la encuesta sobre los programas de desarrollo gerencial

Según la prueba ANOVA de un factor, se observa en la Tabla 36 que el nivel de variación de las medias no es significativo ($0.421 > 0.05$). Por lo tanto, se puede decir que no existe una diferencia significativa entre las regiones administrativas evaluados. En otras palabras, las competencias personales internas no varían significativamente entre los directivos de la empresa Caja Los Andes.

4.2.3. COMPARACIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS GERENCIALES

Como resultado del análisis realizado, se realizó una sumatoria de los valores de los indicadores de las variables de estudio y se sometió a una prueba de análisis de la varianza con un factor (ANOVA) y posteriormente a una prueba post hoc de Duncan para su contrastación. Podemos resumir los análisis como sigue:

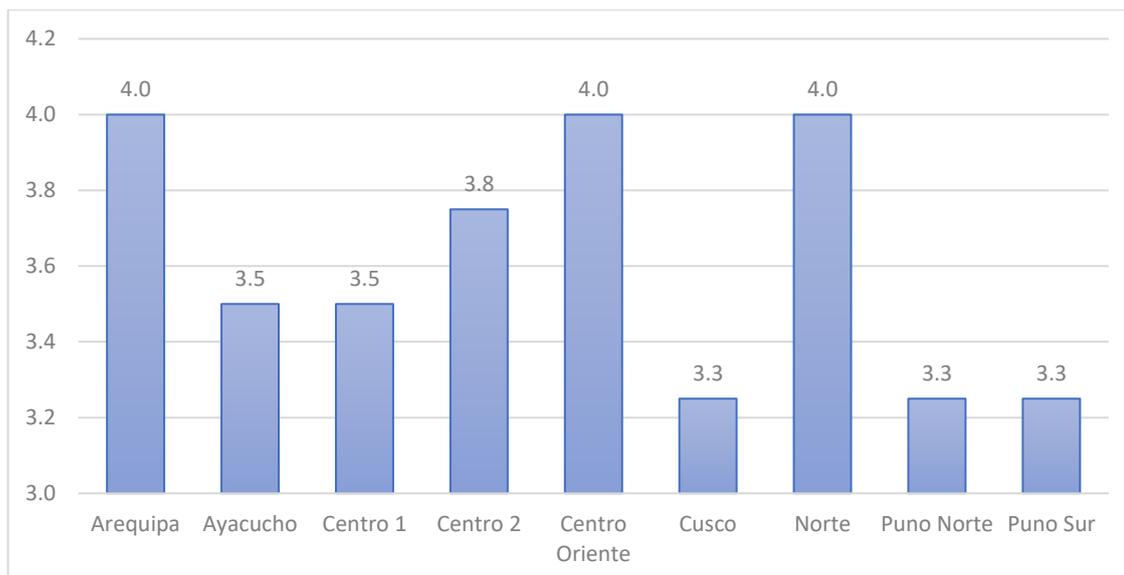


Figura 36. Diferencia de medias de las competencias gerenciales
Fuente: Resultados de la encuesta sobre los programas de desarrollo gerencial

Según se observa en la Figura 36, existe una diferencia mínima de medias. De manera general y, de acuerdo con los resultados, las regiones Arequipa, Centro Oriente y Norte cuentan con mejores niveles de desarrollo de las competencias gerenciales. En contraste, las regiones de Cusco, Puno Norte y Puno Sur son las que tiene menores niveles de desarrollo de las competencias gerenciales.

Tabla 37. ANOVA de las competencias gerenciales por región administrativa

ANOVA	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	3.556	8	0.444	2.400	0.042
Dentro de grupos	5.000	27	0.185		
Total	8.556	35			

Fuente: Resultados de la encuesta sobre los programas de desarrollo gerencial

Según la prueba ANOVA de un factor, se observa en la Tabla 37, la razón $F = 2.4$ y que el nivel de variación de las medias es significativo ($0.042 < 0.05$). Por lo tanto, se puede decir que a nivel de las competencias gerenciales, nivel general, existe una diferencia significativa entre las regiones administrativas evaluadas. En otras palabras,

las competencias gerenciales varían significativamente entre los directivos de la empresa Caja Los Andes.

Tabla 38. Subgrupos homogéneos de las competencias gerenciales

Región	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
Puno Sur	4	3.2500	
Puno Norte	4	3.2500	
Cusco	4	3.2500	
Ayacucho	4	3.5000	3.5000
Centro 1	4	3.5000	3.5000
Centro 2	4	3.7500	3.7500
Norte	4		4.0000
Centro Oriente	4		4.0000
Arequipa	4		4.0000
Sig.		0.159	0.159

Fuente: Resultados de la encuesta sobre los programas de desarrollo gerencial

En tanto, los resultados de la prueba post hoc de Duncan, con un nivel de significancia de alfa = 0.05 (Ver Tabla 38) muestra dos y hasta tres subcategorías en donde se agrupan las medias de los datos. Según esta prueba las medias de las regiones administrativas de Puno Sur, Puno Norte, Cusco, se parecen mucho entre sí. Por lo tanto, se puede deducir que el nivel de las competencias gerenciales de estas regiones se estima similares. Por otro lado, se puede deducir lo mismo para las regiones Norte, Centro Oriente y Arequipa. Un tercer subconjunto, estaría formado por las regiones de Ayacucho, Centro 1, y Centro 2.

4.3. PROPUESTA DE UNA SISTEMA DE DESARROLLO GERENCIAL

4.3.1. OBJETIVO

- a) Desarrollar competencias gerenciales para incrementar su nivel en el talento humano directivo en la Caja Los Andes.
- b) Asegurar la ejecución satisfactoria del trabajo a través del desempeño eficiente de las actividades de los colaboradores.

- c) Reducir el tiempo de adaptación a cambios de normativas y procesos.
- d) Disminuir el tiempo de atención de clientes aumentando la satisfacción de los mismos.
- e) Mejorar las actitudes del personal haciéndolos más receptivos al cambio y medición de conocimiento.

4.3.2. DESCRIPCIÓN

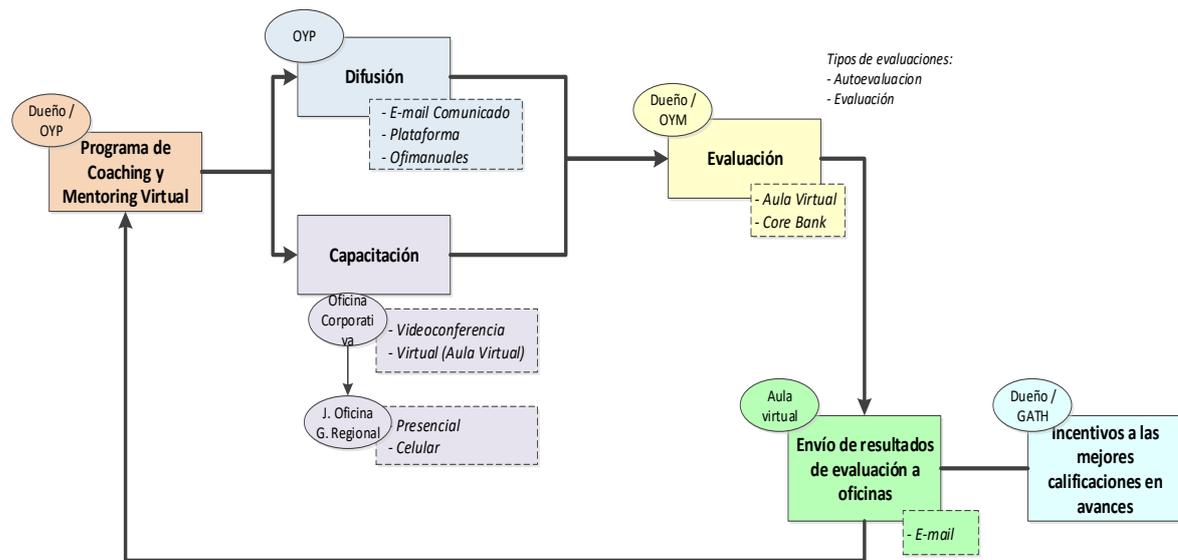


Figura 37. Propuesta de un sistema de desarrollo gerencial
Fuente: Elaboración propia en base a revisión de las bases teóricas

Difusión / Capacitación			
Responsables	Actividad	Medios	Periodicidad
Difusión - OYM	Envía Comunicado de cambios a la normativa. Adjunta: 1. Resumen de cambios, 2. Detalle del cambio: PPT (cambio mayor) o Inf. antes-ahora (cambio preciso).	1. Correo electrónico 2. Plataforma de Normativas 3. Ofimatuales	Cada vez que cambie la normativa
Capacitación - Sup. de Créditos, Sup. de Operaciones	Programa tipo de capacitación por criticidad alta. Prepara casos prácticos. Para cambios de criticidad baja no requiere capacitación solo difusión.	1. Videoconferencia 2. Aula Virtual	Cada vez que hayan cambios con criticidad alta.
Capacitación - Jefe de Oficina, Gerente Regional	Utiliza los materiales enviados por el Back Office y el Dpto. de OYM y refuerza en oficinas a través de debates de casos y otros.	1. Física - Presencial 2. Celular	En cada reunión de inicio de mes y en los Comités de créditos, todos los cambios.

Figura 38. Descripción un sistema de desarrollo gerencial 1
Fuente: Elaboración propia en base a revisión de las bases teóricas

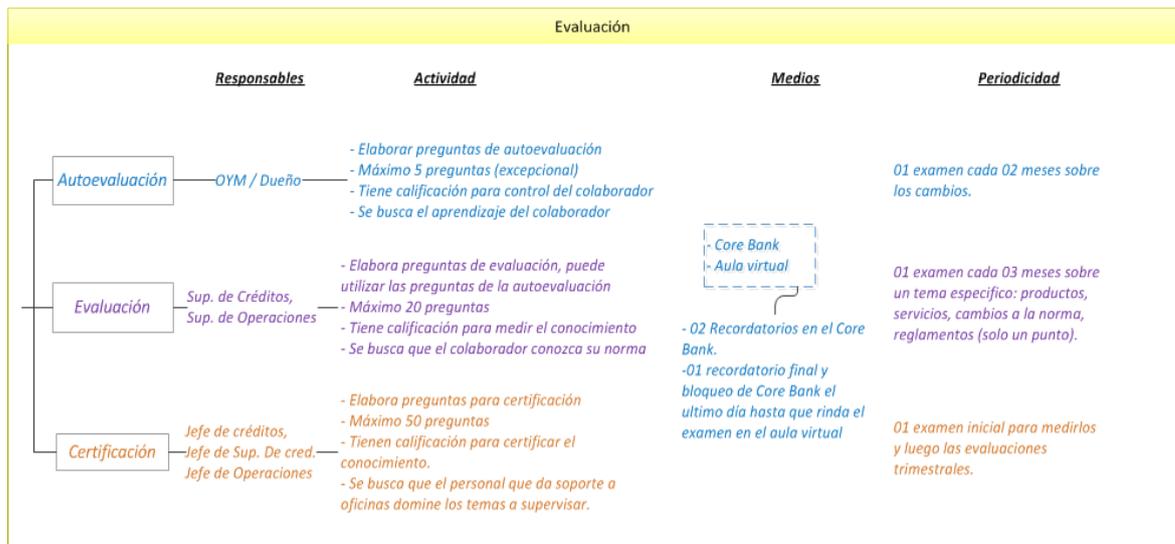


Figura 39. Descripción un sistema de desarrollo gerencial 2

Fuente: Elaboración propia en base a revisión de las bases teóricas

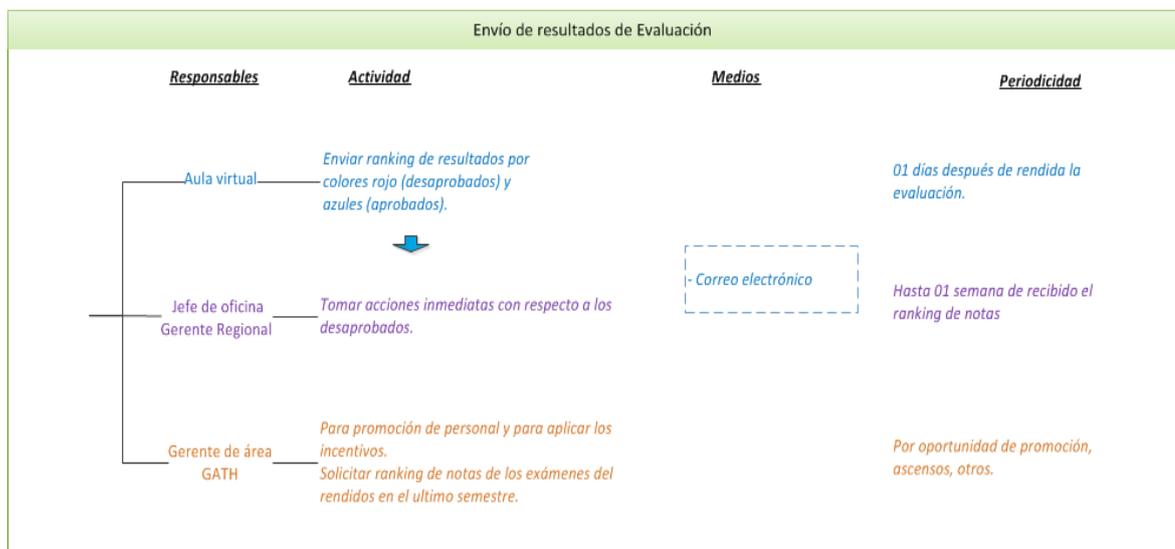


Figura 40. Descripción un sistema de desarrollo gerencial 3

Fuente: Elaboración propia en base a revisión de las bases teóricas

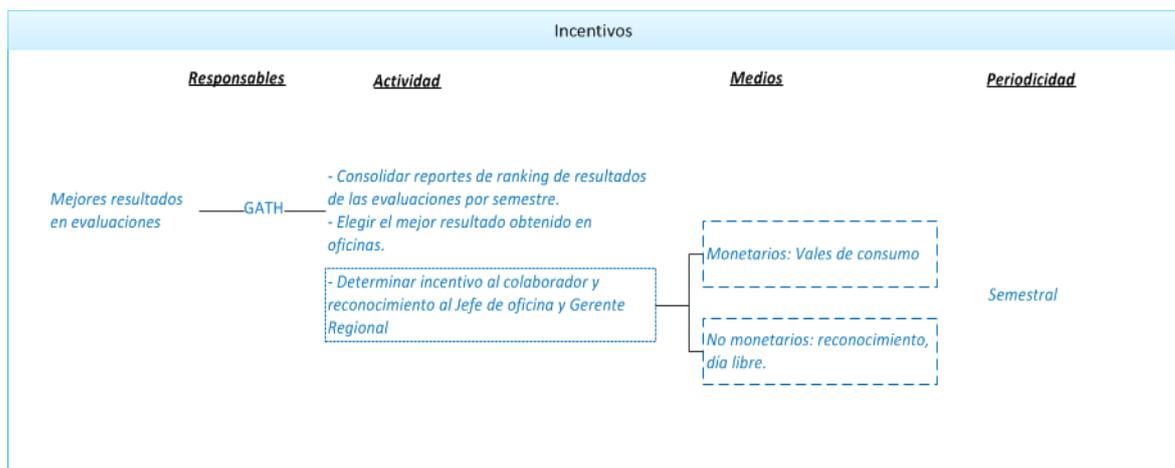


Figura 41. Descripción un sistema de desarrollo gerencial 4

Fuente: Elaboración propia en base a revisión de las bases teóricas

4.3.3. ESTRATEGIAS POR LÍNEAS DE ACCIÓN

Se basa en la formulación y desarrollo de módulos y talleres prácticos para desarrollar competencias directivas, como parte de la gestión estratégica del talento humano, que considera aprender a liderarse a sí mismo y a gestionar los aspectos que realmente importa a la hora de ser un buen profesional. Para el desarrollo del proyecto se ha seleccionado un conjunto de acciones estratégicas como líneas de acción, considerando las siguientes:

Para el desarrollo de los módulos, se considera trabajar los siguientes temas:

- a) Competencias directivas
- b) Desarrollo humano integral
- c) Liderazgo transformacional

Las técnicas aplicadas para el desarrollo de los módulos serán:

- a) Exposición dialogada,
- b) Propuestas novedosas de acción,
- c) Técnicas dinámicas,
- d) Evaluaciones continuas.

Para el caso de los talleres prácticos, se propone tratar los temas de:

- a) Porque ser los mejores profesionales,
- b) Ser humano y las habilidades blandas de hoy,
- c) El valor de los valores, importancia de las habilidades blandas en las organizaciones y el desarrollo personal,
- d) Porqué hacer línea de carrera y retener a colaboradores productivos.

Las técnicas para el desarrollo de los talleres prácticos:

- a) Dinámicas de grupo,
- b) Expresión emocional y estrategias de reflexión individual,

- c) Evaluación grupal,
- d) Seguimiento y difusión de mejoras.

4.3.4. PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN

Tabla 39. Presupuesto para el programa de desarrollo gerencial

Ítem	Partidas	Unidades	Costos S/
1	Asesoría y consultorías especializadas	1 x 6 veces x S/1,000	6,000.00
2	Honorarios del recurso humano proyecto	1 x 12 x S/1,500 1 x S/850.00	18,000.00 10,200.00
3	Materiales de capacitación y logístico	Varios x 12 meses	3,900.00
4	Servicios tecnológicos o empresariales (software, sistemas)	varios	4,890.00
5	Edición o impresión de guías	3 x 20 pág. Todo color Trifoliado del proyecto	5,350.00
6	Otros gastos		2,500.00
TOTAL, S/.			50,840.00

Fuente: Elaborado por el investigador

4.4. RELACIÓN ENTRE LOS FACTORES CLAVE DE LOS PDG Y LAS COMPETENCIAS GERENCIALES

En la presente sección se muestran los resultados relacionados al objetivo general: *Determinar la relación entre el nivel de importancia de los factores clave de los programas de desarrollo gerencial y el nivel de desarrollo de las competencias gerenciales en los directivos de la empresa Caja Los Andes durante el 2017.*

En resumen, como resultado del análisis realizado, se sometió a una prueba de correlación r de Pearson para determinar la relación entre los factores de los PDG y el nivel de competencias gerenciales. Podemos resumir como sigue:

Tabla 40. Relación entre los factores de los PDG y las competencias gerenciales

Variables		Factores clave de los PDG	Competencias gerenciales
Factores clave de los PDG	Correlación de Pearson	1	,817**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	36	36
Competencias gerenciales	Correlación de Pearson	,817**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	36	36

Fuente: Resultados de la encuesta sobre los PDG y competencias gerenciales

Según se observa en la Tabla 40, la correlación entre las variables: factores clave de los PDG y las competencias gerenciales es positiva y considerable ($r = .817$). Entonces, podemos concluir que existe correlación altamente significativa ($p < .001$) entre las variables medidas. Asimismo, la Figura 42 muestra la relación entre las variables cuantitativas que indica que mientras más importancia se conceda a los factores clave de los PDG, mayor será el nivel del desarrollo de las competencias gerenciales de los directivos en la empresa Caja Los Andes.

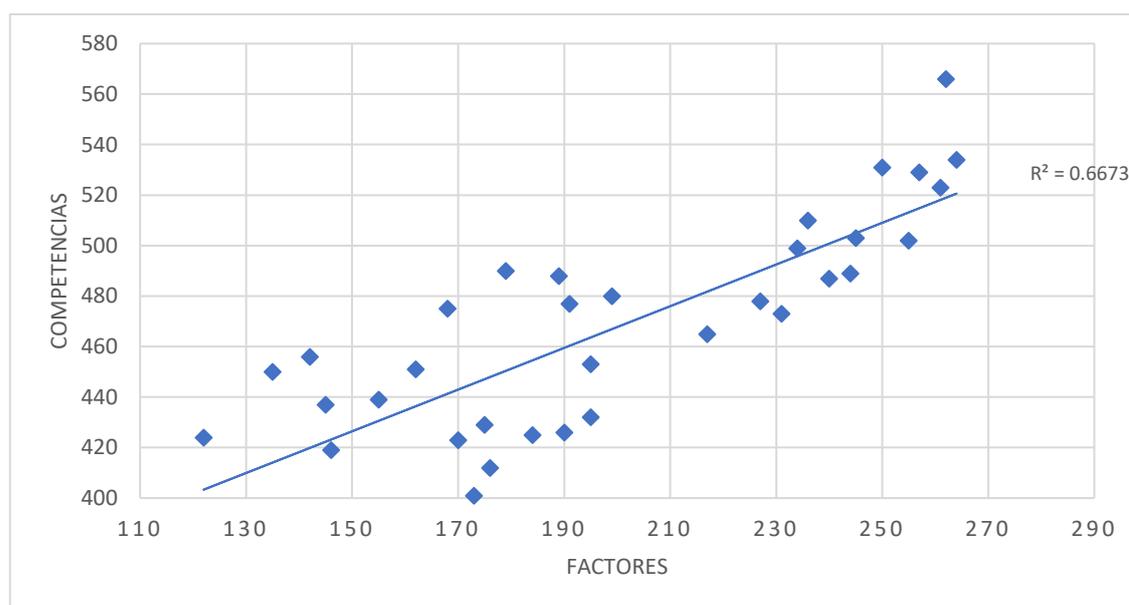


Figura 42. Correlación entre los factores clave y el impacto de los PDG

Fuente: Resultados de la encuesta sobre los programas de desarrollo gerencial

4.5. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

4.5.1. CONTRASTACIÓN DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECIFICA

En la primera hipótesis específica del investigador se afirmaba:

Ha. Existe relación positiva entre los factores clave de los programas de desarrollo gerencial y el impacto posterior en el desempeño del directivo y en la estrategia empresarial de Caja Los Andes.

Asimismo, como hipótesis nula se planteó:

Ho. No existe relación positiva entre los factores clave de los programas de desarrollo gerencial y el impacto posterior en el desempeño del directivo y en la estrategia empresarial de Caja Los Andes.

Según se observa en la Tabla 28, la correlación entre las variables: factores clave de los PDG y el impacto total (intrínseca y extrínseca) es positiva y muy fuerte ($r = .928$). Entonces, podemos concluir que existe correlación altamente significativa ($p < .001$) entre las variables medidas. Asimismo, según se observa en la Figura 31 la relación entre las variables cuantitativas indica que mientras se incremente la importancia concedida a los factores clave de los PDG, mayor será el impacto en los directivos y en la empresa Caja Los Andes. De acuerdo con argumentos antes mencionados se demuestra que los factores clave de los PDG tienen un impacto en el desempeño del directivo y en la estrategia empresarial. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta y valida la hipótesis del investigador (H_a).

4.5.2. CONTRASTACIÓN DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECIFICA

En la segunda hipótesis específica del investigador se afirmaba:

Ha. Existen diferencias significativas en el nivel de desarrollo de las competencias gerenciales de los directivos según las regiones administrativas donde opera la empresa Caja Los Andes.

Asimismo, como hipótesis nula se planteó:

Ho. No existe una diferencia significativa en el nivel de desarrollo de las competencias gerenciales de los directivos según las regiones administrativas donde opera la empresa Caja Los Andes.

Tal como se observa en la Figura 36, existe una diferencia mínima de medias. Asimismo, según los datos calculados por la prueba ANOVA de un factor, como se observa en la Tabla 37, la razón F es igual a 2.4 y el nivel de variación de las medias es significativo ($0.042 < 0.05$). Posteriormente, los resultados de la prueba post hoc de Duncan, con un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$ (Ver Tabla 38) muestra dos y hasta tres subcategorías en donde se agrupan las medias del nivel de las competencias gerenciales de los directivos. De acuerdo con argumentos lógicos se demuestra que existe una diferencia significativa en el nivel de las competencias gerenciales según las regiones administrativas de Caja Los Andes. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta y valida parcialmente la hipótesis del investigador (H_a).

4.5.3. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL

Como hipótesis general el investigador se afirmaba:

Ha. Existe relación positiva entre el nivel de importancia de los factores clave de los programas de desarrollo gerencial y el nivel de desarrollo de las competencias gerenciales en los directivos de la empresa Caja Los Andes.

Asimismo, como hipótesis nula se planteó:

Ho. No existe relación positiva entre el nivel de importancia de los factores clave de los programas de desarrollo gerencial y el nivel de desarrollo de las competencias gerenciales en los directivos de la empresa Caja Los Andes.

Según se observa en la Tabla 40, la correlación entre las variables: factores clave de los PDG y las competencias gerenciales es positiva y considerable ($r = .817$). Entonces, podemos decir que existe correlación altamente significativa ($p < .001$) entre las variables medidas. Asimismo, de acuerdo con el diagrama de dispersión (Ver Figura 42), que muestra la relación de las variables cuantitativas, indica que mientras más importancia se conceda a los factores clave de los PDG, mayor será el nivel del desarrollo de las competencias gerenciales de los directivos en la empresa Caja Los Andes. De acuerdo con argumentos se demuestra que los factores clave de los PDG tienen una relación positiva con el nivel de competencias gerenciales. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta y valida la hipótesis del investigador (H_a).

4.6. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Según los resultados de la investigación, se ha hallado evidencia favorable a la primera hipótesis específica, en la que se formulaba que los factores clave de los programas de desarrollo gerencial están relacionados positivamente con el impacto posterior en el desempeño del directivo y en la estrategia empresarial de Caja Los Andes. Este resultado concuerda con la afirmación realizada por Ilie (2009) e Ilie y Martin (2011), que aseguran que los programas de desarrollo gerencial pueden tener un impacto tanto sobre la retención, promoción y resultados, como sobre el conocimiento, actitud y comportamiento del directivo.

Asimismo, Vergara (2015) logro evidenciar en su investigación que el nivel del impacto de los programas de desarrollo gerencial van disminuyendo a largo plazo. Es así

que, determina el impacto en la recepción 90.02%, conocimientos 82%, transferencia 56.89% y resultados 35.24%. Sin embargo, la percepción de los directivos respecto al impacto de los programas de desarrollo gerencial involucra tanto el corto y largo plazo. Esta aparente diferencia se explica porque el autor no toma en cuenta aspectos de corto plazo como la promoción, subida salarial y retención del directivo.

Otro aspecto importante en este sentido, son las metodologías utilizadas en los programas, que según la investigación de Acosta, Villegas, y Mavárez (2004) las más utilizadas para la capacitación a los gerentes son: cursos y talleres internos (66.7%), rotación de puestos de trabajo (50%) y conferencias y seminarios (41%). Lo cual, no concuerda con los resultados obtenidos que demuestran que las metodologías más valoradas son los simuladores *de gestión, estudio de casos y talleres prácticos*. En este sentido, Teles, Alves, Giuliani, Oste, y Rueda (2010) afirman que el intercambio de experiencias y de conocimientos como el principal aspecto en el desarrollo de las habilidades gerenciales. Asimismo, Ilie y Martin (2011) afirman que existe una mayor preferencia en el sector bancario de desarrollar a la personas, competencias e innovación, mayor valoración de los roles y los talleres en la banca.

Otros resultados merecen una consideración particular. En primer lugar, existe una correlación altamente significativa ($r=.867$, $p=.000$) entre la riqueza metodológica y el impacto de los programas. Lo cual concuerda con la afirmación realizada por Ilie y Martin (2011) la diversidad metodológica intenta dar respuesta a la variedad de los grupos para aumentar así el aprendizaje. En segundo lugar, Ilie, (2009) afirma la importancia de la implicación directa de la alta dirección estratégica en las distintas fases de los programas de desarrollo. Esta afirmación concuerda parcialmente con la correlación obtenida ($r=.449$, $p=.006$) en la presente investigación.

Por último, se concuerda con la afirmaciones de Ilie y Martin (2011) que manifiestan que los contenidos más valorados son las estrategias, desarrollo de personas, la toma de decisiones, la innovación y el entrepreneurship. En cuanto a las metodologías más valoradas se encuentran las experiencias, los casos, los talleres, el mentoring y el desarrollo de competencias. Además, podemos concluir que la empresa Caja Los Andes se encuentra encaminadas hacia la implementación de los programas de desarrollo gerencial (Urdaneta y Urdaneta, 2015).

En cualquier caso, se ha obtenido una evidencia contundente de que los factores clave de los programas de desarrollo gerencial tienen un impacto directo sobre el desempeño futuro del directivo (conocimiento, actitud y comportamiento) y desarrollo de la estrategia empresarial (retención, promoción y resultados) ($r = .928$; $p < .001$). esto permite a su vez alinear los esfuerzos realizados por la empresa Caja Los Andes, mediante sus programas de desarrollo gerencial, con su estrategia empresarial.

Con respecto a la segunda hipótesis específica, se han hallado indicios de que definir el modelo de competencias gerenciales sirve para alcanzar la visión y agregar valor a la estrategia empresarial (Alles, 2009). La hipótesis plantada respecto a la afirmación fue que existen diferencias significativas en el nivel de desarrollo de las competencias gerenciales de los directivos según las regiones administrativas donde opera la empresa Caja Los Andes. Los resultados del estudio de campo sugieren que, si existe una diferencia significativa entre las regiones administrativa.

Asimismo, también existen diferencias respecto al tipo de competencias. Las competencias estratégicas más desarrolladas por los directivos de Caja Los andes, en orden de desarrollo, son la gestión de recursos, visión de negocio y visión de la organización. Respecto a las competencias interpersonales las competencias más desarrolladas son trabajo en equipo, delegación y gestión de conflictos. En cuanto a las

competencias personales externas, las competencias más desarrolladas son el optimismo, gestión del estrés y gestión de la información. Por último, entre las competencias personales internas, las más desarrolladas son toma de decisiones, equilibrio emocional y autoconocimiento. Estos resultados permitirán definir que competencias requieren ser desarrolladas para el logro de los objetivos y la visión empresarial. Lo cual se alinea con la afirmación de Medina et al. (2012), respecto a la valoración del nivel de desarrollo de las competencias para formar un mapa de competencias que permite recomendar acciones para la selección, capacitación y desarrollo de los directivos.

Sintetizando los resultados respecto al segundo objetivo específico, las competencias de los directivos según la región administrativa, resultaron significativas ($p= 0.042$), Una razón que puede explicar es que los programas de desarrollo gerencial de la empresa Caja Los Andes son muy estandarizados y no se diseñan a la medida de las necesidades de los directivos. Sin embargo, la prueba post hoc de Duncan, con un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$ muestra dos y hasta tres subcategorías en donde se agrupan las medias de las regiones administrativas. Así, Puno Sur, Puno Norte, Cusco, se parecen mucho entre sí. Por lo tanto, se puede deducir que el nivel de las competencias gerenciales de estas regiones se estima similares. Por otro lado, se puede deducir lo mismo para las regiones Norte, Centro Oriente y Arequipa. Un tercer subconjunto, estaría formado por las regiones de Ayacucho, Centro 1, y Centro 2.

Se ha hallado evidencia empírica favorable a la hipótesis general, en la que se proponía que la importancia de los factores clave de los programas de desarrollo gerencial está positivamente relacionada con el nivel de desarrollo de las competencias gerenciales en los directivos de la empresa Caja Los Andes. Este resultado apoya empíricamente a la afirmación realizada por los autores Chiavenato (2011), Dessler (2009), Mondy (2010) y

Werther y Davis (2008). Los programas de desarrollo gerencial tienen un impacto en las competencias de los directivos,

En concreto, la importancia concedida por los directivos a los factores clave de los programas de desarrollo gerencial esta considerable y positivamente relacionados al nivel de las competencias gerenciales de los directivos ($r = .817$; $p < .001$). Por lo tanto, mientras más importancia se conceda a los factores clave como; el apoyo estratégico de la alta gerencia, la participación del superior inmediato, la calidad del diagnóstico y diseño, la riqueza de contenidos, la riqueza metodológica, la duración y formato, la importancia de la evaluación, la auditoria del programa y los aspectos intrínsecos y extrínsecos evaluados; mayor será el nivel del desarrollo de las competencias gerenciales de los directivos en la empresa Caja Los Andes.

V. CONCLUSIONES

Los resultados empíricos contrastados en la primera hipótesis, demuestran la relación directa encontrada en el estudio empírico entre los factores clave y los aspectos extrínsecos e intrínsecos. Podemos concluir que el enfoque en la empresa Caja Los Andes es mucho más hacia el corto plazo: la promoción, la retención o los resultados ($r=,990$; $p=.000$), que hacía el desarrollo integral a largo plazo de los directivos: el cambio de actitud, comportamiento y conocimiento ($r=,975$; $p=.000$). Asimismo, se puede afirmar, en orden de importancia, que los factores que más se relacionan con el impacto de los programas de desarrollo gerencial son: la riqueza metodológica ($r=,855$; $p=.000$), la calidad del diagnóstico y diseño ($r=,833$; $p=.000$), la riqueza de contenidos ($r=,824$; $p=.000$), la importancia de la evaluación ($r=,696$; $p=.000$), la participación del superior inmediato ($r=,692$; $p=.000$), el formato y duración de los programas ($r=,639$; $p=.000$), la auditoria del programa ($r=,509$; $p=.000$) y el apoyo estratégico ($r=,449$; $p=.006$). En consecuencia, para lograr los objetivos demandados por el desarrollo gerencial, hay varios aspectos externos u organizativos y aspectos internos individuales que se tienen que cumplir. Principalmente, la identificación de necesidades se tiene que hacer con base en datos estratégicos de la empresa y en entrevistas personalizadas con la alta dirección; así como, las metodologías y los contenidos de los programas tienen que ser orientados a tres tipos de formación: emocional, intelectual y práctica, para asegurar un desarrollo integral del directivo.

Respecto al segundo objetivo específico y, de acuerdo con la percepción de los directivos, existen diferencias en el nivel de las competencias gerenciales entre las regiones administrativas de la empresa Caja Los Andes. El nivel de desarrollo de las competencias estratégicas, es poco y medianamente desarrollado. Puesto que solo el 8% de los directivos encuestados tienen un nivel muy desarrolladas. Así mismo, el 29% de

los directivos tiene un nivel bastante desarrollo. El 32%, tiene un nivel moderadamente desarrollado, 22% poco desarrollado y 9% no desarrollado. Respecto a las competencias interpersonales, solo el 7% de los directivos encuestados tienen estas las competencias muy desarrolladas. El 33% de los directivos bastante desarrollo. La mayor parte de directivos, el 40%, un nivel moderadamente desarrollado de estas competencias. El 17% poco desarrollado y 3% no desarrollados. En tanto a las competencias personales externas, El 8% de los directivos encuestados tiene un nivel muy desarrolladas, el 25% tiene un nivel bastante desarrollo, el 36%, un nivel moderadamente desarrollado, el 22% poco desarrollado y 9% no desarrollados. Finalmente, respecto a las competencias personales internas, solo el 7% de los directivos tiene un nivel muy desarrolladas, el 32% un nivel está bastante desarrollo, el 35%, un nivel moderadamente desarrollado, el 19% poco desarrollado y 7% no desarrollados.

VI. RECOMENDACIONES

Debido a que uno de los hallazgos más relevante respecto al primer objetivo específico, es la identificación de una débil correlación ($r=.412$, $p=.012$) entre la implicación directa de la Alta Dirección con el impacto en la estrategia empresarial. Se recomienda que los altos directivos de la empresa Caja Los Andes se involucren directamente en el diseño de los programas, así como en la selección de los participantes. Su apoyo en estas actividades permitirá que se realice mejor alineación entre la estrategia empresarial y el plan de desarrollo gerencial.

Las diferencias halladas acerca del grado de desarrollo de las competencias gerenciales en los directivos de Caja Los Andes, hacen suponer deficiencias en el proceso de desarrollo gerencial, puesto que tratarse de una empresa con una visión y objetivos trazados; estas deben estar alineados a los objetivos individuales de cada directivo. Por esta razón recomendamos a la empresa mejorar su sistema de desarrollo gerencial tomando en cuenta, la propuesta desarrollada anteriormente. Sin embargo, al margen del sistema utilizado, se debe respetar el espíritu que da sentido al proceso de evaluación de competencias: conseguir que cada directivo tenga un mejor conocimiento de sus áreas de mejora y sus fortalezas, de manera que se puedan poner en marcha planes de mejora personalizados.

Se concluye el presente trabajo de investigación con la propuesta de varias líneas de investigación futuras que se identificaron como resultado del estudio empírico:

- a) Investigar qué factores críticos de éxito permiten lograr la alineación entre la estrategia de la empresa y la política de desarrollo gerencial y, si es posible que se realice a través de una alineación estratégica más precisa.

- b) Realizar un estudio comparativo entre la relación entre el desarrollo gerencial a corto y largo plazo de los programas de desarrollo gerencial y su impacto en la estrategia empresarial.
- c) Realizar un análisis comparativo entre los formatos abiertos ofrecidos por escuelas de negocios y formatos a la medida para las empresas.
- d) Realizar una investigación que reúna las mejores prácticas relacionadas con el desarrollo de directivos, desde el nivel estratégico hasta el operativo, que abarque todos los aspectos esenciales.

VII. REFERENCIAS

- Acosta, A., Villegas, E., & Mavárez, E. (2004). La capacitación gerencial en pequeñas y medianas industrias zuliana. *Red de Revistas Científicas de America Latina y El Caribe, España y Portugal - Redalyc*, 10(3), 441–448.
- Alles, M. (2004). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (3a ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2009a). *Diccionario de competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas* (1a ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2009b). *Diccionario de comportamientos La Trilogía vol 2: 1500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas* (1a ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Aparicio, M., & Medina, J. (2015). *Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: un análisis comparativo*. Universidad del Pacífico (Tesis de maestría).
- Arbaiza, L. (2011). *Desarrollo de competencias gerenciales: Un modelo alternativo* (1a ed.). Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning Argentina.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3a ed.). Bogotá D.C., Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Cardona, P., & García-Lombardía, P. (2005). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo* (3a. ed.). España: Ediciones Universidad de Navarra, S.A. (EUNSA).
- Cardona, P., & García-Lombardía, P. (2007). *Cómo desarrollar competencias de liderazgo* (3a ed.). España: Ediciones Universidad de Navarra, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3a ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las*

- organizaciones* (9a ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Correa, P., & Díaz, P. (2013). *Competencias Gerenciales: Análisis de un caso exitoso y de uno no exitoso en las medianas e Empresas del sector comercio en Soacha*. Universidad Jorge Tadeo Lozano (Tesis de maestría), Bogotá, Colombia.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (11a ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque Latinoamericano* (5a ed.). <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- García, F., Rodríguez, M., & Castillo, J. (2010). *Metodología para el logro exitoso de la formación de directivos y emprendedores*. Lima, Perú: Fondo Editorial de la UNMSM.
- García, J., & Casanueva, C. (2008). La formación en la empresa. In *Fundamentos de Gestión Empresarial* (pp. 253–277). Madrid, España: Ediciones Piramide (Grupo Anaya S.A.).
- Gorrochotegui, A. (2007). Un modelo para la enseñanza de las competencias de liderazgo. *Padagogía Universitaria*, 10, 87–102.
- Gutiérrez, E. (2010). *Competencias gerenciales* (1a ed.). Bogotá, Colombia: EcoEdiciones.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Ilie, C. (2009). *Impacto De Los Programas De Desarrollo Directivo En La Estrategia Empresarial*. Universidad Pontificia Comillas de Madrid, Madrid, España.
- Ilie, C., & Martin, M. J. (2011). *El ADN de la formación para directivos*. Madrid,

- España: LID Editorial Empresarial, S.L.
- Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J., & Zapata, Á. (2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 301–313.
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.01.017>
- Medina, M., Armentos, M., Guerrero, L., & Barquero, J. (2012). Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: Un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño. *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 5(2), 79–100.
- Mendiola, A., Aguirre, C., Aguilar, J., Chauca, P., Dávila, M., & Palhua, M. (2015). *Sostenibilidad y rentabilidad de las cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC) en el Perú*. Lima, Perú: Universidad ESAN.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos* (11a ed.). México, D.F.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Olivera, J. (2012). *El perfil de competencias del administrador de empresas peruano, desde una perspectiva del mercado laboral*. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (Tesis de pregrado), Lima, Perú.
- Teles, L., Alves, D., Giuliani, A., Oste, G., & Rueda, V. (2010). Desarrollo del liderazgo y aprendizaje organizacional. *Red de Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal*, 13(24), 101–118.
- Urdaneta, A., & Urdaneta, A. (2015). Desarrollo Gerencial en las empresas bancarias del estado Zulia. *COEPTUM Revista Electrónica de Gerencia Empresarial*, 7, 57–76.
- Vara-Horna, A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales* (3a ed.). Lima, Perú:

- Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres.
- Vergara, G. (2015). *Propuesta metodológica de indicadores del impacto de la capacitación en programas formativos por competencias en una organización de servicios*. Universidad Nacional Agraria LA Molina. Escuela de posgrado (Tesis de maestría), Lima, Perú.
- Villacrés, A. (2014). *Diseño de un programa de formación de instructores para la transferencia de conocimientos y desarrollo de competencias gerenciales*. Universidad Tecnológica Equinoccial (Tesis de pregrado), Quito, Ecuador.
- Villegas, J. (2004). *Desarrollo Gerencial. Enfoque Conceptual y Metodológico* (2a ed.). Caracas, Venezuela: Ediciones Vega.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas* (6a ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

ANEXOS

Anexo 1: Estado de arte (resumen de los antecedentes de la investigación sobre programas de desarrollo gerencial)

Autor y Año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Vergara (2015)	Universidad Nacional Agraria La Molina	Diseñar y aplicar indicadores para medir el impacto de la formación basada en competencias de los directivos en una empresa de servicios	Investigación de diseño no experimental, transversal de tipo descriptivo explicativo	Muestra de 76 colaboradores de la empresa Clínica Internacional S.A., Lima, Perú	Análisis documental de los procedimientos, técnicas y herramientas del proceso formativo de directivos. El instrumento empleado fue una escala tipo Likert.	<p>a) Se determina los niveles de impacto de los indicadores diseñados (recepción 90.02%, conocimientos 82%, transfere4ncia 56.89% y resultados 35.24%).</p> <p>b) Se mide la efectividad de los programas de formación por competencias, mediante el cálculo de la curva de aprendizaje que, en 2013 muestra un 35.20% y en el 2014 un 36%. Así mismo, se calculó el retorno sobre la inversión, el cual fue de 2.55.</p> <p>c) Se propone una metodología para la implementación de los programas de formación por competencias, desarrollando programas, métodos y competencias a desarrollo: Liderazgo, comunicación efectiva y orientación a resultados.</p>
Acosta, Villegas y Mavárez (2004)	Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal	Determinar las áreas hacia donde se orienta la capacitación gerencial en las pequeñas y medianas industrias	Investigación de tipo exploratorio descriptivo	22 gerentes de las PYMIs de Zulia, Colombia	Se utilizó un cuestionario estructurado	Se identifica que las áreas donde se orienta la capacitación gerencial hacia las áreas laborales específicas de las industrias (86.36%), el área de la supervisión (45.45%) y el área administrativa (40.9%). Por otro lado, se demuestra que las habilidades consideradas como las que han ayudado a dirigir las empresas de forma eficiente son: creatividad y ética (68.18%), capacidad para afrontar riesgos (54.54%) y trabajo en equipo (45.45%). En cuanto a las técnicas más utilizadas para la capacitación a sus gerentes son: cursos y talleres internos (66.7%), rotación de puestos de trabajo (50%) y conferencias y seminarios (41%).
Teles, Alves, Giuliani, Oste y Rueda, (2010)	Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal	Profundizar conocimientos con respecto al proceso de formación de líderes, basado en un estudio de caso realizado con un pequeño grupo de profesionales en cargos de liderazgo,	Investigación empírica de naturaleza cualitativa e interpretativa que contribuye a la comprensión de fenómenos sociales complejos	12 profesionales de una organización brasileña del sector de bienes de capital	La entrevista individual de tipo abierta, y la observación directa	<p>a) Se afirma la importancia del factor “intercambio de experiencias y de conocimientos” como el principal aspecto en el desarrollo de las habilidades gerenciales. De acuerdo ello, las dinámicas de grupo son importantes para vivenciar y observar cara a cara el comportamientos y actitudes que deben ser modificados.</p> <p>b) Se evidencia que las actividades importantes para la formación de liderazgo, según las entrevista realizadas, son: los contactos con personas de otras áreas y líderes con experiencia, las dinámicas de grupo y vivencias; las charlas, entrenamientos sobre asuntos relacionados al comportamiento; y , las pasantías y trabajos específicos, como el liderazgo de algunos proyectos.</p>

Autor y Año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
		dentro del contexto del aprendizaje organizacional y de la gestión del conocimiento.				
Villcrés (2014)	Universidad tecnológica - equinoccial - Facultad de ciencias económicas y negocios	Diseñar un programa de formación de instructores para la transferencia de conocimientos y desarrollo de competencias gerenciales	Investigación de tipo deductivo	24 personas que son los directores nacionales de la Empresa Pública Correos del Ecuador CDE-EP.	La observación directa, la encuesta, la entrevista personal, la observación participativa o de panel (conferencias, foros seminarios).	Se evidencia que la problemática respecto a la formación de niveles gerenciales se debe a la falta de políticas internas, herramientas de implementación del proceso formativo y herramientas de evaluación del proceso formativo.
Urdaneta y Urdaneta (2015)	COEPTUM – Revista electrónica de gerencia empresarial	Analizar el proceso de desarrollo gerencial en las entidades bancarias	Investigación descriptiva con un diseño no experimental.	La muestra tomada estuvo compuesta por 23 sujetos entre personal directivo y gerencial de cuatro entidades bancarias del estado de Zulia	Cuestionarios con preguntas dicotómicas	<p>a) Se asevera que en las entidades bancarias del sector público como las del sector privado, no se tiene conocimiento sobre la aplicación de metodologías, planes y estrategias de evaluación para implementar de forma eficiente los programas de desarrollo gerencial.</p> <p>b) Se concluye que las entidades bancarias del sector privado se encuentran mejor posicionadas y encaminadas hacia la implementación de los programas de desarrollo gerencial dentro de cada una de las dependencias de su organización. Por lo cual es necesario revisar y redimensionar sus procesos de trabajo en el establecimiento de los programas de desarrollo gerencial dentro de su organización.</p>
Ilie y Martin (2011)	El ADN de la formación de directivos	Analizar los procesos de formación de directivos de las mejoras escuelas de negocios del mundo, buscan características comunes	Investigación descriptiva con un diseño no experimental.	25 mejores escuelas de negocio de los países de Estados Unidos, Reino Unido, España y resto de Europa	Revisión documental	<p>a) Se sintetiza un conjunto de características comunes de los procesos de formación de directivos de las mejores escuelas de negocio, entre los cuales se tiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> Objetivos para la contratación de formación. Implantación de la estrategia, gestión de cambio debido a la globalización, las fusiones y adquisiciones de los últimos años, y cambio generacional la formación de la siguiente generación de líderes es otra de las prioridades de las empresas. Proceso de formación: Se basa en un modelo estandarizado similar al ciclo de aprendizaje de Kolb (1984): identificación de

Autor y Año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Ilie y Martín (2011)	El ADN de la formación de directivos	Analizar el panorama de los programas de desarrollo de directivos en España	Investigación empírica con un diseño no experimental.	104 empresas españolas y extranjeras con actividades en España	Cuestionario estructurado	<p>necesidades, diagnóstico, diseño, desarrollo y evaluación del proceso de formación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de formación: los equipos están formados normalmente por un grupo de directivos de las empresas. • Metodologías de aprendizaje: basadas en teorías de aprendizaje de los adultos. Dentro de las metodologías mencionadas, las más comunes son: Las simulaciones, los talleres y ejercicios, los casos prácticos, las narraciones, las clases magistrales y las conferencias. • Tecnología y plataformas virtuales: ninguna escuela afirma realizar programas 100% online para directivos. • Profesorado: la mayoría de las escuelas afirman que los profesores que participan en los programas para directivos son los senior de la escuela. • Evaluación y seguimiento: Algunos de los sistemas mencionados son: Las hojas de evaluación diarias y la realización de posprogramas enfocados en la actualización. <p>b) Se concluye que la diversidad metodológica en los procesos formativos de los directivos, intenta dar respuesta a la variedad de los grupos para aumentar así el aprendizaje.</p> <p>a) Se afirma que es necesario la implicación directa de la alta dirección estratégica en las distintas fases de los programas de desarrollo directivo: identificación de necesidades, diseño, desarrollo, evaluación y auditoría.</p> <p>b) Se concluye que otro factor determinante para el éxito de los programas para directivos es que los contenidos y sesiones del programa deben estar relacionados con los datos estratégicos de la empresa.</p> <p>c) Se manifiesta que los contenidos más valorados son las estrategias, desarrollo de personas, la toma de decisiones, la innovación y el entrepreneurship. En cuanto a las metodologías más valoradas se encuentran las experiencias, los casos, los talleres, el mentoring y el desarrollo de competencias.</p> <p>d) Se afirma que existe una mayor preferencia en el sector bancario de desarrollar a la personas, competencias e innovación, mayor valoración de los roles y los talleres en la banca.</p>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Estado de arte (resumen de los antecedentes de la investigación sobre competencias gerenciales)

Autor y Año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Medina, Armenteros y Guerrero Barquero (2012)	Revista Internacional de Administración & Finanzas RIAF	Exponer las experiencias obtenidas en el proceso de identificación y evaluación de competencias gerenciales como una vía de mejorar el desempeño personal y organizacional.	La investigación es de tipo mixta, combina lo cualitativo, el trabajo con grupos de expertos, con el uso de métodos y técnicas de tipo cuantitativo para el procesamiento de los datos, así como los métodos matemáticos vinculados a la lógica difusa compensatoria.	Académicos, empresarios y directivos de empresas de México, Colombia, Ecuador y España.	Análisis documental, el trabajo con académicos y empresarios con focus group, entrevistas y aplicación de cuestionarios, procesadas mediante las técnicas de la lógica difusa compensatoria dada la complejidad del fenómeno.	<p>a) Se identifica de las competencias gerenciales de los directivos a partir del nivel de importancia total y la media geométrica de importancia intrínseca y la incidencia entre las competencias.</p> <p>b) Se diseñó un procedimiento de gestión integral del capital humano basado en competencias (Identificación-Evaluación-Formación-Certificación), lo cual adquiere significación en el caso de las competencias gerenciales en directivos, ya que su conducta y desempeño impactan en la conducción de los procesos de cambio, en la búsqueda y sostenimiento de una posición competitiva y nuevas oportunidades.</p> <p>c) Se realiza la valoración del nivel de desarrollo de las mismas además de servir como validación del mapa diseñado, permite recomendar acciones para la selección, capacitación y desarrollo de los directivos.</p>
Lombana, Cabeza, Castrillón y Zapata (2014)	Estudios Gerenciales: Revista Iberoamericana de administración y economía	Clasificar competencias gerenciales (genéricas y específicas) de acuerdo a la perspectiva de fundamentos filosóficos de René Bédard e identificar su importancia y desarrollo en cada uno de los fundamentos.	La investigación utiliza un método inductivo soportado en la inferencia estadística, partiendo de los resultados para docentes y empleadores del trabajo realizado por ASCOLFA-GRIICA	Participaron 1.146 académicos y 239 empleadores que evaluaron las competencias específicas, y 1.234 académicos y 219 empleadores que evaluaron las competencias genéricas	Se utilizaron 2 cuestionarios aplicados a docentes vinculados a las 101 instituciones de educación superior asociadas a ASCOLFA y a empleadores de todas las regiones del país.	<p>a) Se identifica las competencias gerenciales desarrolladas y por desarrollar, según sean genéricas o específicas en académicos y empleadores en instituciones Colombia. Los resultados muestran que el 43% de todas las competencias requieren desarrollo, del total de competencias (47), el 32% son genéricas y el 11% son específicas. En otras palabras, el 56% del grupo de genéricas y el 25% de las específicas requieren desarrollo.</p> <p>b) Se evidencia que los procesos de formación de directivos en Colombia privilegian las competencias epistemológicas y praxeológicas fortaleciendo más las competencias específicas en cada uno de estos grupos; además, las genéricas ontológicas y epistemológicas están poco desarrolladas.</p> <p>c) Se concluye que el directivo requiere no solo los conocimientos y el quehacer en el área específica; debe ser soportada en competencias del ser y de valores cuyo desarrollo se inicia en la infancia, pero que se deben fortalecer en el tránsito de su vida laboral.</p>

Autor y Año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Correa y Díaz (2013)	Universidad Jorge Tadeo Lozano	Realizar un análisis comparativo de las competencias gerenciales de un caso exitoso y de uno no exitoso	Es una investigación de tipo descriptivo Este es un estudio de caso	Muestra representativa de dos gerentes para describir el análisis de un caso exitoso y de uno no exitoso	El instrumento empleado fue el cuestionario con la escala tipo Likert.	Se evidencia que de las siete competencias analizadas: liderazgo, adaptabilidad, innovación, orientación a resultados, orientación al cliente, iniciativa y pensamiento estratégico; las tres competencias que mayor brecha (entre el caso exitoso y el no exitoso) obtuvieron son liderazgo (4%), Innovación (5%) y pensamiento estratégico (4%). Los mismo, son necesarias en los gerentes para el éxito en las organizaciones.
Aparicio y Medina (2015)	Universidad del Pacífico	Realizar un análisis exploratorio sobre cuáles son, en la actualidad, las habilidades gerenciales que los expertos en RR.HH. y decisores de las empresas en el Perú consideran más y menos importantes	Estudio exploratorio basado en Metodología Q desarrollada en el año 1935 por William Stephenson. Está técnica de investigación emplea herramientas cualitativas y cuantitativas	52 personas, entre gerentes generales, gerente de recursos humanos y ejecutivos de recursos humanos	Encuesta, entrevistas	<p>a) Se evidencia que las competencias más importantes de los cuadros gerenciales son el liderazgo, planificación estratégica, toma de decisiones, impacto e influencia, conocimiento del negocio, orientación al logro, Empowerment, desarrollo de personas, dirección de equipos de trabajo.</p> <p>b) Se demuestra, según las variables categóricas estudiadas (sectores empresariales, tamaño de empresa, por género y por edad), concuerdan en que el liderazgo es la habilidad más importante y de vital importancia para el desempeño gerencial.</p> <p>c) Se prueba que las habilidades grupales son las más importantes para un buen desempeño gerencial, según la percepción de los decisores y expertos de RR. HH., Así mismo, los entrevistados coinciden en señalar que las habilidades técnicas tienen menor importancia para el desempeño de un buen gerente porque se pueden delegar.</p> <p>d) Se afirma que las habilidades correspondientes a las dimensiones personal e interpersonal no se consideraron prioritarias para un buen desempeño gerencial.</p>
Olivera (2012)	Universidad de Piura	Conocer cuáles son las competencias que debe tener el administrador de empresas peruano, para desempeñar con éxito su labor	Es una investigación de tipo descriptivo	25 empresas con sede en Lima	Encuesta (cuestionario) con una escala de Likert aplicada a expertos en recursos humanos	<p>a) Se determina que las competencias más distintivas de los administradores peruanos se pueden agrupar en habilidades, conocimientos y actitudes. Además, de estas competencias identificadas, las que se encuentran por encima del promedio de la importancia percibida por las empresas, en orden, son: Apertura al cambio, compromiso, autocontrol, clara comunicación oral, proactividad, clara comunicación oral, organización, iniciativa, conocimientos de administración, actitud abierta y consulta.</p> <p>b) Se concluye que también los administradores deben poseer las Competencias visión de negocio y orientación a los resultados.</p>
Gorrochote gui (2007)	Revista pedagogía	Explicar el modelo de 25	Estudio exploratorio	Participaron 32 trabajadores de	talleres con estructura y	<p>a) Se evidencia que las competencias, de la dimensión de negocio, con mayor número de elección fue la orientación al cliente, y la segunda</p>

Autor y Año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
	universitaria - Universidad de La Sabana	competencias de liderazgo de Cardona y García-Lombardía Analizar los resultados de la elaboración de planes de desarrollo personal	experimental. Las técnicas de investigación emplean herramientas cualitativas y cuantitativas	diversas profesiones (ingenieros civiles, industriales, de minas y de producción; licenciados en Administración, licenciados en Recursos Humanos, psicólogos y contadores públicos).	contenidos similares sobre "liderazgo"	más elegida, visión de negocio. En la dimensión interpersonal, la competencia con más elecciones fue comunicación, siendo incluso la competencia con mayores elecciones entre las 25 que contiene el modelo. En cuanto a las competencias más elegidas en la dimensión personal fueron, la gestión del tiempo, luego gestión del estrés y autoconocimiento. b) Se concluye que, para elaborar los planes personales es preciso y necesario el conocimiento de uno mismo, lo cual implica un esfuerzo de introspección y de reflexión que requiere de una cierta capacidad para analizar el propio comportamiento a la luz de la racionalidad, buscando la explicación a las diferentes reacciones, sensaciones y sentimientos experimentados. c) Se afirma que, al identificar cada competencia con una dimensión, con un concepto que la describe claramente y unos comportamientos característicos que ayudan a reflexionar sobre ella, se puede lograr detectar áreas donde hay una necesidad específica de formación.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA	FUENTE INFORMACIÓN
C ¿Existe relación entre el nivel de importancia de los factores clave de desarrollo gerencial y el nivel de desarrollo de las competencias gerenciales en los directivos de la empresa Caja Los Andes?	Determinar la relación entre el nivel de importancia de los factores clave de desarrollo gerencial y el nivel de desarrollo de las competencias gerenciales en los directivos de la empresa Caja Los Andes durante el 2017.	Ha. Existe relación positiva entre el nivel de importancia de los factores clave de los programas de desarrollo gerencial y el nivel de desarrollo de las competencias gerenciales en los directivos de la empresa Caja Los Andes.	Independiente: Factores clave de los programas de desarrollo gerencial Dependiente: Competencias gerenciales	Nivel de importancia de los factores claves de éxito Nivel de desarrollo de las competencias gerenciales	Enfoque: Cuantitativo Diseño: No experimental de tipo transversal Alcance: Correlacional Método: Analítico y deductivo	Resultados del objetivo específico 1 Resultados del objetivo específico 2	
E ¿Existe relación entre los factores clave de desarrollo gerencial y el impacto posterior en el desempeño del directivo y en la estrategia empresarial de Caja Los Andes?	Determinar la relación entre los factores clave de los programas de desarrollo gerencial y el impacto posterior en el desempeño del directivo y en la estrategia empresarial de Caja Los Andes durante el 2017.	Ha. Existe relación positiva entre los factores clave de los programas de desarrollo gerencial y el desempeño del directivo y en la estrategia empresarial de Caja Los Andes.	Independiente: Factores clave de éxito 1. Carácter estratégico de los PDG 2. Calidad del diagnóstico y el diseño 3. Selección de participantes 4. Riqueza de contenidos 5. Riqueza metodológica 6. Formato de los PDG 7. Importancia de la evaluación 8. Auditoría del PDG Impacto intrínseco: Conocimientos, Competencias, Actitud y Capacidad de liderazgo	1. Nivel de los aspectos estratégicos 2. Nivel del presupuesto asignado 3. Nivel de la calidad del diagnóstico y el diseño 4. Nro. de directivos que participan 5. Nro. de contenidos utilizados 6. Nro. de métodos utilizados 7. Nro. de formatos utilizados 8. Nivel de importancia de la evaluación 9. Nivel de las auditorías del programa	Enfoque: Cuantitativo Diseño: No experimental de tipo transversal Alcance: Descriptivo-correlacional Muestreo: No probabilístico de selección por criterio Método: Analítico y deductivo Instrumento: Cuestionario de factores clave de éxito del proceso gerencial Tipo de Instrumento: Escala Likert – Ordinal dicotómica	Resultados de la encuesta on-line de factores clave de éxito de los programas de desarrollo gerencial	

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA	FUENTE INFORMACIÓN
E ¿Cuál es el nivel de desarrollo de las competencias gerenciales de los directivos según las regiones administrativas donde opera la empresa Caja Los Andes?	Comparar el nivel de desarrollo de las competencias gerenciales de los directivos según las regiones administrativas donde opera la empresa Caja Los Andes durante el 2017	Ha. Existen diferencias significativas en el nivel de desarrollo de las competencias gerenciales de los directivos según las regiones administrativas donde opera la empresa Caja Los Andes.	<p>Dependiente: Impacto</p> <p>9. Aspectos intrínsecos evaluados</p> <p>10. Aspectos extrínsecos evaluados</p>	<p>Impacto extrínseco: Retorno de la inversión, Promoción, Subida salarial, Retención y Productividad</p>	<p>10. Nro. de aspectos individuales evaluados</p> <p>11. Nro. de aspectos organizativos evaluados</p>	<p>Fiabilidad: Alfa de Cronbach ($\alpha = 0.986$)</p>	
2		<p>Ho. No existe una diferencia significativa entre el nivel de desarrollo de las competencias gerenciales de los directivos según las regiones administrativas donde opera la empresa Caja Los Andes.</p>	<p>Independientes</p> <p>1. Competencias estratégicas de los directivos (CE)</p> <p>2. Competencias interpersonales de los directivos (CI)</p> <p>3. Competencias personales externas de los directivos (CPE)</p> <p>4. Competencias personales internas de los directivos (CPI)</p>	<p>Visión de negocio</p> <p>Visión de la organización</p> <p>Orientación al cliente</p> <p>Gestión de recursos</p> <p>Negociación</p> <p>Networking</p> <p>Comunicación</p> <p>Gestión de conflictos</p> <p>Carisma</p> <p>Delegación</p> <p>Coaching</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Iniciativa</p> <p>Optimismo</p> <p>Ambición</p> <p>Gestión del tiempo</p> <p>Gestión de la información</p> <p>Gestión del estrés</p> <p>Autocrítica</p> <p>Autoconocimiento</p> <p>Aprendizaje</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Autocontrol</p>	<p>Nivel de desarrollo de: Visión de negocio</p> <p>Visión de la organización</p> <p>Orientación al cliente</p> <p>Gestión de recursos</p> <p>Negociación</p> <p>Networking</p> <p>Comunicación</p> <p>Gestión de conflictos</p> <p>Carisma</p> <p>Delegación</p> <p>Coaching</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Iniciativa</p> <p>Optimismo</p> <p>Ambición</p> <p>Gestión de la información</p> <p>Gestión del estrés</p> <p>Autocrítica</p> <p>Autoconocimiento</p> <p>Aprendizaje</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Autocontrol</p> <p>Equilibrio emocional</p>	<p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Diseño: No experimental de tipo transversal</p> <p>Alcance: Descriptivo-comparativo</p> <p>Muestreo: No probabilístico de selección por criterio</p> <p>Método: Analítico y deductivo</p> <p>Instrumento: Cuestionario de competencias gerenciales</p> <p>Tipo de Instrumento: Escala Likert</p> <p>Fiabilidad: Alfa de Cronbach ($\alpha = 0.940$)</p>	<p>Resultados de la encuesta on-line de competencias gerenciales</p>

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA	FUENTE INFORMACIÓN
<p>E ¿De qué manera se puede mejorar los procesos de desarrollo gerencial en la empresa Caja Los Andes para generar un mayor impacto sobre el desempeño posterior del directivo y de la empresa?</p> <p>C</p>	<p>Propone un sistema de desarrollo gerencial basado la identificación de necesidades por competencias y medición del impacto que permita maximizar el desempeño del talento humano directivo y de la empresa.</p>			<p>Equilibrio emocional Integridad</p>	<p>Integridad</p>		

3
Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: cuestionario de evaluación cuantitativa de los factores que influyen en las etapas del proceso de desarrollo

Estimado(a): Con la finalidad de mejorar los procesos de desarrollo gerencial, estamos realizando una investigación para conocer tus opiniones, para ello planteamos el siguiente cuestionario, el cual le agradeceríamos lo conteste con la mayor sinceridad posible. Este cuestionario es anónimo. Favor no escriba su nombre. De antemano le agradecemos su colaboración. Toda la información que nos brinden tendrá carácter confidencial.

Marque con un aspa la respuesta que considere correcta, según a la siguiente escala: Muy en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Neutro (3), De acuerdo (4) y Muy de acuerdo (5).

Sección 1 – Aspectos Estratégicos						
		MD	ED	NE	DA	MA
1	¿Los planes de formación de directivos son considerados estratégicos por su Comité de Dirección?					
2	¿El Comité de Dirección está implicado directamente en la definición de los contenidos clave de sus PDG?					
3	¿Los contenidos de los PDG están directamente relacionados con la estrategia de su empresa?					
4	¿La metodología empleada en los PDG se selecciona para lograr un mayor impacto en el aprendizaje de los directivos?					
5	¿El Comité de Dirección de su empresa está involucrado en la evaluación de los PDG?					
6	¿El presupuesto de formación está aprobado por el máximo directivo (Consejero Delegado, Director General) en su empresa?					
Sección 2 – Diagnóstico y diseño de los programas de desarrollo gerencial						
7	¿Los facilitadores o consultores que imparten los programas tienen reuniones de trabajo previas para diseñar el programa a su medida?	Si	No			
8	¿Los objetivos estratégicos de la empresa son un punto de partida para el diseño de los PDG?	Si	No			
9	¿El mapa (o la lista) de competencias de su equipo directivo es un punto de partida para el diseño de los PDG?	Si	No			
10	¿Se fijan los resultados deseados del PDG en la fase de diseño?	Si	No			
11	¿El diseño del programa es considerado la parte más crítica del PDG?	Si	No			
12	¿los superiores inmediatos de los directivos que participan en un PDG están directamente implicados en su selección?	MD	ED	NE	DA	MA
	¿Cuál de los siguientes directivos participan en la selección de los participantes a un programa de desarrollo?					
13	Presidente del Directorio	Si	No			

14	El Comité de Dirección	Si	No					
15	El superior inmediato del directivo	Si	No					
16	El directivo de Recursos Humanos	Si	No					
17	El directivo de Formación	Si	No					
18	El directivo de la Unidad de Negocio	Si	No					
Sección 3 - Contenido y metodología								
	¿Qué importancia tienen los siguientes contenidos para lograr un mayor impacto de los PDG?							
19	Estrategia	MD	ED	NE	DA	MA		
20	Finanzas	MD	ED	NE	DA	MA		
21	Operaciones	MD	ED	NE	DA	MA		
22	Marketing	MD	ED	NE	DA	MA		
23	Desarrollo de personas y equipo	MD	ED	NE	DA	MA		
24	Desarrollo de competencias	MD	ED	NE	DA	MA		
25	Herramientas para la toma de decisiones	MD	ED	NE	DA	MA		
26	Herramientas para la medición (balance scorecard, indicadores)	MD	ED	NE	DA	MA		
27	Gestión de proyectos	MD	ED	NE	DA	MA		
28	Mercados de capitales	MD	ED	NE	DA	MA		
29	Valoración de Empresas	MD	ED	NE	DA	MA		
30	Innovación y creatividad	MD	ED	NE	DA	MA		
31	Responsabilidad Social Corporativa	MD	ED	NE	DA	MA		
32	Economía	MD	ED	NE	DA	MA		
33	Aspectos sociales y políticos	MD	ED	NE	DA	MA		
34	Entrepreneurship e intrapeneurship	MD	ED	NE	DA	MA		

		MD	ED	NE	DA	MA
35	Conocimiento de otros sectores					
	¿Qué importancia tienen las siguientes metodologías de aprendizaje para lograr un mayor impacto de los PDG?					
36	teoría, lecturas	MD	ED	NE	DA	MA
37	simuladores de gestión	MD	ED	NE	DA	MA
38	juegos de roles	MD	ED	NE	DA	MA
39	ejercicios de autoevaluación	MD	ED	NE	DA	MA
40	estudios de casos	MD	ED	NE	DA	MA
41	programas de desarrollo de competencias	MD	ED	NE	DA	MA
42	intercambio de experiencias entre los participantes	MD	ED	NE	DA	MA
43	mentoring o coaching	MD	ED	NE	DA	MA
44	talleres prácticos	MD	ED	NE	DA	MA
45	desarrollo de proyectos relacionados con el área de trabajo del directivo	MD	ED	NE	DA	MA
46	dibujos, gráficos, esquema	MD	ED	NE	DA	MA
47	outdoors	MD	ED	NE	DA	MA
48	sesiones con directivos de su empresa	MD	ED	NE	DA	MA
49	narraciones	MD	ED	NE	DA	MA
50	análisis psicológicos, de personalidad o similares	MD	ED	NE	DA	MA
51	sesiones con directivos de otras empresas, de distintos sectores	MD	ED	NE	DA	MA
	La mejor duración y formato de los PDG son:					
52	2 -3 períodos presenciales intensivos con proyectos o trabajos on-line entre las sesiones previas	MD	ED	NE	DA	MA
53	1 o 2 días presenciales a la semana durante un periodo de 3 a 6 meses	MD	ED	NE	DA	MA
54	1 mes intensivo en un centro residencial	MD	ED	NE	DA	MA
55	fin de semana	MD	ED	NE	DA	MA

56	varios meses online	MD	ED	NE	DA	MA
Sección 4 - Evaluación y seguimiento posprograma						
57	¿Las sesiones individuales de evaluación y feedback con los participantes son importantes para medir el impacto de los PDG?	MD	ED	NE	DA	MA
58	¿es importante realizar una evaluación interna de los PDG?	MD	ED	NE	DA	MA
59	¿se hace un seguimiento a medio plazo del desempeño del directivo que ha participado en un PDG?	MD	ED	NE	DA	MA
60	¿Se realiza una evaluación previa para identificar las necesidades específicas de sus directivos antes de iniciar un PDG?	Si	No			
61	¿Realizan un informe con el diagnóstico previo (identificación de necesidades) para su Comité de Dirección?	Si	No			
62	¿Se definen las herramientas de evaluación del programa en la fase de diseño de los PDG?	Si	No			
63	¿Los PDG tienen un business plan asociado (identificación de necesidades, objetivos, análisis de la competencia, resultados deseados, rentabilidad y retorno)?	Si	No			
	¿Las siguientes herramientas de evaluación se utilizan en su empresa para medir los resultados de los PDG?					
64	hojas de evaluación a la finalización de cada sesión	Si	No			
65	evaluación de competencias durante programa	Si	No			
66	evaluación de competencias posterior al programa (mínimo 3 meses después)	Si	No			
67	evaluaciones individuales con los directivos participantes	Si	No			
68	cuestionario de clima organizativo	Si	No			
69	medición de la productividad	Si	No			
70	pruebas psicológicas o de personalidad	Si	No			
	¿se mide el impacto de los PDD sobre las siguientes variables?					
71	transferencia de conocimiento	Si	No			
72	desarrollo de competencias	Si	No			
73	actitud	Si	No			
74	capacidad de liderazgo	Si	No			

75	retorno de la inversión	Si	No		
76	promoción	Si	No		
77	subida salarial	Si	No		
78	permanencia	Si	No		
79	productividad	Si	No		
	Considera que los PDG tienen un impacto directo sobre las siguientes variables relacionadas con los directivos y la empresa:				
80	transferencia de conocimiento	Si	No		
81	desarrollo de competencias	Si	No		
82	actitud	Si	No		
83	capacidad de liderazgo	Si	No		
84	promoción	Si	No		
85	subida salarial	Si	No		
86	permanencia	Si	No		
87	productividad	Si	No		

Fuente: Ilie y Martin, (2011)

Anexo 5: cuestionario del nivel de desarrollo de competencias gerenciales

Estimado (a) directivo: Con la finalidad de mejorar los procesos de desarrollo gerencial, estamos realizando una investigación para conocer tus opiniones, para ello planteamos el siguiente cuestionario, el cual le agradeceríamos lo conteste con la mayor sinceridad posible. Este cuestionario es anónimo. Favor no escriba su nombre. De antemano le agradecemos su colaboración. Toda la información que nos brinden tendrá carácter confidencial.

Marque con un aspa la respuesta que considere correcta, según a la siguiente escala: Nunca (1), A veces (2), Con frecuencia (3), Muy frecuentemente (4), Siempre (5)

	Nunca	Casi nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre
PREGUNTAS					
1	1	2	3	4	5
2	1	2	3	4	5
3	1	2	3	4	5
4	1	2	3	4	5
5	1	2	3	4	5
6	1	2	3	4	5
7	1	2	3	4	5
8	1	2	3	4	5
9	1	2	3	4	5
10	1	2	3	4	5
11	1	2	3	4	5
12	1	2	3	4	5
13	1	2	3	4	5
14	1	2	3	4	5
15	1	2	3	4	5
16	1	2	3	4	5

17	Actúa pensando en las necesidades reales de sus clientes.	1	2	3	4	5
18	Establece y mantiene relaciones efectivas con sus clientes y sabe ganarse su respeto y confianza.	1	2	3	4	5
19	Conoce los objetivos y analiza cuál es el modo más eficiente de alcanzarlos.	1	2	3	4	5
20	Evalúa el impacto de sus acciones en los resultados económicos de la empresa.	1	2	3	4	5
21	Tiene en cuenta el coste de oportunidad de los recursos que compromete.	1	2	3	4	5
22	Toma decisiones y compromete recursos teniendo en cuenta su rentabilidad.	1	2	3	4	5
23	Realiza un seguimiento de la productividad real de los recursos empleados y controla las desviaciones.	1	2	3	4	5
24	Aprovecha y valora todo tipo de recursos: económicos, materiales, tiempo, etc.	1	2	3	4	5
25	En las negociaciones, logra concesiones sin ceder en los puntos que no son negociables y sin dañar la relación.	1	2	3	4	5
26	Planifica bien el tiempo de la negociación, estableciendo plazos concretos.	1	2	3	4	5
27	Sabe ser enérgico y directo al tiempo que diplomático.	1	2	3	4	5
28	Encuentra nuevos puntos de negociación que hacen más fructífera la relación.	1	2	3	4	5
29	En las negociaciones, se ciñe a los hechos sin entrar en el plano personal.	1	2	3	4	5
30	Se gana rápidamente la confianza de las partes implicadas en la negociación.	1	2	3	4	5
31	Mantiene contacto con diversas instituciones para ampliar su esfera de influencia.	1	2	3	4	5
32	Tiene un círculo de amigos influyentes con quienes comparte informaciones.	1	2	3	4	5
33	Sabe cómo obtener apoyos entre sus contactos.	1	2	3	4	5
34	Busca relacionarse de manera informal con personas clave de su entorno profesional.	1	2	3	4	5
35	Comprende las relaciones clave y los ámbitos sociales relevantes tanto dentro como fuera de la empresa.	1	2	3	4	5
36	Comprende las fuerzas que influyen en quienes toman decisiones y las sabe utilizar.	1	2	3	4	5
37	Sus mensajes son concretos y tienen contenido.	1	2	3	4	5
38	Busca los momentos oportunos para decir las cosas, sin dejar conversaciones pendientes.	1	2	3	4	5
39	Escoge el medio idóneo para dar a conocer la información y se asegura de que su interlocutor la ha comprendido.	1	2	3	4	5
40	Adapta el lenguaje y el estilo a la persona o personas que tiene delante.	1	2	3	4	5
41	Afronta las conversaciones de manera clara, sincera y efectiva.	1	2	3	4	5
42	Escucha y anima a la gente para que dé sus opiniones y puntos de vista.	1	2	3	4	5
43	Está abierto a las discrepancias en los enfoques y puntos de vista.	1	2	3	4	5

44	Busca puntos de unión entre las distintas posturas de modo dialogante y constructivo.	1	2	3	4	5
45	Afronta los conflictos con prontitud, en lugar de evitarlos o camuflarlos.	1	2	3	4	5
46	Cuida la parte emocional de los conflictos, para no dañar la relación personal.	1	2	3	4	5
47	Sabe recomponer las afrentas personales, pidiendo o aceptando el perdón cuando es preciso.	1	2	3	4	5
48	Intuye posibles causas de conflicto y se anticipa a ponerles remedio antes de que sea demasiado tarde.	1	2	3	4	5
49	Anima e ilusiona a su gente, destacando los aspectos positivos y motivantes de los problemas.	1	2	3	4	5
50	Fomenta el sentido de responsabilidad y profesionalidad en el trabajo.	1	2	3	4	5
51	Va por delante a la hora de poner esfuerzo por sacar adelante la misión encomendada.	1	2	3	4	5
52	Basa la relación con sus colaboradores en la confianza.	1	2	3	4	5
53	Exige cuidar los detalles con autoridad basada en su prestigio y ejemplaridad.	1	2	3	4	5
54	Ayuda a sus colaboradores a comprender el valor y el sentido de su trabajo.	1	2	3	4	5
55	Supervisa las tareas y los proyectos de su gente sin entrometarse en los detalles.	1	2	3	4	5
56	Busca ampliar el campo de responsabilidad de sus colaboradores.	1	2	3	4	5
57	Permite a sus colaboradores terminar su trabajo, proporcionando ayuda cuando lo solicitan.	1	2	3	4	5
58	Pide opinión a sus colaboradores a la hora de enfocar los problemas.	1	2	3	4	5
59	Implica a sus colaboradores en la generación y análisis de alternativas.	1	2	3	4	5
60	Sabe qué decisiones delegar a cada persona, según las capacidades y circunstancias de cada uno.	1	2	3	4	5
61	Dedica tiempo y atención a sus colaboradores.	1	2	3	4	5
62	Se interesa por las circunstancias, necesidades e intereses de sus colaboradores.	1	2	3	4	5
63	Manifiesta una gran confianza en sus colaboradores, sin establecer juicios prematuros.	1	2	3	4	5
64	Sabe dar feedback en el momento oportuno y basado en hechos concretos.	1	2	3	4	5
65	Diseña con sus colaboradores un plan personal de desarrollo, ayudándoles a fijar objetivos de mejora.	1	2	3	4	5
66	Corrige constructivamente, aportando posibles soluciones.	1	2	3	4	5
67	Cumple con esmero y responsabilidad las normas y acuerdos del equipo.	1	2	3	4	5
68	Evita las alusiones personales en los momentos de discrepancia.	1	2	3	4	5
69	Se involucra con los objetivos del equipo y los hace suyos.	1	2	3	4	5
70	Infunde moral y ánimo a los miembros de su equipo.	1	2	3	4	5

71	Promueve el diálogo constructivo entre los miembros del equipo.	1	2	3	4	5
72	Respeto y da prioridad a las reuniones del equipo.	1	2	3	4	5
73	Promueve mejoras en su departamento.	1	2	3	4	5
74	Participa activamente en la generación de nuevas ideas en su trabajo.	1	2	3	4	5
75	Analiza los problemas desde nuevos puntos de vista.	1	2	3	4	5
76	Supera las resistencias al cambio de los demás con energía y sin desalentarse.	1	2	3	4	5
77	Actúa con independencia dentro de su campo de actuación, sin necesidad de consultar cada paso.	1	2	3	4	5
78	Es capaz de asumir nuevos retos.	1	2	3	4	5
79	Está convencido de que las cosas saldrán adelante si se ponen los medios adecuados.	1	2	3	4	5
80	Inyecta entusiasmo en todo lo que hace.	1	2	3	4	5
81	Se recupera con ánimo deportivo de los reveses profesionales y personales.	1	2	3	4	5
82	No se desanima ante las dificultades.	1	2	3	4	5
83	Destaca el aspecto positivo de cada situación.	1	2	3	4	5
84	Anima a los demás en los momentos de dificultad.	1	2	3	4	5
85	Es inconformista con la mediocridad y el continuismo.	1	2	3	4	5
86	Se compromete con objetivos difíciles cuando es necesario.	1	2	3	4	5
87	Persigue sus objetivos con tesón, sin desfallecer hasta alcanzarlos.	1	2	3	4	5
88	Acomete las tareas con decisión.	1	2	3	4	5
89	Defiende sus puntos de vista con determinación.	1	2	3	4	5
90	Busca la excelencia en todo lo que hace.	1	2	3	4	5
91	Asigna el tiempo adecuado a cada tarea.	1	2	3	4	5
92	Evita interrupciones innecesarias.	1	2	3	4	5
93	Utiliza la agenda para programar sus actividades.	1	2	3	4	5
94	Es ordenado: sabe dónde tiene cada cosa y puede localizarla fácilmente cuando la necesita.	1	2	3	4	5
95	Sabe decir que no a tareas que le impedirían realizar sus objetivos.	1	2	3	4	5
96	Tiene unas prioridades claras y las sigue con coherencia a la horade distribuir su tiempo.	1	2	3	4	5
97	Utiliza fuentes fiables de información en su trabajo.	1	2	3	4	5

98	Mantiene activos los canales de información necesarios para su trabajo (e-mail, prensa, entrevistas, etc.).	1	2	3	4	5
99	Guarda exclusivamente la información relevante para su trabajo.	1	2	3	4	5
100	Sabe extraer lo esencial de la información que recibe.	1	2	3	4	5
101	Discrimina adecuadamente entre la información urgente y la que puede esperar.	1	2	3	4	5
102	Distribuye adecuadamente la información a quien corresponda.	1	2	3	4	5
103	Sabe detectar los síntomas del estrés y toma medidas para paliarlo.	1	2	3	4	5
104	Dedica el tiempo adecuado al descanso.	1	2	3	4	5
105	Mantiene hábitos de vida equilibrados.	1	2	3	4	5
106	Encuentra momentos de relajación y ruptura con el trabajo.	1	2	3	4	5
107	Es capaz de cortar con el trabajo cuando está con la familia o los amigos.	1	2	3	4	5
108	Mantiene un equilibrio entre su vida personal y la profesional.	1	2	3	4	5
109	Reconoce sus limitaciones sin excusarse a sí mismo.	1	2	3	4	5
110	Afronta el feedback con actitud abierta y afán de superación.	1	2	3	4	5
111	Agradece los consejos de los demás.	1	2	3	4	5
112	Adopta una actitud constructiva ante los errores y trata de aprender de ellos.	1	2	3	4	5
113	Acepta su responsabilidad ante los fallos y pide disculpas.	1	2	3	4	5
114	Se deja ayudar en aquellos aspectos en los que necesita mejorar.	1	2	3	4	5
115	Examina con frecuencia su propio comportamiento.	1	2	3	4	5
116	Pide feedback a sus colaboradores para mejorar su comportamiento.	1	2	3	4	5
117	Pide feedback a sus superiores con intención de aprender.	1	2	3	4	5
118	Conoce sus carencias y sus puntos fuertes.	1	2	3	4	5
119	Reflexiona sobre sus experiencias para conocerse mejor a sí mismo.	1	2	3	4	5
120	Analiza sus sentimientos y cómo afectan a su rendimiento y a sus relaciones con los demás.	1	2	3	4	5
121	Dedica tiempo a su formación personal y profesional.	1	2	3	4	5
122	Se compromete a mejorar sus comportamientos fijando objetivos específicos para conseguirlo.	1	2	3	4	5
123	Busca situaciones y relaciones que le enriquezcan y faciliten su desarrollo personal y profesional.	1	2	3	4	5
124	No se desanima ante las dificultades que conlleva el proceso de aprendizaje.	1	2	3	4	5

125	Mantiene una actitud positiva ante los cambios, percibiéndolos como posibilidades de aprendizaje.	1	2	3	4	5
126	Tiene paciencia cuando no consigue mejorar con la rapidez esperada.	1	2	3	4	5
127	Ante un problema, sabe seleccionar la información relevante para su resolución.	1	2	3	4	5
128	Analiza en profundidad las causas del problema, sin quedarse en lo evidente.	1	2	3	4	5
129	Explora sistemáticamente varias alternativas, analizando sus posibles consecuencias.	1	2	3	4	5
130	Define y pondera los criterios a tener en cuenta a la hora de elegir una alternativa.	1	2	3	4	5
131	Toma las decisiones que le competen en el momento adecuado.	1	2	3	4	5
132	Contrasta sus decisiones antes de ponerlas en práctica.	1	2	3	4	5
133	Tiene resistencia al cansancio.	1	2	3	4	5
134	Es constante y ordenado en el trabajo.	1	2	3	4	5
135	Termina las tareas que empieza, aunque surjan dificultades.	1	2	3	4	5
136	Hace lo que considera necesario en cada momento, sin dejarse llevar por lo fácil o apetecible.	1	2	3	4	5
137	Es capaz de realizar sacrificios para lograr sus objetivos.	1	2	3	4	5
138	Se concentra a fondo en los temas, sin saltar superficialmente de uno a otro.	1	2	3	4	5
139	Reacciona equilibradamente ante situaciones conflictivas.	1	2	3	4	5
140	Es paciente con las propias limitaciones y con las de los demás.	1	2	3	4	5
141	Utiliza un tono respetuoso al corregir los fallos de los demás.	1	2	3	4	5
142	Mantiene un ánimo estable sin variaciones bruscas ante el menor cambio de circunstancias.	1	2	3	4	5
143	Es sensible ante las alegrías y las penas de los demás, demostrándolo con naturalidad y sin excentricidades.	1	2	3	4	5
144	Apacigua los ánimos en momentos de especial tensión.	1	2	3	4	5
145	Opina y actúa según lo que piensa: es sincero y transparente.	1	2	3	4	5
146	Presenta la verdad sin tapujos, en el momento adecuado y de forma amable.	1	2	3	4	5
147	Asume los compromisos adquiridos.	1	2	3	4	5
148	Usa con propiedad la información confidencial sin utilizarla indiscretamente en detrimento de otras personas.	1	2	3	4	5
149	Su comportamiento es coherente con sus principios.	1	2	3	4	5
150	Actúa con justicia a la hora de reconocer, defender y exigir aquello que le corresponde a cada persona.	1	2	3	4	5

Fuente: Cardona y García-Lombaría (2007)

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



ARTÍCULO CIENTÍFICO

EL DESARROLLO GERENCIAL DEL TALENTO HUMANO
DIRECTIVO DE LA EMPRESA CAJA LOS ANDES – 2017

THE MANAGEMENT DEVELOPMENT OF THE MANAGING
HUMAN TALENT OF THE COMPANY CAJA LOS ANDES – 2017

PRESENTADA POR:

RUBEN SAÚL LÓPEZ CHOQUE

PUNO – PERÚ

2017

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

ARTÍCULO CIENTÍFICO

EL DESARROLLO GERENCIAL DEL TALENTO HUMANO DIRECTIVO DE

LA EMPRESA CAJA LOS ANDES – 2017

THE MANAGEMENT DEVELOPMENT OF THE MANAGING HUMAN TALENT

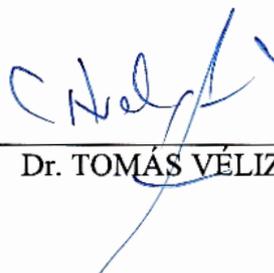
OF THE COMPANY CAJA LOS ANDES – 2017

PRESENTADA POR:

RUBEN SAÚL LÓPEZ CHOQUE



DIRECTOR DE TESIS:



Dr. TOMÁS VÉLIZ QUISPE

**COORDINADOR DE
INVESTIGACIÓN:**



Dr. ROLANDO ESTEBAN RODRÍGUEZ HUAMANI

PUNO – PERÚ

2017

**EL DESARROLLO GERENCIAL DEL TALENTO HUMANO DIRECTIVO DE
LA EMPRESA CAJA LOS ANDES – 2017**

**THE MANAGEMENT DEVELOPMENT OF THE MANAGING HUMAN TALENT
OF THE COMPANY CAJA LOS ANDES – 2017**

Ruben Saúl López Choque

e.rubben1@gmail.com

RESUMEN

La investigación está orientada a determinar la relación entre los factores clave de los programas de desarrollo gerencial (PDG) y el desarrollo de las competencias gerenciales en los directivos de Caja Los Andes. Focaliza su interés en el impacto del desarrollo gerencial en el nivel de las competencias gerenciales como prerrequisito para el diseño posterior de los programas de desarrollo gerencial como una vía de mejorar el desempeño personal y organizacional; sustentándose en los modelos teóricos de Ilie y Martin (2011) y Cardona y García-Lombardía (2007), principalmente. El tipo de investigación fue descriptiva correlacional con un diseño no experimental de tipo trasversal. Se utilizó un muestreo de tipo no probabilístico, de selección por criterio, para determinar una muestra compuesta por 36 directivos de las dieciséis regiones administrativas donde opera Caja Los Andes; a quienes se les aplicó un cuestionario relacionada a los factores claves ($\alpha = 0,986$) y un cuestionario de competencias gerenciales tipo escala ($\alpha = 0,940$); ambos con una consistencia interna alta. Para el análisis de datos se utilizaron pruebas *t* de Pearson y ANOVA con pruebas post hoc de Duncan. Los resultados indican que los factores clave de los programas tienen una relación positiva considerable con el nivel de desarrollo de las competencias gerenciales ($r=0.817$; $p<0.001$). En conclusión, la identificación de necesidades de desarrollo mediante un modelo de competencias gerenciales y posterior diseño a la medida de los programas de desarrollo gerencial generan un mayor impacto en el desempeño de los directivos y la empresa.

Palabras clave: Desarrollo gerencial, programas de desarrollo, competencias gerenciales, factores clave,

ABSTRACT

The research is aimed at determining the relationship between the key factors of management development programs and the development of managerial competencies in Caja Los Andes executives. It focuses its interest on the impact of management development at the level of management competencies as a prerequisite for the subsequent design of management development programs as a way to improve personal and organizational performance; based on the theoretical models of Ilie and Martin (2011) and Cardona and García-Lombardía (2007), mainly. The type of research was descriptive correlational with a non-experimental transverse type design. We used a non-probabilistic sampling, selection by criteria, to determine a sample composed of 36 executives from the sixteen administrative regions where Caja Los Andes operates; to whom a questionnaire related to the key factors was applied ($\alpha = 0.986$) and a questionnaire of management skills type scale ($\alpha = 0.940$); both with a high internal consistency. For the data analysis, Pearson and ANOVA r tests were used with Duncan post hoc tests. The results indicate that the key factors of the programs have a considerable positive relationship with the level of development of managerial competencies ($r = .817$; $p < .001$). In conclusion, the identification of development needs through a management competency model and subsequent design tailored to management development programs generate a greater impact on the performance of managers and the company.

Keywords: Management development, management programs, management skills, key factors.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, y cada vez con más frecuencia, los clientes demandan mayor calidad, costos más bajos y tiempos de atención más cortos. En consecuencia, las organizaciones deben esforzarse continuamente para mejorar su desempeño general. Gran parte de las empresas han adoptado métodos como la utilización de mejor tecnología y la mejora de sus procesos. Sin embargo, acorde con Chiavenato (2011), el componente estratégico más importante es la calidad del talento humano que trabaja en la organización. En este contexto, es muy importante que las organizaciones centren sus esfuerzos en el desarrollo de las competencias del talento humano, y como mayor énfasis en los directivos, porque

gran parte del desempeño de una organización depende de una parte mínima, según el principio de Pareto.

Queda claro entonces que, para crear y mantener una ventaja competitiva respecto a la competencia, el talento humano directivo debe desarrollarse continuamente. En este sentido, es esencial desarrollar a los directivos tanto para identificar a los mejores y asignarlos a puestos de mayor responsabilidad, como para responder a las necesidades y retos de un entorno en permanente transformación. También, es importante observar que a medida que los directivos alcanzan niveles más altos dentro de la organización, no necesitan tanto de sus habilidades técnicas, sino habilidades interpersonales y sus conocimientos acerca de la empresa (Alles, 2009).

En este contexto, el desarrollo continuo de los directivos es una clave competitiva para el éxito de las empresas (Ilie y Martin, 2011). De acuerdo con esta afirmación, y referenciando a Dessler (2009), el proceso de desarrollo gerencial consiste en un conjunto de acciones orientadas a evaluar las necesidades estratégicas de la empresa, como por ejemplo, aumentar la competitividad, cubrir futuros puestos ejecutivos, entre otros. Luego se evalúa el desempeño y las necesidades futuras de formación de los actuales gerentes. Para finalmente, implementar un conjunto de programas para desarrollar a los gerentes.

La empresa Caja Los Andes es consciente de estos retos, sin embargo, no se realiza una adecuada detección de necesidades de desarrollo. Asimismo, no existe un sistema definido de desarrollo gerencial a largo plazo, que permita medir los impactos de los programas de desarrollo de directivos. De mantenerse esta situación, los intentos de identificar y desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios en los directivos de Caja Los Andes, que permitan alinear los programas de desarrollo gerencial a los objetivos y estrategias empresariales, seguirán siendo esfuerzos no sistematizados sin propósito ni objetivos concretos. De este modo, las inversiones puestas en el desarrollo de sus directivos serán en vano y representarán un desperdicio de tiempo y dinero.

Por ello, esta investigación pretende analizar el proceso de desarrollo de directivos en relación al impacto que este tienen en el desarrollo profesional de los participantes y de los objetivos estratégicos de la empresa. Para ello, se identificarán las competencias gerenciales de los directivos y los factores clave de los programas de desarrollo gerencial de la empresa Caja Los Andes, con el propósito de definir perfiles profesionales que

generen una mayor productividad y adaptación al negocio, y la identificación de puntos de excelencia y puntos de carencia en los programas en sus diferentes etapas: diagnóstico, diseño, implementación y evaluación; orientado a la mejora e implantación de mediciones de impacto de los programas de desarrollo.

Así, ante lo anteriormente expuesto, la pregunta principal que guía esta investigación es: ¿Existe relación entre el nivel de importancia de los factores clave de los programas de desarrollo gerencial y el nivel de desarrollo de las competencias gerenciales en los directivos de la empresa Caja Los Andes? La presente investigación trata, por lo tanto, de contrastar las siguientes hipótesis: La importancia de los factores clave de los programas de desarrollo gerencial esta positivamente relacionada con el nivel de desarrollo de las competencias gerenciales en los directivos de la empresa Caja Los Andes; la que fue formulada en base a la revisión de las bases teóricas que, indican que los programas de desarrollo gerencial tienen un impacto en las competencias de los directivos Chiavenato (2011), Dessler (2009), Mondy (2010) y Werther y Davis (2008).

Para responder a esta cuestión se plantea como objetivo general; determinar la relación entre el nivel de importancia de los factores clave de los programas de desarrollo gerencial y el nivel de desarrollo de las competencias gerenciales en los directivos de la empresa Caja Los Andes durante el 2017. Asimismo, se plantean objetivos específicos para (1) determinar la relación entre los factores clave de los programas de desarrollo gerencial y el impacto posterior en el desempeño del directivo y en la estrategia empresarial, (2) Comparar el nivel de desarrollo de las competencias gerenciales de los directivos según las regiones administrativas y, (3) proponer un sistema de desarrollo gerencial basado la identificación de necesidades por competencias y medición del impacto.

La relevancia de la presente investigación más que teórica, es importante en el aspecto práctico. En lo teórico, aportará a la literatura científica nueva evidencia empírica para entender la realidad del desarrollo gerencial en una empresa microfinanciera, entender los programas de desarrollo gerencial y modelo de competencias alineadas a la estrategia organizacional y, será un referente a futuras investigaciones respecto al desarrollo gerencial. Por el lado práctico, los resultados y recomendación obtenidos en esta investigación permitirá alinear el desarrollo gerencial de las empresas con los planes de carrera profesional y los intereses estratégicos de las empresas para el logro de sus objetivos. Asimismo, permitirá a las empresas implementar un modelo de competencias,

definiendo las competencias desarrolladas y las que requieren un mayor esmero para ser desarrolladas.

MÉTODOS Y MATERIALES

La unidad de análisis es la empresa de microfinanzas Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes, posicionada en 16 departamentos del Perú (Puno, Amazonas, Arequipa, Cusco, Lima, Ayacucho, Apurímac, Huancavelica, Huánuco, Junín, Lambayeque, Moquegua, Pasco, San Martín, Tacna y Ucayali). Así, la población está constituida por 45 directivos. Se utilizó un muestreo de tipo *no probabilístico*, de selección *intencional*, puesto que se cuenta con el conocimiento y experiencia previa con la población estudiada. Además, según Vara-Horna (2012) es el mejor tipo de muestreo no probabilístico.

Se consideró a toda la población como muestra para el análisis de las dos variables de estudio, por ser un número reducido, manejable y por tener acceso a los trabajadores que componen dicha población. Para la realización de la investigación se contó con la base de datos de los trabajadores de nivel directivo de la empresa Caja Los Andes (2007). Se segmentó la base de datos tomado en cuenta a las 9 regiones administrativas. Resultando una muestra de 45 colaboradores (5 por cada región) a los que se contactó solicitando su colaboración en la investigación. Un total de 36 directivos remitieron sus respuestas, los que fueron considerados como la muestra final.

La presente investigación utiliza un diseño *no experimental* de tipo *transversal* con un alcance *descriptivo-correlacional* (Hernández-Sampieri, Fernández, y Baptista, 2014), ya que tiene como finalidad la recolección de los datos en un tiempo único para ampliar y precisar dos aspectos importantes del proceso de desarrollo gerencial. Asimismo, porque los datos de interés son primarios y se recogen en forma directa (Bernal, 2010).

Para la recolección de datos se utilizó dos cuestionarios. El cuestionario de los factores clave tenía el propósito de indagar sobre la percepción de los aspectos más importantes del proceso de desarrollo gerencial, y tiene una escala de actitudes formada por 87 ítems, 48 de los cuales consistían en preguntas tipo Likert con cinco opciones de respuesta que variaban desde el “Muy en desacuerdo” al “Muy de acuerdo” y 39 preguntas dicotómicas “Sí” y “No” como posibles respuestas. El cuestionario se divide en cinco apartados diferentes: aspectos estratégicos, aspectos de diagnóstico y diseño, aspectos de contenido y metodología y aspectos de evaluación. Tiene una consistencia interna alta ($\alpha = 0.986$).

Asimismo, el cuestionario fue utilizado en una investigación previa realizada por Ilie y Martin (2011).

El cuestionario de competencias gerenciales está dirigido a los directivos, con el propósito de indagar sobre los comportamientos habituales de los directivos, y tiene una escala Likert formada por 150 ítems. Cada uno de los ítems tiene cinco opciones de respuesta desde “Nunca” a “Siempre”. Tienen una consistencia interna alta ($\alpha = 0.940$). Asimismo, el cuestionario fue utilizado en una investigación previa realizado por Cardona y García-Lombardía (2007). Los cuestionarios fueron enviados a los correos institucionales de cada directivo, previa coordinación telefónica, solicitando su apoyo en la investigación.

RESULTADOS

Para los fines de la presente investigación se realizó un análisis a los datos generales que permitieron definir la muestra. Un primer grupo de directivos menores a 35 años supuso el 25% de los participantes, el segundo grupo entre los 36 a 40 años conformaba el 31% de los directivos participantes, mientras que el tercer grupo estaba conformado por el 31% de los participantes, y los directivos mayores a 46 años constituían el 14% de los participantes de la muestra. Asimismo, la distribución de los participantes por género, fue el 75% del género masculino y el 25% estuvo conformado por el género femenino.

De acuerdo con el propósito del presente estudio, el primer objetivo específico planteaba la determinación de la *relación entre los factores clave de los programas de desarrollo gerencial y el impacto posterior en el desempeño del directivo y en la estrategia empresarial de Caja Los Andes durante el 2017*. Con el fin de analizar las relaciones entre los diferentes factores de los programas de desarrollo gerencial, se realizaron correlaciones r de Pearson entre dichas variables, como se muestra en la Tabla 1.

En primer lugar, dado que los participantes indican el impacto directo de los PDG en aspectos extrínsecos: promoción, subida salarial, permanencia y productividad; e intrínsecos: transferencia de conocimiento, desarrollo de competencias, actitud y capacidad de liderazgo, Se halló una correlación positiva muy fuerte entre los entre los dos tipos de impacto extrínseco e intrínseco ($r=.933$, $p=.000$). Por consiguiente, se puede suponer que hay una alineación entre el impacto a corto plazo y con el impacto a largo plazo, por lo tanto, se logra una alineación a los objetivos estratégicos de la empresa.

Tabla 1: Relación entre los factores clave y los impactos de los PDG

Factor		Impacto intrínseco	Impacto extrínseco	Impacto total
Apoyo estratégico	Correlación de Pearson	,488**	,412*	,449**
	Sig. (bilateral)	0.003	0.012	0.006
	N	36	36	36
Calidad del diagnóstico y diseño	Correlación de Pearson	,804**	,830**	,833**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
	N	36	36	36
Participación del superior inmediato	Correlación de Pearson	,755**	,632**	,692**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
	N	36	36	36
Riqueza de contenidos	Correlación de Pearson	,843**	,791**	,824**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
	N	36	36	36
Riqueza metodológica	Correlación de Pearson	,867**	,825**	,855**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
	N	36	36	36
Duración y formatos	Correlación de Pearson	,589**	,654**	,639**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
	N	36	36	36
Importancia de la evaluación	Correlación de Pearson	,667**	,696**	,696**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
	N	36	36	36
Auditoria del programa	Correlación de Pearson	,474**	,518**	,509**
	Sig. (bilateral)	0.004	0.001	0.002
	N	36	36	36
Impacto intrínseco	Correlación de Pearson	1	,933**	,975**
	Sig. (bilateral)		0.000	0.000
	N	36	36	36
Impacto extrínseco	Correlación de Pearson	,933**	1	,990**
	Sig. (bilateral)	0.000		0.000
	N	36	36	36

Fuente: Resultados de la encuesta de factores clave de los programas de desarrollo gerencial

Asimismo, se ha hallado una correlación significativas entre las variables apoyo estratégico de la alta dirección con el impacto en el desempeño del directivo ($r=.488$, $p=.003$), con el impacto en el desarrollo de la estrategia organizacional ($r=.412$, $p=.012$), También, se resalta la importancia de la correlación positiva considerable entre las variables la participación del superior inmediato con el impacto en el desempeño del directivo ($r=.804$, $p=.000$), con el impacto en el desarrollo de la estrategia organizacional ($r=.830$, $p=.000$).

Se encontró una correlación positiva considerable entre las variables de calidad del diagnóstico y diseño con el impacto total ($r=.692$, $p=.000$). Correlaciones positivas

considerables entre las variables riqueza de contenidos con el impacto total ($r=.824$, $p=.000$). Correlaciones positivas considerables entre la riqueza metodológica con el impacto total ($r=.855$, $p=.000$). Correlación positiva media entre el factor formato y duración de los PDG y el impacto total ($r=.639$, $p=.000$). Correlación positiva media entre el factor importancia de la evaluación y el impacto total ($r=.696$, $p=.000$). así también, se halló una correlación positiva débil entre el factor auditoria del programa y el impacto total ($r=.509$, $p=.002$).

De acuerdo con argumentos lógicos expuestos se demuestra que los factores clave de los PDG tienen un impacto positivo con el desempeño del directivo y en la estrategia empresarial. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta y valida la primera hipótesis del investigador.

Con respecto a los resultados del segundo objetivo específico que planteaba *comparar el nivel de desarrollo de las competencias gerenciales de los directivos según las regiones administrativas donde opera la empresa Caja Los Andes durante el 2017*. Se realizó un análisis descriptivo comparativo del nivel de las competencias gerenciales según las diferentes regiones administrativas de Caja Los Andes. Para ello, se sometió a las variables a una prueba de análisis de la varianza con un factor (ANOVA) y posteriormente a una prueba post hoc de Duncan. Los resultados se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2: ANOVA de las competencias gerenciales por región administrativa

	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	20292.389	8	2536.549	1.528	0.194
Dentro de grupos	44835.250	27	1660.565		
Total	65127.639	35			

Fuente: Resultados de la encuesta sobre los programas de desarrollo gerencial

Según se observa en la Tabla 2, la razón $F = 1.528$ y el nivel de significancia es mayor a 0.005. Por lo tanto, se puede concluir que no existe una diferencia significativa entre los grupos evaluados. Es decir, las competencias gerenciales no varían significativamente entre las regiones administrativas. En tanto, los resultados de la prueba post hoc de Duncan, con un nivel de significancia de 0,05 (Ver Tabla 3) muestra dos subcategorías en donde se agrupan las medias de los datos. Según esta prueba las medias de las regiones administrativas de Arequipa, Ayacucho, Centro 1, Centro Oriente, Centro 2, Cusco, Norte

y Puno Norte son iguales por que sus medias no tienen una diferencia significativa. El segundo subgrupo está conformado por las regiones administrativas de Ayacucho, Centro 1, Centro Oriente, Centro 2, Cusco, Norte, Puno Norte y Puno Sur.

Tabla 3: Subgrupos homogéneos de las competencias gerenciales

Prueba Post hoc	Región	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
			1	2
Duncan^a	Arequipa	4	431.00	
	Ayacucho	4	444.75	444.75
	Centro 1	4	447.25	447.25
	Centro Oriente	4	452.75	452.75
	Centro 2	4	455.00	455.00
	Cusco	4	480.75	480.75
	Norte	4	485.25	485.25
	Puno Norte	4	489.25	489.25
	Puno Sur	4		506.25
	Sig.			0.091

Fuente: Resultados de la encuesta sobre los programas de desarrollo gerencial

De acuerdo con argumentos lógicos se demuestra que existe una diferencia mínima en el nivel de las competencias gerenciales según las regiones administrativas de Caja Los Andes, sin embargo, no es altamente significativa. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta y valida parcialmente la hipótesis del investigador.

En cuanto al objetivo general de la presente investigación, se planteó como hipótesis del investigador: *Que existe relación positiva entre el nivel de importancia de los factores clave de los programas de desarrollo gerencial y el nivel de desarrollo de las competencias gerenciales en los directivos de la empresa Caja Los Andes.* Para su contrastación, se sometió a una prueba de correlación r de Pearson.

Tabla 4: Relación entre los factores de los PDG y el nivel de competencias gerenciales

Variables		Factores clave de los PDG	Competencias gerenciales
Factores clave de los PDG	Correlación de Pearson	1	,817**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	36	36
Competencias gerenciales	Correlación de Pearson	,817**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	36	36

Fuente: Resultados de la encuesta sobre los PDG y competencias gerenciales

Según se observa en la Tabla 4, la correlación entre las variables: factores clave de los PDG y las competencias gerenciales es positiva considerable ($r = .817$). Entonces, podemos concluir que existe correlación altamente significativa ($p < .001$) entre las variables medidas. Según este resultado se demuestra que los factores clave de los PDG tienen una relación positiva con el nivel de competencias gerenciales. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta y valida la hipótesis del investigador.

DISCUSIÓN

Según los resultados de la investigación, se ha hallado evidencia favorable a la primera hipótesis específica, en la que se formulaba que los factores clave de los programas de desarrollo gerencial están relacionados positivamente con el impacto posterior en el desempeño del directivo y en la estrategia empresarial de Caja Los Andes. Este resultado concuerda con la afirmación realizada por Ilie y Martín (2011), que aseguran que los programas de desarrollo gerencial pueden tener un impacto tanto sobre la retención, promoción y resultados, como sobre el conocimiento, actitud y comportamiento del directivo.

En cualquier caso, se ha obtenido una evidencia contundente de que los factores clave de los programas de desarrollo gerencial tienen un impacto directo sobre el desempeño futuro del directivo (conocimiento, actitud y comportamiento) y desarrollo de la estrategia empresarial (retención, promoción y resultados) ($r = .928$; $p < .001$). Esto permite a su vez alinear los esfuerzos realizados por la empresa Caja Los Andes, mediante sus programas de desarrollo gerencial, con su estrategia empresarial. Villacrés (2014) evidencia que la problemática respecto a la formación de niveles gerenciales se debe a la falta de políticas internas, herramientas de implementación del proceso formativo y herramientas de evaluación del proceso formativo. Por otro lado, Acosta, Villegas, y Mavárez (2004) sostienen que las técnicas más utilizadas para la capacitación a sus gerentes son: cursos y talleres internos (66.7%), rotación de puestos de trabajo (50%) y conferencias y seminarios (41%).

Con respecto a la segunda hipótesis específica, se han hallado indicios de que la definir el modelo de competencias gerenciales sirve para alcanzar la visión y agregar valor a la estrategia empresarial (Alles, 2009). La hipótesis planteada respecto a la afirmación fue que existen diferencias significativas en el nivel de desarrollo de las competencias

gerenciales de los directivos según las regiones administrativas donde opera la empresa Caja Los Andes. Los resultados del estudio de campo sugieren que no existe una diferencia significativa entre las regiones administrativas, sin embargo, estos resultados permitieron definir que competencias requieren ser desarrolladas para el logro de los objetivos y la visión empresarial.

Sintetizando los resultados respecto al segundo objetivo específico, las diferencias entre las competencias de los directivos, según la región administrativa, no resulto significativa ($p=0.194$), Una razón que puede explicar esta ausencia de evidencia es que los programas de desarrollo gerencial de la empresa Caja Los Andes son muy estandarizados y no se diseñan a la medida de las necesidades de los directivos. Sin embargo, otros factores pueden explicar que las medias de las regiones administrativas de Arequipa, Ayacucho, Centro 1, Centro Oriente, Centro 2, Cusco, Norte y Puno Norte son iguales, debido a que sus medias no tienen unas diferencias significativas. El segundo subgrupo está conformado por las regiones administrativas de Ayacucho, Centro 1, Centro Oriente, Centro 2, Cusco, Norte, Puno Norte y Puno Sur.

Se ha hallado alguna evidencia empírica favorable a la hipótesis general, en la que se proponía que la importancia de los factores clave de los programas de desarrollo gerencial esta positivamente relacionada con el nivel de desarrollo de las competencias gerenciales en los directivos de la empresa Caja Los Andes. Este resultado apoya empíricamente a la afirmación realizada por los autores Chiavenato (2011), Dessler (2009), Mondy (2010) y Werther y Davis (2008). Los programas de desarrollo gerencial tienen un impacto en las competencias de los directivos,

En concreto, la importancia concedida por los directivos a los factores clave de los programas de desarrollo gerencial esta considerable y positivamente relacionados al nivel de las competencias gerenciales de los directivos ($r=0.817$; $p<0.001$). Por lo tanto, mientras más importancia se conceda a los factores clave como; el apoyo estratégico de la alta gerencia, la participación del superior inmediato, la calidad del diagnóstico y diseño, la riqueza de contenidos, la riqueza metodológica, la duración y formato, la importancia de la evaluación, la auditoria del programa y los aspectos intrínsecos y extrínsecos evaluados; mayor será el nivel del desarrollo de las competencias gerenciales de los directivos en la empresa Caja Los Andes.

CONCLUSIONES

Los resultados empíricos contrastados en la primera hipótesis, demuestran la relación directa encontrada en el estudio empírico entre los factores clave y los aspectos extrínsecos e intrínsecos. Podemos concluir que el enfoque en la empresa Caja Los Andes es mucho más hacia el corto plazo: la promoción, la retención o los resultados ($r=,990$; $p=.000$), que hacía el desarrollo integral a largo plazo de los directivos: el cambio de actitud, comportamiento y conocimiento ($r=,975$; $p=.000$). Asimismo, se puede afirmar, en orden de importancia, que los factores que más se relacionan con el impacto de los programas de desarrollo gerencial son: la riqueza metodológica ($r=,855$; $p=.000$), la calidad del diagnóstico y diseño ($r=,833$; $p=.000$), la riqueza de contenidos ($r=,824$; $p=.000$), la importancia de la evaluación ($r=,696$; $p=.000$), la participación del superior inmediato ($r=,692$; $p=.000$), el formato y duración de los programas ($r=,639$; $p=.000$), la auditoria del programa ($r=,509$; $p=.000$) y el apoyo estratégico ($r=,449$; $p=.006$). En consecuencia, para lograr los objetivos demandados por el desarrollo gerencial, hay varios aspectos externos u organizativos y aspectos internos individuales que se tienen que cumplir. Principalmente, la identificación de necesidades se tiene que hacer con base en datos estratégicos de la empresa y en entrevistas personalizadas con la Alta Dirección; así como, las metodologías y los contenidos de los programas tienen que ser orientados a tres tipos de formación: emocional, intelectual y práctica, para asegurar un desarrollo integral del directivo.

Respecto al segundo objetivo específico y, de acuerdo con la percepción de los directivos, existen diferencias en el nivel de las competencias gerenciales entre las regiones administrativas de la empresa Caja Los Andes. El nivel de desarrollo de las competencias estratégicas, es poco y medianamente desarrollado. Puesto que solo el 8% de los directivos encuestados tienen un nivel muy desarrolladas. Así mismo, el 29% de los directivos tiene un nivel bastante desarrollo. El 32%, tiene un nivel moderadamente desarrollado, 22% poco desarrollado y 9% no desarrollado. Respecto a las competencias interpersonales, solo el 7% de los directivos encuestados tienen estas las competencias muy desarrolladas. El 33% de los directivos bastante desarrollo. La mayor parte de directivos, el 40%, un nivel moderadamente desarrollado de estas competencias. El 17% poco desarrollado y 3% no desarrollados. En tanto a las competencias personales externas, El 8% de los directivos encuestados tiene un nivel muy desarrolladas, el 25% tiene un nivel bastante desarrollo, el 36%, un nivel moderadamente desarrollado, el 22%

poco desarrollado y 9% no desarrollados. Finalmente, respecto a las competencias personales internas, solo el 7% de los directivos tiene un nivel muy desarrolladas, el 32% un nivel está bastante desarrollo, el 35%, un nivel moderadamente desarrollado, el 19% poco desarrollado y 7% no desarrollados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, A., Villegas, E., & Mavárez, E. (2004). La capacitación gerencial en pequeñas y medianas industrias zuliana. *Red de Revistas Científicas de America Latina y El Caribe, España y Portugal - Redalyc*, 10(3), 441–448.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas* (1a ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3a ed.). Bogotá D.C., Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Cardona, P., & García-Lombardía, P. (2007). *Cómo desarrollar competencias de liderazgo* (3a ed.). España: Ediciones Universidad de Navarra, S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (9a ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (11a ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Ilie, C., & Martin, M. J. (2011). *El ADN de la formación para directivos*. Madrid, España: LID Editorial Empresarial, S.L.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos* (11a ed.). México, D.F.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Vara-Horna, A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales* (3a ed.). Lima, Perú: Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres.
- Villacrés, A. (2014). *Diseño de un programa de formación de instructores para la*

transferencia de conocimientos y desarrollo de competencias gerenciales.

Universidad Tecnológica Equinoccial (Tesis de pregrado), Quito, Ecuador.

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas* (6a ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.