



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# ESCUELA DE POSGRADO

## DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Competencias Genéricas y Profesionales de los Egresados de la Maestría Ejecutiva en Administración de una Universidad Privada de Trujillo.

Tesis para optar el grado **MAESTRO** en:

**MAESTRO EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

### **Autores:**

Ana María Romero Carranza

Angélica Eliana Zárate Oliva

### **Asesor:**

D.r Henry Elder Ventura Aguilar

Trujillo – Perú

2018

## **Resumen**

La dirección y gestión de recursos humanos requiere de conocer las competencias profesionales y laborales que tiene su personal y que le permiten realizar su trabajo de manera eficiente, lo que marca la diferencia en algunas empresas de otras son las competencias de su recurso humano; por tanto esta investigación busca determinar las diferencias existentes entre las competencias que demandan las empresas más representativas de la ciudad donde se ubica esta universidad y las genéricas de los egresados de la Maestría Ejecutiva en Administración, lo que conlleva a realizar una investigación aplicada para constatar correlaciones entre variables y medirlas de manera independiente, para luego validar si los planes de estudio ofrecidos por la universidad se relacionan según lo requerido por el mercado laboral.

Para ello se utilizó como técnica de investigación las encuestas y como instrumento el cuestionario que fue aplicado a 140 egresados de una Universidad Privada de Trujillo y a 140 empresas para recopilar datos e información en cuanto a las competencias genéricas y específicas requeridas por las empresas y contrastarlas con las que el egresado posee en el periodo 2015-2016. Se consideró como fuente principal de información el Proyecto Alfa Tuning – América Latina 2004-2007, en el que se destacan las competencias frente al desempeño de funciones en los lugares de trabajo.

La prueba estadística para medir la confiabilidad de los instrumentos fue el Alfa de Cronbach, con lo cual se comprobó y obtuvo como resultado  $\alpha = 0.935$  ( $\alpha > 0.70$ ) al evaluar las competencias genéricas y  $\alpha = 0.948$  ( $\alpha > 0.70$ ) al evaluar las competencias laborales.

Los resultados obtenidos detallaron que la competencia más requerida por las empresas es usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones con un 67%; la que el egresado posee con mayor notoriedad es elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones con el 94% y al contrastar ambas variables, se logró determinar la existencia de diferencias entre todas las competencias laborales y genéricas, con una diferencia a favor de los egresados del 41% en la competencia de capacidad de trabajo en equipo. Excepto, la competencia de identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno con -9%; que solo en este caso para las empresas es más importante que los egresados.

## **Abstract**

The direction and management of human resources requires knowing the professional and labor competencies of its personnel that allow them to carry out their work efficiently, what makes the difference in some companies of others are the competences of their human resources; Therefore, this research seeks to determine the differences between the competencies demanded by the most representative companies in the city where this university is located and the generic ones of the graduates of the Executive Master in Administration, which leads to a descriptive investigation to verify correlations between variables and measure them independently, to then validate whether the curricula offered by the university are related as required by the labor market.

For this, the surveys were used as a research technique and as a tool the questionnaire was applied to 140 graduates of a Private University of Trujillo and 140 companies to collect data and information regarding the generic and specific competences required by the companies and contrast them with those that the graduate has in the 2015-2016 period. The Alfa Tuning Project - Latin America 2004-2007 was considered as the main source of information, in which the competences regarding the performance of functions in the workplace are highlighted.

The statistical test to measure the reliability of the instruments was the Cronbach's Alpha, which proved and obtained as result  $\alpha = 0.935$  ( $\alpha > 0.70$ ) when evaluating the generic competences and  $\alpha = 0.948$  ( $\alpha > 0.70$ ) when evaluating the labor competencies.

The obtained results detailed that the competition more required by the companies is to use the information of costs for the planning, the control and the taking of decisions with a 67%; the one that the graduate possesses with greater notoriety is to elaborate, to evaluate and to administer enterprise projects in different types of organizations with 94% and when contrasting both variables, it was possible to determine the existence of differences between all the labor and generic competences, with a difference to favor of graduates of 41% in the ability to work as a team. Except, the competence to identify ethical and cultural aspects of reciprocal impact between the organization and the environment with -9%; that only in this case for companies is more important than graduates.

## **Dedicatoria y Agradecimientos**

Dedicamos esta investigación:

A mis padres que con su bondad y sacrificio me inspiraron a ser mejor e hicieron todo en la vida para que pudiera cumplir mis sueños; a mis hermanas, esposo e hijo por su amor y apoyo incondicional. Gracias por ser mi soporte y compañía siempre, los quiero mucho.

**Ana María**

A mis padres que me han dado la existencia, motivado mis sueños y apoyado para superarme; a mis hermanos y a mi compañero incondicional por su apoyo, amor y comprensión. Gracias a todos los que han recorrido conmigo este arduo caminar, porque han sido partícipes de mi crecimiento personal y profesional.

**Angélica**

Queremos agradecer:

A Dios, por estar conmigo siempre, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, a mi familia y docentes que con sus constantes enseñanzas hicieron posible mi desarrollo personal y profesional.

**Ana María**

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida y la oportunidad de seguir adelante, de manera muy especial a mi familia y docentes que me apoyaron constantemente; y a las empresas y egresados quienes hicieron posible el desarrollo de esta investigación.

**Angélica**

## Tabla de contenidos

Carátula .....	i
Resumen .....	ii
Abstract .....	iii
Dedicatoria y agradecimiento.....	iv
Tabla de contenidos.....	v
Índice de gráficos y cuadros .....	vi
I. INTRODUCCIÓN .....	1
I.1. Realidad problemática.....	1
I.2. Pregunta de investigación .....	3
I.3. Objetivos de la investigación .....	3
I.4. Justificación de la Investigación.....	3
I.5. Alcance de la investigación .....	4
II. MARCO TEÓRICO.....	5
II.1. Antecedentes .....	5
II.2. Bases Teóricas.....	12
II.2.1. Competencias .....	12
1. Definición .....	12
2. Clasificación .....	12
II.2.2. Competencias Profesionales .....	13
1. Definición .....	13
2. Clasificación .....	13
3. Evaluación de las competencias profesionales.....	15
II.2.3. Competencias Laborales .....	18
1. Definición .....	18
2. Clasificación .....	19
3. Evaluación de las competencias laborales .....	20
II.2.4. Proyecto Tuning .....	25
II.3. Marco Conceptual .....	30
III. HIPÓTESIS.....	31
III.1. Declaración de hipótesis .....	31
III.2. Operacionalización de variables.....	31
IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS .....	33
IV.1. Tipo de Investigación .....	33
IV.2. Diseño de Investigación .....	33
IV.3. Método de Investigación .....	33
IV.4. Población .....	34
IV.5. Técnicas e Instrumentos .....	36
IV.6. Validación de los instrumentos utilizados.....	37
V. RESULTADOS.....	38
VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	48
VI.1. Discusión .....	48
VI.2. Conclusiones .....	50
VII. RECOMENDACIONES .....	51
Fuentes de Referencias .....	52
Anexos.....	57

## **Índice de Gráficos**

Gráfico N°01: Caracterización de las Competencias .....	9
Gráfico N°02: Tipos de Pruebas para Evaluar Desempeño .....	24
Gráfico N°03: Edad Promedio de Egresados MBA.....	38
Gráfico N°04: Egresados Promedio MBA según sexo .....	39
Gráfico N°05: Situación Laboral de Egresados Promedio del MBA .....	40
Gráfico N°06: Experiencia Laboral de los Egresados Promedio del MBA.....	41

## **Índice de Cuadros**

Cuadro N°01: Características del Proceso de Evaluación de Competencias Laborales.	21
Cuadro N°02: Comparación entre la evaluación tradicional y la de competencias.....	22
Cuadro N°03: Operacionalización de Variables.....	32
Cuadro N°04: Edad Promedio de Egresados MBA.....	38
Cuadro N°05: Egresados Promedio MBA según sexo.....	39
Cuadro N°06: Situación Laboral de Egresados Promedio del MBA.....	40
Cuadro N°07: Experiencia Laboral de los Egresados Promedio del MBA.....	41
Cuadro N°08: Distribución Porcentual de la Importancia de las Competencias Profesionales de los Egresados MBA.....	42
Cuadro N°09: Distribución Porcentual de la importancia de las Competencias Laborales Requeridas por las Empresas .....	44
Cuadro N°10: Diferencias de las Competencias Genéricas y Profesionales del Egresado.	46

## I. INTRODUCCIÓN

### I.1. Realidad problemática

Ante el constante cambio del entorno empresarial, se puede evidenciar los retos que plantea la globalización en todos los campos, entendida como un conjunto de procesos que traspasan los límites territoriales de manera rápida y creciente y permea diversas esferas: la económica, la social, la tecnológica, la educativa, etc. Estos procesos y situaciones han alcanzado ámbitos tan específicos como el de la educación, por lo que se está solicitando, desde hace algún tiempo, nuevos esquemas y modelos que orienten el mundo educativo, como es el caso del enfoque basado en competencias. El formar profesionales realmente capacitados está ligado a la idea de aprendizaje como un proceso: abierto, flexible y continuo. Esta perspectiva conduce a promover la implementación de opciones educativas basadas en los denominados modelos por *competencias*. Pero, ¿qué son las competencias?

“No es simple definir ‘competencias’ en el ámbito laboral y/o educacional, una enunciación de ello las considera como las capacidades que necesita todo ser humano para resolver distintas situaciones vivenciales de manera eficaz y autónoma” (Wattíez, L., Quiñones, C. y Gamarra, M. 2007, p. 35). Una idea predominante, “sobre ‘competencias’ es que no son innatas ni predeterminadas sino que se adquieren conforme a las exigencias del entorno para desarrollar capacidades específicas (Howard, 1995, p. 8). Así mismo para *Tuning Europa* (2006) define competencias como “una combinación dinámica de conocimientos, comprensión, capacidades y habilidades”; fomentarlas es el objeto de los programas educativos formándose en varias unidades del curso y son evaluadas en etapas diferentes que pueden estar divididas en competencias específicas (un área de conocimiento) y competencias genéricas (comunes para diferentes cursos) (p. 37).

El Proyecto *Tuning* América Latina rescata el enfoque de desarrollo curricular basado en competencias (Beneitone, 2013). Este proyecto elabora una lista consensuada de 27 competencias genéricas, que fueron consideradas como importantes por los participantes en el proyecto y que reflejaban el espíritu latinoamericano en cuanto a lo que una persona que pasa por la Universidad debería saber, saber hacer y conocer.

Según los resultados del Proyecto *Tuning* América Latina, las competencias específicas que todo egresado al finalizar la titulación debe tener son: desarrollar un

planeamiento estratégico, táctico y operativo; identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones; identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones; administrar un sistema logístico integral; desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo; identificar las interrelaciones funcionales de la organización; evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial; elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones; interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales; usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones; tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa; ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización; administrar y desarrollar el talento humano en la organización; identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social; mejorar e innovar los procesos administrativos; detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos; utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión; administrar la infraestructura tecnológica de una empresa; formular y optimizar sistemas de información para la gestión; formular planes de marketing.

Teniendo en cuenta que “la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo se obtiene, no solo a través de la instrucción sino también mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo” (Ducci M. A., 1997, p. 42), es congruente que las empresas busquen personas con determinadas competencias.

La educación por competencias se está convirtiendo claramente en una tendencia que busca dar respuesta a estas nuevas exigencias. Entonces, para el caso de la Universidad Privada de Trujillo ¿cuáles son las competencias que tiene un egresado de posgrado del programa Maestría Ejecutiva en Administración?, ¿cuáles son las exigencias que el mercado requiere de un egresado de posgrado del programa Maestría Ejecutiva en Administración?, ¿se cumplen las expectativas del mercado laboral frente al perfil solicitado? Son muchas preguntas a las cuáles las investigaciones en Perú aún no dan respuesta.

Entonces, es imprescindible que se verifique si las universidades forman o permiten desarrollar dichas competencias en los futuros profesionales; y si están logrando mejorar la conexión existente entre la formación universitaria y la realidad sociolaboral que rodea al egresado de posgrado de una Maestría Ejecutiva en

Administración; es decir que no solo cuenta el conocimiento teórico sino que además, cumplen con las exigencias del mercado laboral, en otros términos, no existan diferencias entre las competencias laborales y las profesionales, de los egresados de los programas Maestría Ejecutiva en Administración de posgrado.

## **I.2. Pregunta de investigación**

¿Qué diferencias existen entre las competencias profesionales y competencias laborales de los egresados del programa de posgrado Maestría Ejecutiva en Administración de una Universidad Privada de Trujillo, en el periodo 2015-2016?

## **I.3. Objetivos de la investigación**

### **A. Objetivo General**

- Determinar las diferencias existentes entre las competencias profesionales y laborales de los egresados del programa de posgrado Maestría Ejecutiva en Administración de una Universidad Privada de Trujillo, en el periodo 2015-2016.

### **B. Objetivos Específicos**

- Identificar las competencias profesionales que posee el egresado promedio de la Maestría Ejecutiva en Administración, de una Universidad Privada de Trujillo.
- Identificar las competencias laborales, demandadas por las empresas para los cargos asociados a un egresado promedio de la Maestría Ejecutiva en Administración, de una Universidad Privada de Trujillo.
- Analizar las diferencias y similitudes entre las competencias genéricas y profesionales del egresado promedio de la Maestría Ejecutiva en Administración, de una Universidad Privada de Trujillo.

## **I.4. Justificación de la Investigación**

La investigación permitió contar con información sobre las competencias laborales, solicitadas por el mercado y a la vez contrastarlas con las competencias que logran los egresados de la escuela de posgrado de una Universidad Privada de Trujillo, al respecto INTECAP (2003) nos menciona, El mercado internacional sufre cambios acelerados y las empresas deben tener la capacidad de plantear, diseñar y desarrollar ventajas competitivas que les permitan evolucionar para poder alcanzar, sostener y mejorar su posición en el entorno socioeconómico. Las ventajas

competitivas involucran una serie de nuevas prácticas de gestión, nuevos procesos que construyan organizaciones más productivas y una administración integral del recurso humano. Como resultado permiten a las organizaciones buscar la excelencia, logrando productos o servicios con excelente calidad, que les permitirán obtener beneficios sostenibles y rendimientos superiores a los de sus competidores. (p.25)

Gracias a ello, la Universidad en investigación contará con información que le permitirá estar en constante actualización de sus planes de estudio y dónde podrá hacer los cambios necesarios, de tal manera que logre las competencias requeridas por las empresas.

Este trabajo permitirá operativizar la aplicación del modelo propuesto por *Tuning* para la identificación de competencias, pues la investigación parte de este modelo.

Así mismo, gracias a este primer paso de investigación, posteriores trabajos podrán ampliar el estudio sobre la concordancia entre las competencias laborales y profesionales, dado que los trabajos de investigación en este campo, son exiguos, hasta el momento.

### **1.5. Alcance de la investigación**

Esta investigación expone qué competencias requieren las empresas, de los profesionales que egresan de una escuela de posgrado de los programas Maestría Ejecutiva en Administración, a la par de exponer si las competencias requeridas se alinean a las competencias que forman los programas de Maestría Ejecutiva en Administración de una Universidad Privada de Trujillo. Por tanto, el estudio permite validar los planes de estudio de los programas, identificando las coincidencias y detectando los puntos de cambio necesarios.

La aplicación del modelo Tuning América Latina, permite demostrar el valor de este modelo para identificar competencias y su relevamiento.

Por último, el estudio generará recomendaciones que deberá seguir la Universidad, para lograr un mayor ajuste entre las competencias que forma en la Maestría Ejecutiva en Administración y los que pide el entorno empresarial que la rodea.

## II. MARCO TEÓRICO

### II.1. ANTECEDENTES

Manzo, Rivera y Rodríguez (2006) en México en su investigación: *La educación de posgrado y su repercusión en la formación del profesional iberoamericano* que menciona a la educación de posgrado como un conjunto de procesos de enseñanza-aprendizaje, dirigidos a garantizar la preparación de los graduados universitarios para complementar, actualizar y profundizar los conocimientos y habilidades que poseen, vinculados directamente al ejercicio profesional, los avances científicos técnicos y las necesidades de las entidades en las que laboran. Se considera para la presente investigación, porque permite determinar lo que abarca una educación superior (posgrado).

Bloom (citado por Vossio 2002) en Montevideo en el boletín *Certificación y normalización de competencias, orígenes, conceptos y prácticas*, como consecuencia de sus trabajos de Bloom señala que, la enseñanza basada en competencias tiene cinco principios: 1) Todo aprendizaje es individual; 2) El individuo, al igual que cualquier sistema, se orienta por las metas a lograr; 3) El proceso de aprendizaje es más fácil cuando el individuo sabe qué es exactamente lo que se espera de él; 4) El conocimiento preciso de los resultados también facilita el aprendizaje, y 5) Es más probable que un alumno haga lo que se espera de él y lo que él mismo desea, si tiene la responsabilidad de las tareas de aprendizaje. En 1906, se realizaron experiencias en cursos de ingeniería en la Universidad de Cincinnati-Ohio, acercaban a los estudiantes a la práctica mediante convenios con empresas, en la cual se establecían criterios de desempeño en la aplicación de conocimientos. Hacia 1930, el programa se había masificado y tenía gran éxito entre los estudiantes y empleadores. Como lo expone Vera (citado por Vossio, 2002), la experiencia del uso del modelo de educación basado en competencias, data del año 1906, con principios bien demarcados. Ello contribuye a considerar que involucra la educación por competencias, lo que el estudiante requiere y las empresas demandan.

González B. Manuel (2006) en Colombia realizó su investigación: *Currículo Universitario Basado En Competencias* donde señala que David McClelland, logró confeccionar un grupo de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores. Esto lo logró mediante la aplicación de una serie de entrevistas y observaciones:

El análisis buscaba detectar las características presentes en las personas a seleccionar, que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral. Como variable se consideró el desempeño en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas eficientes y eficaces laboralmente. Luego de un período de estudio, se llegó a la conclusión que un buen desempeño en el puesto de trabajo está más relacionado con características propias de las personas, como a sus competencias, que a ciertos aspectos como conocimientos y habilidades, criterios utilizados normalmente como principales factores de selección de personal, junto a la experiencia laboral previa. Como se observa, la identificación de las competencias, puede ser realizada mediante la entrevista y la observación misma. Además, son las competencias y las características de las personas las que influyen en un buen desempeño dentro de cada una de las empresas.

Frente a un mundo globalizado, en donde los conocimientos evolucionan a velocidades vertiginosas, se exige actualizar y descubrir competencias profesionales que posee el egresado de posgrado de Maestría Ejecutiva en Administración de una Universidad Privada de Trujillo contribuyendo a la competitividad y el afrontamiento de los requerimientos del mercado laboral.

Aguerrondo (2013) en España en la *Revista de la organización de Estados Iberoamericanos: Las nuevas organizaciones del siglo XXI, deben estar preparadas con nuevas competencias*, acontecimientos e ideales para la construcción del futuro, por lo que, la educación superior se enfrenta a la formación basada en competencias, asimismo, a la pertinencia de los planes de estudio que estén constantemente adaptados a las necesidades presentes y futuras de la sociedad, para lo cual, requieren una mejor articulación con los problemas de la sociedad, así también, del mundo del trabajo. Según lo mencionado, contribuye a la alineación y enfrentamiento mundo constante y cambiante de las empresas.

En este proyecto, “el concepto de competencias, representa una combinación dinámica de conocimiento, comprensión, capacidades y habilidades” (Julia & Wagenaar, 2006); es decir, una persona al manifestar cierta destreza, demuestra que al realizarla permita evaluar el grado de realización de la misma, es por ello que, las competencias pueden ser verificadas y evaluadas. Los programas educativos del Proyecto Tuning tienen por objeto fomentar las competencias y las divide en genéricas (independientes del área de estudio y comprenden competencias instrumentales, interpersonales y sistémicas) y específicas (por cada área temática).

En palabras de Goñi Zabala (2005) en España, en *El Espacio Europeo de Educación Superior, Un Reto Para La Universidad. Competencias, Tareas y Evaluación, Los Ejes Del Currículum Universitario* detalla que, “las universidades están viviendo un proceso de cambio de su identidad, para transformarse en una estructura flexible que posibilite un amplio acceso social al conocimiento y el desarrollo de las personas con base en las necesidades que la sociedad del siglo XXI demanda”.

Por ello se vienen implementando, herramientas y estrategias a fin de mantener una alta competitividad en el campo laboral, estas estrategias tendrán una implicación directa sobre la formación del profesional y el desempeño laboral.

Ante la exigencia del mercado laboral y profesional, cada universidad diseña un modelo educativo: algunas abarcan desde aspectos teóricos hasta situaciones reales del entorno organizacional, otras aseguran el desarrollo de notables competencias como las transversales (instrumentales, personales y sistémicas) y específicas alineadas a liderar organizaciones y también están las que se enfocan en talleres y charlas magistrales. Cada una de ellas, con determinaciones heterogéneas que permite establecerse en todas las universidades y enfocarse a desarrollar competencias alineadas a un egresado de la Maestría Ejecutiva en Administración. Además, acorde con la estructura curricular diseñada según las necesidades de las organizaciones y validadas por los comités consultivos de cada universidad, estipulan de manera global las competencias, no se facilita mayor detalle de las mismas, como es el caso de la Universidad del Pacífico en el 2016: Programa transversal de competencias personales: Esta experiencia, desarrolla las competencias vinculadas a la internacionalización, innovación y empleabilidad, enmarcadas en un cuidadoso modelo pedagógico transversal a los programas de la maestría. En la misma, los participantes recibirán diversas conferencias y talleres para adquirir conocimientos y habilidades específicas, las cuales pondrán en práctica a través de un proyecto grupal y multidisciplinario, donde enfrentarán un desafío real para organizaciones sociales, públicas o privadas.

De la misma manera, la Universidad de Piura en el 2017 que tampoco describe las competencias de sus egresados; sin embargo, el Executive MBA – Piura, le ofrece los siguientes beneficios:

Desarrollo de competencias directivas

- Perfecciona la visión de largo alcance y el punto de vista del Alto Directivo, en contraste con los del técnico especialista.
- Promueve una actitud de apertura al cambio y a la innovación.
- Proporciona una concepción de la empresa inspirada en sólidos principios éticos.

#### Desarrollo de capacidades

- Para analizar problemas complejos y formular alternativas de acción.
- Para implementar planes de acción factibles y prever sus consecuencias.
- Para trabajar en equipo de modo eficaz.

#### Desarrollo de conocimientos

- De los conceptos, técnicas y herramientas de la Dirección de Empresas.

Considerando que, las diversas universidades que ofrecen la Maestría Ejecutiva en Administración, dentro de su malla curricular no describen las competencias desarrolladas de sus egresados. Para ser cada vez más empleables, se requiere contar con un grado de formación mayor de las competencias, considerando que, el concepto de competencia continúa con un atractivo singular, en palabras de Le Boterf (1996), “la dificultad de definirlo crece con la necesidad de utilizarlo” (Tejada, 2005).

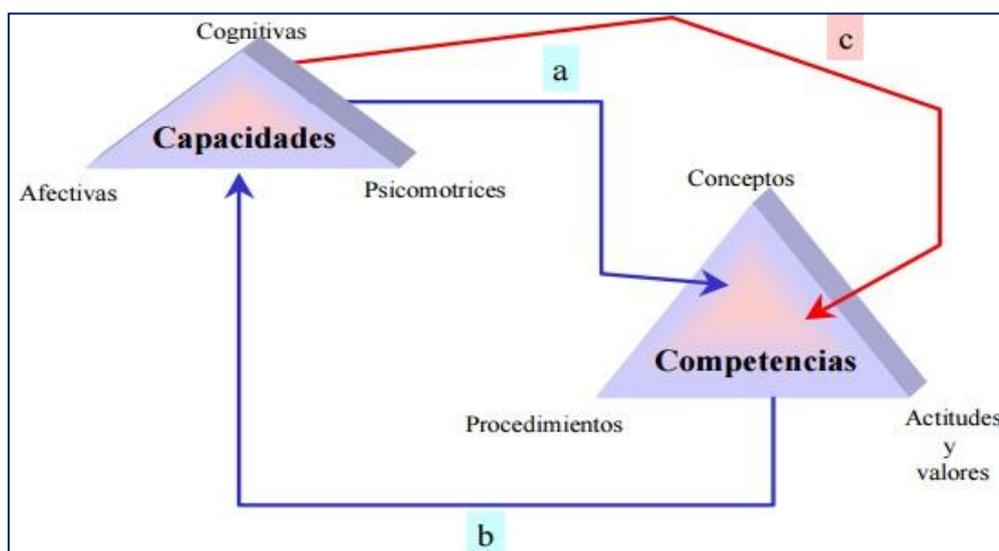
Tejada (2005) en España en la *Revista Electrónica de Investigación Educativa: El trabajo por competencias en el prácticum: cómo organizarlo y cómo evaluarlo*; en estos momentos, como destaca este autor, más que un concepto operativo, es un concepto en vía de fabricación. Una característica en el concepto de competencia es que: Comporta todo un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados, en el sentido que el individuo ha de saber hacer y estar para el ejercicio profesional. El dominio de estos saberes le hace capaz de actuar con eficacia en situaciones profesionales. Desde esta óptica, no sería diferenciable de capacidad, erigiéndose el proceso de capacitación clave para el logro de las competencias. Pero, una cosa es ser capaz y otra bien distinta es ser competente, teniendo distintas implicaciones idiomáticas. De hecho, bastantes definiciones así lo

resaltan, desde el dominio, posesión, etc. de tales características de forma integral para llegar a ser capaz o disponer de la capacidad de saber actuar.

Estamos ante un equipamiento profesional o recursos necesarios para tal actividad. Con ello llegamos a que las competencias implican a las capacidades, sin las cuales es imposible llegar a ser competente (p. 26).

Desde lo constitutivo de la competencia, nos parece relevante el planteamiento de Ferrández (1997) que arrancando de la capacidad llega a la competencia. Respecto a la primera, indica “es preferible verla como una triangulación perfecta que construye un sólo polígono; desde esta perspectiva, el punto de mira ya se puede dirigir más a un lado u otro del triángulo, porque siempre estaremos atrapados por la presión presencial de los otros lados. Si vamos más adelante, se aceptará a las competencias como el producto de una serie de factores distintos entre sí, pero en perfecta comunicación. A su vez, la o las competencias logradas aumentan el poder de las capacidades que con ayuda del proceso, se convierte en una espiral centrífuga y ascendente haciendo necesario el planteamiento que dimana de la formación permanente: logro de más y mejores competencias en el desarrollo evolutivo de las capacidades de la persona” (p. 2-3).

Gráfico N°01: *Caracterización de las Competencias*



Fuente: *Revista Iberoamericana de Educación* (ISSN: 1681-5653).

Por tanto, existen universidades como ESAN que plantean que las competencias más importantes que un profesional con Maestría Ejecutiva en Administración que se desempeña en la alta gerencia debe poseer, son: Pensamiento crítico, Comunicación, Creatividad, Autocontrol, Iniciativa, Intuición, Capacidad de planificar, Capacidad de negociación, Trabajo en equipo y Liderazgo.

Ibarra A., (2000) en Uruguay en *Formación de recursos humanos y competencia laboral, Boletín Cinterfor* se muestra que la “transformación de los procesos productivos no sólo requiere de equipos y tecnología punta para aumentar la productividad, sino también de nuevas formas de gestión, organización, capacitación y desarrollo de los trabajadores, que propicien el uso racional y eficiente de los recursos y estimulen el potencial creativo e intelectual de todos los integrantes de la organización”.

Es por ello que, Sagi-Vela (2004) en Madrid en *Gestión por competencias. El reto compartido del crecimiento personal y de la organización* nos manifiesta acerca de los beneficios de las competencias dentro de la organización:

Estratégicos:

- Distribución y agrupación óptima de las aportaciones necesarias para cubrir las actividades clave de la organización.
- Adaptabilidad y capacidad de anticipación a los cambios.
- Flexibilidad en el uso de recursos.
- Incremento de la aportación de las personas a la organización.
- Cambio de cultura y estilo de liderazgo.

Recursos humanos:

- Plantilla más formada, polivalente y motivada.
- Reducción del número de niveles en la estructura organizativa.
- Rentabilización de los costes laborales.
- Cobertura de puestos vacantes mediante promoción interna.
- Simplificación de la gestión y administración del personal.

Para el trabajador:

- Crecimiento profesional sostenido.
- Mayor ocupabilidad interna y externa.

En los procesos:

- Reducción del ciclo del proceso (ahorro de tiempo).
- Reducción de costes de no calidad.
- Reducción de costes de coordinación.
- Ahorro en actividades subcontratadas.

Las empresas buscan ser más competitivas y están en constante evolución, mejorando los puestos y perfiles de trabajo, buscando con ello el desarrollo profesional de los empleados así como potenciar sus competencias, para lograr un equilibrio entre las necesidades de la organización y sus empleados, esto de acuerdo a lo que demande el desarrollo económico y social del país.

Del Castillo E. (2012) en Perú en su publicación *Las dos caras del mercado laboral ejecutivo: la empleabilidad y la búsqueda de talento* analiza 720 compañías en más de 2,200 segmentos de mercado en áreas geográficas alrededor del mundo señala, las empresas que actúan en mercados emergentes, como el Perú, han logrado en los últimos años un crecimiento promedio anual en ingresos del 23.9%, frente al 10.7% logrado por empresas operativas en los mercados desarrollados. Compañía Aseguradora Francesa para el Comercio Exterior (COFACE) valora especialmente el avance peruano, por sus perspectivas a mediano plazo que son muy favorables y lo identificó a principios del año 2015 como uno de los 10 nuevos mercados emergentes (Gestión, 2015).

El reconocimiento del papel de las personas en el desarrollo y empoderamiento de las empresas en los países genera desafíos en las organizaciones, uno de ellos es el desarrollo de competencias que respondan al entorno cambiante.

Según INNOVAR (2004) en la *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* concluyó que, “cada empresa tiene una clasificación distinta de las competencias, pero se pueden generalizar cinco categorías, así: Competencias organizacionales o corporativas o empresariales, Competencias directivas o gerenciales, Competencias funcionales, Competencias de rol o de cargo, Competencias humanas o del ser”.

El constante flujo de conocimientos e información caracteriza la sociedad actual, así como la incertidumbre de las condiciones, demandan de las personas procesos de aprendizaje para regular sus comportamientos y, de esta forma, afrontar sus dinámicas y exigencias. “Esta situación se relaciona particularmente con los desfases entre el modelo educativo tradicional y los perfiles de empleabilidad exigidos en el mercado laboral” (Rentería, 2001).

Es por ello, la importancia de procurar dimensionar la posibilidad de obtener un puesto que permita el desarrollo de las competencias profesionales y el logro de un perfil profesional competitivo; debido a que las competencias constituyen una alternativa para incrementar el rendimiento laboral y la motivación de los empleados en la organización, asociándolo al éxito del desempeño de sus funciones y/o actividades.

## **II.2. BASES TEÓRICAS**

### **II.2.1. LAS COMPETENCIAS**

#### **1. Definición**

Desde mediados de los ochenta, se ha venido utilizando el término competencias, refiriéndose a las “Conductas organizadas que se enlazan con las características y cualidades de la persona, y con sus conocimientos, a través de la experiencia práctica, por lo que, suponen un dominio real de la tarea” (Ramos y Sanchez, 2000).

Zabalza (2003) la define como “el conjunto de conocimientos y habilidades que los sujetos necesitamos para desarrollar algún tipo de actividad” (p. 37).

En 2013, Tobón entiende a las competencias como “actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, saber hacer y saber conocer”.

#### **2. Clasificación de las competencias:**

INNOVAR (2004), las clasifica en cinco categorías:

- Competencias organizacionales o corporativas o empresariales.
- Competencias directivas o gerenciales.
- Competencias funcionales.
- Competencias de rol o de cargo.
- Competencias humanas o del ser.

Para Charria, Sarsosa, Uribe, López y Arenas (2011), las competencias se clasifican en tres:

- Competencia académica.
- Competencia profesional.
- Competencia laboral.

## II.2.2. COMPETENCIAS PROFESIONALES

### 1. Definición

INEM (1995) destaca que las competencias profesionales, “definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento que hace referencia al saber y al saber- hacer”.

Tejada (1999) refiere que, las competencias profesionales comprenden el “conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados entre sí, de forma que han de favorecer que la persona, en su labor profesional, sea capaz de ‘saber’, ‘saber hacer’ y ‘saber estar’”.

Rodriguez, et. Al. (2007) plantearon que, las competencias profesionales son definidas como la "integración de conocimientos, destrezas y actitudes que permiten el desempeño profesional de calidad. Desde el punto de vista académico constituyen en el resultado de un proceso de aprendizaje que deberá garantizar que los alumnos sean capaces de integrar los conocimientos, habilidades, actitudes y responsabilidades que exigen los perfiles profesionales”.

### 2. Clasificación de las competencias profesionales:

Según Guerrero (1999), las competencias profesionales se clasifican en:

- **Básicas:** son aquellas competencias comunes a todas las ocupaciones y que resultan imprescindibles para incorporarse al mercado de trabajo. Estas competencias son facilitadas por el sistema educativo en su formación básica, e incluyen, agrupadas por áreas, las siguientes:
  - Lenguaje y comunicación: hablar, leer, escribir, escuchar, acceder a y usar la información.
  - Matemáticas: Calcular, medir, comprender los símbolos matemáticos.
  - Ciencia y tecnología: Comprender los conceptos científicos y tecnológicos, su impacto y sus destrezas.
  - Cultura y sociedad: comprender los contextos nacionales desde una perspectiva intercultural.
  - Subjetivas: analizar críticamente, tener creatividad, tomar decisiones, saber transferir las habilidades a nuevos contextos.

- **Técnico-profesionales:** son aquellas competencias específicas de una profesión, que vienen facilitadas por la formación profesional del nivel correspondiente. Se dividen, a su vez, en:  
Técnicas: expresan la capacidad o dominio experto (conocimientos, destrezas y aptitudes), según el nivel, del desempeño profesional.  
Metodológicas o competencias procedimentales: incluyen las capacidades de:
  - Reaccionar ante las dificultades.
  - Hallar soluciones.
  - Aplicar procedimientos.
  - Resolver problemas.
  - Transferir experiencias.
  - Adquirir destrezas y conocimientos, y adaptarse a la situación.Sociales: que son aquellas competencias que se ponen en práctica en las relaciones con el entorno humano del centro de trabajo o actividad ocupacional. Incluyen las siguientes capacidades de:
  - Colaborar con otros.
  - Comunicar con otros.
  - Mostrar comportamiento dirigido al grupo.
  - Relacionarse con otros.
  - Trabajar en equipo.Participativas u organizacionales: son las competencias relativas a la organización del trabajo en la empresa, incluyendo capacidades tales como las de:
  - Organizar.
  - Decidir.
  - Integrar.
  - Innovar.
  - Iniciar y participar.
- **Transversales:** son aquellas competencias que, como su nombre indica, atraviesan las distintas ramas u ocupaciones de la producción y los servicios, según los diferentes niveles de realización profesional. Incluyen los conocimientos aplicados de Idiomas, Informática, y de Materias socioeconómicas, tales como el derecho, la economía, la sociología, o la psicología.

- **Claves:** son aquellas competencias profesionales que resultan esenciales para formar parte activa y efectivamente en las nuevas formas de organización del trabajo que resultan de los recientes y profundos cambios derivados de los avances tecnológicos y de los cambios en el comportamiento de los consumidores. Su orientación se dirige a la capacidad de aplicar de modo integrado habilidades y conocimiento en situaciones reales de trabajo. Como características definitorias podemos decir que son:

Genéricas: es decir, se aplican al trabajo en general, más que a tareas específicas de profesiones concretas.

Esenciales: para la participación efectiva en el trabajo y en la formación continua.

Marcan la diferencia: en la adecuación al trabajo estable y de calidad.

Representan las capacidades esenciales: requeridas para desempeñar el trabajo con eficacia, y su contenido varía según los niveles esperados de rendimiento. (pag. 346-348).

### **3. Evaluación de las competencias profesionales:**

Para Wesselink R. y Otros (2003) en Europa refiere que, la evaluación por competencias ofrece nuevas oportunidades a los estudiantes al generar entornos significativos de aprendizaje que acercan sus experiencias académicas al mundo profesional, y donde pueden desarrollar una serie de capacidades integradas y orientadas a la acción, con el objetivo de ser capaces de resolver problemas prácticos o enfrentarse a situaciones «auténticas». Estas competencias están compuestas por un conjunto de estructuras de conocimiento, así como habilidades cognitivas, interactivas y afectivas, actitudes y valores, que son necesarias para la ejecución de tareas, la solución de problemas y un desempeño eficaz en una determinada profesión, organización, posición o rol.

Se interpreta que la evaluación de las competencias alcanzadas por el profesional no sólo se enfoca en los resultados individuales, sino también el tipo de enseñanza impartida en las universidades o instituciones educativas; es decir, la calidad de la institución educativa (universidad, instituto, etc.) estará vinculada al grado en el que consiga que sus egresados sean competentes de acuerdo a lo descrito en su perfil de formación.

La evaluación, es uno de los temas más interesantes y complejos en la sociedad y la educación, puesto que es un proceso de calificar, medir, acreditar, verificar, retroalimentar y tomar decisiones. Añadiendo en lo anterior, el sistema educativo está reformando su currículo, el cual incluye el modelo educativo de competencias, cuyo propósito es integrar personas cada vez más competentes a nivel laboral, capaces de enfrentar situaciones reales y tomar decisiones de manera correcta; tal modelo conlleva a un nuevo enfoque de la evaluación que no sólo trate el aspecto cognitivo de las personas, sino que evalúe aspectos prácticos o de transferencia, situaciones integradas y las estrategias metacognitivas (Valenzuela, 2006).

Por tanto, podemos decir que la evaluación de competencias profesionales, consiste en determinar las diferencias entre lo aprendido en las aulas universitarias y el desempeño laboral que tendrá el profesional en la organización donde se encuentre inserto.

Actualmente, los profesionales deciden continuar con su educación universitaria, por lo que deciden seguir cursos virtuales, diplomados, maestrías, etc. La Universidad Privada del Norte ofrece el programa de posgrado Maestría Ejecutiva en Administración que tiene como estructura curricular los siguientes cursos tanto presenciales como en línea con certificación internacional por Laureate International Universities:

- Psicología Positiva para Líderes.
- Economía y Competitividad.
- Coaching PNL.
- Oportunidades de Negocio en Entornos Internacionales.
- Tesis I y II.
- Diseño Estratégico de Organizaciones.
- Estadística Aplicada.
- Habilidades Directivas I, II y III.
- Recursos Humanos y Estructuras organizativas.
- Dirección de Recursos Humanos.
- Comportamiento humano para la innovación.
- Responsabilidad Social Corporativa.
- Función y organización de Marketing.
- Investigación de mercados.
- Política de producto.

- Política de Precio.
- Marketing B2B.
- Plan de Marketing Internacional.
- Seminario de Derecho Laboral.
- Dirección comercial I, II y III.
- Comunicación Corporativa I y II.
- Accounting Measurement for Leaders.
- Money and Firm.
- Estrategias de Operaciones para la dirección I y II.
- Estrategias de operaciones.
- Práctica de operaciones I y II.
- Los sistemas de mejora en las operaciones en entornos competitivos.
- Entorno tecnológico.
- Papel estratégico de los sistemas de información.
- Innovación y cambio empresarial.
- Herramientas para la gestión innovadora.
- La sociedad de la información y el e-Business.
- Nuevas tendencias e impacto ético y social de los sistemas de información.

Los egresados de estos programas lograrán desarrollar las competencias necesarias para gestionar las operaciones del negocio con enfoque internacional en la planificación de actividades basados en personas y recursos, como en el control de la gestión financiera y contable, diseñe estrategias y acciones que optimicen el desempeño de los diversos equipos de trabajo en relación a los objetivos comerciales; desarrolle una visión innovadora y global para desarrollar habilidades en la gestión del business intelligence and e-business.

Además, de los cursos en línea certificados, ofrecen la Maestría Ejecutiva en Administración Internacional, el que brinda una metodología de enseñanza con enfoque andragógico (estrategias de enseñanza centradas en adultos), integración de la psicología positiva como eje temático transversal para fortalecer las habilidades blandas y lograr el funcionamiento óptimo de los equipos de trabajo, estudio y resolución de casos, debates y trabajos en equipo y desarrollo de cursos virtuales y presenciales. También considera la Posibilidad de participar en semanas

internacionales en la Universidad Europea de Madrid, en el cual estarán inclinadas a desarrollo profesional y cultural intensivo, teniendo acceso a exclusivas conferencias y eventos internacionales. Asimismo, tendrán cinco módulos en línea desarrollados por la Universidad Europea de Madrid, certificada con un Título de Máster en Dirección de Empresas. De igual modo, Contiene dos cursos en línea con certificación internacional por Laureate International Universities, la red de universidades privadas más grande del mundo, a la cual la Universidad Privada pertenece. Doble Titulación al finalizar la maestría, el egresado logrará previo cumplimiento de los requisitos de ambas instituciones, los siguientes títulos, *Título de Máster en Dirección de Empresas por la Universidad Europea de Madrid. Y Título de Maestro en Administración de Empresas por la Universidad Privada del Norte.*

### **II.2.3. COMPETENCIAS LABORALES**

#### **1. Definición**

Charria, Uribe y López (2009) en Colombia en la *Revista Psicología de Caribe* consideran que “no son suficientes las competencias profesionales para lograr un adecuado desempeño en el trabajo, pues se requiere trascenderlas y mostrar en el mercado como se desarrollan y relacionan directamente con comportamientos que ocurren en el contexto laboral y que permiten ser más empleables, lo que da lugar a la definición de competencias laborales”.

Asimismo, Mertens (2000) en España en su libro *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional* lo define como un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridos para lograr un determinado resultado en un ambiente de trabajo.

Mientras que, El Ministerio de Educación de Chile en el Informe de ChileValora (2016) describe a las competencias laborales como “las actitudes, conocimientos y destrezas necesarias para cumplir exitosamente las actividades que componen una función laboral según estándares definidos por el sector productivo”.

## 2. Clasificación de competencias laborales:

Según el modelo establecido por INTECAP (2003) en Guatemala se toman tres tipos de competencia:

- **Básicas:** Las competencias básicas se refieren a las capacidades elementales que posee un individuo, que le permiten adaptarse a los diferentes contextos, tanto laborales como de otra índole, poder comunicarse, lógica para analizar y sintetizar diferentes hechos, enmarcado dentro de principios, valores y códigos éticos y morales.
- **Transversales:** Las competencias genéricas o transversales se refieren a las capacidades requeridas en diversas áreas, subáreas o sectores, que permiten llevar acabo funciones laborales con niveles de complejidad, autonomía y variedad, similares. Entonces, las competencias genéricas están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, administrar y utilizar distintos recursos: tecnológicos, materiales, humanos, físicos, atender clientes y otras partes.
- **Técnicas:** Son las capacidades laborales de índole específica de un área ocupacional o de competencia determinada, relacionadas con el uso de tecnologías y metodologías y lenguaje técnico para una determinada función productiva.

Los tres tipos de competencia se conjugan para constituir la competencia integral del individuo y se pueden adquirir las primeras (básicas y transversales) por programas educativos y de capacitación y las siguientes (técnicas), además de las formas mencionadas también en el centro de trabajo o en forma autodidacta.

Mertens (2000) en España en su libro *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*, opta por clasificar las competencias en:

- **Básicas:** aquellas asociadas a conocimientos fundamentales que se adquieren en la formación general y permiten el ingreso al trabajo.
- **Genéricas:** relacionada con comportamientos y actitudes de labores propias de diferentes ámbitos de producción.
- **Específicas:** aquellas relacionadas con aspectos técnicos vinculados con la ocupación y no son transferibles a otros contextos laborales.

### 3. Evaluación de las competencias laborales:

La evaluación es definida como una evaluación de logros. El propósito de la evaluación consiste en realizar juicios acerca del desempeño individual. Para ser juzgado como competente, el individuo deberá demostrar su habilidad para desempeñar roles laborales globales de acuerdo con normas esperadas para el empleo en ambientes reales de trabajo para Whitear en 1995 citado por Vargas (2001) en su investigación *Análisis cualitativo del trabajo. Evaluación y Certificación de competencias profesionales*.

Por *competencia* si se habla sobre su origen, se señala que: el actual concepto surgió en el contexto de la crisis del modelo de organización taylorista/fordista, de mundialización de la economía, exacerbación de la competitividad entre mercados, demandas de mejora en la calidad de los productos y flexibilización de los procesos de producción y de trabajo. En ese contexto de crisis y teniendo en cuenta un fuerte incremento en la escolarización de los jóvenes las empresas comenzaron a utilizar y adaptar las adquisiciones individuales de formación, sobre todo escolar, en función de sus exigencias. Es decir, el aprendizaje empezó a orientarse hacia la acción y, por lo tanto, la evaluación de las competencias se focalizó en resultados observables (MED, 2009).

El propósito de la evaluación de las competencias laborales como lo señala Fletcher (1997) es recoger suficientes evidencias de que los individuos pueden desempeñarse según las normas específicas en una función específica. Asimismo, sobre la relación que existe entre evaluación y certificación, Vargas (1991) en Montevideo en la revista *40 Preguntas Sobre Competencia Laboral* señala que, la evaluación “es un momento crucial, es un aspecto medular de la certificación y posibilita la identificación de necesidades ulteriores de formación”. Además, agrega que en los sistemas normalizados de certificación de competencia laboral, la evaluación de competencias “adquiere la connotación de un proceso de verificación de evidencias de desempeño contra el estándar definido en la norma.

En cuanto a la relación entre evaluación y norma, Mertens (1996) señala que, la evaluación es la parte complementaria a la norma y se refiere al conjunto de evidencias; es la verificación de si se ha cumplido o no con las especificaciones establecidas”.

Considerando lo mencionado, se señala que la evaluación por competencias tiene varios componentes básicos:

- Un referente, norma o estándar de desempeño, previamente identificado.
- El proceso de recolección de evidencias.
- La comparación de evidencias con el estándar.
- La formulación de un criterio: competente o aún no competente.
- Los mecanismos de aseguramiento de la calidad.

El proceso de evaluación de competencias laborales, podemos caracterizarlo de la siguiente forma (Ver Cuadro N°01):

*Cuadro N°01: Características Del Proceso De Evaluación De Competencias Laborales*

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Es sistemático	Implica valoración permanente del desempeño.
Es equitativo	Debe ser igual para todos en el contenido, objeto y finalidad de la evaluación.
Es transparente	Cualquier persona que se quiera certificar, puede acceder a la norma de competencia que contiene los diferentes aspectos a evaluarse de acuerdo a la función que elija.
Es coherente con el mundo del trabajo	Los resultados deben tener como referente el perfil profesional, las normas de competencia y los estándares de calidad requeridos para el puesto de trabajo o área productiva.

*Fuente: Manual para Evaluadores de competencias Profesionales.*

*Elaboración: El Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (IPEBA).*

En la evaluación por competencias, además de evaluar los conocimientos, se considera el nivel de dominio alcanzado en la adquisición y desarrollo de la competencia, considerando que la competencia no es visible y por ello se debe aplicar estrategias de evaluación encaminadas a conocer sus manifestaciones, evidencias, realizaciones o logro, porque lo que sí está claro es que es evaluable (Vargas ,1991).

Por ello, se puede diferenciar la evaluación tradicional frente a una evaluación por competencias, según se muestra en el siguiente cuadro comparativo (Ver Cuadro N°02).

Cuadro N°02: *Comparación entre la evaluación tradicional y la evaluación por competencias*

EVALUACIÓN TRADICIONAL	EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza escala numérica.</li> <li>• Compara el rendimiento del grupo.</li> <li>• Los evaluados no conocen las preguntas.</li> <li>• Los evaluados no participan en la fijación de objetivos de la evaluación.</li> <li>• Se realiza en un momento determinado.</li> <li>• Usualmente se hace por escrito o con ejercicios prácticos simulados.</li> <li>• El evaluador juega un papel pasivo, usualmente como vigilante de la prueba.</li> <li>• Se basa en partes de un programa de estudios o a la finalización del mismo.</li> <li>• No incluye conocimientos fuera de los programas de estudio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se basa en el juicio "competente" o "aun no".</li> <li>• Es individualizada.</li> <li>• Los evaluados conocen las áreas que cubrirá la evaluación (en la evaluación de competencias laborales se les entrega las normas de competencias).</li> <li>• Los evaluados participan en la fijación de objetivos.</li> <li>• Es un proceso planificado y coordinado.</li> <li>• No se ciñe a un tiempo determinado, constituye más un proceso.</li> <li>• Se centra en evidencias del desempeño real en el trabajo.</li> <li>• El evaluador juega un papel activo, incluso como formador.</li> <li>• Está fundamentado en los estándares de competencia, que incluyen criterios de un buen trabajo.</li> <li>• Incluye la evaluación de conocimientos previamente adquiridos por la experiencia (conocimientos previos).</li> <li>• Se basa fundamentalmente en el saber en ejecución.</li> <li>• Tiene como resultado una certificación de reconocimientos de su competencia.</li> </ul>

*Fuente: Manual para Evaluadores de competencias Profesionales.*

*Elaboración: El Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (IPEBA).*

Teniendo en cuenta que se evalúa en el desempeño laboral, existen instrumentos que permiten registrar información sobre los desempeños esperados en función de las normas de competencia.

Es una herramienta “destinada a documentar los aspectos a verificar y sus resultados, en relación con las habilidades, destrezas y conocimientos que poseen los trabajadores para desempeñar una función productiva, basándose en una norma de competencia”. (Suárez, 2009).

Las pruebas de evaluación de desempeño pueden ser de dos tipos: escritas y de ejecución.

- **Pruebas de Ejecución:** en términos generales, es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida sus dominios permiten o afectan su productividad laboral. Según Werther y Davis (1991), la evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Por lo tanto, su propósito principal es que los evaluados demuestren fundamentalmente las destrezas o habilidades que tienen como dominio en el área ocupacional o profesional en la que se desempeñan.

La evaluación de desempeño puede darse a través de:

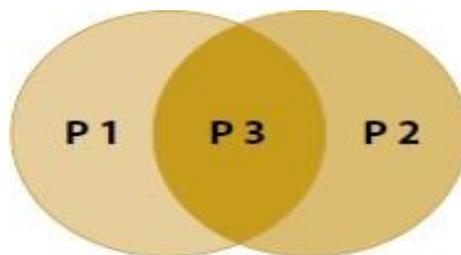
Evaluación de proceso (P1): Este tipo de evaluación implica realizar una secuencia pre determinada de tareas, donde cada paso dado cobra vital importancia en el trabajo que se está desarrollando. Por lo tanto, una buena ejecución del proceso determinará un buen producto. En este tipo de evaluación, el evaluador verifica que el evaluado siga los pasos y procedimientos correctos, además del uso apropiado de las precauciones de seguridad.

Evaluación del producto (P2): En este tipo de evaluación, no importan los pasos que se sigan, sino los resultados que se obtengan. No obstante, en algunos casos, se evalúan los procesos ejecutados de manera implícita. Las características esenciales de un producto que se evalúan son: calidad, forma, color, condiciones de funcionamiento y aplicación de normas.

Evaluación de proceso y producto (P3): Es una evaluación más completa que permite verificar no solo procesos sino productos y

mejor dominio de las condiciones de desempeño del trabajador. Se tiene en cuenta que en los procesos se observa y registra cada una de las etapas en un escenario real, verificando las secuencias de las tareas, se contrasta con indicadores predefinidos, a la luz de las normas de competencias de la función que se está evaluando. Y en el producto, se observan los resultados de los procesos ejecutados. A través de esta evaluación se observa cada una de las partes, contrastándolas con los estándares, verificando los límites de calidad aceptable. Asimismo, es posible evidenciar claramente como el proceso determina el tipo de producto a obtener.

Gráfico N°02: Tipos de Pruebas para Evaluar Desempeño



*Fuente: Manual para Evaluadores de competencias Profesionales.  
Elaboración: El Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y  
Certificación de la Calidad de la Educación Básica (IPEBA).*

- **Pruebas escritas para evaluar conocimiento:** entre ellas tenemos las siguientes:
  - Selección múltiple: Las pruebas de selección múltiple tienen dos grandes componentes: datos administrativos (número de la pregunta, norma de competencia, nivel de competencia, función productiva y realización) y datos técnicos (la presentación introductoria, el enunciado, eje o pregunta y el desarrollo de la opción y distractores).
  - De respuesta breve o corta: Estas contienen ítems de respuestas muy precisas, en las que se le brinda al evaluado información a partir de la cual debe contestar lo solicitado en los espacios asignados para este fin. Es muy importante tener en cuenta que

los aprendizajes más apropiados para medir con pruebas de respuesta corta son los que se pueden demostrar con pocas palabras y que representan lo más importante de los hechos o conceptos adquiridos.

Complementación o laguna: Son frases u oraciones donde faltan palabras y el evaluado debe agregar algunas expresiones para que el enunciado tenga sentido. Es importante considerar que las palabras que se pidan no deben ser artículos, preposiciones o conjunciones.

Dicha evaluación mediante los instrumentos está enfocada a recoger información sobre 3 dominios: el cognitivo (se aplican pruebas de conocimientos), psicomotor (se aplican pruebas de desempeño) y afectivo (se aplican test psicológicos que son evaluados por psicólogos o especialistas en la materia).

### **II.2.3. PROYECTO TUNING**

Tuning es un proyecto de las universidades para las universidades, ellas son el núcleo de este consenso que marcan todo el proceso; se busca llegar a un acuerdo de los diversos puntos de vista sobre las estructuras educativas y poder incorporar la metodología de los diferentes países en los que interviene. Además, busca y construye mecanismos para una comprensión recíproca de los sistemas de enseñanza superior que contribuyan para avanzar en el desarrollo de la educación y profesionales que se enfrentan a un mercado laboral competitivo.

El mundo actual se caracteriza por los cambios acelerados, las tecnologías de impacto y la globalización que hacen necesario un entorno educativo diferente, en el que obligan a las universidades a innovar en sus metodologías de enseñanza según las competencias requeridas por los empleadores, formando así profesionales de éxito.

Definir la palabra “competencia” no es un ejercicio simple, sobre todo en educación es un concepto muy amplio por los nuevos enfoques que se presentan; para Tuning Europa las competencias representan una combinación dinámica de conocimiento, comprensión, capacidades y habilidades. Fomentar las competencias es el objeto de los programas educativos. Las competencias se forman en varias unidades del curso y son evaluadas en diferentes etapas. Pueden estar divididas en competencias relacionadas con un área de

conocimiento (específicas de un campo de estudio) y competencias genéricas (comunes para diferentes cursos).

Según el proyecto Tuning América Latina (2007): en Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina, las competencias profesionales se clasifican en:

**a. Genéricas** (transversales, comunes a todas las profesiones): En estas competencias se incluyen elementos de orden cognitivo y de orden motivacional, y se expresan a través de las denominadas:

- **Competencias instrumentales:** de orden metodológico o de procedimiento, tales como la capacidad de análisis y síntesis, de organización y planificación, y de gestión de información.
- **Competencias personales:** tales como la capacidad para el trabajo en equipo, la habilidad para el manejo de las relaciones interpersonales, el compromiso ético.
- **Competencias sistémicas:** que se manifiestan en el aprendizaje autónomo, la adaptación a nuevas situaciones, la creatividad y el liderazgo, entre otras.

El listado de competencias genéricas acordadas para América Latina son las siguientes:

- Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.
- Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.
- Capacidad para organizar y planificar el tiempo.
- Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión.
- Responsabilidad social y compromiso ciudadano.
- Capacidad de comunicación oral y escrita.
- Capacidad de comunicación en un segundo idioma.
- Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.
- Capacidad de investigación.
- Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.
- Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas.
- Capacidad crítica y autocrítica.
- Capacidad para actuar en nuevas situaciones.
- Capacidad creativa.
- Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas.

- Capacidad para tomar decisiones.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Habilidades interpersonales.
- Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.
- Compromiso con la preservación del medio ambiente.
- Compromiso con su medio socio-cultural.
- Valoración y respeto por la adversidad y multiculturalidad,
- Habilidad para trabajar en contextos internacionales.
- Habilidad para trabajar en forma autónoma.
- Capacidad para formular y gestionar proyectos.
- Compromiso ético.
- Compromiso con la calidad.

**b. Específicas:** (relativas a una profesión determinada). El enmarca diversas profesiones, para esta investigación se consideró la profesión de “Administración de Empresas”. El nombre de las carreras derivadas del área temática de Administración es bastante amplio en América Latina. En la mayoría de los países, se coincide en que la especialización de carreras, a nivel Licenciatura, está en un crecimiento constante, en el que sistemáticamente se van creando carreras bajo títulos nuevos, pero siempre enmarcadas en el ámbito genérico de los negocios, el comercio o la administración.

Esta creciente oferta de variadas carreras del área de Administración, se fundamenta en la competencia laboral, necesidad de especialización.

Al cursar estudios de posgrado, el profesional latinoamericano pareciera identificar la continuación de su estudio o, en todo caso, una nueva especialización. En este sentido, el nacimiento progresivo de universidades privadas promueve y satisface estas necesidades del mercado estudiantil. Lo anterior no acontece en las universidades públicas, dado que, en ellas, el fenómeno de amplia diversidad de carreras en el área es, en general, menor.

Por su parte, empresarios y empresas han empezado a demandar profesionales jóvenes, que cuenten con alguna fortaleza específica en el área de Administración, lo cual incentiva aún más el nacimiento de nuevas carreras por un lado y la demanda de ellas, por otro. Más allá de lo anterior, también cabe mencionar que, a pesar de ciertas carreras especializadas, el

profesional latinoamericano, en general, siente que alcanza una verdadera fortaleza, luego de cursar programas específicos de posgrado.

En América Latina, a pesar de la diversidad de nombres de las carreras, coinciden en campos muy similares. Si bien las denominaciones laborales varían entre país y país, en general se destacan los siguientes cargos genéricos:

- Gerente General, Director, Presidente Ejecutivo de empresas en funcionamiento.
- Gerente de Área.
- Administrador en general.
- Planificador Empresarial.
- Asesor y Consultor de Empresas y Organizaciones en general.
- Promotor y Gestor de Empresas.
- Emprendedor de negocios propios.
- Docente Universitario e Investigador.
- Funcionario Público en los diferentes niveles de aplicación.

En lo que sí se está de acuerdo, es que, a pesar que el ámbito de aplicación es bastante amplio, la propia especialización de las carreras promueve el direccionamiento de profesionales hacia tipos de empresas específicas, o labores predefinidas, como es el caso de Administración en Salud, Administración Marítima, Gestión de la Calidad, Administración Policial, entre otras carreras. Lo anterior constituye para muchos, en mercados laborales competitivos, una desventaja en materia de movilidad laboral, ya que desde la universidad se define un campo laboral específico para el futuro profesional, quien, al elegir una carrera, pudiera no estar completamente seguro de sus aspiraciones u oportunidades a largo plazo.

Referente a la estructura curricular, se evidencia cierto currículo típico en el área de Administración, caracterizado por tres niveles:

- Formación Básica: Materias relacionadas con matemáticas, economía, herramientas cuantitativas y materias comunes (básicas) en el área de administración. En otros países, como Brasil, se incluyen materias como sociología, filosofía y psicología.
- Formación Profesional: Materias propias del área profesional, o de la disciplina, que parten de los conocimientos básicos de la formación anteriormente citada, y que son las que conformarán la base troncal

de conocimientos profesionales del estudiante.

- Énfasis/Especialización: Materias relacionadas con la disciplina en particular, asociadas a la carrera.

Las competencias específicas en las que se enfocó tanto el proyecto Tuning como esta investigación son las siguientes:

- Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo.
- Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones.
- Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones.
- Administrar un sistema logístico integral.
- Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo.
- Identificar las interrelaciones funcionales de la organización.
- Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial.
- Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones.
- Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales.
- Usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones.
- Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa
- Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización.
- Administrar y desarrollar el talento humano en la organización.
- Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno.
- Mejorar e innovar los procesos administrativos.
- Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos.
- Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión.
- Administrar la infraestructura tecnológica de una empresa.

- Formular y optimizar sistemas de información para la gestión.
- Formular planes de marketing.

### **II.3. MARCO CONCEPTUAL**

#### **a. Competencias Profesionales:**

Istituto Italiano Formazione et Lavoro (citado por Gonzales Maura, V. 2006) presenta una concepción de competencia profesional que enfatiza su carácter holístico, complejo, en tanto la integración de atributos que posibilitan la adaptación e integración laboral del sujeto en escenarios profesionales heterogéneos y cambiantes y que se expresan en tres tipos de competencias: competencias básicas (necesarias para localizar y acceder a un empleo; técnicas (necesarias para desempeñar funciones propias y específicas de una profesión); y transversales (necesarias para que la persona se adapte e integre a condiciones complejas y cambiantes del entorno laboral.

#### **b. Competencias Laborales:**

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (2003), define el concepto de competencia laboral como: Es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.

#### **c. MBA:**

Maestría Ejecutiva en Administración.

### **III HIPÓTESIS**

#### **III.1. Declaración de hipótesis**

Existe brecha en todas las competencias, presentando mayor notoriedad las siguientes competencias: capacidad para tomar decisiones, capacidad de trabajo en equipo, elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones e identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno.

#### **III.2. Operacionalización de variables**

**A. Variable cualitativa 1:**

Competencias profesionales.

**B. Variable cualitativa 2:**

Competencias laborales.

[Ver Cuadro N°03 en la siguiente página]

**CUADRO N°03**

**OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

Variables	Tipo de Variable	Operacionalización	Categorías o Dimensiones	Definición	Indicador	Nivel de Medición	Unidad de Medida	Valor
Competencias Profesionales	Cualitativa 1	Es una combinación dinámica de conocimientos, comprensión, capacidades y habilidades (Tuning, 2007)	Genéricas	Son comunes a todas las profesiones y se constituyen de elementos cognitivos y motivacionales.	Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%
					Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%
					Capacidad para organizar y planificar el tiempo.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%
					Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%
					Responsabilidad social y compromiso ciudadano.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%
					Capacidad de comunicación oral y escrita.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%
					Capacidad de comunicación en un segundo idioma.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%
					Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%
					Capacidad de investigación.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%
					Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%
					Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%
					Capacidad crítica y auto-crítica.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%
					Capacidad para actuar en nuevas situaciones.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%
					Capacidad creativa.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%
					Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%
					Capacidad para tomar decisiones.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%
					Capacidad de trabajo en equipo.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%
					Habilidades interpersonales.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%
					Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%
					Compromiso con la preservación del medio ambiente.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%
					Compromiso con su medio socio-cultural.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%
					Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%
					Habilidad para trabajar en contextos internacionales.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%
					Habilidad para trabajar en forma autónoma.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%
					Capacidad para formular y gestionar proyectos.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%
					Compromiso ético.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%
					Compromiso con la calidad.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%
Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%					
Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%					
Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%					
Administrar un sistema logístico integral.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%					
Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%					
Identificar las interrelaciones funcionales de la organización.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%					
Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%					
Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%					
Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%					
Usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%					
Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%					
Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%					
Administrar y desarrollar el talento humano en la organización.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%					
Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%					
Mejorar e innovar los procesos administrativos.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%					
Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%					
Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%					
Administrar la infraestructura tecnológica de una empresa.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%					
Formular y optimizar sistemas de información para la gestión.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%					
Formular planes de marketing.	Ordinal	Porcentaje	De 0% a 100%					
Competencias Laborales	Cualitativa 2		Específicas	Son propias de una profesión y tienen un alto grado de especialización.				

## IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

### IV.1. Tipo de Investigación

Para Pablo Cazau (Buenos Aires, 2006) en *“Introducción a la Investigación en Ciencias Sociales”* es una Investigación Aplicada, cuyo propósito fue determinar las diferencias existentes entre las competencias profesionales y laborales de los egresados del programa de posgrado Maestría Ejecutiva en Administración de una Universidad Privada de Trujillo. Con esta investigación se busca perfeccionar los resultados, en este caso primero permite validar si los planes de estudio que ofrece la universidad están alineados a los requeridos por las empresas.

### IV.2. Diseño de Investigación

En *“Metodología de la Investigación”* para Roberto Hernández Sampieri (México, 2006) el diseño de la investigación fue no experimental-transversal-descriptiva porque se observaron las variables de manera independiente analizando su incidencia e interrelación con lo cual se pudieron realizar descripciones comparativas entre las 2 variables de estudio.

### IV.3. Método de Investigación

El procedimiento a seguir fue la recolección de información a través de la encuesta que fue aplicada a los egresados de posgrado de una Universidad Privada de Trujillo, a los gerentes y/o representantes de las empresas independientemente del sector del cual provengan; teniendo en cuenta las competencias básicas, genéricas y específicas; permitiéndonos delimitar la investigación. La encuesta mantuvo el mismo formato para todos los encuestados.

#### IV.4. Población

##### A. Para determinar el tamaño de la muestra de empresas

Respecto a la población de estudio concerniente a las empresas se considera un tamaño de muestra para proporciones con población infinita, considerando nivel de confianza 90% con 1 cola de distribución. Considerando los datos detallados y aplicándolos en la fórmula, resulta un tamaño de muestra 138; pero por ajuste de pérdidas de encuestas es de 140 empresas:

$\alpha$	1 Cola (unilateral)
0.20	0.842
0.15	1.036
0.10	1.282
0.05	1.645
0.025	1.96
0.01	2.326

Tipo de variable a Estimar:	Proporción
Colas de distribución	1 cola
Nivel de confianza o seguridad (1- $\alpha$ )	90.00%
Z	1.282
Error (E)	0.05
Proporción (P):	0.30

##### Cálculos auxiliares

Zeta al Cuadrado	1.64
Proporción o Media al Cuadrado	0.21
Error al Cuadrado	0.00

##### Fórmula

$$\frac{Z^2 \cdot P \cdot (1-P)}{E^2}$$

##### Ajuste por Pérdidas

Proporción Esperada de Pérdida	1.00%
<b>Tamaño de Muestra Ajustado (nAj):</b>	<b>140</b>

**B. Para determinar el tamaño de la muestra de empresas**

Para la población respecto a los egresados de Maestría Ejecutiva en Admisitración, se tomó como marco muestral a la base de datos de la Universidad Privada de Trujillo. Este marco registra una población de 140 egresados considerando un tamaño de muestra para proporciones con población infinita:

**Fórmula**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Para una mayor precisión, se trabajaron 140 encuestas a los egresados, gracias a ellos el error es mínimo y los resultados serán más exactos.

#### **IV.5. Técnicas e Instrumentos**

##### **Técnicas:**

1. Encuesta: Se aplicó a los egresados de posgrado del programa educativo de Máster Business Administration, a los gerentes y/o representantes que laboran en las empresas del norte del Perú.

2. Revisión documentaria:

Fue el soporte teórico que respaldó el proceso de investigación, se obtuvo información mediante la revisión de diversas fuentes documentales, permitiéndonos validar la información, corroborar los datos y obtener información adicional que nos facilitaron contrastar los datos obtenidos en la realidad problemática con las variables de estudio, Para esta revisión documental se accedió a diferentes materiales: libros, revistas, etc.

##### **Instrumentos:**

Existen diversos métodos y técnicas utilizados en el ámbito de la investigación; con el objeto de ampliar y profundizar los conocimientos que nos permitan determinar las diferencias o similitudes entre las competencias profesionales y laborales de los egresados del programa de posgrado Maestría Ejecutiva en Administración de una Universidad Privada de Trujillo; se decidió utilizar como instrumento el cuestionario, que nos permitió poder cuantificar las competencias profesionales que posee el egresado de Maestría Ejecutiva en Administración, así mismo como descubrir cuáles son las de mayor demanda por las empresas.

Se consideraron las siguientes escalas de medida: 1 = nada; 2 = poco; 3 = bastante; 4 = mucho; las que nos permitió medir el nivel de importancia de las competencias tanto para las empresas como para los egresados de la Maestría Ejecutiva en Administración.

#### **IV.6. Validación de los instrumentos utilizados**

Para comprobar si los cuestionarios utilizados que se aplicaron a la muestra de egresados y empresas eran confiables, se procedió a validar el instrumento realizando un Análisis de Confiabilidad.

De un total de 30 pruebas realizadas a nivel piloto para medir la confiabilidad de los instrumentos se obtuvo para el instrumento que evalúa las competencias profesionales un índice de confiabilidad Alfa de Cronbach de  $\alpha = 0.935$  ( $\alpha > 0.70$ ) y un índice de confiabilidad Alfa de Cronbach de  $\alpha = 0.948$  ( $\alpha > 0.70$ ) para el instrumento que evalúa las competencias laborales, lo cual indica que los instrumentos que evalúan las competencias profesionales y laborales son confiables. (Ver Anexo N° 03-04).

## V. RESULTADOS

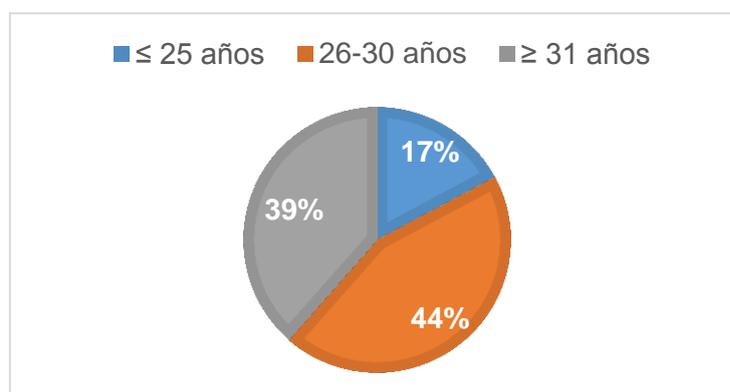
A continuación se muestran los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados:

### **CUADRO N°04** **EDAD PROMEDIO DE EGRESADOS DE LA MAESTRÍA EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN**

EDAD	Nº	%
≤ 25 años	24	17.14
26-30 años	62	44.29
≥ 31 años	54	38.57
TOTAL	140	100

*Fuente: Cuestionario de competencias profesionales para los egresados de posgrado de la Maestría Ejecutiva en Administración de una Universidad Privada de Trujillo. Elaboración propia.*

### **GRÁFICO N°03** **EDAD PROMEDIO DE EGRESADOS DE LA MAESTRÍA EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN**



*Fuente: Cuestionario de competencias profesionales para los egresados de posgrado de la Maestría Ejecutiva en Administración de una Universidad Privada de Trujillo. Elaboración propia.*

Con el cuestionario aplicado, respecto a una de las características socio laborales de los egresados; el 44.29% al culminar su programa de posgrado Maestría Ejecutiva en Administración tiene entre los 26-30 años, edad en la que se muestra mayor interés en especializarse, considerando también la exigencia del mercado laboral y la competencia de profesionales capacitados.

**CUADRO N°05**

**EGRESADOS PROMEDIO DEL MBA, SEGÚN SEXO**

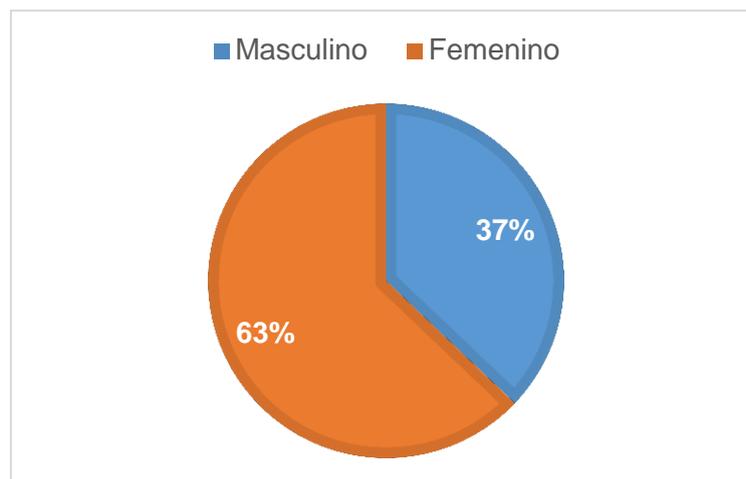
SEXO	Nº	%
Masculino	52	37.14
Femenino	88	62.86
TOTAL	140	100

*Fuente: Cuestionario de competencias profesionales para los egresados de posgrado de la Maestría Ejecutiva en Administración de una Universidad Privada de Trujillo.*

*Elaboración propia.*

**GRÁFICO N°04**

**EGRESADOS PROMEDIO DEL MBA, SEGÚN SEXO**



*Fuente: Cuestionario de competencias profesionales para los egresados de posgrado de la Maestría Ejecutiva en Administración de una Universidad Privada de Trujillo.*

*Elaboración propia.*

Actualmente el 62.86% de los egresados del MBA son de género femenino, en su mayoría debido a la diversidad de puestos y planificación de tiempos.

**CUADRO N°06**

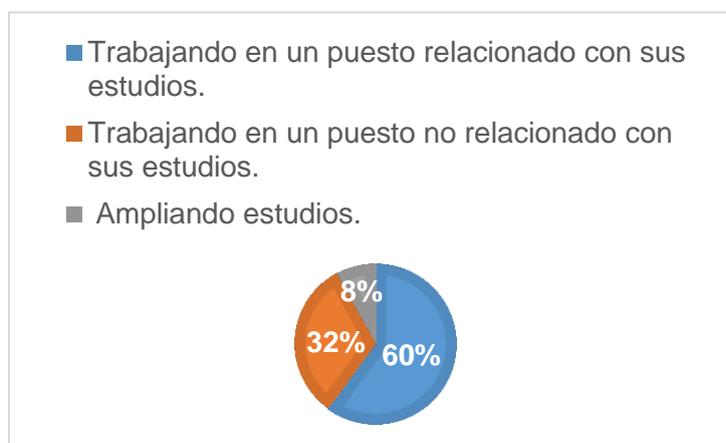
**SITUACIÓN LABORAL DE EGRESADOS PROMEDIO DEL MBA**

SITUACION LABORAL ACTUAL	Nº	%
Trabajando en un puesto relacionado con sus estudios.	84	60.00
Trabajando en un puesto no relacionado con sus estudios.	45	32.14
Ampliando estudios.	11	7.86
Buscando el primer empleo.	0	0.00
Desocupado, habiendo trabajado antes.	0	0.00
No estoy buscando ni he buscado empleo.	0	0.00
TOTAL	140	100

Fuente: Cuestionario de competencias profesionales para los egresados de posgrado de la Maestría Ejecutiva en Administración de una Universidad Privada de Trujillo.  
Elaboración propia.

**GRÁFICO N°05**

**SITUACIÓN LABORAL DE EGRESADOS PROMEDIO DEL MBA**



Fuente: Cuestionario de competencias profesionales para los egresados de posgrado de la Maestría Ejecutiva en Administración de una Universidad Privada de Trujillo.  
Elaboración propia.

Además, se encontró que el 60% de los egresados actualmente está trabajando en un puesto relacionado con sus estudios, considerando estudios de especialización y posgrado.

**CUADRO N°07**

**EXPERENCIA LABORAL DE LOS EGRESADOS PROMEDIO DEL MBA**

Experiencia Profesional	Nº	%
A. 3 a 5 años	60	42.86
B. 6 a 10 años	58	41.43
C. 11 a 15 años	22	15.71
D. 16 a 20 años	-	0.00
E. Más de 21 años	-	0.00
TOTAL	140	100.00

*Fuente: Cuestionario de competencias profesionales para los egresados de posgrado de la Maestría Ejecutiva en Administración de una Universidad Privada de Trujillo.  
Elaboración propia.*

**GRÁFICO N°06**

**EXPERENCIA LABORAL DE LOS EGRESADOS PROMEDIO DEL MBA**



*Fuente: Cuestionario de competencias profesionales para los egresados de posgrado de la Maestría Ejecutiva en Administración de una Universidad Privada de Trujillo.  
Elaboración propia.*

Respecto a la experiencia laboral que tienen los egresados al terminar la Maestría Ejecutiva en Administración, la mayor participación se representó entre 3 a 5 años con el 42.86, seguido del 41.43% con una experiencia entre 6 a 10 años.

**CUADRO N°08**

**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS COMPETENCIAS  
PROFESIONALES DE LOS EGRESADOS DE MBA**

COMPETENCIAS DE LOS EGRESADOS DE MBA	%
Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones.	94%
Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones.	93%
Capacidad de trabajo en equipo.	93%
Capacidad para tomar decisiones.	92%
Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones.	92%
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.	88%
Administrar y desarrollar el talento humano.	88%
Mejorar e innovar los procesos administrativos.	88%
Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa.	87%
Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.	84%
Ejercer liderazgo para el logro y consecución de metas.	84%
Identificar interrelaciones funcionales de la organización.	84%
Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión.	84%
Formular planes de marketing.	84%
Usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones.	83%
Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas.	82%
Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales.	80%
Capacidad de comunicación en un segundo idioma.	80%
Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas.	80%
Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos.	80%
Capacidad de investigación.	78%
Compromiso ético.	78%
Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.	78%
Capacidad para formular y gestionar proyectos.	78%
Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión.	77%
Habilidad para trabajar en forma autónoma.	77%
Compromiso con su medio socio-cultural.	77%
Capacidad de comunicación oral y escrita.	77%
Habilidades interpersonales.	77%
Capacidad crítica y autocrítica.	77%
Desarrollar un planteamiento estratégico, táctico y operativo.	77%
Capacidad para organizar y planificar el tiempo.	76%
Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.	76%
Habilidad para trabajar en contextos internacionales.	76%
Capacidad para actuar en nuevas situaciones.	76%
Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo.	76%
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.	74%
Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad.	74%
Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial.	74%
Compromiso con la preservación del medio ambiente.	72%
Compromiso con la calidad.	72%
Responsabilidad social y compromiso ciudadano.	69%
Administrar un sistema logístico integral.	66%
Capacidad creativa.	64%
Formular y optimizar sistemas de información para la gestión.	62%
Administrar la infraestructura tecnológica de una empresa.	61%
Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno.	48%

*Fuente: Cuestionario de competencias profesionales para los egresados de posgrado de la Maestría Ejecutiva en Administración de una Universidad Privada de Trujillo.*

*Elaboración propia.*

V.1. Considerando el primer objetivo de esta investigación, se detectó que las competencias profesionales que posee el egresado promedio de la Maestría Ejecutiva en Administración, de una universidad privada de Trujillo son las detalladas en el Cuadro N°04 (Ver página 42).

Además, como se aprecia después de haber egresado del programa educativo de la Maestría Ejecutiva en Administración la competencia profesional de **elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones**, es la competencia que en un 94% indican que poseen los egresados, y la de menor porcentaje es **identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno** con un 48%, estos resultados nos muestran que cada vez más las universidades buscan formar “trabajadores competentes”, es decir, capaces de realizar tareas concretas y evaluables en determinados entornos de trabajo.

**CUADRO N°09**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS COMPETENCIAS LABORALES**  
**REQUERIDAS POR LAS EMPRESAS**

COMPETENCIAS REQUERIDAS POR LAS EMPRESAS	%
Usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones.	67%
Desarrollar un planteamiento estratégico, táctico y operativo.	63%
Habilidad para trabajar en forma autónoma.	63%
Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.	62%
Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos.	61%
Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones.	61%
Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones.	60%
Capacidad para formular y gestionar proyectos.	60%
Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo.	60%
Ejercer liderazgo para el logro y consecución de metas.	59%
Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones.	59%
Compromiso ético.	58%
Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.	58%
Mejorar e innovar los procesos administrativos.	58%
Formular planes de marketing.	58%
Capacidad de comunicación oral y escrita.	58%
Capacidad para organizar y planificar el tiempo.	57%
Habilidad para trabajar en contextos internacionales.	57%
Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno.	57%
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.	57%
Responsabilidad social y compromiso ciudadano.	57%
Capacidad para tomar decisiones.	57%
Administrar un sistema logístico integral.	57%
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.	57%
Habilidades interpersonales.	56%
Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa.	56%
Capacidad de comunicación en un segundo idioma.	56%
Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas.	56%
Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad.	56%
Compromiso con la calidad.	56%
Administrar y desarrollar el talento humano.	56%
Capacidad para actuar en nuevas situaciones.	55%
Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión.	55%
Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.	54%
Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión.	54%
Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas.	54%
Capacidad creativa.	54%
Compromiso con su medio socio-cultural.	53%
Capacidad de investigación.	53%
Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial.	53%
Capacidad crítica y autocrítica.	52%
Capacidad de trabajo en equipo.	52%
Identificar interrelaciones funcionales de la organización.	52%
Compromiso con la preservación del medio ambiente.	51%
Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales.	51%
Formular y optimizar sistemas de información para la gestión.	51%
Administrar la infraestructura tecnológica de una empresa.	50%

*Fuente: Cuestionario de competencias profesionales para los egresados de posgrado de la Maestría Ejecutiva en Administración de una Universidad Privada de Trujillo.*

*Elaboración propia.*

**V.2.** En el Cuadro N°09, se detallan las competencias laborales, demandadas por las empresas para los cargos asociados a un egresado promedio de la Maestría Ejecutiva en Administración, de una Universidad Privada de Trujillo.

Como se aprecia después de haber realizado la investigación con las empresas, se observa que la competencia profesional más demandada por ellas es el de saber **usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones** con un 67%, y la de menor demanda es **administrar la infraestructura tecnológica de una empresa** con un 50%, Éstos resultados nos muestran el pool de competencias más requeridas por el mercado laboral así como también hacia donde deben de enfocarse las universidades para la elaboración de sus planes de estudios.

**V.3.** Análisis de las diferencias y similitudes entre las competencias profesionales y laborales del egresado promedio de una Maestría Ejecutiva en Administración, de una universidad privada de Trujillo (Ver Cuadro N°10).

[Ver Cuadro N°10 en la siguiente página]

**CUADRO N°10**

**DIFERENCIA DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS Y PROFESIONALES DEL EGRESADO**

COMPETENCIAS	EGRESADO POSGRADO	%	EMPRESAS	%	DIFERENCIA
Capacidad de trabajo en equipo.	140	93%	140	52%	41%
Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones.	140	94%	140	59%	35%
Capacidad para tomar decisiones.	140	92%	140	57%	35%
Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones.	140	93%	140	61%	33%
Administrar y desarrollar el talento humano.	140	88%	140	56%	33%
Identificar interrelaciones funcionales de la organización.	140	84%	140	52%	33%
Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones.	140	92%	140	60%	31%
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.	140	88%	140	57%	31%
Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa.	140	87%	140	56%	31%
Mejorar e innovar los procesos administrativos.	140	88%	140	58%	30%
Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión.	140	84%	140	54%	30%
Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales.	140	80%	140	51%	29%
Formular planes de marketing.	140	84%	140	58%	26%
Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas.	140	82%	140	56%	26%
Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas.	140	80%	140	54%	26%
Ejercer liderazgo para el logro y consecución de metas.	140	84%	140	59%	25%
Capacidad de investigación.	140	78%	140	53%	25%
Capacidad crítica y autocrítica.	140	77%	140	52%	25%
Capacidad de comunicación en un segundo idioma.	140	80%	140	56%	24%
Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.	140	78%	140	54%	24%
Compromiso con su medio socio-cultural.	140	77%	140	53%	24%
Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.	140	84%	140	62%	23%
Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión.	140	77%	140	55%	22%
Habilidades interpersonales.	140	77%	140	56%	21%
Capacidad para actuar en nuevas situaciones.	140	76%	140	55%	21%
Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial.	140	74%	140	53%	21%
Compromiso con la preservación del medio ambiente.	140	72%	140	51%	21%
Compromiso ético.	140	78%	140	58%	20%
Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos.	140	80%	140	61%	19%
Capacidad de comunicación oral y escrita.	140	77%	140	58%	19%
Capacidad para formular y gestionar proyectos.	140	78%	140	60%	18%
Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.	140	76%	140	58%	18%
Capacidad para organizar y planificar el tiempo.	140	76%	140	57%	18%
Habilidad para trabajar en contextos internacionales.	140	76%	140	57%	18%
Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad.	140	74%	140	56%	18%
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.	140	74%	140	57%	17%
Compromiso con la calidad.	140	72%	140	56%	17%
Usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones.	140	83%	140	67%	16%
Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo.	140	76%	140	60%	16%
Habilidad para trabajar en forma autónoma.	140	77%	140	63%	15%
Desarrollar un planteamiento estratégico, táctico y operativo.	140	77%	140	63%	14%
Responsabilidad social y compromiso ciudadano.	140	69%	140	57%	12%
Formular y optimizar sistemas de información para la gestión.	140	62%	140	51%	11%
Administrar la infraestructura tecnológica de una empresa.	140	61%	140	50%	11%
Capacidad creativa.	140	64%	140	54%	10%
Administrar un sistema logístico integral.	140	66%	140	57%	9%
Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno.	140	48%	140	57%	-9%

Fuente: Cuestionario de competencias profesionales de los egresados de un MBA y Cuestionario de competencias laborales necesarias para su empresa. Elaboración propia.

En base a la comparación de resultados obtenidos de las competencias profesionales frente a las requeridas por las empresas, se observa que la competencia con mayor brecha es la **Capacidad de trabajo en equipo** con el 41% y la de menor brecha es **Identificar Aspectos Éticos y Culturales de Impacto Recíproco entre la organización y el entorno** con -9%.

## VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### VI.1. Discusión

#### **Sobre la evaluación de las competencias profesionales y las requeridas por las empresas**

Se ha logrado evidenciar que, si bien de país en país varían las competencias requeridas y las brindadas por los programas de posgrado, el fin que persiguen las empresas es el mismo; calidad en su recurso humano, para ello se toma como soporte las referencias y antecedentes de las competencias de Administración de Empresas detalladas en el Modelo Alfa Tuning 2007; ya que está relacionado con el modelo educativo de América Latina y con las exigencias que requiere un entorno cambiante. Además, en este modelo se plasma la participación e intervención de varios países, los que debatieron diversos puntos de vista y llegaron a un consenso de fijar 27 competencias genéricas y 20 específicas.

Como resultado de la investigación se obtuvo que los egresados de una Maestría Ejecutiva en Administración, consideran poseer 5 competencias como las de mayor desarrollo para el cumplimiento de su profesión; entre las que destaca con el 94% elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones, seguida de identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones, así como capacidad de trabajo en equipo con el 93%. Finalmente, con un 92% capacidad para tomar decisiones e identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones.

Por otro lado, para las empresas, la competencia más requerida es la de saber usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones con un 67%, seguida de desarrollar un planteamiento estratégico, táctico y operativo con 63% al igual que la habilidad para trabajar en forma autónoma. La competencia de capacidad de abstracción, análisis y síntesis alcanzó el 62% y detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos logró el 61%.

Al realizar el análisis y cruce de las competencias profesionales con las requeridas por las empresas, existe brecha en todas ellas. Las 3 principales competencias que poseen los egresados y tienen ventaja en base a lo requerido por las empresas son: capacidad de trabajo en equipo, capacidad para tomar decisiones y elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones. Excepto, la competencia de identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno; que solo en este caso las empresas la requieren más y los egresados no cumplen con lo exigido por las mismas.

### **Sobre la validez del instrumento utilizado**

A este nivel se puede afirmar que los cuestionarios son confiables para medir tanto las competencias profesionales de los egresados de una Maestría Ejecutiva en Administración como las laborales requeridas por las empresas, pues el Alpha de Cronbach para competencias profesionales y laborales son cercanos a la unidad (0.935 y 0.948 respectivamente). Además, los niveles de correlación de cada dimensión (con el total) superan significativamente el nivel de cero.

## **VI.2. CONCLUSIONES**

- Tras la comparación final de los resultados obtenidos tanto para las empresas como egresados; se concluye que existe diferencia en todas las competencias, siendo las que tienen mayor diferencia las siguientes: Capacidad de trabajo en equipo 41%, Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones 35%, Capacidad para tomar decisiones 35%.
- Las competencias profesionales identificadas por los egresados son tanto competencias genéricas como específicas, unas más desarrolladas que otras; por lo que se concluye que las competencias que el egresado tiene desarrolladas para el desempeño de su función no tienen relación en su totalidad con las requeridas por las empresas, las 3 principales son: elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones (94%), capacidad de trabajo en equipo (93%) y capacidad para tomar decisiones (92%).
- Las competencias de mayor importancia requeridas por las empresas debido al entorno cambiante y exigente, son: usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones (67%), desarrollar un planteamiento estratégico, táctico y operativo (63%) y la habilidad para trabajar en forma autónoma (63%). Tras dichos resultados, se concluye que la universidad tiene que estar constantemente monitoreando la malla curricular detallada para cada programa de posgrado.
- Tras la comparación porcentual de los resultados obtenidos tanto para las empresas como egresados; se concluye que existe diferencia en todas las competencias, lo que indica que la universidad está cumpliendo con lo requerido por el mercado laboral; sin embargo, respecto a la competencia de identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno se obtuvo una diferencia de -9% (la única competencia en la que el egresado no cumple con lo que requiere la empresa).

## **VII. RECOMENDACIONES**

- Elaborar encuestas permanentes a los estudiantes y docentes de posgrado de la universidad para evaluar el grado de desarrollo de las competencias que requiere el mercado laboral.
- Actualizar constantemente tanto la base de datos de egresados como de empresas en las que hayan laborado o estén laborando para contactarse y evaluar su desarrollo luego de haber culminado el programa Maestría Ejecutiva en Administración.
- Realizar constantemente focus group con los representantes de las empresas del norte del Perú para recabar información sobre las competencias requeridas por las mismas y así determinar si el perfil de un egresado de Máster Business Administration armoniza con lo solicitado o se tendrá que rediseñar a las nuevas realidades en el tiempo.
- Revisar y/o modificar la currícula de cada programa de posgrado alineada a las competencias genéricas y específicas según las ofertas laborales requeridas.
- Estratificar las competencias según sector de las empresas, lo que permitirá tener una visibilidad más específica de las competencias solicitadas por las mismas.
- Frente a los cambios que se presentan día a día, se sugiere a la universidad considerar las siguientes competencias dentro de su malla curricular en base al cuestionario de competencias laborales necesarias para su empresa aplicado en esta investigación (talleres, clases, cursos, etc.): resolución de problemas complejos, creatividad, gestión de personas y competencias interculturales, siendo que son las más solicitadas por las empresas.

## FUENTES DE REFERENCIA

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, (CONOCER) 2003. Libro Competencia Laboral. Primera Edición. Organización Internacional del Trabajo (Cinterfor/OIT).
- Charria, V., Sarsosa, K, Uribe, A.N., & López, C.N. (Julio de 2009), *Competencias académicas, laborales y profesionales del psicólogo javeriano de Calí*, Guatemala.
- Charria, V.; Sarsosa, K.; Uribe, A.; López, C. y Arenas, F. (2011) Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. *Revista Psicología de Caribe*, 28, 133 – 165.
- ChileValora. (2016). Informe sobre Evaluaciones Efectuadas y Certificaciones Otorgadas: Período 2002- diciembre 2015. Santiago, Chile.
- Ducci, María Angélica 1997 “El enfoque de la competencia laboral en la perspectiva internacional”. En Formación basada en competencia laboral. Montevideo: CINTERFOR, pp. 15-26.
- Ferrandez, A.: El perfil profesional de los formadores, Bellaterra, Universidad Autónoma de Barcelona, 1997
- Goñi Zabala, J. M. (2005), *El espacio europeo de educación superior, un reto para la universidad. Competencias, tareas y evaluación, los ejes del currículum universitario*; Barcelona, España; Editorial Octaedro.S.L.; Ediciones OCTAEDRO.
- Gonzales Maura, V. (01 de diciembre de 2006). La Formación de Competencias Profesionales en la Universidad. Reflexiones y Experiencias desde una perspectiva educativa, en XXI. *Revista XXI Educación. Universidad de Huelva. Volúmen 8, p.22.*

- González B. Manuel (2006), *Currículo Universitario Basado En Competencias, Colombia. Volúmen 9, pp.95-117.*
- Guerrero Serón, A. (1999), *El enfoque de las competencias profesionales: una solución conflictiva a la relación entre formación y empleo.* Facultad de Educación. Universidad Complutense de Madrid. Revista Complutense de Educación 155N: 1130-2496.
- Fletcher, Shirley. (1997) Nuevas formas de evaluación y certificación. En: *Competencia Laboral: antología de lecturas.* México: Conocer
- Howard, G. (1995). *Inteligencias Múltiples. La teoría en la práctica.* Barcelona: Paidós.
- Ibarra, A.: (2000.) *Formación de recursos humanos y competencia laboral,* Boletín Cinterfor, (149), 95-107.
- INNOVAR, (2004) Revista De Ciencias Administrativas Y Sociales. No. 23, enero – junio.
- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) 2003. *Gestión por Competencia Laboral.* (2ª ed.). Guatemala.
- Instituto Nacional de Empleo de España (INEM) 1995: *Metodología para la ordenación de la Formación profesional ocupacional.* Madrid, Subdirección general de gestión de formación ocupacional.
- IPEBA (Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica) y Sistema Nacional de Evaluación, *Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa – SINEACE,* 2003.
- Julia, G., & Wagenaar, Robert. (2006). *Tuning Educational Structures in Europe-Informe Final-Poyecto Piloto Fase 2. La contribución de las Universidades al Proceso de Bolonia, Bilbao.* Bilbao.
- Manzo, Rivera y Rodríguez (2006). *La educación de posgrado y su repercusión en la formación del profesional iberoamericano.* México.

- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Copyright Organización Internacional del Trabajo (Cinterfor/OIT).
- Mertens, Leonard. (2000). *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Madrid: España.
- Perú. Ministerio de Educación – MED. (2009). *Guía metodológica de evaluación de los aprendizajes en Educación Superior Tecnológica*. Lima: MED.
- Proyecto Tuning América Latina (2007): Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina, Publicaciones Universidad de Deusto.
- Rentería, E. (2001). *El modelo educativo tradicional y los perfiles de competencias según las modalidades y tendencias del trabajo actuales*. Salamanca: AUIP.
- Rodríguez González, Raquel, Hernández Nanclares, Nuria y Díaz Fondón, M. Ángeles (2007): *Cómo planificar asignaturas para el aprendizaje de competencias*. Documentos ICE, Universidad de Oviedo.
- Sagi-Vela, I.: *Gestión por competencias. El reto compartido del crecimiento personal y de la organización*, Madrid, Editorial ESIC, 2004.
- Sebastian Ramos, A.; Sanchez Garcia, M. (2000). *El Mercado de trabajo y el acceso al mundo laboral. Una perspectiva desde la Orientación Profesional*. Barcelona.
- Suárez Álvarez, Raúl. (2009). *Técnicas e Instrumentos De Evaluación De Competencias*. Perú.
- Tejada Fernández Jose Y Navío Gámez Antonio, Grupo CIFO, *El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación universitaria*, Autónoma de Barcelona. España.
- Tejada, J. (1999). *Acerca de las Competencias Profesionales*.
- Tobón, S. (2013). *Formación Basada en Competencias*. Bogotá.

- Vargas, Fernando. (1991). *40 Preguntas Sobre Competencia Laboral*. Montevideo: CINTERFOR.
- Vargas, Steffen, Brígido (2001). Análisis cualitativo del trabajo. Evaluación y Certificación de competencias profesionales. Montevideo.
- Valenzuela, J. (2006). *Evaluación de instituciones educativas*. México D.F.: Trillas.
- Vossio, R. (2002). Certificación y normalización de competencias, orígenes, conceptos y prácticas – Cinterfor. Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional. Montevideo.
- Wattíez, L., Quiñones, C. y Gamarra, M. (2007). *Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina. Informe final Proyecto Tuning 2004-2007*. España.
- Werther, William B., y Keith Davis. (1991). *Administración Dde Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Zabalza, M. A. (2003). Competencias docentes del profesorado universitario. Calidad y desarrollo profesional. Madrid, España: Narcea.

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- Aguerrondo, I. (12 de Junio de 2013). <http://www.oei.es/>. Obtenido de Disponible en: <http://www.oei.es/administracion/aguerrondo.htm>
- Beneitone, P. (20 de Enero de 2013). <http://tuning.unideusto.org>. Obtenido de Disponible en: <http://tuning.unideusto.org/tuningal/>
- Del Castillo, E. (07 de Setiembre de 2012). [www.gestion.pe](http://www.gestion.pe). Obtenido de Disponible en: <http://blogs.gestion.pe/reinventarse/2012/09/las-dos-caras-del-mercado-labo.html>
- Gestión, D. (1 de Febrero de 2015). Perú es el 'nuevo emergente' de América Latina, según Coface.
- Organización internacional del Trabajo: Recuperado el 28 de Julio de 2017: Disponible en: <http://www.oitcinterfor.org/>

- Tejada, J. *El trabajo por competencias en el prácticum: cómo organizarlo y cómo evaluarlo*. VII Symposium Internacional sobre el Prácticum y las Prácticas en Empresas en la Formación Universitaria. Poio, 2005.  
Disponible en: <http://redie.uabc.mx/vol7no2/contenido-tejada.html>.
  
- RAE. (15 de Junio de 2017). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de Real Academia Española: <http://www.rae.es/>
  
- Web de Comisión Europea: Recuperado el 05 de Mayo de 2017.  
Disponible en: <http://europa.eu.int/comm.education/socrates/ectsext.html>
  
- Universidad de Deusto, Bilbao (España): Recuperado el 01 de Agosto de 2017:  
Disponible en: [www.relint.deusto.es/TuningProject/index.htm](http://www.relint.deusto.es/TuningProject/index.htm)
  
- Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC: Recuperado el 19 de Abril de 2017. Disponible en: <https://postgrado.upc.edu.pe/mba-ejecutivo/beneficios>
  
- Universidad Nebrija – Business School: Recuperado el 13 de Agosto de 2017:  
Disponible en: <http://www.nebrija.com/programas-postgrado/mba/executive-mba/competencias.php>.
  
- Wesselink, R. y otros. Educación basada en competencias. Un ejemplo de "Vocacional Práctica". Documento presentado por la Red Europea de Investigación en Formación Profesional Educación y formación: la red de educación y formación profesional (vetnet) en la Conferencia Europea de Investigación Educativa (ecer). Universidad de Hamburgo. Recuperado el 17 de diciembre de 2003. Disponible en: <http://edepot.wur.nl/34925>.

## **ANEXOS**

**ANEXO N°01**

**CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES NECESARIAS PARA SU  
EMPRESA**

Estimado Empleador

El presente instrumento está destinado a evaluar las competencias necesarias que requiere su empresa de los profesionales egresados de posgrado Maestría Ejecutiva en Administración.

Cargo: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_ Rubro: \_\_\_\_\_

Para cada una de las competencias que se presentan a continuación, indique por favor:

- La importancia que, en su opinión tiene la competencia para el ejercicio del profesional:

Utilice, por favor, la siguiente escala:

**1 = nada; 2 = poco; 3 = bastante; 4 = mucho**

COMPETENCIA	IMPORTANCIA			
Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.	1	2	3	4
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.	1	2	3	4
Capacidad para organizar y planificar el tiempo.	1	2	3	4
Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión.	1	2	3	4
Responsabilidad social y compromiso ciudadano.	1	2	3	4
Capacidad de comunicación oral y escrita.	1	2	3	4
Capacidad de comunicación en un segundo idioma.	1	2	3	4
Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.	1	2	3	4
Capacidad de investigación.	1	2	3	4
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.	1	2	3	4
Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas.	1	2	3	4
Capacidad crítica y autocrítica.	1	2	3	4
Capacidad para actuar en nuevas situaciones.	1	2	3	4
Capacidad creativa.	1	2	3	4
Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas.	1	2	3	4
Capacidad para tomar decisiones.	1	2	3	4
Capacidad de trabajo en equipo.	1	2	3	4

*Competencias Genéricas y Profesionales de los Egresados de la  
Maestría Ejecutiva en Administración de una Universidad Privada de Trujillo*

Habilidades interpersonales.	1	2	3	4
Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.	1	2	3	4
Compromiso con la preservación del medio ambiente.	1	2	3	4
Compromiso con su medio socio-cultural.	1	2	3	4
Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad.	1	2	3	4
Habilidad para trabajar en contextos internacionales.	1	2	3	4
Habilidad para trabajar en forma autónoma.	1	2	3	4
Capacidad para formular y gestionar proyectos.	1	2	3	4
Compromiso ético.	1	2	3	4
Compromiso con la calidad.	1	2	3	4
Desarrollar un planteamiento estratégico, táctico y operativo.	1	2	3	4
Identificar interrelaciones funcionales de la organización.	1	2	3	4
Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones.	1	2	3	4
Ejercer liderazgo para el logro y consecución de metas.	1	2	3	4
Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y /o desarrollar nuevos productos	1	2	3	4
Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión.	1	2	3	4
Administrar y desarrollar el talento humano.	1	2	3	4
Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno.	1	2	3	4
Usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones.	1	2	3	4
Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa.	1	2	3	4
Formular y optimizar sistemas de información para la gestión.	1	2	3	4
Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones.	1	2	3	4
Administrar un sistema logístico integral.	1	2	3	4
Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial.	1	2	3	4
Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones.	1	2	3	4
Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales	1	2	3	4
Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo.	1	2	3	4

*Competencias Genéricas y Profesionales de los Egresados de la  
Maestría Ejecutiva en Administración de una Universidad Privada de Trujillo*

Mejorar e innovar los procesos administrativos.	1	2	3	4
Administrar la infraestructura tecnológica de una empresa.	1	2	3	4
Formular planes de marketing.	1	2	3	4

Actualmente ustedes ¿Contratan a profesionales egresados de posgrado? ¿Por qué?

SI ( ) NO ( )

Porque:

---



---



---

En base a su experiencia, por favor nos podría indicar, cuanto tiempo en promedio le toma a un egresado de posgrado adaptarse a su puesto de trabajo:

- A. Menos de tres meses
- B. 3 – 6 meses
- C. 7 – 9 meses
- D. 10 a 12 meses
- E. De 1 año a mas

De la lista de competencias mencionadas. ¿Cree usted que son suficientes o existe (n) alguna (s) importantes que no se mencionaron? Cuáles y por qué?

---



---



---

Agradecemos su colaboración

## **ANEXO N°02**

### **CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS PROFESIONALES PARA LOS EGRESADOS DE POSGRADO DE MAESTRÍA EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TRUJILLO**

A continuación, se presentan una serie de cuestiones relacionadas con las competencias que usted posee para el buen desempeño de su profesión. Por favor, conteste a cada una de ellas. Las respuestas serán de gran utilidad.

1. Edad: (Si ya pasó 6 meses desde la fecha de su onomástico por favor considerar 1 año más a su edad actual)
- 1.a)  $\leq 25$  años
  - 2.b) 26-30 años
  - 3.c)  $\geq 31$  años

2. Sexo:
- 2.a) Masculino ( )
  - 2.b) Femenino ( )

Situación laboral actual:

- A. Trabajando en un puesto relacionado con sus estudios.
- B. Trabajando en un puesto no relacionado con sus estudios.
- C. Ampliando estudios.
- D. Buscando el primer empleo.
- E. Desocupado, habiendo trabajado antes.
- F. No estoy buscando ni he buscado empleo.
- G. Otro. Especificar, por favor:

---

Experiencia Profesional (Marque según corresponda)

- A. 3 a 5 años
- B. 6 a 10 años
- C. 11 a 15 años
- D. 16 a 20 años
- E. Más de 21 años

Área en la que se desempeña actualmente:

.....

Para cada una de las competencias que se presentan a continuación, indique por favor:

- El nivel de competencia o habilidad que posee para el ejercicio de su profesión.

*Competencias Genéricas y Profesionales de los Egresados de la  
Maestría Ejecutiva en Administración de una Universidad Privada de Trujillo*

Utilice, por favor, la siguiente escala:

**1 = nada; 2 = poco; 3 = bastante; 4 = mucho**

Ordene las competencias que considere más importantes según su opinión.

Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.	
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.	
Capacidad para organizar y planificar el tiempo.	
Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión.	

Responsabilidad social y compromiso ciudadano.	
Capacidad de comunicación en un segundo idioma.	
Capacidad de comunicación oral y escrita.	
Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.	

Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.	
Capacidad de investigación.	
Compromiso con la preservación del medio ambiente.	
Habilidades interpersonales.	

Compromiso con su medio socio-cultural.	
Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad.	
Habilidad para trabajar en contextos internacionales.	
Habilidad para trabajar en forma autónoma.	

Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.	
Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas.	
Capacidad crítica y autocrítica.	
Capacidad para actuar en nuevas situaciones.	

Capacidad para formular y gestionar proyectos.	
Compromiso ético.	
Compromiso con la calidad.	
Desarrollar un planteamiento estratégico, táctico y operativo.	

Identificar interrelaciones funcionales de la organización.	
Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones.	

*Competencias Genéricas y Profesionales de los Egresados de la  
Maestría Ejecutiva en Administración de una Universidad Privada de Trujillo*

Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo.	
Ejercer liderazgo para el logro y consecución de metas.	
Administrar y desarrollar el talento humano.	
Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno.	
Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones.	
Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales.	
Mejorar e innovar los procesos administrativos.	
Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión.	
Capacidad de trabajo en equipo.	
Capacidad creativa.	
Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas	
Capacidad para tomar decisiones.	
Formular planes de marketing.	
Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones.	
Administrar un sistema logístico integral.	
Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial.	
Usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones.	
Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa.	
Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos.	
Administrar la infraestructura tecnológica de una empresa.	
Formular y optimizar sistemas de información para la gestión.	

*Competencias Genéricas y Profesionales de los Egresados de la  
Maestría Ejecutiva en Administración de una Universidad Privada de Trujillo*

De la lista de competencias mencionadas; ¿Cree usted que son suficientes, necesarias o existe(n) alguna(s) importantes que no se mencionaron? Cuáles y por qué?

---

---

---

---

¿Considera usted que durante su aprendizaje ha desarrollado competencias para su éxito profesional? Por qué?

---

---

---

---

¿Considera usted que el programa educativo cumplió con todo lo ofrecido en la malla curricular?

---

---

---

---

Agradecemos su colaboración

**ANEXO Nº 03: MUESTRA PILOTO PARA EL ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO QUE EVALÚA LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES.**

Nº	General																											Específica																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47		
1	3	3	3	3	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	
2	4	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	2	4	3	4	2	1	1	2			
3	4	4	4	3	3	2	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	2	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	2	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3			
4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	2	1	3	2		
5	2	2	1	2	3	2	3	2	3	2	1	3	2	2	1	2	3	2	3	2	3	2	1	3	2	2	1	2	3	2	4	3	3	4	2	4	3	4	3	4	2	4	3	2	3	1	3		
6	3	4	3	3	4	2	2	3	2	3	2	2	3	4	3	3	4	2	2	3	2	3	2	2	3	4	3	3	4	2	4	3	4	4	2	4	3	4	3	4	2	4	3	3	1	3	2		
7	4	2	1	2	2	1	3	1	2	1	1	3	4	2	1	2	2	1	3	1	2	1	1	3	4	2	1	2	2	1	4	3	4	4	2	3	3	4	3	4	2	3	3	2	2	2	3		
8	3	1	3	3	3	3	1	3	2	2	3	1	3	1	3	3	3	1	3	2	2	3	1	3	1	3	1	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	3	4	4	3	4	2	3	1	2	2		
9	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	4	4	3	3	2	4	3	4	3	4	2	4	3	2	1	3	2		
10	4	2	3	2	3	3	4	3	2	3	3	4	4	2	3	2	3	3	4	3	2	3	3	4	4	2	3	2	3	3	4	3	3	4	2	4	3	4	3	4	2	4	3	2	3	1	3		
11	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3		
12	3	4	2	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	2	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	2	4	4	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	4	3	4	2	1	2
13	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	1	3	3	
14	4	2	3	3	4	4	4	3	2	2	3	4	4	2	3	3	4	4	4	3	2	2	3	4	4	2	3	3	4	4	3	3	3	4	2	4	3	3	4	3	2	4	3	3	2	3	2		
15	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3			
16	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	2	1	3	2		
17	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	2	1	3	2	
18	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	2	4	3	4	3	4	2	4	3	2	3	1	3		
19	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	4	3	4	2	4	3	3	1	3	2		
20	2	2	3	3	4	3	2	3	2	1	3	2	2	2	3	3	4	3	2	3	2	1	3	2	2	2	2	3	3	4	3	4	3	4	4	2	3	3	4	3	4	2	3	3	2	2	2	3	
21	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	4	4	2	3	3	4	3	4	2	3	3	4	3	4	2
22	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	4	2	3	4	4	3	4	2	3	1	2	2	
23	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	4	4	3	3	2	4	3	4	3	4	2	4	3	2	1	3	2		
24	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	2	4	3	4	3	4	2	4	3	2	3	1	3		
25	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3		
26	4	2	3	4	4	4	2	2	3	4	2	2	4	2	3	4	4	4	2	2	3	4	2	2	4	2	3	4	4	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	4	3	4	2	1	2		
27	4	2	3	3	4	4	2	2	4	4	2	2	4	2	3	3	4	4	2	2	4	4	2	2	4	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3		
28	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	2	4	3	3	4	3	2	4	3	3	2	3	2		
29	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	
30	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	2	1	3	2		

Fuente: Muestra Piloto.

1. Prueba de Confiabilidad del Instrumento que evalúa las competencias profesionales “α” de Cronbach.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \times \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

**Dónde:**

α: Coeficiente de Confiabilidad

K: Número de ítems

$S_i^2$ : Varianza de cada ítem

$S_t^2$ : Varianza del total de ítems

Σ: Sumatoria

**Cálculo de los datos:**

$$K = 47 \qquad \sum S_i^2 = 24.825 \qquad S_t^2 = 291.697$$

**Reemplazando:**

$$\alpha = \frac{47}{47-1} \times \left( 1 - \frac{24.825}{291.697} \right) = 0.935 > 0.70 \Rightarrow \text{Confiable}$$

**CONFIABILIDAD POR ÍTEMS:**

ÍTEMS	General	Específico
Ítem 1	0.947	
Ítem 2	0.943	
Ítem 3	0.943	
Ítem 4	0.945	



UNIVERSIDAD  
PRIVADA DEL NORTE

Item 5

0.945

*Competencias Genéricas y Profesionales de los Egresados de la  
Maestría Ejecutiva en Administración de una Universidad Privada de Trujillo*

*Competencias Genéricas y Profesionales de los Egresados de la  
Maestría Ejecutiva en Administración de una Universidad Privada de Trujillo*

Ítem 6	0.945	
Ítem 7	0.946	
Ítem 8	0.943	
Ítem 9	0.944	
Ítem 10	0.942	
Ítem 11	0.944	
Ítem 12	0.946	
Ítem 13	0.947	
Ítem 14	0.943	
Ítem 15	0.943	
Ítem 16	0.945	
Ítem 17	0.945	
Ítem 18	0.945	
Ítem 19	0.946	
Ítem 20	0.943	
Ítem 21	0.944	
Ítem 22	0.942	
Ítem 23	0.944	
Ítem 24	0.946	
Ítem 25	0.947	
Ítem 26	0.943	
Ítem 27	0.943	
Ítem 28		0.650
Ítem 29		0.672
Ítem 30		0.676
Ítem 31		0.668
Ítem 32		0.698
Ítem 33		0.640

*Competencias Genéricas y Profesionales de los Egresados de la  
Maestría Ejecutiva en Administración de una Universidad Privada de Trujillo*

Ítem 34		0.733
Ítem 35		0.630
Ítem 36		0.694
Ítem 37		0.621
Ítem 38		0.696
Ítem 39		0.678
Ítem 40		0.664
Ítem 41		0.657
Ítem 42		0.686
Ítem 43		0.635
Ítem 44		0.680
Ítem 45		0.675
Ítem 46		0.660
Ítem 47		0.675
<b>α dimensiones</b>	<b>0.946</b>	<b>0.682</b>
<b>α total</b>	<b>0.935</b>	

Fuente: Muestra piloto.  
Salida SPSS Vrs. 23.0

**ANEXO Nº 04: MUESTRA PILOTO PARA EL ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO QUE EVALÚA LAS COMPETENCIAS LABORALES.**

Nº	General																											Específica																						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47			
1	2	1	3	1	1	3	3	3	3	3	2	1	1	1	1	2	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	3	1	1	1	1	3	2	1	1		
2	2	4	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	4	2	4	2	2	4	2	4	4	2	3	3	3	4	4	4	2	2	4	2	3	2	4	4	2	3	2	2	2	4	2	2	3	2	2			
3	2	1	2	3	1	1	2	1	1	2	1	3	1	3	2	1	3	1	1	2	1	3	1	2	1	3	1	2	3	2	1	3	3	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1			
4	4	4	2	2	4	4	4	4	3	2	3	2	2	2	3	4	3	4	3	3	2	2	2	4	3	2	3	2	2	3	4	2	2	2	4	2	3	3	2	2	4	2	2	4	4	2	3			
5	1	1	2	3	2	1	2	3	1	3	3	1	2	1	2	2	1	1	1	1	3	2	2	3	3	3	2	1	2	3	1	2	3	2	3	2	2	1	1	2	1	3	1	3	3	3	1			
6	2	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	2	2	2	3	2	2	4	2	4	4	4	4	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	4	3	4	3	2	3	2	3					
7	3	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	2	3	1	3	1	2	1	3	1	2	1	3	1	1	2	1	1	3	1	2				
8	2	3	2	2	4	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	4	2	4	2	2	2	4	3	4	3	3	4	4	2	3	4	3	4	2	2	4	2	2	2	4	2	3	4	2	2	4	3			
9	3	3	3	3	1	1	1	3	2	1	2	1	2	1	2	2	2	3	3	3	1	3	2	1	3	1	1	1	2	1	1	1	3	2	3	2	3	1	1	1	1	2	3	3	3	1	1			
10	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	4	4	2	2	4	2	2	3	4	2	4	3	4	2	3	4	4	2	2	2	2	2	4	2	2	3	2	3	2	2	4	2	4	2	2	3			
11	3	2	1	3	2	1	3	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	3	1	1	1	
12	2	2	3	2	2	3	4	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	4	2	4	2	2	4	3	2	3		
13	3	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	1	1	3	3	1	3	3	2	1	1	1	1	3	2	1	3	2	1		
14	3	2	4	3	2	3	2	2	2	4	3	2	2	3	4	2	4	3	4	4	2	2	3	4	2	4	4	3	2	2	2	2	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	2	2	3	2
15	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	3	3	2	1	1	3	1	1	3	3	1	2	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	2	3	1	3	1	3	1	2	3	3	1	3	1	3	1	
16	4	2	2	2	4	4	3	2	2	4	2	4	3	4	2	3	4	2	3	4	2	2	4	3	2	2	3	4	2	3	2	2	2	4	3	4	4	4	2	2	3	2	2	2	3	4	2	4		
17	2	3	1	3	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	3	1	1	2	2	2	1	1	3	1	3	1	2	1	3	3	1	1	1	3	1	3	1	1	2	1	2	3	1	1	3	1	2			
18	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	4	2	2	2	3
19	3	1	2	3	3	2	1	2	2	3	3	1	3	2	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	3	2	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	
20	4	4	4	2	4	2	2	3	2	3	4	2	2	3	2	3	2	2	4	2	4	2	2	4	2	4	2	4	2	2	4	4	2	2	4	4	2	2	3	2	4	2	3	2	2	3	4			
21	1	3	1	3	1	2	1	3	1	3	2	3	2	2	3	2	2	1	1	2	1	1	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	2	2	1	3	3	1	3	1	3	2	1	1	
22	4	3	4	4	4	4	2	2	2	2	3	3	3	3	4	2	2	4	3	3	3	2	3	2	4	3	4	4	3	2	4	3	2	2	2	4	3	3	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2		
23	1	1	1	3	1	3	1	2	2	3	1	2	3	1	1	2	2	2	1	1	2	1	3	1	2	2	1	2	2	1	2	1	3	3	2	2	1	1	3	3	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2
24	2	4	4	2	4	4	2	3	4	3	2	2	3	2	2	3	2	4	2	2	4	2	2	3	3	4	2	4	3	2	3	2	4	3	3	3	4	3	4	3	3	2	2	2	3	3	4			
25	3	2	3	1	1	3	3	2	1	1	1	2	1	3	1	3	2	3	1	1	1	1	2	3	2	3	3	2	2	1	1	1	2	3	2	3	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	
26	3	2	2	4	3	2	4	4	4	2	2	4	2	4	4	2	2	3	2	3	4	3	2	4	2	4	4	2	2	3	2	4	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	4	3	2	2	
27	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	3	3	3	2	1	1	1	3	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	2	3	1	2	3
28	2	3	2	4	2	4	4	2	3	3	2	3	3	4	2	3	2	2	4	3	2	4	2	4	3	3	2	3	2	3	2	4	3	4	2	3	4	4	3	4	2	2	4	3	2	4	4	4		
29	3	3	2	3	2	1	1	3	1	1	1	2	2	2	1	2	3	2	3	3	2	1	3	1	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	2	1	1	1	3	2	3	3	3	1			
30	2	2	4	3	3	3	2	2	2	4	4	4	2	2	3	2	2	3	3	2	4	4	2	2	2	2	4	2	2	4	4	4	2	2	2	3	3	4	2	4	3	2	2	2	2	2	2	3		

Fuente: Muestra Piloto.

1. Prueba de Confiabilidad del Instrumento que evalúa las competencias laborales  
“α” de Cronbach.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \times \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

**Dónde:**

α: Coeficiente de Confiabilidad

K: Número de ítems

$S_i^2$ : Varianza de cada ítem

$S_t^2$ : Varianza del total de ítems

Σ: Sumatoria

**Cálculo de los datos:**

$$K = 47 \qquad \sum S_i^2 = 45.379 \qquad S_t^2 = 629.214$$

**Reemplazando:**

$$\alpha = \frac{47}{47-1} \times \left( 1 - \frac{45.379}{629.214} \right) = 0.948 > 0.70 = \text{Confiable}$$

**CONFIABILIDAD POR ÍTEMS:**

ÍTEMS	General	Específico
Ítem 1	0.914	
Ítem 2	0.909	
Ítem 3	0.908	
Ítem 4	0.913	
Ítem 5	0.904	

*Competencias Genéricas y Profesionales de los Egresados de la  
Maestría Ejecutiva en Administración de una Universidad Privada de Trujillo*

Ítem 6	0.908	
Ítem 7	0.912	
Ítem 8	0.911	
Ítem 9	0.909	
Ítem 10	0.911	
Ítem 11	0.910	
Ítem 12	0.911	
Ítem 13	0.909	
Ítem 14	0.909	
Ítem 15	0.911	
Ítem 16	0.911	
Ítem 17	0.910	
Ítem 18	0.908	
Ítem 19	0.908	
Ítem 20	0.908	
Ítem 21	0.910	
Ítem 22	0.912	
Ítem 23	0.912	
Ítem 24	0.906	
Ítem 25	0.912	
Ítem 26	0.909	
Ítem 27	0.908	
Ítem 28		0.875
Ítem 29		0.884
Ítem 30		0.879
Ítem 31		0.877
Ítem 32		0.878
Ítem 33		0.878
Ítem 34		0.874

Competencias Genéricas y Profesionales de los Egresados de la  
Maestría Ejecutiva en Administración de una Universidad Privada de Trujillo

Ítem 35		0.877
Ítem 36		0.878
Ítem 37		0.876
Ítem 38		0.873
Ítem 39		0.881
Ítem 40		0.873
Ítem 41		0.879
Ítem 42		0.881
Ítem 43		0.874
Ítem 44		0.888
Ítem 45		0.882
Ítem 46		0.871
Ítem 47		0.874
<b>α dimensiones</b>	<b>0.913</b>	<b>0.883</b>
<b>α total</b>	<b>0.948</b>	

Fuente: Muestra piloto.  
Salida SPSS Vrs. 23.0

