

# *Competencias gerenciales desde la perspectiva estudiantil universitaria en Ambato-Ecuador*

Barragan R., Christian A.; González B., Andrea del C.; Ortiz M., Alicia G.

Recibido: 25-05-19 - Revisado: 10-06-19 - Aceptado: 24-09-19

Barragan R., Christian A.  
Ingeniero Comercial. Mención: Marketing.  
Magister en Administración de Empresas.  
Mención: Planeación. Doctorando en Ciencias Sociales. Mención Gerencia.  
Pontificia Universidad Católica del Ecuador de Ambato. Ecuador.  
cbarragan@pucesa.edu.ec

González B., Andrea del C.  
Ingeniera Comercial Mención en Marketing, Magister en Administración de Empresas, Mención Planeación.  
Pontificia Universidad Católica del Ecuador de Ambato. Ecuador.  
agonzalez@pucesa.edu.ec

Ortiz M., Alicia G.  
Doctora en Contabilidad y Auditoría.  
Magister en Pedagogía y Gestión Educativa. Magister en Gerencia Financiera Empresarial  
Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.  
aliciagortiz@uta.edu.ec

En el marco de un dinámico mercado laboral ecuatoriano, se consideró importante analizar la perspectiva estudiantil sobre las competencias gerenciales adquiridas en la carrera de ingeniería comercial en la Pontificia Universidad Católica de Ecuador, sede Ambato, Ecuador. Enmarcado en la perspectiva de Tobón (2006) (2008) y desde la investigación cualitativa-aplicada, se indagaron las competencias: particulares, administrativas y de mercado, empleando un diseño de investigación de campo se abordó a la población estudiantil de ingeniería comercial. Se concluye que los estudiantes han adquirido nueve habilidades referentes a aprendizaje autónomo, administración de recursos organizacionales, compromiso, manejo de procesos organizacionales comunicación, uso de las tecnologías de información y comunicación, administración del talento humano, conocimiento del mercado y negociación que corresponden a las tres competencias abordadas; requiriendo en alguna de ellas ampliar sus saberes para tener un mayor dominio, diferenciarse y convertirlos en una capacidad competitiva en el mercado laboral y empresarial.

**Palabras clave:** Competencias gerenciales específicas; habilidades profesionales; saberes; estudiantes universitarios; Ecuador.

RESUMEN

Within the framework dynamic labor market Ecuadorian, it was considered important to analyze the student perspective on management skills acquired in the career of commercial engineering at the Pontificia Universidad Católica de Ecuador, Ambato, in Ecuador. Framed in the perspective of Tobón (2006) (2008) and qualitative-applied research, the competences were investigated: particular, administrative and market, using a field research design addressed the student population of commercial engineering. It is concluded that students have acquired nine professional skills related to autonomous learning, management of organizational resources, commitment, management of organizational communication processes, use of information and communication technologies, human talent management, knowledge of the market and negotiation that correspond to the three competences addressed; requiring in some of them to expand their knowledge to have a greater domain, differentiate and turn them into a competitive capacity in the labor and business market.

**Keywords:** Specific managerial competencies; professional skills; knowledge; university students; Ecuador.

*ABSTRACT*

## 1. Introducción

La globalización de los mercados ha hecho que las universidades adecuen sus contenidos a los nuevos eventos del contexto económico internacional y nacional, enseñando desde la docencia, creando desde la investigación conocimientos para responder a los cambios empresariales y desde la vinculación insertarse activamente en la transformación de las organizaciones. Así, en los últimos veinte años las universidades han entendido que su pertinencia implica estar activos en sus funciones básicas y reactivas a los requerimientos del entorno. Al respecto, González (2004) considera que las universidades tienen nuevas relaciones dinámicas, presiones políticas y económicas que atender, así como la búsqueda de financiamiento para actualizar e innovar en tecnologías de la información, y comunicación entre otros aspectos, lo cual conlleva a la internacionalización de la investigación y educación, en pro de la calidad y resultados generadores de beneficios económicos a la sociedad.

Para Tobón (2006) atender a ello implica que las universidades eduquen a las personas desde el enfoque de competencias, pues éste brinda principios, indicadores y herramientas para orientar el currículo, la docencia y el aprendizaje desde un marco de calidad.

Por lo que concibe a las competencias como un enfoque que se focalizan en:

- 1) la integración de los conocimientos, los procesos cognoscitivos, las destrezas, las habilidades, los valores y las actitudes en el desempeño ante actividades y problemas;
- 2) la construcción de los programas de formación acorde con los requerimientos disciplinares, investigativos, profesionales, sociales, ambientales y laborales del contexto;
- y 3) la orientación de la educación por medio de estándares e indicadores de calidad en todos sus procesos. (p.1)

El enfoque de competencias en la educación universitaria ha influido en el desarrollo disciplinar, así como en momentos históricos y económicos. De igual forma, la sociedad presiona para que la educación forme a las personas para la vida y para el trabajo, trascienda el nivel teórico y la simple transmisión de información, pues si bien es cierto que es importante tener conocimientos, también lo es saberlos encausar y aplicar con pericia y pertinencia. Desde el punto de vista económico, el sector empresarial ha aumentado la presión hacia las instituciones educativas para que formen profesionales competitivos, que les permita lidiar en el mercado laboral y conlleven a la creación de mejores puestos de trabajos en empresas nacionales e internacionales.

De allí que, según Tobón (2008), las competencias en la educación universitaria se corresponde con la sociedad en la educación y la competitividad empresarial, por lo que “seguir este enfoque es comprometerse con una docencia de calidad, buscando asegurar el aprendizaje de los estudiantes” (p.2), para que al egresar de la carrera de ingeniería comercial desarrollen “las habilidades que un gerente debe tener para ser capaz de gestionar de forma eficiente las distintas actividades/áreas asignadas” (Useche y Artigas, 2018, p. 389), necesarias de acuerdo a Alles (2009) y Robbins y Decenzo (2002) porque de ellas depende su efectivo desenvolvimiento, y por ende, su incidencia o no en el crecimiento empresarial, sectorial y económico; motivando a analizar la perspectiva estudiantil sobre las competencias gerenciales adquiridas en la carrera de ingeniería comercial en la Pontificia Universidad Católica de Ecuador, sede Ambato en la República del Ecuador, desde la postura de Tobón (2006) (2008).

## **2. Metodología de la investigación**

Desde la metodología cualitativa-aplicada se implementó un diseño de investigación de campo a una población conformada por 29 estudiantes universitarios de la carrera de ingeniería comercial activos cursantes entre el séptimo y noveno semestre, de acuerdo a información suministrada por la secretaría docente de esa institución y por tener acceso a todos se empleó un censo poblacional, quienes respondieron un cuestionario estructurado con escala Likert, el cual fue validado por expertos y su confiabilidad se midió mediante el alpha de Conbrach obteniendo un resultado de 0.98, considerado bueno.

El cuestionario se aplicó mediante la plataforma formularios de google (Google Forms) conformado por 27 ítems, los cuales respondían a las 3 competencias gerenciales, distribuidos en nueve habilidades profesionales: aprendizaje autónomo, administración de recursos organizacionales, compromiso, manejo de procesos organizacionales comunicación, uso de las tecnologías de información y comunicación, administración del talento humano, conocimiento del mercado y negociación, a los cuales se consultó sobre tres saberes: el saber (cognoscitivo), el saber hacer (procedimental) y saber ser (actitudinal), conformado con 5 alternativas de repuestas a: Sobre salgo, es una de mis fortalezas (5); Mi nivel es suficiente (4); Mi nivel es adecuado pero me gustaría profundizar (3); Necesito mejorar (2) y Mi nivel es insuficiente (1).

Para simplificar la explicación de los resultados, se hizo referencia a dos cualidades: por afinidad o no afinidad. Se concibe afinidad por parte de los estudiantes, cuando el predominio de las respuestas agrupe las alternativas con ponderación cuantitativa 5, 4 y 3, respectivamente, mientras que se hace referencia a que no hay afinidad cuando las respuestas predominantes correspondan a las respuestas con ponderación cuantitativa 2 y 1, respectivamente, como se puede observar en el cuadro 1.

## Cuadro 1 Baremo cuali-cuantitativo

Ponderación cuantitativa	Escala	Ponderación cualitativa
5	Sobre salgo, es una de mis fortalezas	Afinidad
4	Mi nivel es suficiente	
3	Mi nivel es adecuado pero me gustaría profundizar	
2	Necesito mejorar	No afinidad
1	Mi nivel es insuficiente	

Fuente: Elaboración propia.

Una vez respondido por los estudiantes mediante sus correos electrónicos y agrupados los datos cuali-cuantitativamente se presenta en posteriores apartados una exposición sobre los hallazgos encontrados y su relevancia tanto en la población como en la universidad en estudio.

### 3. Referentes teóricos de las competencias gerenciales

Diversas son las posturas y enfoques que existen sobre este tema, por ejemplo Amit y Schoemaker (1993); Barney y Wright (1998) y Grant (1991), entre otros se direccionan hacia la teoría de recursos y capacidades, buscando la diferenciación de su competencia y alcanzar diferentes grados de eficiencia y competitividad; por su parte, Teece, Pisano y Shuen (1997), entre otros desarrollaron las capacidades dinámicas con las que integrar y reconfigurar las competencias internas y externas para adaptarse a un entorno cambiante.

Más allá de discusiones teóricas, Agolla y Van Lill (2013) construyeron una clasificación de habilidades en psicológica, interpersonal y técnica, centradas en alcanzar el éxito en la gestión empresarial; mientras que Mosley, Megginson y Pietri (2005) proporciona un marco de estudio y comprensión de las habilidades directivas desde niveles: directivos y no directivos.

Desde otra concepción, Delgado y Camargo (2012), Haygroup, (2001) y Tobón (2006), entre otros, asumieron las competencias desde el ámbito educativo, el cual se ha venido estableciendo por "la confluencia de múltiples aportes disciplinares entre sí y entre ellos, y diversas tendencias sociales y económicas"

(p.2); desde este ámbito se abordó la presente investigación, por provenir del sector universitario y delimitadas a las competencias profesionales como las cataloga Rial (2004), o como las concibe Wolf (1994) competencia técnica, es decir, "(...) una acción un comportamiento o a un resultado dotados de significado real en el sector profesional pertinente" (p.31), y en concordancia con Tobón (2008) quien las denominada como específicas, pues son "propias de una determina profesión. Tienen un alto grado de especialización, así como procesos educativos específicos" (p.73).

Las competencias de especialización se desarrollan desde los procesos y actividades de vinculación de las universidades, el sector empresarial y la sociedad en general; donde directivos, representantes universitarios, estudiantes y docentes usan sus habilidades profesionales, técnicas o específicas para analizar las adversidades y oportunidades socioeconómicas, aplicándolas para afrontar las vicisitudes cotidianas, alcanzar posibles soluciones y aprovechar las oportunidades detectadas.

La revisión bibliográfica condujo a una amplia clasificación de este tipo de competencias y se decidió hacer una clasificación propia constituida en el cuadro 2, para facilitar al lector la identificación de las competencias abordadas, conformada por tres grandes competencias específicas en gerencia y cada una cobija 3 habilidades profesionales del área.

**Cuadro 2**  
**Clasificación de las competencias específicas en gerencia**

Competencias específicas en gerencia	Competencias particulares	Competencias administrativas	Competencias de mercado
<b>Habilidades profesionales</b>	Aprendizaje autónomo	Administración de recursos organizacionales	Conocimiento del mercado
	Compromiso	Manejo de procesos organizacionales	Comunicación
	Uso de las TIC	Administración del talento humano	Negociación

**Fuente:** Elaboración propia.

Las habilidades particulares o personales indica Chiavenato (2000) no se desechan ni se vuelven obsoletas en la gestión organizacional, éstas han adquirido importancia en las organizaciones porque les permiten a los gerentes interactuar en un trabajo cada vez más desafiante ante un entorno económico cambiante (Goyal, 2013). Estas competencias según Sáenz y López (2015) están conformadas por aptitudes, talentos o destrezas que exterioriza una persona para llevar a cabo una actividad o trabajo.

El aprendizaje autónomo, compromiso y uso de las tecnologías de la información y comunicación son habilidades particulares o personales que juntas conducen a las personas a ejecutar acciones con firmeza y tenacidad, así como sobreponerse a contratiempos inesperados que pueda verse enfrentado su cargo. Así, Gareth y Crozier (2004) señalan que estas habilidades son importantes en la gerencia de toda organización, pues motivan a compañeros de trabajo u otras personas relacionadas indirectamente en sus actividades e inspira a mantener actualizado el desarrollo personal, lo cual amplía los niveles de seguridad en su actuación.

Ahora bien, con respecto a las competencias administrativas, indica Dávila (2013) que tienden a evolucionar o actualizarse en el tiempo mediante un proceso de aprendizaje proactivo en la combinación y asignación de recursos para solucionar problemas complejos, es ejercida habitualmente y se desarrolla constantemente. En tal sentido, su consultó sobre la administración de recursos organizacionales, manejo de procesos organizacionales y administración del talento humano, pues implica la articulación de diferentes elementos y recursos para poder alcanzar el fin propuesto, aunadamente se dispone de información estratégica que se dispone en esas habilidades se usa cotidianamente para resolver problemas y atreverse a aprovechar oportunidades que surjan en el mercado; para Alles (2008) con estas habilidades tanto las empresas como los gerentes y trabajadores mantiene el “enfoque ganar-ganar (...) tanto en cuanto competencias como en cuanto a conocimiento” (p.62).

En relación con la competencia de mercado, se concibe como las habilidades para acercarse a los clientes, convencerlos de demandar los bienes y servicios que se ofrecen, así como identificar las estrategias que emplea las competencias en la mezcla de

mercadeo, para minimizar las acciones de las otras empresas y procurar ampliar su participación de mercado, buscando siempre el dominio del mismo. En este sentido, la habilidad de comunicación, conocimiento del mercado y negociación, ofrecen una articulación perfecta para que el gerente o profesional en el ámbito del mercado pueda convencer a los clientes y clientes potenciales a adquirir los productos/servicios; de allí que para Useche y col (2019) “puede ser concebida como una estrategias competitivas o como una herramienta fundamental para alcanzar una posición favorable en el mercado, a través de su creación y mantener ventajas competitivas” (p.218).

#### **4. Competencias gerenciales, desde los estudiantes universitarios**

Antes de iniciar este apartado resulta importante mencionar que a cada una de las nueve habilidades profesionales se hicieron tres consultas, sobre: el saber (cognoscitivo), el saber hacer (procedimental) y saber ser (actitudinal).

Con el saber de los estudiantes de ingeniería comercial se pretendió investigar de acuerdo a Useche et al (2019) sobre “la apropiación de conocimientos de una ciencia o área, mediante el procesamiento de la información externa y las capacidades de construcción del mismo conocimiento (...)” (p.176), así como conocimientos sobre herramientas, instrumentos y estrategias gerenciales.

Sobre el saber hacer (procedimental), es decir, la práctica de los conocimientos adquiridos en su formación universitaria, bien sea mediante pasantías, prácticas profesionales, participación en proyectos de vinculación, experiencia laboral, entre otros, conllevan para Tobón (2008) el ordenamiento de teorías aprendidas e interrelación entre aprendizajes y aplicación de los mismos.

Y finalmente, el saber ser (actitudinal), está conformado por contenidos que permitan generar actitudes y relaciones éticas, mediante reciprocidad e intercambios de cooperación con otras personas o empresas y de acuerdo a las características de la actividad económica donde se desenvuelve.

Estos saberes conformaron los 27 ítems, provenientes de las 9 habilidades profesionales consultadas sobre las 3 competencias específicas del área gerencial abordada y los resultados agrupados

por afinidad o no afinidad, como se explicó en la metodología de la investigación, por parte de los estudiantes se pueden observar en los cuadros 3, 4 y 5.

#### 4.1. Competencias particulares

Las competencias particulares indagadas en este trabajo estuvieron conformadas por tres habilidades profesionales: aprendizaje autónomo, compromiso y uso de las *tecnologías de información y comunicación* (TIC), en el gráfico No, 3 se destaca que los estudiantes expresaron tener afinidad en cada una de ellas, así como en cada uno de los saberes.

**Cuadro 3**  
**Competencias, habilidades y saberes particulares**

<i>Competencias particulares</i>		
	<b><i>Aprendizaje autónomo</i></b>	
	<i>Puedo aprender por mí mismo</i>	Afinidad      No afinidad
	<i>Estoy dispuesto a aprender nuevas formas de hacer las cosas</i>	24                      5
	<i>Me gusta aprender nuevas habilidades</i>	27                      2
	<b><i>Compromiso</i></b>	19                      10
	<i>Conozco los objetivos de la empresa y mi contribución a alcanzarlos</i>	Afinidad      No afinidad
	<i>Estoy dispuesto a colaborar más de mis asignaciones</i>	26                      3
	<i>Me gusta buscar alternativas para solucionar los problemas</i>	24                      5
	<b><i>Uso de TIC</i></b>	26                      3
	<i>Empleo diariamente las TIC en el trabajo</i>	Afinidad      No afinidad
	<i>Se usar la tecnología para comunicarme y recopilar información</i>	28                      1
	<i>Me gusta trabajar con tecnología actualizada</i>	27                      2
		26                      3

**Fuente:** Elaboración propia.

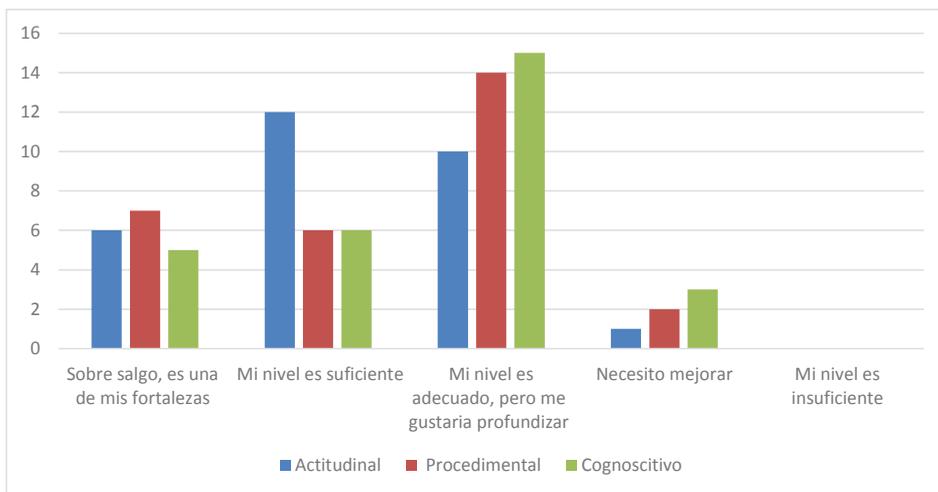
La afinidad de los estudiantes sobre la habilidad de *aprendizaje autónomo* se observa en el cuadro 3 en las tres habilidades, es decir que a los estudiantes indica que les gusta aprender, están dispuestos a aprender y consideran que pueden hacerlo por sí mismos, lo que, demarca independencia cognoscitiva, procedimental y actitudinal y de acuerdo con Martínez (2004) el estudiante autorregula su aprendizaje y toma conciencia de sus propios procesos cognitivos y socio-afectivos, así como revisar su propia acción de aprendizaje

y autorregular sus acciones para aprender y alcanzar determinadas metas en condiciones específicas, esto conlleva a un compromiso consigo mismo y ser más consciente de las decisiones que toma para aprender y los conocimientos que está dispuesto a aprender y a desempeñar en su cargo gerencial.

Como señaló Martínez (2004), el aprendizaje autónomo exige compromiso, es decir, devoción y dedicación de una persona sobre una actividad que realiza (Meyer y Allen, 1997). Al respecto, los estudiantes expresaron también afinidad en los tres saberes, indicando con ello que tienen una amplia disposición a colaborar en sus asignaciones, poseen conocimientos sobre gerencia estratégica y actitud para buscar soluciones a problemas que tengan que atender ante circunstancias adversas. Datos que concuerdan con las consecuencias del compromiso según Fernández (2017) para quien:

(...) el compromiso sostiene una relación negativa con la rotación y la intención de abandono, es decir, a mayor compromiso con la organización, menores serán los índices de rotación o de abandono de la empresa (...) así como una correlación positiva en campos como el desempeño, el rendimiento, el altruismo del trabajador hacia la organización, mayor predisposición, satisfacción laboral, etc. (p.47)

Ciertamente que las dos habilidades indagadas han expresado su relevancia gerencial, pero en el siglo XXI donde la sociedad de la información y comunicación marca también pautas gerenciales, resultaba básico concebirla como una competencia particular, por lo que la tercera habilidad corresponde al uso de las tecnologías de información y comunicación. Los resultados en el cuadro 3 permite afirmar que cognoscitiva, procedimental y actitudinal los estudiantes tienen afinidad con esta habilidad y es comprensible, pues gracias a ellas el intercambio de ideas y la propagación de innovaciones han cambiado rápidamente la vida de las personas, así como los procesos organizacionales, induciendo a la productividad y buscando fortalecer la seguridad empresarial. Sin embargo, resulta importante destacar que en el gráfico 1 se aprecia que los estudiantes consideran entre las alternativas de respuestas que, aunque su nivel es adecuado, les gustaría profundizar en sus saberes.



**Gráfico 1. Saberes particulares.** Fuente: Elaboración propia.

Esa necesidad de mejorar estos saberes es comprensible porque si bien es sabido las múltiples bondades de las TIC en todos los ámbitos de la sociedad, en actividades económicas, administración pública y privada, entre otros, así como su vinculación con la ciencia ha reducido los tiempos de innovación, ha acelerado la rapidez en superar los avances, también ha apresurado los tiempos de la obsolescencia tecnológica, por ejemplo, los programas administrativos se mejoran constantemente, y se oferta al mercado mediante nuevas versiones, implícitamente obligan a las empresas y profesionales que los usan cotidianamente a estar actualizados, en ocasiones puede generar presión económica y cognoscitivas porque ponerse al día tecnológicamente implica esfuerzos y recursos adicionales, sobre todo, a aquellos que no aprendieron o no dominan la tecnología que su profesión exige en la actualidad. Los estudiantes universitarios tienen la responsabilidad y a la vez el reto de que su formación en este nivel educativo contribuya al avance del conocimiento, así como participar desde la investigación y vinculación activamente en la solución de los problemas de la sociedad en la disciplina de formación, empleando

las competencias, habilidades y saberes particulares adquiridos, lo cual conlleva axiológicamente a ser ciudadanos autónomos y comprometidos, capaces de poner en práctica las TIC de manera responsable moralmente.

#### **4.2. Competencias administrativas**

Al igual que las competencias particulares, las administrativas también fueron asumidas por los estudiantes, así la administración de recursos, manejo de procesos organizacionales y administración de talento humano presuponen una dominante afinidad entre las respuestas, como se evidencia en el cuadro 4.

Sobre la habilidad *administración de recursos organizacionales*, Chiavenato (1999) señala que “los recursos son los medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales. La administración requiere varias especializaciones y cada recurso una especialización” (p.10), sobre esto concuerdan Hintze (1999) y Chiavenato (2009) en que es necesario administrar los recursos (humanos y materiales) para lograr propósitos, satisfacer a los clientes, accionistas, empleados y proveedores de manera coordinada, pues la administración de recursos hace referencia a las competencias de las personas para desarrollar el trabajo con eficiencia, que es la situación deseada de toda organización.

## Cuadro 4

### Competencias, habilidades y saberes administrativos

#### *Competencias administrativas*

<b>Administración de recursos organizacionales</b>	Afinidad	No afinidad
Conozco los recursos técnicos, financieros, materiales y sistemas de información de la empresa	24	5
Propicio el uso eficiente de los recursos	23	6
Incentivo el uso ecológico de los recursos	25	4
<b>Manejo de procesos organizacionales</b>	Afinidad	No afinidad
Conozco los procesos administrativo de la empresa	24	5
Organizo los procesos del trabajo	23	6
Tengo espíritu de cooperación en los procesos y sistemas organizacionales	25	4
<b>Administración del Talento Humano</b>	Afinidad	No afinidad
Conozco el sistema de recurso humano	22	7
Implemento planes de carrera, calidad de vida y bienestar social	24	5
Mantengo una actitud mediadora	21	8

**Fuente:** Elaboración propia.

Sobre esta habilidad, la perspectiva de los estudiantes declaran afinidad pero no conforme, pues la alternativa predominante indica deseo de ampliar sus habilidades, cognostiviva y procedimentalmente, al querer ampliar sus conocimientos sobre la competencia y propiciar el uso eficiente de los recursos organizacionales, y axiológicamente necesitan mejorar el uso ecológico de los recursos. Esta habilidad según Alles (2008) permite a las personas que ocupan puestos que estén lo mejor preparados, tanto cognoscitivo, procedimental como actitudinalmente.

Señalan Hamel y Prahalad (1995) y Teece, Pissano & Shuen (1997) que las competencias desde un amplio espectro poseen relación con los sistemas y procesos organizacionales que generan las competencias y habilidades a nivel organizacional; por lo que existe un vínculo sólido entre las competencias de recursos organizacionales y las *competencias de procesos organizacionales*, debido a que ellas según Soltura (2009) constituyen un grupo homogéneo, con la misma finalidad de orientar los recursos organizacionales, y mantener una estrecha relación entre sí y con otros componentes del sistema de dirección de la empresa.

En tal sentido, la posición de los estudiantes sobre los saberes emanó afinidad cognoscitiva, al indicar que conocen los procesos administrativos, procedimental, pues indican que organizan los procesos de trabajo y actitudinal por su disposición a cooperar en los procesos y sistemas organizacionales.

Explica Medina et al (2012), que contar con herramientas para el diseño y aplicación en un proceso organizado, planificado y sustentado en los enfoques más actuales de la gerencia, de un sistema eficaz del desempeño, constituye una necesidad del desarrollo actual del sector empresarial. Ante esto, las competencias referentes la *administración del talento humano* conllevan a una mirada integral de competencias gerenciales.

Al respecto, la afinidad en los tres saberes se hizo notar en las respuestas de los estudiantes, al manifestar suficiencia teórica, procedimental y actitudinal sobre el sistema de recursos humanos, implementación de planes de carrera, calidad de vida y bienestar social del talento humano y sobre su actitud mediadora, respectivamente, estos resultados responden de acuerdo a Medina et al (2012) con las nuevas exigencias en la "(...) manera de dirigir, gestionar y evaluar el capital humano, alineando su comportamiento a las estrategias organizacionales, por lo que puede aseverarse que la gestión por competencias constituye hoy día, necesidad y soporte de la dirección estratégica integrada" (p.81).

En términos generales sobre las competencias administrativas se puede afirmar que la formación de los estudiantes en ingeniería comercial evidencia concordancia entre los contenidos emitidos por la institución universitaria y las competencias, habilidades y saberes expuestos anteriormente.

### **4.3. Competencias de mercado**

El conocer, relacionarse y asentarse en el mercado implica grandes esfuerzos por saber, saber hacer y saber ser, para comunicarse, negociar y entender al mercado, tanto para las organizaciones como para las personas que laboran en ellas y están vinculadas directamente con clientes, proveedores, competidores, entre otros. Sobre el conocimiento del mercado, la afinidad estudiantil con esta habilidad fue contundente en los tres saberes, al manifestar que

tienen conocimientos sobre los cambios sectoriales, se saben adaptar a las modificaciones que surjan en mercado las organizaciones, y estar actualizado sobre los acontecimientos en el mercado, para Sandoval (2014) estos saberes deben ser permanentes para poder enfrentar las turbulencias en su entorno, ya que antes decisiones repentinas en segmentos de mercados, las fortalezas que tenían siempre hay reforzarlas y ampliarlas, pues no son suficientes para mantener su permanencia, debido a surgen diariamente nuevas relaciones, actores, mercados, reglas, escenarios y retos, entre otros.

## Cuadro 5 Competencias, habilidades y saberes de mercado

### *Competencias de mercado*

<b>Conocimiento del mercado</b>	Afinidad	No afinidad
Conozco los cambios en el sector donde se desenvuelve la empresa	22	7
Me adapto a los cambios del mercado	22	7
Me gusta saber qué ocurre en el mercado	22	7
<b>Comunicación</b>	Afinidad	No afinidad
Identifico las personas que tienen información para solucionar un problema	23	6
Expreso correctamente mis ideas	25	4
Me gusta escuchar con atención a las personas	26	3
<b>Negociación</b>	Afinidad	No afinidad
Considero más importantes la colaboración que la competencia en una negociación	26	3
Busco que la negociación beneficie a ambas partes	28	1
Cuando negocio, me gusta tener claro los objetivos de la negociación	23	6

**Fuente:** Elaboración propia.

A propósito de interrelaciones, en el mundo laboral, la *comunicación* tiene una gran relevancia, bien sea verbal o no verbal, pues implica datos, información y relaciones de manera oportuna con fluidez y pertinencia. En tal sentido, las empresas buscan cada vez más desarrollar una gestión comunicativa como eje fundamental de las mismas; así como impronta de planes y estrategias de imagen corporativa y estrategias para gestionar su

identidad ante sus clientes, la competencia y el mercado (Carrillo et al, 2008).

Sobre esta competencia, la afinidad se evidenció en los tres saberes (cognoscitivo, procedimental y actitudinal), pues los estudiantes consideran que en el proceso formativo universitario han aprendido a identificar personas que tienen información para solucionar problemas y les gusta escuchar con atención a otras personas; sin embargo, les gustaría profundizar en su capacidad para expresar correctamente sus ideas.

Estos resultados corresponden con la Universidad de Viña del Mar (2005), que indica que la comunicación es un proceso que aparece en todas las áreas de la empresa, y no solo limitado como tarea específica, de allí que la comunicación se conciba como perspectiva estratégica empresarial.

Las competencias específicas en las organizaciones deben ser identificadas porque permite identificar el estado actual de los recursos y habilidades de las personas, además de posibilitar su potencial y correcto desarrollo (Huerta-Riveros, Leyton-Pavez & Saldia-Barahona, 2009). La identificación de tales habilidades y recursos es cada vez más imperiosa y su detección requiere de instrumentos más confiables y válidos que permitan interpretar y anticipar el futuro comportamiento de la persona. Detectar los talentos, recursos y habilidades es tarea de aquellos que están conscientes del mejoramiento continuo y saben que es en el interior de la organización en donde van a encontrar los obstáculos u oportunidades para crecer.

En toda vinculación con el mercado, sea mediante la comunicación, datos provenientes de la investigación o análisis de los problemas y circunstancias en el devenir empresarial, la *negociación* siempre tiene un rol estratégico porque se basa según Paz (2004) en:

...acciones de una parte dependen de lo que haga el otro, e involucran una serie continua de interacciones que van perfilando tanto el resultado como el proceso a través del cual se llega al resultado, las reglas de juego que establecen secuencialmente las partes hasta llegar a definir un procedimiento o proceso que se mantendrá en futuras interacciones entre las partes. (p. 85)

Sobre esta habilidad los estudiantes manifestaron afinidad en términos de suficiencia sobre los saberes, es decir, consideran importante en la negociación la colaboración entre las partes, también buscan que la negociación se beneficie para todos los involucrados, teniendo claridad en los objetivos de la misma, en el entendido que es un proceso que tiene etapas y normas para que las partes involucradas lleguen a acuerdos mutuamente satisfactorios; además, apertura a la posibilidad de realizar futuras negociaciones con la contraparte o identificar potenciales negociaciones con otras entidades.

Responder a la complejidad y diversidad del mercado, requiere de competencias gerenciales, como conocimiento de mercado, comunicación y negociación, pues las empresas dependen no sólo de profundos conocimientos en las áreas técnicas y humanas del saber, sino de una permanente actitud proactiva frente al liderazgo, de un sano criterio, visión de futuro para la toma de decisiones y de una capacidad negociadora para la resolución de conflictos en las organizaciones (Paz, 2004).

## **5. Conclusiones**

Los resultados emanados y expuestos evidencian en términos generales que los estudiantes de séptimo a noveno semestre de ingeniería comercial han adquirido las competencias, los habilidades y saberes, lo que indica que han tenido una forma integral y pueden responder a los requerimientos gerenciales del sector empresarial.

Las competencias gerenciales orientan a los estudiantes hacia el desempeño idóneo a los entornos, actividades económicas, culturales y sociales, puesto que en su proceso de formación se ha reconocido como el protagonista de su vida y de su proceso de aprendizaje, a partir del aprendizaje y desarrollo de sus habilidades y saberes cognoscitivos, procedimentales y actitudinales.

Las competencias implican protagonismo de los estudiantes y conllevan a la calidad e idoneidad en el desempeño organizacional, a concebir el conocimiento, informaciones e ideas en acción, saber aplicar la teoría en la práctica, implementar los conocimientos adquiridos a la solución de problemas, y la actitud representa el estilo personal de hacer que las cosas sucedan, la manera de

dirigir, comunicar y el impulso de innovar.

La Pontificia Universidad Católica de Ecuador, sede Ambato, en la República del Ecuador valida a sus estudiantes y al sector empresarial con esta investigación que los profesionales egresados en la carrera de ingeniería comercial de esa casa de estudios de educación superior poseen competencias específicas, habilidades profesionales y saberes cognitivos, procedimentales y actitudinales en el área de gerencia suficientes para desenvolverse en pro de la calidad en cargos gerenciales.

Sería provechoso para la universidad continuar con este tipo de investigaciones, hacia otras disciplinas, así como ampliar las competencias y las habilidades, porque les permitirá a todos los entes involucrados, funciones universitarias y sobre todo a la comunidad estudiantil verificar la pertinencia y correlaciones de la formación de educación superior con la realidad, necesidades y requerimientos de las actividades económicas ecuatoriana, lo cual redundará beneficiosamente al país, pues contará con profesionales actualizados y competitivos.

## 6. Referencias

- Agolla, Joseph y Van Lill, Johnson. (2013). Public Sector Innovation Drivers. A Process Model. *J Soc Science*, 34(2), 165-176.
- Alles, Martha. (2008). *Comportamiento Organizacional: Como lograr un cambio*. España: Granica.
- Alles, Martha. (2009). *Diccionario de preguntas la trilogía tomo III: las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas*. Argentina: Granica.
- Amit, Raphael y Schoemaker, Paul. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, vol. 14. pp. 33-46. Argentina.
- Barney, Jay. y Wright, P Patrick. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, vol. 37, N° 1, pp. 31-46.
- Carrillo, Victoria; Castillo, Ana y Tato, Juan. (2008). El valor de lo intangible. La gestión de la reputación corporativa. El caso de la marca Telefónica. *Observatorio (OBS\*) Journal*, 7, 239-254. Recuperado de: <http://obs.obercom.pt/index.php/obs/article/view/123/215>.

- Chiavenato, Idalberto. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). *Administración de los recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill, Interamericana Editores.
- Chiavenato, Idalberto. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. Quinta Edición. México: Mc Graw Hill.
- Dávila, José. (2013). Capacidades organizacionales: dinámicas por naturaleza. *Cuadernos de Administración*, vol. 26, núm. 47, julio-diciembre, 2013, pp. 11-33 Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20531182002>
- Delgado, María y Camargo, Esmerlis. (2012). *Las Competencias Gerenciales en Las Organizaciones de Alto Desempeño*. Investigación Bibliográfica y documental. Universidad de la Guajira y Universidad Rafael Urdaneta. Venezuela.
- Deloit Insights. (2006). *Tendencias en Capital Humano 2018 México*. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/HCT-2018.pdf>. Consultado: 27/04/2019.
- Fernández, Ángela. (2017). *El compromiso organizacional*. Trabajo fin de grado en relaciones laborales y recursos humanos facultad de ciencias empresariales y del trabajo de Soria. Soria. Disponible en: <file:///C:/Users/Marina/Downloads/Dialnet-ElCompromisoOrganizacional-5089649.pdf> Consultado: 17/04/2019.
- Gareth, Lewis y Gene, Crozier. (2004). *Como evaluar y mejorar sus capacidades personales*. Barcelona: Grupo Planeta (GBS).
- González Maura. (2004). *La formación de la competencia profesional en la Universidad. Reflexiones y experiencias desde una perspectiva educativa*. En Universidad 2004. 4ta Convención Internacional de Educación Superior. La Habana, 1ro al 5 de febrero de 2004.
- Goyal, Varsha. (2013). *Importance of Interpersonal Skills at Workplace*. International Indexed & Refereed Journal.
- Grant, Robert. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, vol. 33, n.º 3, spring, pp. 114-135.
- Hamel, Gary y Prahalad, Coimbatore. (1995). *Compitiendo por el futuro. Estrategia comercial para crear los mercados del mañana*. Barcelona, España: Ariel S.A,

- Haygroup. (2001). *The manager competency model*. Disponible en: <http://www.toplevelcoaching.com/MCPBriefGuide.pdf>. Consulta realizada el 06 de abril de 2019.
- Hintze, Jorge. (1999). *Administración de estructuras organizativas. Centro de Desarrollo y asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública TOP*. Argentina. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1590/S0124-00642009000600014>. Consultado: 20/03/2019.
- Huerta, Patricia; Leyton, Carolina y Saldia, Hector. (2009). Análisis de las Análisis de las competencias directivas de una red de salud pública. *Revista salud pública*, Volumen 11, Número 6, Pp. 979-987. Disponible en: DOI: <https://doi.org/10.1590/S0124-00642009000600014>. Consultado: 10/05/2019.
- Medina, Manuel; Armenteros, María del Carmen; Guerrero, Liliana; Barquero, José. (2012). Las Competencias Gerenciales desde una Visión Estratégica de las Organizaciones: Un Procedimiento para su Identificación y Evaluación del Desempeño. Público. *Revista Internacional Administración & Finanzas*. Volumen 5. Número 2.
- Martínez, José. (2004). *Concepción del aprendizaje, metacognición y cambio conceptual en estudiantes universitarios de Psicología*. Tesis doctoral, Universidad de Barcelona.
- Meyer, John y Allen, Natalie. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, research and application*. EE. UU. Sage Publivations.
- Mosley, Donald; Megginson, Leon y Pietri, Paul. (2005). *Supervisión: La Práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación* (pp. 493). México: Thomson Editores.
- Paz, Jorge Ignacio. (2004). Negociación: Competencia Gerencial Por Antonomasia. *Revista Eia*, Núm. 1, Febrero, 2004, Pp. 81-98. Escuela De Ingeniería de Antioquia Envigado, Colombia
- Rial Sánchez, Antonio. (2004). El concepto de competencia: implicaciones socio-profesionales y formativas. Volumen 3. *Diálogos. Educación y formación de personas adultas*. España.
- Robbins, Stephen y Decenzo, David. (2002). *Fundamentos de administración*. México: Pearson Educación.
- Sáenz, Nerea y López, Ana. (2015). Las Competencias de Emprendimiento Social, las competencias de emprendimiento social, coems: aproximación a través de programas de formación universitaria en Iberoamérica. REVESCO N° 119 - Tercer Cuatrimestre. Disponible en:

[http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_REVE.2015.n119.49066](http://dx.doi.org/10.5209/rev_REVE.2015.n119.49066).  
Consultado: 02/03/2019.

- Sandoval, José. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162–171. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>. Consultado: 05/02/2019.
- Soltura, Ariel. (2009). *Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización*. Tesis Doctoral. CETDIR. La Habana.
- Teece, David; Pisano, Gary y Shuen, Amy. (1997). *Dynamic Capabilities And Strategic management*. 18(7), 509-533.
- Tobón, Sergio. (2006). *Aspectos básicos de la formación basada en competencias*. Colombia. Talca: Proyecto Mesesup.
- Tobón, Sergio. (2008). *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Colombia. Ecoe Editores.
- Universidad de Viña del Mar. (2005). *Actualizaciones para el desarrollo organizacional*.
- Useche, María Cristina y Artigas, Wileidys. (2018). Competencias de administración. Comparación de la perspectiva estudiantil gerencial. *Revista Venezolana de Gerencia*. Año. 23. No. 1. Pp. 384 – 402. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- Useche, María Cristina; Giler, Martina y Evelyn Pinargote. (2019). Emprendimiento estudiantil universitario. Caso: Universidad del Zulia. *Revista Sapientiae*. Vol. 4 (2). 210-230. Universida de Óscar Ribas. Angola.
- Wolf, Alison. (1994). La medición de la competencia: la experiencia del Reino Unido. *Revista Europea de Formación Profesional*. No. 1, Europa: CEDEFOP (Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional).