



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Empleabilidad y Competencias Gerenciales de los
graduados en la escuela profesional de Administración de
la Universidad Cesar Vallejo, año 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACÁDEMICO DE:

Maestra en Administración de Negocios

AUTOR

Br. Oshin Silva Sánchez

ASESOR:

Dr. Carlos Sotelo Estacio

SECCIÓN:

Ciencias empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Responsabilidad Social

PERÚ - 2017

Página del Jurado

.....
Presidente: Dra. Luzmila Garro Aburto

.....
Secretario: Dr. Noel Alcas Zapata

.....
Vocal: Dr. Angel Salvatierra Melgar

Dedicatoria

A mis familiares, por la comprensión y el apoyo incondicional, muchos de mis logros se los debo a ustedes mi mayor fortaleza.

Agradecimiento

Quiero agradecer a Dios quien me dio la fe, la fortaleza y sabiduría para llegar a cumplir esta meta tan esperada de culminar mis estudios de Maestría.

Declaración Jurada

Yo, Br. Oshin Silva Sanchez estudiante del Programa Académico de Maestría en Administración de Negocios de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 46871327, con la tesis titulada “Impacto laboral y competencias de los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad Cesar Vallejo, año 2017” declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Los Olivos, Agosto de 2017.

Firma:.....

Br. Oshin Silva Sanchez

DNI: 46871327

Presentación

Señor presidente

Señores miembros del jurado

Presento la Tesis titulada: “Impacto laboral y competencias de los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad Cesar Vallejo, año 2017, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para optar el grado académico de Magister en Administración de Negocios.

Esperamos que nuestros modestos aportes contribuyan con algo en la solución de la problemática de Administración de Negocios en especial en los aspectos relacionados con el Impacto laboral y las competencias de los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad Cesar Vallejo, año 2017. (mencionar sus dos variables de investigación), y particularmente en (mencionar la institución donde se realizara la investigación).

La información se ha estructurado en siete capítulos teniendo en cuenta el esquema de investigación sugerido por la universidad.

En el primer capítulo se expone la introducción. En el segundo capítulo se presenta el marco metodológico. En el tercer capítulo se muestran los resultados. En el cuarto capítulo abordamos la discusión de los resultados. En el quinto se precisan las conclusiones. En el sexto capítulo se adjuntan las recomendaciones que hemos planteado, luego del análisis de los datos de las variables en estudio. Finalmente en el séptimo capítulo presentamos las referencias bibliográficas y anexos de la presente investigación.

Índice de contenido

| Páginas preliminares | Página |
|--|---------------|
| Página de jurados | ii |
| Dedicatoria | iii |
| Agradecimiento | iv |
| Declaración jurada | v |
| Presentación | vi |
| Índice de contenido | vii |
| Lista de tablas | x |
| Lista de figuras | xi |
| Resumen | xii |
| Abstract | xii |
| | |
| I. Introducción | |
| 1.1 Antecedentes | 14 |
| 1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística | 57 |
| 1.3 Justificación | 57 |
| 1.4 Problema | 58 |
| 1.5 Hipótesis | 59 |
| 1.6 Objetivos | 60 |
| II. Marco metodológico | 62 |
| 2.1 Variables | 63 |
| 2.2 Operacionalización de variables | 65 |
| 2.3. Metodología | 66 |
| 2.4. Tipos de estudio | 66 |
| 2.5. Diseño | 66 |
| 2.6. Población, muestra y muestreo | 68 |
| 2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 74 |
| 2.8 Método de Análisis | 75 |
| 2.9. Aspectos éticos | 75 |
| III: Resultados | 52 |

| | | |
|-------------|---|----|
| 3.1. | Descripción de resultados | 53 |
| 3.2. | Contrastación de hipótesis | 58 |
| | IV: Discusión | 60 |
| | V: Conclusiones | 62 |
| | VI: Recomendaciones | 66 |
| | VII: Referencias | 68 |
| | Anexos | |
| Apéndice 1: | Matriz de consistencia | 70 |
| Apéndice 2: | Instrumento de medición de la variable Empleabilidad | 71 |
| Apéndice 3: | Instrumento de medición de la variable Competencias Gerenciales | 72 |
| Apéndice 4: | Base de datos de la muestra | |

Lista de tablas

| | Página |
|--|--------|
| Tabla 1: Operacionalización de la variable Empleabilidad | 65 |
| Tabla 2: Operacionalización de la variable Competencias Gerenciales | 65 |
| Tabla 3: Jurados expertos | 73 |
| Tabla 4: Interpretación del coeficiente de confiabilidad | 73 |
| Tabla 5: Resultados del análisis de confiabilidad del instrumento que mide la variable Empleabilidad | 74 |
| Tabla 6: Resultado de análisis de confiabilidad del instrumento que mide la variable rentabilidad | 75 |

Resumen

En la investigación titulada Empleabilidad y su impacto en las competencias gerenciales de la Universidad Cesar Vallejo año 2017, el objetivo general de la investigación fue determinar la influencia de empleabilidad en la competencias gerenciales de Universidad Cesar Vallejo año 2017, El tipo de investigación es sustantiva, el nivel de investigación es descriptivo y el diseño de la investigación es descriptivo correlacional y el enfoque es cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 48 graduados.

La técnica que se utilizó es la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron dos cuestionarios aplicados a los trabajadores. Para la validez de los instrumentos se utilizó el juicio de expertos y para la confiabilidad de cada instrumento se utilizó el alfa de Crombach que salió muy alta en ambas variables: 0,889 para la variable Empleabilidad y 0,966 para la variable competencias gerenciales.

Con referencia al objetivo general: se concluye que existe relación directa y significativa entre el variable Empleabilidad y competencias gerenciales en Universidad Cesar Vallejo año 2017. Lo que se demuestra con el estadístico de Spearman (sig. bilateral = .000 < 0.01; Rho = .978).

Palabras Clave: Empleabilidad y Competencias gerenciales.

Abstract

In the research entitled Employability and its impact on managerial competencies of the Universidad Cesar Vallejo in 2017, the general objective of the research was to determine the influence of employability in the managerial competencies of Universidad Cesar Vallejo in 2017. The type of research is substantive, the level of research is descriptive and the research design is descriptive correlational and the approach is quantitative. The sample consisted of 48 graduates.

The technique used was the survey and the instruments of data collection were two questionnaires applied to workers. For the validity of the instruments the expert judgment was used and for the reliability of each instrument the Crombach's alpha was used which came out very high in both variables: 0.889 for the variable Employability and 0.966 for the variable managerial competencies. With reference to the general objective: it is concluded that there is a direct and significant relationship between the variable Employability and managerial competencies at Cesar Vallejo University in 2017. This is demonstrated by the Spearman statistic (bilateral = .000 <0.01; Rho = . 978).

Keywords: Employability and managerial competencies.

I. Introducción

1.1 Antecedentes:

1.1.1. Antecedentes internacionales

López (2012) en su investigación La empleabilidad y el nivel de empleo de los egresados y graduados de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, el objetivo general de la investigación es determinar la incidencia de la empleabilidad de los egresados y recién graduados de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato en el nivel de empleo. El estudio de la investigación fue descriptivo y se aplicó un cuestionario conformado por 10 preguntas. Así mismo, se trabajó con una población de 430 egresados y una muestra de 207 egresados. Según los resultados obtenidos por la investigación nos indica que la empleabilidad y el nivel de empleo de los egresados y graduados es muy baja, por motivo que el 77% de los egresados que se encuentran en el XIV Seminario de graduación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato. Por otro lado, según los resultados de la investigación, la principal dificultad para la inserción laboral es por la falta de título profesional, en ese sentido, el mercado laboral es más exigente ya que exige documentos que acredite las condiciones de profesional.

Sevillano y Pérez (2016) en su investigación la empleabilidad y ocupación laboral de los egresados del máster en formación del profesorado de educación secundaria obligatoria, bachillerato y formación profesional. La investigación tiene como objetivo analizar las tendencias en relación con la ocupación, sueldo y tiempo que demoran en colocarse en el mercado laboral, así mismo, como la satisfacción con la formación recibida y la aplicación de los conocimientos adquiridos en el empleo obtenido. Para ello, se ha considerado de 4 generaciones de egresados de la Facultad de Formación y Educación. El método de la investigación es cuantitativo de tipo descriptivo y transversal y se obtuvo una población de 682 alumnos y se utilizó una encuesta de 13 preguntas. Los resultados de la investigación es el 52% de los encuestados dicen haber encontrado empleo, aunque de estos solo la mitad lo hace en el ámbito relacionado con las competencias adquiridas en el máster y la mitad de estos empleos son de carácter temporal.

Minguez (2015) en su artículo de la empleabilidad de los jóvenes en España: Explicando el elevado desempleo juvenil durante la recesión económica, así mismo manifiesta el desempleo de los jóvenes en España explica principalmente por la decadencia de empleos temporales, las características del sistema productivo y por los desórdenes existentes entre la formación y el mercado laboral. El objetivo principal es analizar las causas del elevado desempleo juvenil en España y las circunstancias que condicionan la empleabilidad. La metodología de la investigación se ha basado en la investigación de datos secundarios procedentes de las encuestas de juventud, Eurostat y la Encuesta de Población Activa. Es por ello, que la tasa de desempleo no se distribuye homogéneamente entre todos los jóvenes, estas circunstancias se evidencian por el elevado desempleo de los jóvenes menores de 25 años y el fracaso escolar. Por otro lado, el sobre-cualificación de los jóvenes.

Lantarón (2014), en su investigación la universidad española ante la empleabilidad de sus graduados: estrategias para su mejora; Así mismo, el objetivo es ejecutar una aproximación a las estrategias que utilizan las universidades españolas para implementar la empleabilidad de los graduados y el diseño de los nuevos planes de estudio y la oferta de servicios de orientación profesional, es por ello, que nos permite conocer partiendo con el concepto de empleabilidad para obtener una visión amplia y los factores que involucran en la educación superior. Para realizar la investigación se desarrolló con una población de 70 universidades españolas y se aplicó un cuestionario presentado a los responsables de los servicios de orientación profesional universitarios.

Por otro lado, podemos manifestar que la empleabilidad es complejo y dinámico, en ese sentido, debe ser considerado como responsabilidad participativa entre las personas, organizaciones e instituciones universitarias según los autores manifiesta que la empleabilidad es una serie de caracteres: conocimiento, habilidades y destrezas, como atributos de gestión de carrera y búsqueda de empleo.

Rodríguez (2012) en su tesis Orientación profesional por competencias transversales para mejorar la empleabilidad, así mismo, el objetivo principal de la investigación es conocer como influye el recibir orientación profesional por competencias transversales en el nivel de empleabilidad de los egresados. En ese sentido, se realizó 2 instrumentos cuantitativo (mediante cuestionario y esta conformado por 26 preguntas) y cualitativo (entrevista individual y focus group). En el desarrollo de la investigación cuenta con la colaboración de 784 egresados, datos que se ha disminuido a 448 por las dificultades de contactarse, por consiguiente, se realizó un total de 411 entrevistas presenciales de las cuales se seleccionó aleatoriamente de 100 egresados para realizar un análisis de profundidad, también se utilizó observación y análisis de cada 100 entrevistas. Los resultados obtenidos de la investigación nos indican que el 40% de los egresados no trabajan pero se están formando. Por lo tanto, los egresados que reciben formación por competencias no solo presentan una tendencia mayor a formarse, también trabajan más, lo importante es que el puesto de trabajo este relacionado con los estudios. Muchos de los egresados reciben orientación en las prácticas en empresas y este hecho puede facilitar mas adelante a tener acceso de trabajo y en relación a los estudios.

1.1.2 Antecedentes nacionales

Cuba (2016) en su estudio de investigación aborda el “capital humano y el capital relacional como factores de la empleabilidad de los egresados de la Escuela de Negocios Internacionales de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos entre los años 2011 y 2012”. El presente estudio nos manifiesta que el capital humano, entendido como los conocimientos y la experiencia que cada individuo posee el desempeño laboral, asimismo, influye el grado de empleabilidad de cada persona que lo realiza. De acuerdo lo mencionado, el capital relacional, que viene a ser el apoyo de las personas leales con el fin de lograr un puesto de trabajo. En el estudio de la investigación representa el perfil laboral del egresado, se señala que los aprendizajes y las capacitaciones para adquirir conocimientos, en el puesto laboral son primordiales para los egresados en el manejo de su empleabilidad. El

argumento de lo expuesto anteriormente se manifiesta que la carrera de Administración de Negocios Internacionales de la UMSM. Por lo cual, se tomó una muestra de 40 egresados y se aplicó las encuestas para los egresados y obtener los resultados de acuerdo a las hipótesis planteadas de acuerdo a la investigación realizada.

Huamani (2013) en su tesis “empleabilidad de egresados de la facultad de ciencias administrativas de la UNMSM”; los resultados obtenidos nos manifiesta que carece de poca comunicación entre el ámbito de ocupación laboral manifestada por la universidad, a través de sus planes de estudios, y el nivel de empleabilidad y ocupación de nuestros egresados en el ámbito laboral. En ese sentido, se garantiza que el 52% de los encuestados manifestaron que los conocimientos impartidos en la universidad valieron poco o mediano para su desempeño laboral. De acuerdo a los resultados, involucra que la Facultad de Ciencias Administrativas de la (UNMSM) debe conservar una comunicación estrecha con los stakeholders, a fin de saber cuáles son sus pretensiones de acuerdo a los requisitos de los recursos profesionales, para unir en sus futuros planes de estudios. De esa manera, la investigación nos indica que un porcentaje de los egresados tienen empleos en posiciones inferiores dentro de la organización, desempeñando cargos administrativos y operativos poco o nada gravitantes para la empresa. En este contexto se enfoca dos posiciones: a) Que los encuestados fueron en su mayoría egresados de los últimos años (2004-2006), que recién se inician profesionalmente a laborar, y es obvio que lo harán desde abajo, y b) Que los planes de estudios no guardan relación con lo que requiere el mercado profesional, por lo que nuestros egresados metódicamente son pospuestos de ascender a puestos selectos, dado que no se encuentran adecuadamente dispuestos para ello. Comprobando y corroborando otros datos, podemos afirmar que los cargos poco relevantes de nuestros egresados se explican por la primera posición, lo que a su vez demuestra un elemento incontrolable en la investigación.

Chacaltana (2015) en su estudio “Inserción laboral de jóvenes en Perú: El enfoque de los financieros concluye que la fuente más significativa de trabajo para los jóvenes son las empresas”. En este documento, a partir de un conjunto de entrevistas organizadas en empresas privadas de Lima, se ha desarrollado las

apreciaciones que tienen las organizaciones sobre los jóvenes, desde el punto de vista laboral. Esto ha implicado un análisis de su demanda por mano de obra joven, así como el análisis de la percepción sobre el desempeño en el puesto de trabajo. Cabe mencionar que se ha considerado las prácticas de contratación y capacitación que exhiben las organizaciones en correlación a los jóvenes que laboran en las organizaciones.

Julcahuanga (2013) en su estudio de investigación "Evaluación de las estrategias de capacitación del programa de capacitación laboral juvenil projovent, para la inserción laboral de jóvenes entre 16 a 24 años en la ciudad de Piura" se llega a la conclusión de que no realizaron un proceso de adaptación para los jóvenes para que puedan trabajar al momento de ser insertados al mercado laboral bajo presión, y se preparen para obtener un puesto de trabajo. Solamente se desarrolla un taller de formación integral durante la fase técnica.

1.2 Fundamentación científico, técnica o humanística

1.2.1 Bases teóricas de la variable Empleabilidad

Para Campos y Ríos (2003) manifiesta que el término procede de la unión de las palabras employ (empleo) y ability (habilidad), por lo que se otorga el significado habilidad para obtener y conservar el empleo, es decir las personas tienen las oportunidades de conseguir un empleo o mejorar en el que posee, para ello es necesario la preparación de la persona, capacidad para diferentes funciones y la situación económica respecto al mercado laboral que ofrece. (pg.72).

Así mismo, existen características que se deben tener en cuenta para evaluar la empleabilidad que tienen los egresados y tener en cuenta fundamentalmente tres puntos importantes:

- Formación y conocimiento, facilitando un interés en las tecnologías de información.
- Disponibilidad y flexibilidad ante la búsqueda del empleo.
- Herramientas y recursos que se utilizan para buscar empleo o mejorar el que ya tiene.

Objetivos del estudio de empleadores

Según Santiago (2008) El estudio de empresarios es obtener la apreciación de los empresarios sobre las capacidades de los graduados y su avenencia a las necesidades del mercado laboral .El estudio pretende dar alternativas para el estudio de empleadores:

Detectar las causas que interviene en el reclutamiento de egresados.

Conocer los conflictos de contratación que afrontan los empresarios.

Conocer la calidad de diferentes capacidades solicitadas a la población.

Conocer los horizontes de satisfacción con las capacidades e identificar las carencias en la formación de los graduados. Comunicar sobre el grado y la colaboración entre las organizacionales y las universidades. Cotejar los datos de empleabilidad de la población graduada con diferentes estudios en el ámbito internacional. Técnicas de formación más relevante para el mercado laboral. Mejorar en los currículos universitarios de los egresados y mejorar las acciones y servicios institucionales que facilitan la transición de la Universidad al mundo del trabajo.(p.58)

Importancia de la percepción de los empleadores

Según Santiago (2008) las Principales ocupaciones de la universidad o institución, es facilitar a brindar conocimientos y capacidades primordiales para el mercado laboral. La principal forma de conocimiento contribuida por las universidades es teórico y la responsabilidad de establecer en sus planes de estudios de formación práctica y capacidades principales para el mercado laboral (p.15).

En ese sentido, la población o la sociedad del conocimiento requiere constantemente por las exigencias del mercado, competencias y conocimientos a los colaboradores. Si bien es cierto no es fácil, puesto que las necesidades y las exigencias que requiere el mercado laboral, por motivo que son versátiles y dificultosos de anunciar a corto plazo. Según la encuesta más amplia de empleadores realizada en el Reino Unido, más del 70% de los empresarios prevén que las competencias demandadas para cubrir sus puestos de trabajo cambiarán a lo largo del año

Según Bridge, O'neill y Cromie. (2003) nos manifiesta que el conflicto para predecir las capacidades requeridas en el futuro hace que los esfuerzos se agrupen en la abastecimiento de certeza para reflexionar en torno a la temática, en lugar de anunciar específicamente y para cada ámbito en concreto.

Por lo cual, las universidades y las organizaciones tienen que trabajar de forma ligada para afirmar un buen encaje entre las capacidades que se aprenden en la universidad y las que se utilizan en el puesto, en ese sentido, se requiere la colaboración entre universidades y empresas, es básica para asegurar que la formación aportada por unas y otras se mejora adecuadamente y dividiéndose sus responsabilidades. (p.98)

Dimensiones de la variable Empleabilidad

Dimensión 1 Satisfacción:

La satisfacción laboral con la productividad, es un aspecto de vital importancia, ya que los individuos sienten retribución con recompensas que sean relevantes, de tal forma que estos incentivos sea realmente útiles, debiendo entender que cada individuo tiene características propias y necesidades particulares, se debe de lograr cumplir las expectativas en este aspecto. A la vez, se debe lograr el compromiso del colaborador en el establecimiento de las metas, que sepa transmitirlos claramente, que se incentive el establecimiento de retos, que todo el personal este adecuadamente informado sobre su desempeño, todas estas acciones desarrollan un mayor compromiso en el personal. En la mayoría de casos los individuos se sienten mejor, al tener un conocimiento claro de cuál es la expectativa de la labor que realizan, asimismo se identifica y le da mayor tranquilidad el saber que se espera de él, y poder participar en las metas fijas. (Atalaya 2009, p.76).

Los hallazgos de García (2010), referidos a “Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica”. (p.59). Nos manifiesta que actualmente la satisfacción laboral es un elemento relevante en la consecución de objetivos tanto en el ámbito personal como en el de las organizacionales. Así mismo, se necesita realizar estudios consecuentes de tal forma que los conocimientos producidos se apliquen de forma holística y humanista, esto es fundamental, ya que hay que entender que el trabajador, quien es que se esfuerza y produce, es el protagonista clave.

Dimensión 2: Desempeño.

El desempeño es el comportamiento observado en el empleado, en un periodo determinado, el cual influye en la consecución de los objetivos de la organización, nos indica, que el desempeño laboral cuando es bueno, se convierte en una fortaleza vital con la que una organización puede contar. En consecuencia, se

puede decir que el desempeño está influenciado en gran medida por lo que el empleado tiene como expectativa hacia el trabajo, a las actitudes, a lo que logra y a la armonía que espera alcanzar. Por tanto, existe una relación con las habilidades y conocimientos que sostienen las acciones del colaborador, de tal forma que se consolidan los objetivos de la organización. (Chiavenato, 2000, p.26).

Dimensión 3: Empleo

Según (Ibarra 2000) El empleo es una ocupación, un puesto laboral, es decir es una actividad económica en la sociedad .Los gobiernos buscan en todo momento proporcionar oportunidades de empleo para el desarrollo de sus economías, es decir, quieren otorgar la oportunidad de que los que quieran trabajar puedan lograrlo al mismo tiempo que se construye una sociedad donde haya una estabilidad política, se desarrolle una economía próspera y se alcance justicia social. (p.50)

1.2.2 Bases teóricas de la variable competencias gerenciales

Teorías sobre la variable competencias gerenciales

Competencias

Según Sagi, (2006) manifiesta que el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) al aplicarse adecuadamente para una asignación o para un aporte profesional, permite alcanzar resultados óptimos. En este aspecto, el autor indica que la competencia está establecida por tres aspectos importantes que están relacionados uno con otro y con el mismo resultado. El primero es el saber que domina los conocimientos, continua el saber hacer, que pertenece a las habilidades, y finalmente, el querer, que abarca a las actitudes.(p.86).

Schön y Donald (2011) consideran que el aprendizaje de todas las formas de arte profesional ,acatan a las situaciones comunes a las que se desarrollan en los talleres, y marcan tres elementos que llevan al desarrollo de competencias de los profesionales: conocimiento en el campo, análisis en la acción y práctica. Según el concepto, un profesional es competente cuando aplica adecuadamente las teorías y técnicas que han sido desarrolladas por investigadores, con la finalidad de resolver problemas que se presentan en la realidad.

Según Ibarra (2000), nos indica que la competencia, es la capacidad productiva mediante la cual un individuo se define y califica en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, pero no solo en lo que respecta a lo que conoce, a su habilidad o su destreza en abstracto. Sino que la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser. (p.50).

Las competencias, es un conjunto de capacidades que está relacionado a conocimiento, habilidades, actitudes, valores y destrezas.

Asimismo, el enfoque por competencias, no se refiere a ser competitivo, sino más bien a la capacidad para recuperar los conocimientos y las experiencias para así interactuar y aprender en equipo.

La OIT (2009) la define como la capacidad efectiva para llevar a cabo de manera exitosa una actividad laboral plenamente identificada. (p.33).

Elementos que conforman las competencias

Por otro lado, Arroyo (2012) considera que las competencias esta conformadas por el conocimiento, las habilidades y las actitudes.

1: Conocimiento: Según Nonaka et al.(2000) considera que el conocimiento es como un activo creado y mantiene una forma colectiva a través de la interacción entre ellos mismos grupo de personas.

Por otro lado, señalan Tsoukas y Vladimirou (2001), establece que el conocimiento es la capacidad para realizar distintos juicios en relación a un contexto. Es decir es la capacidad para expresar un juicio que implica 2 aspectos: habilidad de la persona para realizar distinciones; la situación de la persona o individuo dentro de un contexto. Por último, es percibir y actuar sobre la realidad está representado y limitado por herramientas culturales.

2: Habilidades: Asimismo, Peter Drucker (2007), indica que uno de los principios empresariales establece que una de las dificultades más relevantes en una organización es la ausencia de dirección. En este contexto, todo directivo debe desarrollar un conjunto de habilidades y destrezas. Entre las habilidades principales para el desarrollo de su labor directiva se encuentran: la

representatividad, la comunicación, la toma de decisiones y problemas, la negociación, el autocontrol, la flexibilidad, el liderazgo y dirección. (p.67)

3: Actitudes y valores: Las actitudes forman parte del comportamiento de los individuos, en lo relacionado a lo que siente, a lo que piensa, así como la predisposición de la persona para desarrollarse en algún aspecto de su entorno.

Competencias Gerenciales:

Asimismo, Hellriegel, Jackson y Slocum (2010) nos proponen un modelo de competencias que tiene relación con la administración, en la cual definen a las competencias gerenciales, como un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes, con las cuales debe contar un individuo para alcanzar la eficiencia en una variedad de labores gerenciales así como en diversas organizaciones. Los autores establecen que a los individuos no solo se les debe evaluar por su inteligencia, sino que en la actualidad se debe tomar en cuenta un conjunto de competencias, y que el objetivo es desarrollar seis competencias que son claves y hacerlo de manera relacionada, de tal forma que se obtendrá como resultado una administración efectiva.(p.243)

Habilidades directivas: A través de las experiencias vividas, los individuos aprenden una serie de habilidades que le ayudan a mejorar su relación con su entorno; estas habilidades tienen relación tanto con una actividad específica, como con su entorno, las cuales se pueden demostrar al ejecutar eficazmente una tarea. Las habilidades se logran aprender; para el dominio de una tarea, se necesita pasar por un proceso de aprendizaje. En este contexto, se puede establecer que los directivos cuentan con diversas habilidades, ya sea básicas, técnicas, tácticas, estratégicas o interpretativas (Riviera, 2005).

Las habilidades directivas establecen un vínculo por cual el aspecto estratégico y el aspecto práctico de la administración, sus herramientas, las técnicas, los atributos individuales de un individuo así como su estilo, son elementos que

contribuyen para lograr resultados eficaces en las organizaciones (Whetten, D.A.; Cameron, K. S, 2005). Es decir, son herramientas precisas con las que debe contar todo directivo para conducir una IES.

En esta línea, los autores crean un modelo de habilidades directivas:

Modelo de habilidades directivas (FIGURA 2)

Por otro lado, las Competencias gerenciales existen diferente tipo:

Competencias en la comunicación: son capacidades de intercambiar y transmitir eficazmente información para entenderse con los demás.

Comunicación Informal: es aquel que comparte información y establece una red de contactos sociales que impactan la colaboración entre sí.

Comunicación formal: es aquel que se debe interactuar eficazmente con superiores, compañeros y agentes externos en todo lo relacionado con sus actividades en la organización.

Recopilación, análisis de la información y solución de problemas: Es eficaz en la búsqueda y el uso de la información para solucionar problemas y se anticipa a los hechos.

Planeación y administración de proyectos: se caracteriza por realizar planes, establece prioridades, define actividades, recursos y tiempos para la cumplir objetivos con eficacia.

Competencias trabajo en equipo, son habilidades y capacidades para compartir conocimientos y experiencias que permite trabajar en equipo para alcanzar un fin común, distribuyendo o asignando responsabilidades con base a las fortalezas de cada uno de sus integrantes.

Así mismo, las competencias se deben tener en cuenta que existe variedad de enfoques y perspectivas que muestran diversas clasificaciones de las mismas. Con el fin de brindar una visión amplia y clasificaciones.

Competencias de Gestión

De acuerdo Barroso (2009), manifiesta que las competencias involucran la capacidad de desarrollar talentos para así alcanzar objetivos de la organización en un periodo de tiempo determinado. De tal manera que se facilita las condiciones e instrumentos que consolidan los comportamientos productivos.

Entre las competencias que son relevantes tenemos:

Visión: consiste en lograr la identificación de aspectos estratégicos, así como también identificar oportunidades, las cuales se deben aprovechar en beneficio de la empresa. Lograr establecer la comunicación entre estrategias de la empresa y lo que se establece como meta de la unidad laboral. Produce y comunica una dirección organizacional amplia y comprometida, así mismo debe lograr transmitir entusiasmo acerca del crecimiento futuro en la empresa.

Liderazgo: involucra la capacidad que un individuo tiene de ser modelo a seguir de otros individuos. Es ser proactivo, de tal forma que establezca estrategias que contribuyan al logro de objetivos y metas. Lograr el establecimiento y el mantenimiento de relaciones, con la capacidad de captar necesidades y lograr apoyo, así como la anticipación ante conflictos, logrando la resolución adecuada de los mismos. Propugnar el cambio y el desarrollo de sus capacidades y logros en la empresa, y que sepa enfrentar desafíos y cambios de manera positiva.

Capacidad de gerencia el desempeño: es la habilidad de delegar en forma adecuada la autoridad que corresponde en cuanto a la responsabilidad, rendición de cuentas y toma de decisiones, de tal forma se asegura que los roles, responsabilidades y líneas jerárquicas sean claras para cada individuo que forma parte de la organización, asimismo es establecer con buen juicio y la mayor exactitud, cual es la necesidad de tiempo y demás recursos, necesarios para desarrollar de manera adecuada una tarea, debiendo monitorear el progreso tomando en cuenta la planificación establecida.

Competencias Centrales

Berghe (2006) Es el reconocimiento por los logros alcanzados por el equipo, además establece que las competencias centrales están asociadas con la capacidad que un individuo tiene para lograr una comunicación efectiva en la organización, así como su disposición para ser parte de equipos de trabajo, saber organizarse y desarrollar un plan de actividades y proyectos en la organización, también implica saber rendir cuentas, ser creativo en la búsqueda de opciones novedosas, que propugnen cambios requeridos y significantes. Este tipo de competencias esta asociada a los siguientes aspectos:

Trabajo en equipo: es la capacidad para trabajar en forma colaborativa con compañeros que solicitan insumos, de tal forma que se logren las metas organizacionales. También se refiere al valorar auténticamente las ideas y conocimientos de nuestros colegas, de tal manera que todos aprendamos de todos. El trabajo en equipo esta relaciona a lograr la colaboración y cooperación con terceros, ser parte de un equipo de trabajo, estar dispuesto a trabajar con compañeros pero con una actitud opuesta a la individual o competitiva. Es un conjunto de individuos que trabajan en procesos y tareas compartiendo objetivos.

Las competencias, se interpreta como un conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes visibles, comportamientos y destrezas que favorecen al gerente para que alcance un conveniente desempeño en sus labores, logrando generar aportes importantes para alcanzar los objetivos organizacionales.

Desempeño Laboral

El desempeño laboral es un aspecto clave para que las organizaciones logren su supervivencia y competitividad, en tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más vitales en el desarrollo empresarial. El desempeño laboral, el cual es definido por Chiavenato (2007) indica que el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, constituye la estrategia individual para lograr metas, habilidades y conocimientos. (p.68)

Otros autores definen el desempeño laboral como una serie de características individuales entre ellas, las capacidades, habilidades, necesidades que interactúan

con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos y a la vez puede afectar los resultados y dar cambios generados en las organizaciones, esto porque es el capital humano la fuente primordial de competitividad en la empresa y su accionar es fundamental para alcanzar el éxito o el fracaso.

Así mismo, la empresa está supeditada a la actuación del personal para sobrevivir y/o alcanzar su desarrollo, y esto solo se puede lograr si los individuos que laboran en la organización, consideran que tienen condiciones apropiadas de trabajo como son la seguridad, retos, oportunidad de desarrollo, tener motivación y logros, todo esto a lo largo de su vida laboral.

Por todo esto, es necesario tener presente como se deben alcanzar las competencias necesarias para un desempeño exitoso, ya que las habilidades y conocimientos aprovechados en el trabajo son las que finalmente ayudaran a lograr un rendimiento eficaz, logrando contribuir a los objetivos y metas de la organización.

FACTORES DEL DESEMPEÑO LABORAL

Para poder ofrecer atención a los clientes, las empresas u organizaciones deben considerar aquellos factores que se encuentran relacionados con el desempeño de los trabajadores y tienen un gran impacto en los resultados de sus aportaciones al logro de las metas y objetivos trazados destacan algunos factores relacionados como: compensación salarial, capacitación, satisfacción del trabajador, auto estima, trabajo en equipo y desarrollo de carrera, los cuales se definen a continuación.

Compensación salarial: la compensación (sueldos, salarios y prestaciones) es la gratificación que las personas reciben a cambio de su labor en la organización, garantizando la satisfacción del trabajador, lo que a su vez ayuda a la empresa a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo con un desempeño productivo. Para Chiavenato (2007), los resultados de una compensación salarial que no cubra las necesidades del empleado puede afectar la productividad de la organización y producir un deterioro de la calidad, disminuir

el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los individuos a buscar un empleo diferente.

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación teórica

La presente investigación permite presentar las teorías acerca la empleabilidad confirmar que siguen en capacidad de describir la realidad. Así poder contribuir al desarrollo académico de la escuela profesional de la Universidad Cesar Vallejo.

1.3.2 Justificación Práctica

Cada egresado de la escuela de Administración se encuentra con oportunidades de empleabilidad en el Perú, por ello en la investigación nos va a permitir ver la situación laboral de los egresados.

1.3.3 Justificación Metodológica

En la investigación, se realizó mediante el instrumento de cuestionario dirigido a los graduados y por ello se obtuvo los resultados de acuerdo a la investigación.

1.4 Realidad Problemática

La empleabilidad de egresados es una problemática en la actualidad y a la vez es importante para el análisis de la educación superior, donde existe el desempleo de los graduados que afecta en nuestro país, donde los conocimientos adquiridos necesitan ser actualizados, las habilidades personales y el egresado pueda afrontar los bajos niveles de estabilidad laboral. Es por ello, que se desarrolla la presente investigación con la finalidad de ver la situación laboral sobre la inserción laboral de los graduados de la carrera de Administración de la Universidad Cesar Vallejo. Los graduados de la carrera de Administración de los últimos 5 años se le aplicará una encuesta para poder conocer la situación actual de empleabilidad y en cuanto tiempo demora en buscar el empleo. Por otro lado, se realizará una encuesta para los egresados donde nos indicara cuáles son sus competencias. Nos permite ver la situación del egresado y apoyar dando las herramientas para su mejor desempeño.

La escuela profesional de Administración se ha detectado que existen bajas tasas de empleabilidad de los egresados, en las cuales no están definidas las estrategias de vinculación universidad, no existe relación entre las competencias

de la carrera y las exigencias del mercado laboral, por ende no existe un seguimiento de graduados en la universidad que garantice conocer la situación actual.

1.4.3 Formulación del Problema:

Para realizar la presente investigación, se han planteado los siguientes problemas:

Problema General

¿Cuál es la relación que existe entre la empleabilidad y competencias gerenciales de los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad Cesar Vallejo, año 2017?

Problemas específicos:

Problema específico 1

¿Cuál es la relación que existe entre la empleabilidad y competencias gerenciales para el trabajo en equipo de los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad Cesar Vallejo, año 2017?

Problema específico 2

¿Cuál es la relación que existe entre la empleabilidad y las competencias gerenciales para la productividad de los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad Cesar Vallejo, año 2017?

Problema específico 3

¿Cuál es la relación que existe entre la empleabilidad y las competencias gerenciales de integridad de los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad Cesar Vallejo, año 2017?

Problema específico 4

¿Cuál es la relación que existe entre la empleabilidad y competencias gerenciales de compromiso de los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad Cesar Vallejo, año 2017?

1.5 Hipótesis:

Hipótesis general

Existe relación entre la empleabilidad y competencias gerenciales de los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad Cesar Vallejo, año 2017.

Hipótesis específicas:

Hipótesis específica 1

Existe relación significativa entre la empleabilidad y competencias gerenciales para el trabajo en equipo de los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad Cesar Vallejo, año 2017

Hipótesis específica 2

Existe relación significativa entre la empleabilidad y las competencias gerenciales para la productividad de los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad Cesar Vallejo, año 2017

Hipótesis específica 3

Existe relación significativa entre la empleabilidad y las competencias gerenciales de integridad de los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad Cesar Vallejo, año 2017

Hipótesis específica 4

Existe relación significativa entre la empleabilidad y competencias gerenciales de compromiso de los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad Cesar Vallejo, año 2017

1.6 Objetivos

Objetivo General

Determinar la relación que existe entre la empleabilidad y las competencias gerenciales de graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad Cesar Vallejo, año 2017

Objetivos Específicos:

Objetivo específico 1

Determinar la relación que existe entre la empleabilidad y competencias gerenciales para el trabajo en equipo de los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad Cesar Vallejo, año 2017

Objetivo específico 2

Establecer la relación que existe entre la empleabilidad y las competencias gerenciales para la productividad de los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad Cesar Vallejo, año 2017

Objetivo específico 3

Determinar la relación que existe entre la empleabilidad y las competencias gerenciales de integridad de los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad Cesar Vallejo, año 2017

Objetivo específico 4

Determinar la relación que existe entre la empleabilidad y competencias gerenciales de compromiso de los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad Cesar Vallejo, año 2017

II. Marco Metodológico

2.1. Variables:

Hernández, Fernández y Baptista (2010) nos indica que: “una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p.95).

Definición conceptual:

Definición conceptual de la variable empleabilidad

Es el proceso de individuación y de socialización la empleabilidad constituye una competencia educable para afrontar, por parte de los individuos, demandas inmediatas o futuras del mercado de trabajo, todo lo cual implica a su vez la existencia de objetivos profesionales flexibles, la necesidad de aprender a aprender y la exigencia de usar el conocimiento en el desarrollo social y humano a través del trabajo. La empleabilidad constituye una construcción social evolutiva y dinámica, y no un atributo aislado de los individuos. Y esa construcción emerge íntimamente ligada a otros requisitos cada vez más exigidos: la calidad de vida y del trabajo. (Álvarez, Bustos y Valencia 2004, p.82)

Definición conceptual de la variable competencias gerenciales

Las competencias gerenciales es el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona posee para ser efectiva en una amplia gama de puestos y organizaciones.

Definición operacional:

Definición operacional de la variable empleabilidad

Para medir la variable empleabilidad se dividió en 3 dimensiones: satisfacción, desempeño y empleo. Estos a su vez cuentan con 5 indicadores y 19 ítems.

Definición operacional de la variable competencias gerenciales

Para medir la variable competencias gerenciales, se ha dividido en 4 dimensiones: competencias de trabajo en equipo, competencias de productividad, competencia de adaptabilidad al cambio y competencias para la comunicación. Así mismo cuenta con 14 indicadores: metas comunes, obtención de resultados, trabajo colaborativo, cumplimiento, desempeño, compromiso, visión mejora continua, capacidad de aprender.

2.2. Operacionalización de las variables:

Hernández, et al (2010) nos indica: “el proceso que sufre una variable (o un concepto en general) de modo tal que a ella se le encuentran los correlatos empíricos que permiten evaluar su comportamiento en la práctica” (p. 55).

Tabla 1

Operacionalización de la variable empleabilidad

| Dimensiones | Indicadores | Ítems | Rangos | niveles |
|-----------------------|--------------------------|--------------|--------------------------------|---------|
| 1) Tasa de Empleo | Condición laboral | 1,2,3,13 | 1 Totalmente en Desacuerdo | Bajo |
| | Tiempo | 11,12 | | |
| | Remuneración | 4 | | |
| 2) Ámbito laboral | Rendimiento | 5,6,7,8,9,10 | 2 En desacuerdo | Medio |
| | Desempeño | | | |
| | Satisfacción laboral | | | |
| 3) ámbito profesional | Vinculación con el medio | 14,15 | 3. Ni de acuerdo ni desacuerdo | Alto |
| | Perfiles profesionales | | 4 De acuerdo | |
| | | | 5 Totalmente de Acuerdo | |

Tabla 2

Operacionalización de la variable competencias gerenciales

| Dimensiones | Indicadores | Ítems | Rangos | niveles |
|-------------------------------------|---------------------------|-------------------|--------------------------------|---------|
| 1) Competencia de trabajo en equipo | Metas comunes | 1,3 | 1 Totalmente en Desacuerdo | Bajo |
| | Obtención de resultados | 2,7,8 | | |
| | Trabajo colaborativo | 5,6 | | |
| | Cumplimiento | 4 | | |
| 2) Competencia de productividad | Desempeño | 9,14,16 | 2 En desacuerdo | Medio |
| | Compromiso | 10 | | |
| | Visión | 11 | 3. Ni de acuerdo ni desacuerdo | Alto |
| | Mejora continua | 12 | | |
| | Capacidad de aprender | 13,15 | | |
| 3) Competencia de integridad | Valores | 17,20 | 4 De acuerdo | |
| | Cumplimiento de objetivos | 18,19,21,24,25,26 | | |

2.3 Metodología:

Método hipotético deductivo

Hernández, et al (2009), afirman que:

El método hipotético deductivo asume que las teorías correctamente formadas son conjeturas destinadas a explicar un conjunto de datos observables. Sin embargo, estas hipótesis no pueden establecerse de manera concluyente hasta que las consecuencias que se derivan lógicamente de ellas se verifiquen mediante observaciones y experimentos adicionales (p.14)

2.4 Tipo de estudio:

El tipo de estudio es básica como lo manifestó Valderrama (2007): Es conocida como pura o fundamental, está destinada a aportar un cuerpo organizado de conocimientos científicos y no produce necesariamente resultados de utilidad práctica. Se preocupa de recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento teórico, orientada al descubrimiento de principios y leyes. (p.30).

El nivel es correlacional como Yuri, J y Urbano, C. (2006).lo señalan: los estudios correlacionales se quiere demostrar la relación que existe entre dos o más variables, sin que se puede identificar cuáles son las variables independientes y dependientes. Un estudio correlacional pretende determinar si existe relación A, B, C y D. El propósito de este estudio es saber cómo se puede comportar una variable, conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas.(p.89)

2.5 Diseño

El diseño de la presente investigación es no experimental, correlacional, transversal. Para ello establecemos las siguientes definiciones:

Diseño no experimentales

Según Sampieri y Hernández, considerando las presentes variables del presente trabajo de investigación le corresponde el enfoque cuantitativo, cuyo diseño de tipo no experimental debido a que no hay manipulación de la variable independiente, del mismo modo es transversal y descriptiva correlacional. (2010.p.149)

Diseño no experimentales transversales

Hernández, et. al. (2010). Señalan: “recogen datos en un solo tiempo, en un momento único. Su intención es describir variables y analizar el suceso e interrelación en un momento dado.” (p.151).

Este tipo de diseño se ajusta a mi investigación dado que la elaboración de mi investigación tiene un tiempo limitado y toda la información fue recolectada en un solo momento fue como tomar una foto.

Descriptivo- Correlacional

La presente investigación se plantea de tipo descriptivo ya que se describirá a cada una de las variables. Además, es correlacional debido a que nos permitirá relacionar los efectos de la variable independiente “empleabilidad” en función a la variable dependiente “competencias gerenciales”.

Este tipo de investigación descriptiva busca determinar el grado de relación existente entre las variables.

Este tipo de diseño consiste en hallar la correlación de que existe entre dos variables.

Graficamente se denota:

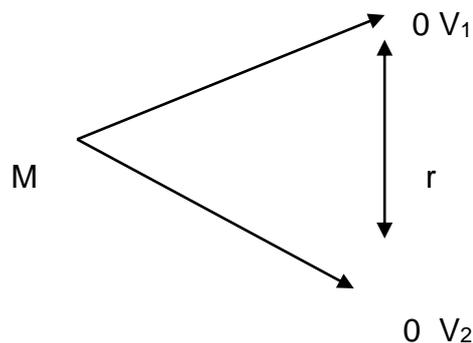


Figura 1: Esquema de tipo de diseño. Tomado de (Sánchez y Reyes 2008)

Dónde:

- M : Muestra de Estudio
- X : Empleabilidad
- Y : Competencias gerencialed
- O₁ : Coeficiente de relación
- r : Correlación

2.6 Población, muestra y muestreo:

Población.

Según Hernández, et tal (2010), “la población es la agrupación de cualesquiera los casos que coinciden con una serie de descripciones (....) La población debe acomodar claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo” (p.235).

La población del presente estudio estará constituida por 109 egresados

Muestra.

Según Bernal (2006), es una proporción de la población o una parte extraída de un conjunto que se considera de una proporción representativa.(p.165).

La muestra seleccionada es aleatoria simple; y su tamaño(n), según Bernal (2006:171), se puede calcular aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 P. Q. N}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2. P. Q}$$

Dónde:

Z (1,96): Valor de la distribución normal, para un nivel de confianza de $(1 - \alpha)$

P (0,5): Proporción de éxito.

Q (0,5): Proporción de fracaso ($Q = 1 - P$)

ε (0,06): Tolerancia al error

N (88): Tamaño de la población.

n: Tamaño de la muestra.

Reemplazando tenemos:

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5) \times 54}{0,06^2(54-1) + 1,96^2 \cdot (0,5)(0,5)} = 48$$

Muestreo:

El muestreo que se aplicó en la presente investigación fue estratificado y su afijación fue proporcional. Al respecto Danae, nos indica, un grupo o proporción que además de estar claramente definidos, identificables y observables, son convenientes para fines de muestreo se denominan unidades de muestreo (2008, p.5).

Muestreo Probabilístico

Hernández, et. al., manifiesta:

Los métodos de muestreo probabilístico se basa en un grupo de personas que tiene la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de la muestra y todas las posibles muestras de tamaño n tiene la misma probabilidad de ser elegido (2010, p.157).

Sólo estos métodos de muestreo probabilístico nos aseguran la representatividad de la muestra extraída.

2.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Técnicas:

Según Ander, Egg (2001). Una técnica basada en preguntas, a un número considerable de personas, utilizando cuestionarios, que mediante preguntas, efectuadas en forma personal, telefónica, o correo, permiten indagar las características, opiniones, costumbres, hábitos, gustos, conocimientos, modos y cualidades de vida, situación ocupacional, cultural, dentro de una comunidad determinada.(p.34)

Para la presente investigación se aplicó una encuesta que está dirigido a los egresados. La elaboración fue personal siguiendo los objetivos de la presente investigación y bajo la escala de Likert (5 categorías).

Instrumento:

Bernardo y Calderero, manifiesta “los instrumentos es una táctica que es utilizado por el investigador para del que puede valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (citados por López, p.2).

Cuestionario:

Sobre el cuestionario Abril (2009) afirma que “Un conjunto escrito de preguntas que se dan a las personas con el fin de recopilar hechos u opiniones sobre algo” (p.15).

Ficha de Cuestionario sobre empleabilidad

Datos generales

| | |
|-----------------|---|
| Título: | Cuestionario sobre empleabilidad |
| Autor: | Br. Oshin Silva Sanchez |
| Procedencia: | Perú-2017 |
| Objetivo: | Describir las características de Empleabilidad de los graduados de la escuela profesional de Administracion de la Universidad Cesar Vallejo |
| Administración: | Individual |
| Duración: | 15 minutos |
| Significación: | El cuestionario está referido a determinar la relación entre empleabilidad y competencias de los graduados. |

Estructura: La escala consta de 27 ítems, con 05 alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert, como: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5). Asimismo, la escala está conformada por 04 dimensiones, donde los ítems se presentan en forma de proposiciones con dirección positiva y negativa sobre Balanced Scorecard

Ficha de Cuestionario sobre competencias gerenciales

Datos generales

Título: Cuestionario sobre competencias gerenciales

Autor: Br. Oshin Silva Sanchez

Procedencia: Perú-2017

Objetivo: Describir las características de las competencias gerenciales

Administración: Individual

Duración: 15 minutos

Significación: El cuestionario está referido a determinar la relación entre empleabilidad y competencias gerenciales

Estructura: La escala consta de 20 ítems, con 05 alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert, como: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5). Asimismo, la escala está conformada por 02 dimensiones, donde los ítems se presentan en forma de proposiciones con dirección positiva y negativa sobre competencias gerenciales

Validación y confiabilidad del instrumento:

Validez

Se entiende por validez el grado en que la medida refleja con exactitud el rasgo, característica o dimensión que se pretende medir la validez se da en diferentes grados y es necesario caracterizar el tipo de validez de la prueba (Carrasco, 2013, p.142).

En este sentido será necesario validar el instrumento para que tengan un grado óptimo de aplicabilidad, estos instrumentos fueron validados según la opinión de juicio de experto.

Opinión de expertos

El instrumento fue puesto a consideración de un grupo de expertos, todos ellos profesionales temáticos, por lo que sus opiniones fueron importantes y determinaron el instrumento presenta una validez significativa, dado que responde al objetivo de la investigación, así como precisa su validez interna, se puede apreciar en la siguiente.

Tabla 3

Jurados expertos

| Experto | Experto | Aplicabilidad |
|----------------|----------------|----------------------|
| | Metodólogo | Aplicable |
| | Temático | Aplicable |
| | Temático | Aplicable |

Confiabilidad

Para fundar la confiabilidad de los cuestionarios, se aplicó la prueba estadística de fiabilidad Alfa de Cronbach, a una muestra piloto de 10 trabajadores. Luego se procesaran los datos, haciendo uso del Programa Estadístico SPSS versión 22.0.

Según Hernández, et al (2010), la confiabilidad de un instrumento de medición “es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”. (p. 200).

Tabla 4

Interpretación del coeficiente de confiabilidad

| Rangos | Magnitud |
|-------------|----------|
| 0,81 a 1,00 | Muy Alta |
| 0,61 a 0,80 | Moderada |
| 0,41 a 0,60 | Baja |
| 0,01 a 0,20 | Muy baja |

Fuente: Ruíz (2007).

Como podemos observar, la tabla 6 nos permite analizar los resultados de la prueba Alfa de Cronbach para cada una de las variables en estudio y sus correspondientes dimensiones.

Tabla 5

Resultados del análisis de confiabilidad del instrumento que mide la variable Empleabilidad

| Estadísticas de fiabilidad | |
|----------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,800 | 15 |

Como se observa en la tabla 7, Empleabilidad se observa que el Alfa de Cronbach es igual a 0.989 Por lo tanto se afirma que el instrumento que mide dicha variable es confiable.

Tabla 6

Resultado de análisis de confiabilidad del instrumento que mide la variable Competencias Gerenciales

| Dimensión/variable | Alfa de Cronbach | N° de ítems |
|--------------------------|------------------|-------------|
| Competencias Gerenciales | 0.966 | 26 |

Como se observa en la tabla 8, rentabilidad se observa que el Alfa de Cronbach es igual a 0.966. Por lo tanto se afirma que el instrumento que mide dicha variable es confiable.

2.7 Procedimientos de recolección de datos:

Se realizó un estudio piloto con la finalidad de determinar la confiabilidad de los instrumentos, en 48 graduados con las mismas características de la muestra de estudio, quienes fueron seleccionados al azar y a quienes se les aplicaron los cuestionarios con escala tipo Likert sobre las variables Empleabilidad.

La confiabilidad de los instrumentos a partir de la muestra piloto, se estableció por dimensiones y por variables, cuyos resultados han sido mostrados e interpretados en las tablas 7 y 8.

Una vez probada la validez y confiabilidad de los instrumentos de estudio, se procedió a aplicarlos a la muestra de 48 graduados. Quienes respondieron en un tiempo aproximado de 15 minutos.

Luego, se analizaron los datos obtenidos de la muestra de 48 graduados, a través del programa estadístico SPSS versión 21.0 en español. Asimismo los resultados pertinentes al estudio, han sido mostrados mediante tablas y figuras, con su correspondiente interpretación, de acuerdo a los objetivos e hipótesis planteados en la presente investigación.

Para la contrastación de la hipótesis general, e hipótesis específicas y teniendo en cuenta que los datos de las dos variables son ordinales, se ha prescindido del test de normalidad, dado que en este caso no es una condición necesaria. Por consiguiente se procedió a aplicar en cada caso la prueba estadística de rho de Spearman para establecer su relación entre las variables y dimensiones en estudio.

2.8 Métodos de análisis e interpretación de datos:

El método utilizado en la presente investigación fue el método hipotético deductivo, al respecto Bernal (2006), afirma que “este método consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (p.56).

2.9 Aspectos éticos

Este trabajo de investigación ha cumplido con los criterios establecidos por el diseño de investigación cuantitativa de la Universidad César Vallejo, el cual sugiere a través de su formato el camino a seguir en el proceso de investigación. Asimismo, se ha cumplido con respetar la autoría de la información bibliográfica, por ello se hace referencia de los autores con sus respectivos datos de editorial y la parte ética que éste conlleva.

III.Resultados

4.1. Descripción

Resultados descriptivos de los niveles de la variable empleabilidad

Tabla 1

Percepción de empleabilidad de los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, año 2017

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---------|----------|------------|------------|-------------------|
| Válidos | Baja | 13 | 32,5 | 32,5 |
| | Regular | 23 | 57,5 | 57,5 |
| | positiva | 4 | 10,0 | 10,0 |
| | Total | 40 | 100,0 | 100,0 |

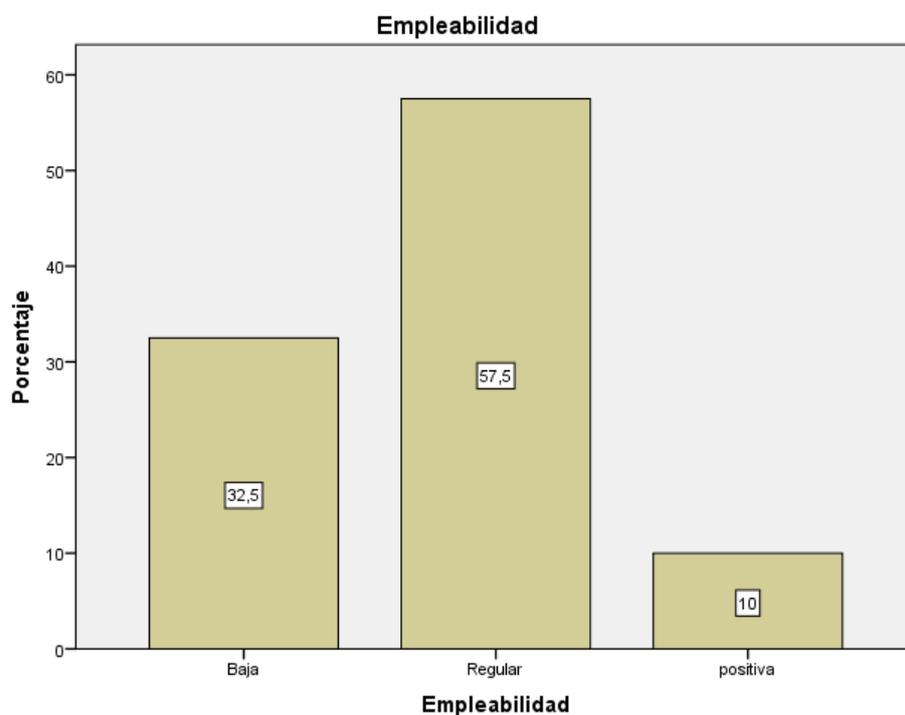


Figura 1 Percepción de empleabilidad de los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, año 2017

Interpretación:

De la tabla 1 y figura 1, se observa que el 57,5% de los graduados perciben como regular la empleabilidad, mientras que el 32,5% de los mismos perciben como baja y solo el 10% perciben como positiva la empleabilidad de los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, año 2017

Tabla 2

Percepción de competencias para el trabajo en equipo en los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, año 2017

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---------|---------|------------|------------|-------------------|
| Válidos | Mala | 9 | 22,5 | 22,5 |
| | Regular | 5 | 12,5 | 12,5 |
| | Buena | 26 | 65,0 | 65,0 |
| | Total | 40 | 100,0 | 100,0 |

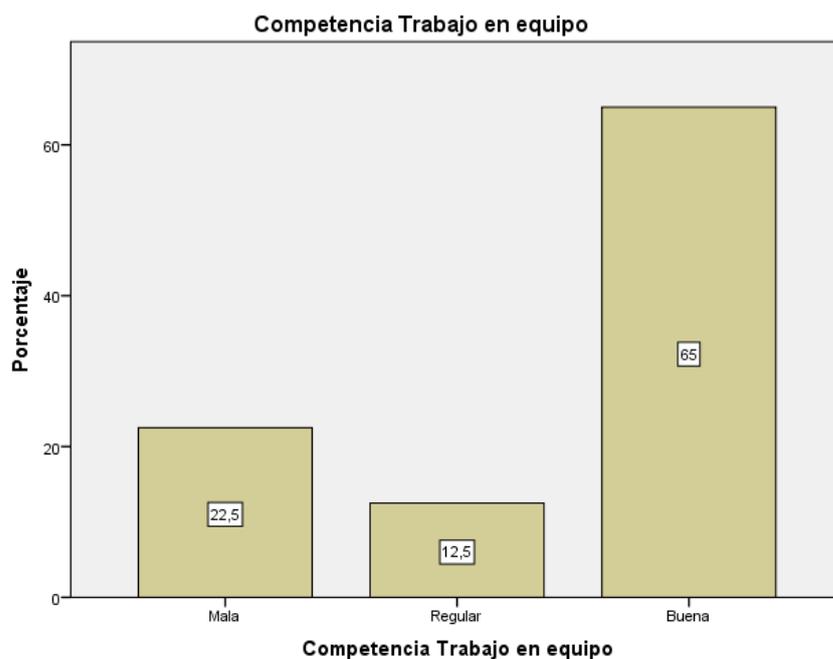


Figura 2 Percepción de competencias para el trabajo en equipo en los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, año 2017

Interpretación:

De la tabla 2 y figura 2, se observa que el 65% de los graduados perciben como regular competencias para el trabajo en equipo, mientras que el 22,5% de los mismos perciben como baja y solo el 12.5% perciben como buena la competencias para el trabajo en equipo en los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, año 2017

Tabla 3

Percepción de competencias para la productividad en los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, año 2017

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---------|---------|------------|------------|-------------------|
| Válidos | Mala | 2 | 5,0 | 5,0 |
| | Regular | 17 | 42,5 | 42,5 |
| | Buena | 21 | 52,5 | 52,5 |
| | Total | 40 | 100,0 | 100,0 |

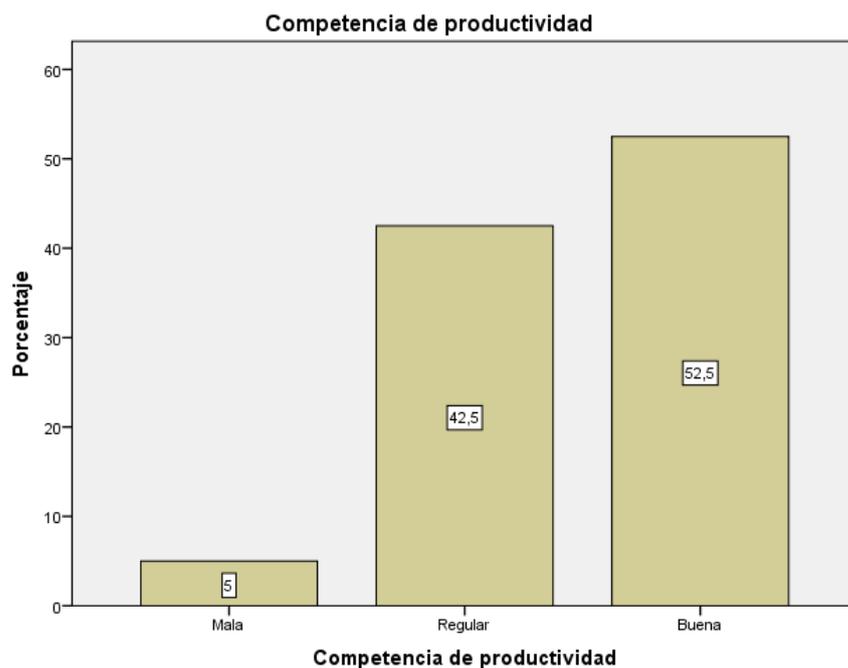


Figura 3 Percepción de competencias para la productividad en los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, año 2017

Interpretación:

De la tabla 3 y figura 3, se observa que el 52,5% de los graduados perciben como regular competencias para para la productividad, mientras que el 42,5% de los mismos perciben como regular y solo el 12.5% perciben como mala la competencias para la productividad en los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, año 2017

Tabla 4

Percepción de competencias de integridad en los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, año 2017

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---------|---------|------------|------------|-------------------|
| Válidos | Regular | 18 | 45,0 | 45,0 |
| | Buena | 22 | 55,0 | 55,0 |
| | Total | 40 | 100,0 | 100,0 |

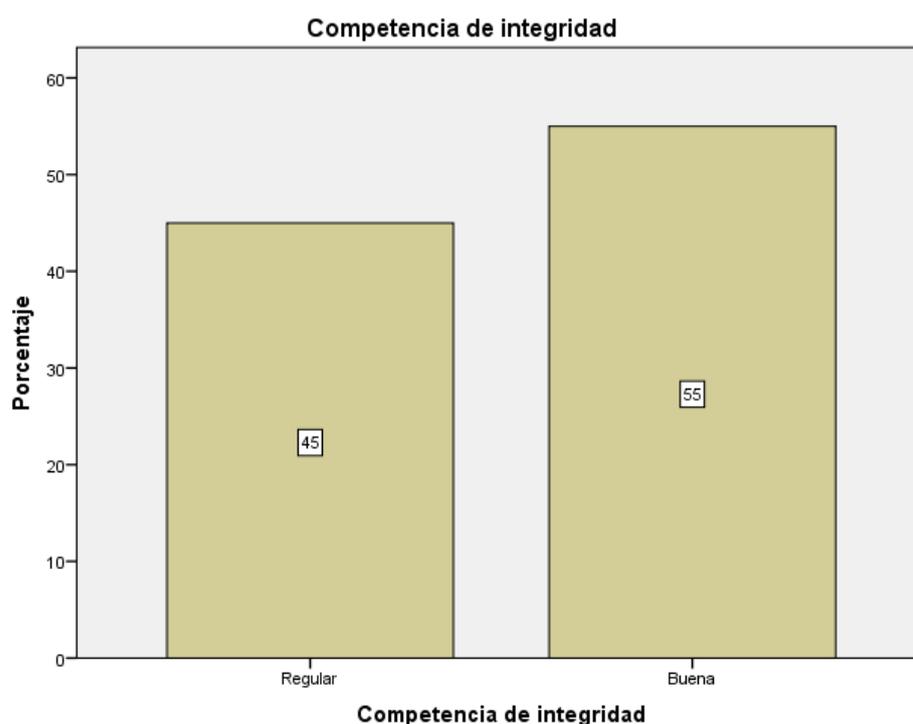


Figura 4 Percepción de competencias de integridad en los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, año 2017.

Interpretación:

De la tabla 4 y figura 4, se observa que el 55% de los graduados perciben como regular competencias de integridad, mientras que el 45% de los mismos perciben como regular competencias de integridad en los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, año 2017

Tabla 5

Percepción de competencias gerenciales en los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, año 2017

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---------|---------|------------|------------|-------------------|
| Válidos | Regular | 7 | 17,5 | 17,5 |
| | Buena | 33 | 82,5 | 82,5 |
| | Total | 40 | 100,0 | 100,0 |

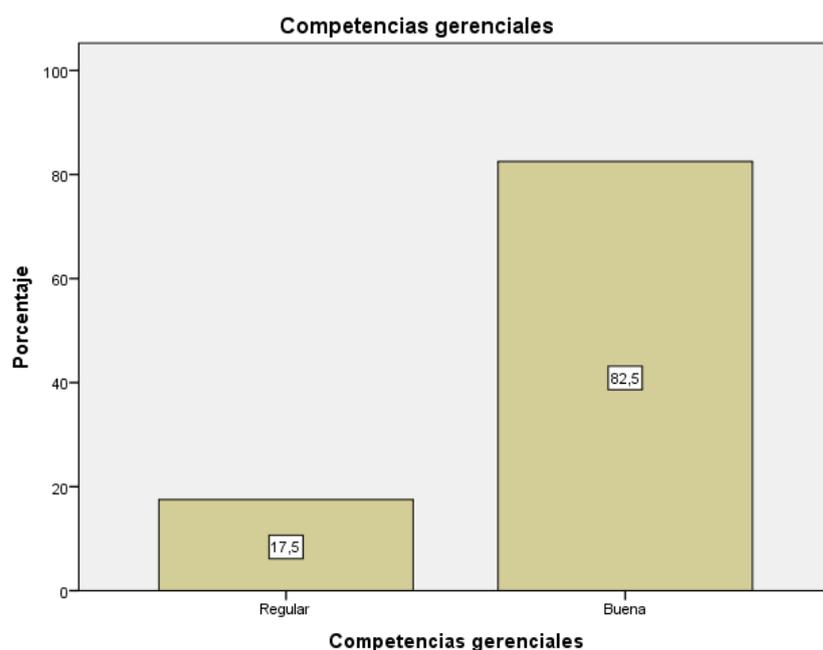


Figura 5 Percepción de competencias gerenciales en los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, año 2017

Interpretación:

De la tabla 5 y figura 5, se observa que el 82.5% de los graduados perciben como regular competencias gerenciales, mientras que el 17,5% de los mismos perciben como regular las competencias gerenciales en los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, año 201

Tabla 6

Contingencia entre empleabilidad y las competencias gerenciales

Tabla de contingencia Empleabilidad *
Competencias gerenciales

| Recuento | | Competencias gerenciales | | Total |
|---------------|----------|--------------------------|-------|-------|
| | | Regular | Buena | |
| Empleabilidad | Baja | 3 | 10 | 13 |
| | Regular | 4 | 19 | 23 |
| | positiva | 0 | 4 | 4 |
| Total | | 7 | 33 | 40 |

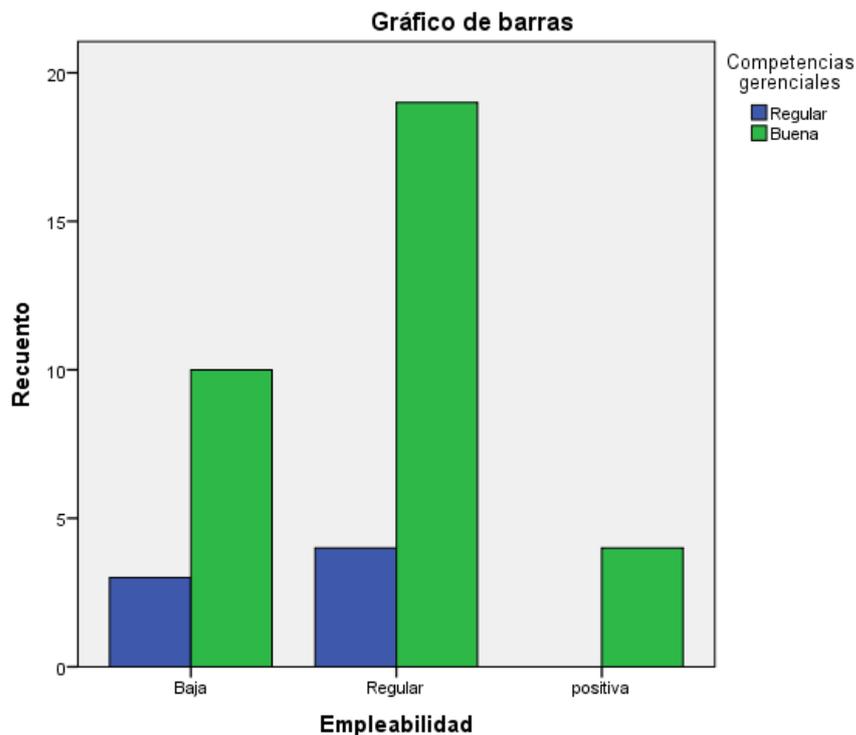


Figura 6 Contingencia entre empleabilidad y las competencias gerenciales

Prueba de hipótesis

Hipótesis general

H1. Existe relación entre empleabilidad y competencias gerenciales de los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, año 2017

Ho. No existe relación entre empleabilidad y competencias gerenciales de los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, año 2017

Nivel de confianza: 95%; $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Sig. = p. Si $p \geq \alpha$, se acepta Ho; si $p < \alpha$, se rechaza Ho

Prueba estadística: No paramétrica, Coeficiente Rho de Spearman

Tabla 7

Coeficiente de correlación entre empleabilidad y competencias gerenciales de los graduados

| | | Correlaciones | | |
|--------------------|-----------------------------|----------------------------|-------------------|-------------------------------------|
| | | | Empleabili dad | Competen cias gerenciale s |
| Rho de Spearman | Empleabilidad | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,646 |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,005 |
| | | N | 40 | 40 |
| | Competencias gerenciales | Coeficiente de correlación | ,646 | 1,000 |
| Sig. (bilateral) | | ,005 | . | |
| N | | 40 | 40 | |

Interpretación.

El resultado del coeficiente de correlación del Rho Spearman de 0.646 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación baja y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.005 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe relación entre empleabilidad y competencias gerenciales de los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, año 2017

Hipótesis Específica 1

H1: Existe relación significativa empleabilidad y competencias gerenciales para el trabajo en equipo de los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, año 2017

Ho: No existe relación significativa empleabilidad y competencias gerenciales para el trabajo en equipo de los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, año 2017

Nivel de confianza: 95%; $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Sig. = p. Si $p \geq \alpha$, se acepta H_0 ; si $p < \alpha$, se rechaza H_0

Prueba estadística: No paramétrica, Coeficiente Rho de Spearman

Tabla 8

Coeficiente de correlación entre empleabilidad y competencias gerenciales para el trabajo en equipo de los graduados

| | | Correlaciones | | | |
|-----------------------|----------------------------------|----------------------|-------------------|-----------------|----------------------|
| | | | Empleabili dad | Competen cia | Trabajo en equipo |
| Rho de Spearman | Empleabilidad | Coeficiente | de | 1,000 | ,656 |
| | | correlación | | | |
| | | Sig. (bilateral) | | . | ,000 |
| | | N | | 40 | 40 |
| Rho de Spearman | Competencia Trabajo en equipo | Coeficiente | de | ,656 | 1,000 |
| | | correlación | | | |
| | | Sig. (bilateral) | | ,000 | . |
| | | N | | 40 | 40 |

Interpretación.

El resultado del coeficiente de correlación del Rho Spearman de 0.656 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe relación significativa empleabilidad y competencias gerenciales para el trabajo en equipo de los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, año 2017

Hipótesis específica 2

H1: Existe relación significativa entre empleabilidad y las competencias gerenciales para la productividad de los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, año 2017

Ho: No existe relación significativa entre empleabilidad y las competencias gerenciales para la productividad de los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, año 2017

Nivel de confianza: 95%; $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Sig. = p. Si $p \geq \alpha$, se acepta Ho; si $p < \alpha$, se rechaza Ho

Prueba estadística: No paramétrica, Coeficiente Rho de Spearman

Tabla 9

Coeficiente de correlación entre la conducción de equipos de trabajo y gestión pedagógica

| | | | Correlaciones | |
|-----------------------|------------------------------|----------------------------|----------------------|---|
| | | | Empleabili dad | Competen cia de productivi dad |
| Rho de Spearman | Empleabilidad | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,678 |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,001 |
| | | | N | 40 |
| | Competencia productividad | Coeficiente de correlación | ,678 | 1,000 |
| Sig. (bilateral) | | ,001 | . | |
| | | N | 40 | |

Interpretación.

El resultado del coeficiente de correlación del Rho Spearman de 0.678 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.001 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe relación significativa entre empleabilidad y las competencias gerenciales para la productividad de los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, año 2017

Hipótesis específica 3

H1: Existe relación significativa entre empleabilidad y las competencias gerenciales de integridad de los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, año 2017

H1: No existe relación significativa entre empleabilidad y las competencias gerenciales de integridad de los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, año 2017

Nivel de confianza: 95%; $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Sig. = p. Si $p \geq \alpha$, se acepta H_0 ; si $p < \alpha$, se rechaza H_0

Prueba estadística: No paramétrica, Coeficiente Rho de Spearman

Tabla 10

Coeficiente de correlación entre el liderazgo y gestión pedagógica

| Correlaciones | | | | |
|----------------------|------------------------------|-------------------------------|-------------------|----------------------------------|
| | | | Empleabili dad | Competen cia de integridad |
| | | Coeficiente de correlación | de 1,000 | ,694 |
| | Empleabilidad | Sig. (bilateral) | . | ,494 |
| Rho | de | N | 40 | 40 |
| Spearman | | Coeficiente de correlación | de ,111 | 1,000 |
| | Competencia de integridad | Sig. (bilateral) | ,694 | . |
| | | N | 40 | 40 |

Interpretación.

El resultado del coeficiente de correlación del Rho Spearman de 0.694 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe relación significativa entre empleabilidad I y las

competencias gerenciales de integridad de los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, año 2017

IV.Discusión

De acuerdo a los resultados hallados en la prueba de estadística de Rho de Spearman para la hipótesis que han orientado la investigación se ha podido observar si existe correlación directa significativa entre dos variables: empleabilidad y competencias gerenciales. Teniendo en cuenta que el valor calculado de $p=0.646$; lo cual indica que la relación es alta.

Con respecto a la primera hipótesis específica se aprecia que si existe relación significativa entre la tasa de empleo y competencias gerenciales hallándose un valor calculado donde $p= 0.000$ a un significancia de $0,05$ (bilateral), y un nivel de relación de $0,616$; lo cual que indica que la correlación es alta. Así mismo Mínguez (2015). Sustenta en su artículo de la empleabilidad de los jóvenes en España: Explicando el elevado desempleo juvenil durante la recesión económica, manifiesta el desempleo de los jóvenes explicando la decadencia de empleos temporales y los desórdenes que existente entre la formación y el mercado laboral. En su investigación se ha basado en la investigación de datos secundarios procedentes de las encuestas de la juventud. Es por ello, que la tasa de desempeño no se distribuye homogéneamente entre todos los jóvenes, estas circunstancia se evidencian por el elevado desempleo de los jóvenes menores de 25 años y el fracaso escolar.

Con respecto a la segunda hipótesis específica se aprecia que si existe relación significativa entre ámbito laboral y competencias gerenciales, hallándose con un valor calculado donde $p= 0.000$ a un nivel de significancia de $0,05$ (bilateral), y un nivel de relación de $0,647$; lo cual indica que la correlación es alta. Así mismo Chacaltana (2015) en su estudio Inserción laboral de jóvenes en Perú: La visión de los empresarios llega a la conclusión que la fuente más importante de trabajo para los jóvenes son las empresas. En este documento, a partir de un conjunto de entrevistas organizadas en empresas privadas de Lima, se ha analizado las percepciones que tienen las empresas sobre los jóvenes, desde el punto de vista laboral. Esto ha implicado un análisis de su demanda por mano de obra joven, así como también el análisis de su percepción sobre su desempeño en el puesto de

trabajo. También se han considerado las prácticas de contratación y capacitación que exhiben las empresas en relación a los jóvenes que laboran en sus empresas.

Con respecto a la tercera hipótesis específica sea aprecia que si existe relación entre el cumplimiento de los objetivos y la competitividad, hallándose con un valor calculado donde $p= 0.000$ a un nivel de significancia de 0,05 (bilateral), y un nivel de relación de 0,694; lo cual indica que la correlación es alta. Así mismo Huamani (2013) en su tesis empleabilidad de egresados de la facultad de ciencias administrativas de la UNMSM; los resultados de la investigación revelan que existe una mediana correspondencia entre el ámbito de ocupación laboral definido por la universidad, a través de sus planes de estudios, y el nivel de empleabilidad y ocupación de nuestros egresados en el mercado laboral. Tal afirmación se confirma que el 53% de los encuestados manifestaron que los conocimientos impartidos en la universidad sirvieron poco o medianamente para su desempeño laboral óptimo. Ello implica que la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) debe mantener una comunicación estrecha con los stakeholders, a fin de saber cuáles son sus requerimientos en términos de recursos profesionales, para incorporarlos en sus futuros planes de estudios.

V. Conclusiones

Primera: Existe relación entre Empleabilidad y competencias gerenciales de los graduados de la Universidad Cesar Vallejo, año 2017 (sig. bilateral = $0.000 < 0.05$; Rho = 0.978)

Segunda: Existe relación entre tasa de empleo y competencias gerenciales de los graduados de la Universidad Cesar Vallejo, año 2017 (sig. bilateral = $0.000 < 0.05$; Rho = 0.930).

Tercera: Existe relación entre ámbito laboral y competencias gerenciales de los graduados de la Universidad Cesar Vallejo, año 2017 (sig. bilateral = $0.000 < 0.05$; Rho = 0.939).

Cuarta: Existe relación entre ámbito profesional y competencias gerenciales de los graduados de la Universidad Cesar Vallejo, año 2017 (sig. bilateral = $0.000 < 0.05$; Rho = 0.989)

VI. Recomendaciones

Primero: Fortalecer el desarrollo de la formación profesional de los graduados de la Escuela Profesional de Administración de la universidad Cesar Vallejo a través de la actualización de la base de datos.

Segundo: Realizar alianzas estratégicas con las instituciones o empresas y garantizar la empleabilidad de los graduados de la Escuela Profesional de Administración.

Tercero: La Universidad Cesar Vallejo tiene que tener en cuenta que los directores de las escuelas profesionales replanten las estrategias para el desarrollo de las competencias en la Escuela Profesional de Administración, dado que ha quedado demostrado que no está influyendo en el nivel de empleabilidad de sus graduados.

Cuarto: Realizar eventos de carácter académico con los graduados de la Escuela Profesional de Administración para fortalecer los lazos graduados y así poder conocer cuáles son las necesidades paralelas y establecer planes de ayuda.

VII. Referencias Bibliográficas

- Álvarez, A., Bustos, D. y Valencia, M. (2004). *Empleabilidad profesional. Una aproximación a la psicología del trabajo*. Trabajo de Grado. Instituto de Psicología. Área de Psicología Organizacional y del Trabajo. Cali: Universidad del Valle.
- Alonso, L. E., Fernández, J. C. y Nyssen, J. M. (2009). *El debate sobre las competencias. Una investigación cualitativa en torno a la educación superior y el mercado de trabajo en España*. Madrid: Aneca, 27-32.
- Ander, Egg (2001). *Introducción a las técnicas de investigación social*. Buenos Aires.
- ANECA (2009). *Los procesos de inserción laboral de los titulados universitarios en España*. Madrid: ANECA.
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Bernal(2005) *Metodología de la investigación para Administración y Economía*. Pearson Educación de Colombia. Santafé de Bogotá. Colombia. 2000. Pg. 262.
- Cuba (2016) *Capital humano y el capital relacional como factores de la empleabilidad de los egresados de la Escuela Académico Profesional de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos entre los años 2011 y 2012*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Climent, J. B. (2010). *Reflexiones sobre la Educación basada en competencias*. *Revista complutense de educación*, 21(1), 91-106.
- Chacaltana (2015) *En su estudio Inserción laboral de jóvenes en Perú*. *Publicación de las Naciones Unidas*. Código de publicación: LC/R.2129.

Formichella, M. M. y London, S. (2005). *Reflexiones acerca de la noción de empleabilidad. Argentina: Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas.* Disponible en: http://www.aaep.org.ar/espa/anales/works05/formichella_london.pdf.

Martínez, J. A. (2010). *La naturaleza de las competencias en el Espacio Europeo de Educación Superior. Cuadernos de educación y desarrollo, 2(22).* Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/ced/22/jamq.htm>.

González, J. y Wagenaar, R. (Coord.) (2005). *Tuning educational structures in Europe: Informe final Fase Uno.* Bilbao: Universidad de Deusto.

Huamani (2013) *En su tesis empleabilidad de egresados de la facultad de ciencias administrativas de la Universidad Mayor de San Marcos.*

Hernández, R Fernández, C y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación.* Editorial Mc Graw Hill.

Hellriegel, D.; Jackson E., Slocum J. (2010). *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias.* México: Cengage.

Ibarra, M., Dasi, A., Dolz, C., y Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas.* España: Paraninfo.

López (2012) *Empleabilidad y su incidencia en el nivel de empleo de los egresados y recién graduados de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.*
<http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/3200>

Minguez (2015) *Empleabilidad de los jóvenes en España: Explicando el elevado desempleo juvenil durante la recesión económica, Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales, Vol. 11, Nº 1, 2015,p. 3-20*

Nonaka, I., Toyama, R. Y Konno, N. (2000). "Seci, Ba and leadership: A unified model of dynamic Knowledge creation", Long Range Planning. 33, pp. 5-34.

Pascual Sevillano, M. Á., Díaz Menéndez, S., & Rodríguez Pérez, C. (2016). *Empleabilidad y Ocupación Laboral de los egresados del Máster en Formación del Profesorado de Educación Secundaria Obligatoria, Bachillerato y Formación Profesional.* (Spanish). *Enseñanza y Teaching*, 34(1), 161-177.

Peter Drucker (2007). *Enseñanzas de Peter Drucker*, McGraw-Hill, México.

Riviera, J. (2005). *Habilidades en el deporte*. España: Índe publicaciones.

Rodríguez (2012). *Orientación profesional por competencias transversales para mejorar la empleabilidad*. Universidad de Zaragoza.

Rojas-Rojas, D. d. (2014). *Impacto en la situación laboral de egresados de la educación presencial y virtual: estudio comparativo*. (Spanish). *Educación Y Educadores*, 17(2), 339-354. doi:10.5294/edu.2014.17.2.8

Robson (2012) *Real World Research* (2ª edición), Oxford, Blackwell. Saunders, M., Thornhill, A., Lewis, P. (2007): *Métodos de la investigación para el negocio Estudiantes* (4ª edición), Prentice Hall.

Santiago (2008) *El estudio de empleadores es obtener la valoración de los empleadores sobre las competencias de los graduados de los universitarios y su conciliación a las necesidades del mercado de trabajo*.

Sampieri, R, Fernández, C, Baptista, P (2010) *Metodología de la investigación* (5ta. ed.). D.F., México: McGraw Hill.

Sagi, L. (2006). *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Madrid: ESIC editorial.

Schön A., Donald (2011). *Una práctica profesional reflexiva en la universidad. Revista Compás Empresarial*, vol. 3 (5), 54-58.

Yuri, J. Y Urbano, C.(2006). *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación (2ª ed.)*.Córdoba, Argentina: Brujas.

Tsoukas ,H.y Vladimirou, E.(2001):"What is organizational knowledge", *Journal of Management studies*, Vol.38, N°7,pp.973-993.

Whetten D.A, Cameron, K. S. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas. México: Pearson*.

Wilches Luna, E. C., Muñoz Arcos, V., Carvajal Tello, N., & Segura Ordóñez, A. (2016). *Caracterización e impacto percibido de los egresados de un posgrado en Fisioterapia Cardiopulmonar de una universidad pública del suroccidente colombiano. Periodo 2009-2013. (Spanish). Revista Ciencias De La Salud*, 14(1), 43.

Anexos

MATRIZ DE CONSISTENCIA

| MATRIZ DE CONSISTENCIA | | | | | | |
|--|---|---|--|--|--------------|---|
| TÍTULO: EMPLEABILIDAD Y COMPETENCIAS GERENCIALES DE LOS GRADUADOS EN LA ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO, AÑO 2017 | | | | | | |
| PROBLEMA | OBJETIVOS | HIPÓTESIS | VARIABLES E INDICADORES | | | |
| ¿Cuál es la relación que existe entre empleabilidad y competencias gerenciales de los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad Cesar Vallejo, año 2017? | Determinar la relación que existe entre empleabilidad y las competencias gerenciales de graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad Cesar Vallejo, año 2017 | Existe relación entre empleabilidad y competencias gerenciales de los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad Cesar Vallejo, año 2017 | VARIABLE I: Empleabilidad | | | |
| | | | DIMENSIONES | INDICADORES | ITEMS | NIVELES O RANGOS |
| | | | Tasa de empleo | Condición laboral Tiempo Remuneración | 1-6 | 1=Totalmente en Desacuerdo 2=En Desacuerdo 3=Ni de acuerdo ni desacuerdo 4=De acuerdo 5=Totalmente de Acuerdo |
| | | | Ámbito laboral | Rendimiento Desempeño satisfacción laboral | 7-12 | |
| Empleo | Vinculación con el medio Perfiles profesionales | 13-14 | | | | |
| | | | Variable II: Competencias gerenciales | | | |
| ¿Cuál es la relación que existe entre empleabilidad y competencias gerenciales para el trabajo en equipo de los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad Cesar Vallejo, año 2017? | Determinar la relación que existe entre empleabilidad y competencias gerenciales para el trabajo en equipo de los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad Cesar Vallejo, año 2017 | Existe relación significativa empleabilidad y competencias gerenciales para el trabajo en equipo de los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad Cesar Vallejo, año 2017 | Competencia de trabajo en equipo | Metas comunes Obtención de resultados Trabajo colaborativo Cumplimiento | 1 al 8 | 1=Totalmente en Desacuerdo 2=En Desacuerdo 3=Ni de acuerdo ni desacuerdo 4=De acuerdo 5=Totalmente de Acuerdo |
| ¿Cuál es la relación que existe entre empleabilidad y las competencias gerenciales para la productividad de los | Establecer la relación que existe entre empleabilidad y las competencias gerenciales para la | Existe relación significativa entre empleabilidad y las competencias gerenciales | Competencia de productividad | Desempeño Compromiso Visión Mejora continua | 9 al 16 | |

| | | | | | | |
|--|---|---|---------------------------|---|----------|--|
| graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad Cesar Vallejo, año 2017? | productividad de los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad Cesar Vallejo, año 2017 | para la productividad de los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad Cesar Vallejo, año 2017 | | Capacidad de aprender | | |
| ¿Cuál es la relación que existe entre empleabilidad y las competencias gerenciales de integridad de los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad Cesar Vallejo, año 2017? | Determinar la relación que existe entre empleabilidad y las competencias gerenciales de integridad de los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad Cesar Vallejo, año 2017 | Existe relación significativa entre empleabilidad I y las competencias gerenciales de integridad de los graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad Cesar Vallejo, año 2017 | Competencia de integridad | Valores Cumplimiento de objetivos Logro de resultados | 17 al 24 | |

Anexo 02

Cuestionario de medición de empleabilidad para los graduados de la escuela de Administración año 2017

Situación laboral : Si [] No []
Tipo de Empresa : Publica [] Privada []
Situación actual : Dependiente [] Independiente []

Instrucciones: Marque con un aspa la respuesta que crea conveniente teniendo en consideración el puntaje que corresponda de acuerdo al siguiente:
 Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Ni de acuerdo ni en desacuerdo(3), De acuerdo (4) y Totalmente de acuerdo (5).

| N o | Pregunta | Valoración | | | | |
|------------------------|--|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|
| | | Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente de Acuerdo |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| IMPACTO LABORAL | | | | | | |
| 1 | ¿Usted está conforme con tu trabajo actualmente? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | ¿En la empresa que usted labora todo el personal se encuentra en planilla? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | ¿El personal que no está en planilla emite recibo por honorarios? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | ¿Se encuentra satisfecho con respecto al puesto de trabajo que desempeñas? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | ¿Se encuentra satisfecho con respecto al desempeño profesional egresada de la UCV? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | ¿Está conforme con la remuneración que recibe en la empresa? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Estas satisfecho con la remuneración brindada? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Usted trabaja a tiempo completo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Usted trabaja a tiempo parcial | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Califique la relación de trabajo desempeñando en ese momento con los estudios realizados, de acuerdo a las actividades laborales en las que aplica los conocimientos adquiridos en su carrera? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | ¿Usted es eficiente para realizar las actividades laborales, en relación con su formación profesional? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | ¿Está conforme con las funciones que realiza en la empresa? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Su actual o último empleo, ¿Se relaciona con sus estudios realizados? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | ¿Dejaría su actual empleo para buscar uno o más acorde a sus estudios? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Usted ha trabajado en entidades publicas | | | | | |
| 14 | En la empresa se cumple completamente todas las leyes laborales y se reconocen todos los beneficios de los trabajadores? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 15 | ¿Ha conseguido empleo mediante alguna red social (Facebook, Twitter, LinkedIn)? | | | | | |
| 16 | ¿Indique su grado de satisfacción con respecto al programa de bolsa de trabajo? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Su labor ha sido docente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Ha realizado trabajos de investigación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | ha realizado trabajo de administración en su campo laboral | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Cuestionario de medición de competencias gerenciales para los graduados de la escuela de Administración año 2017

Instrucciones: Marque con un aspa la respuesta que crea conveniente teniendo en consideración el puntaje que corresponda de acuerdo al siguiente:
Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Ni de acuerdo ni en desacuerdo(3), De acuerdo (4) y Totalmente de acuerdo (5).

| N o | Pregunta | Valoración | | | | |
|---------------------------------|--|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|
| | | Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente de Acuerdo |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| COMPETENCIAS GERENCIALES | | | | | | |
| 1 | Comparto metas comunes con mi equipo de trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Me gusta más trabajar en equipo por los resultados que se obtienen que individualmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Me agrada colaborar con otros para alcanzar las metas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Conozco una diversidad de formas de facilitar el cumplimiento de actividades en mi equipo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Conozco una diversidad de formas de ayudar a construir relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Conozco las diferentes etapas de desarrollo de equipo experimentadas por la mayoría de los mismos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Participo activamente en la definición de objetivos del equipo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Ayudo a los miembros del equipo a que se comprometan con la visión y metas del mismo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Me fijo estándares altos de desempeño independientemente de lo que me solicitan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Obtengo resultados que exceden las expectativas planteadas por la organización | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 11 | Me comprometo profundamente con la visión de la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Me gusta llevar a cabo acciones de mejora continua que impactan en mis resultados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Soy claro y consistente con lo que deseo lograr | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Excedo las metas establecidas para el desempeño de mi trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Tengo la capacidad para satisfacer las demandas propuestas para mi puesto de trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Sobresalgo en el desempeño de mi puesto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Me gusta actuar de forma congruente con mis valores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Los demás pueden esperar que mi comportamiento sea justo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Los demás pueden confiar en mí y saben que respetaré las confidencias que me hagan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Se puede contar conmigo para decir la verdad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Si prometo hacer algo, se puede contar con que cumpliré mi promesa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Si el logro de un objetivo fue resultado del trabajo de varios lo reconozco públicamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Doy crédito por su participación a quienes contribuyeron al logro de un resultado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Me aseguro de que la información con la que contribuyo sea verídica y confiable | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | Me gusta desarrollar mis actividades de forma impecable desde el principio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | Me considero un experto en el área de la que soy responsable | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Variable empleabilidad

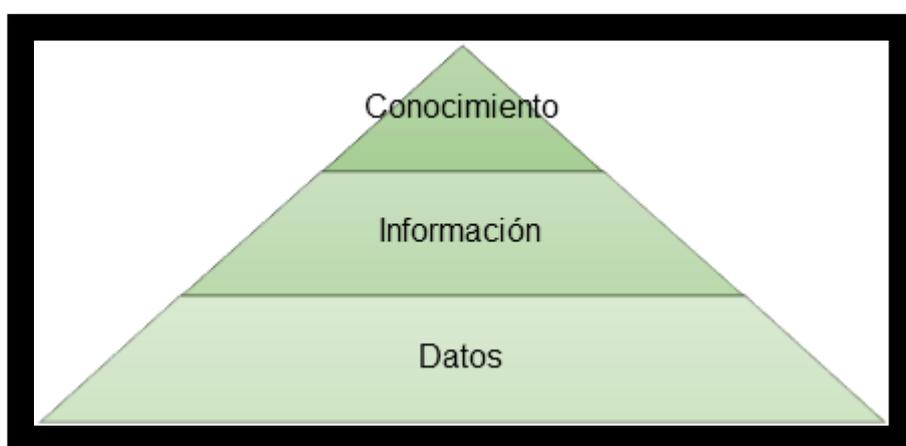
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 2 | 1 | 1 | 2 | 5 | 1 | |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 |
| 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 |
| 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 |
| 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 |
| 1 | 1 | 1 | 4 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 5 |

Figura 1: Modelo de competencias gerenciales

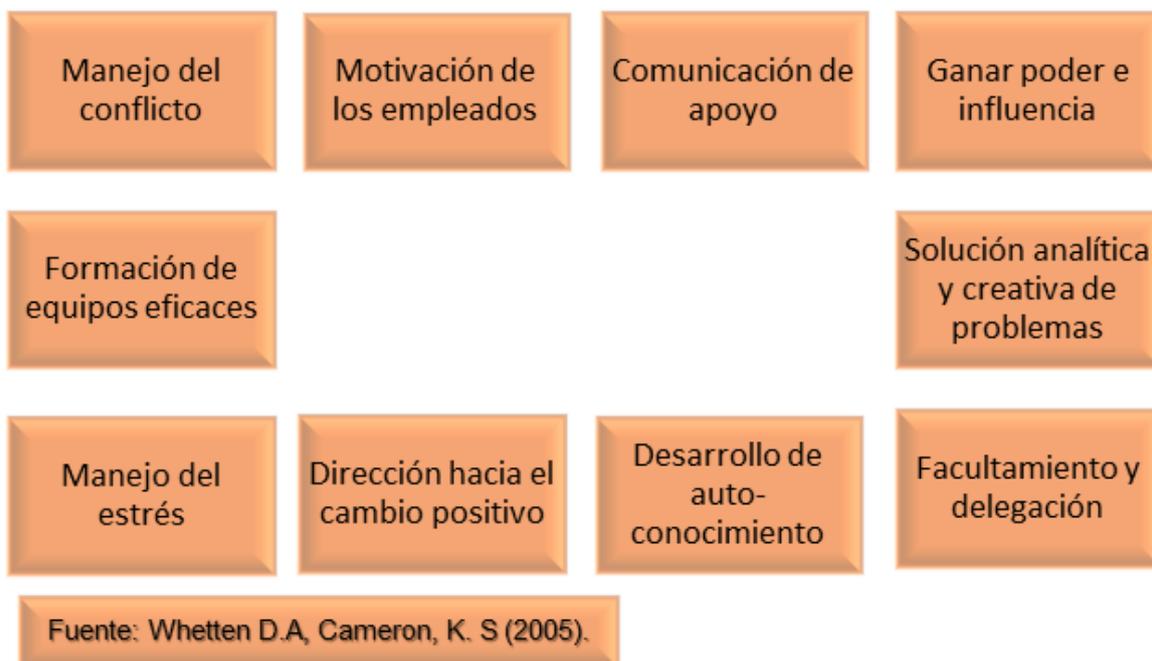


Fuente :Gestion de competencias Argyris(2001)

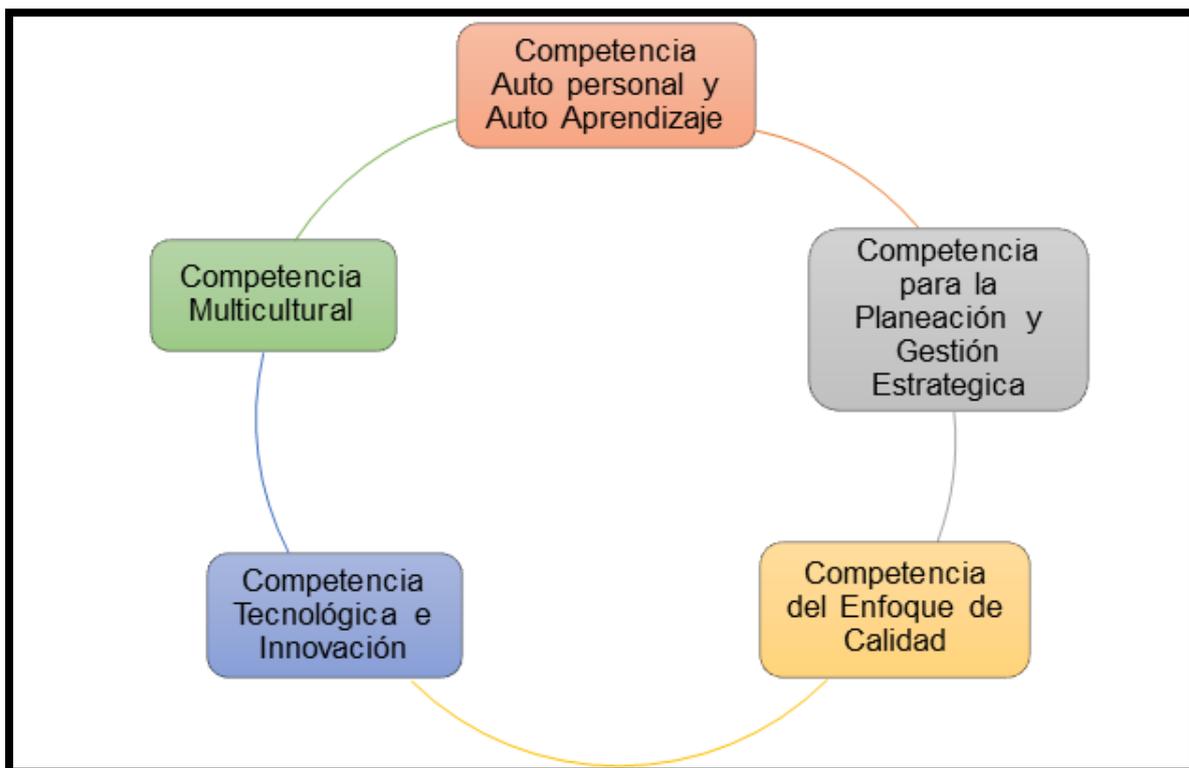


Fuente: Adaptación a partir de Bender y Fish, 2000.

Modelo de habilidades directivas



HABILIDADES DIRECTIVAS



Fuente :Gestion de competencias Argyris(2001)

COMPETENCIAS GERENCIALES



Fuente :Gestion de competencias Argyris(2001)

COMPETENCIAS



Fuente :Elaboracion Propia