

MEMORIA DEL TRABAJO FIN DE GRADO

COMPETENCIAS DIRECTIVAS: PERCEPCIONES DE LOS FUTUROS
PROFESIONALES
(LEADERSHIP COMPETENCES: PERCEPTIONS OF FUTURE PROFESSIONALS)

Autora: D^a Samanta Montaner Jiménez

Tutor: D José Alberto Martínez Glez.

Grado en Administración y Dirección de Empresas
FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y TURISMO
Curso Académico 2015/2016

La Laguna, 29 de Febrero de 2016

D. José Alberto Martínez González, del Departamento de Dirección de Empresas e Historia Económica

CERTIFICA:

Que la presente Memoria de Trabajo Fin de Grado en Administración y Dirección de Empresas titulada “Competencias directivas: percepciones de los futuros profesionales” y presentada por la alumna D^a Samanta Montaner Jiménez, realizada bajo mi dirección, reúne las condiciones exigidas por la Guía Académica de la asignatura para su defensa.

Para que así conste y surta los efectos oportunos, firmo la presente en

La Laguna a 29 de febrero de 2016



El tutor

Fdo: D. José Alberto Martínez González

RESUMEN

Este trabajo tiene como propósito empírico captar las percepciones que tienen los futuros profesionales sobre las competencias necesarias para dirigir una organización. En un contexto de crisis se precisa contar con ciertas competencias por parte del directivo que lleven a la organización a obtener resultados óptimos. A nivel teórico en este estudio se lleva a cabo una revisión de la literatura acerca de las competencias para dirigir la organización. Para llevar a cabo la investigación se elaboró un cuestionario con una adecuada validez y fiabilidad que se aplicó online a una muestra de 341 jóvenes estudiantes de la Universidad de La Laguna, todos estudiantes de titulaciones relacionadas con la gestión de empresas. Los resultados obtenidos de la investigación nos permiten asegurar que el segmento analizado percibe que las competencias para dirigir son importantes y necesarias, existiendo algunas diferencias en dichas percepciones por razones de sexo.

Palabras claves:

Competencias directivas, liderazgo, estilos de liderazgo

ABSTRACT

The empirical aim of this work is to capture perceptions of the future professionals about the competences needed to lead an organization. In a context of crisis it is necessary to have certain competences from the directors, leading the organization to obtaining optimal results. In a theoretical level, in this study a review of the literature on competencies needed to lead an organization has been done. To carry out the research a questionnaire was elaborated with an adequate validity and reliability, and it was applied online to a sample of 341 young students from the University of La Laguna, all students of degrees related to business management. The results of the research allow us to ensure that the analyzed segment perceives that competences to lead are important and necessary, with some differences existing in those perceptions because of the participants' gender.

Keywords

Management skills, leadership, leadership styles

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|----|
| 1. Introducción | 5 |
| 2. Marco Teórico | 6 |
| 2.1.- La importancia de un directivo competente | 6 |
| 2.2.- Liderazgo de personas y Competencias directivas | 10 |
| 2.3.- Los futuros directivos | 16 |
| 3. Investigación | 17 |
| 3.1.- Objetivos e hipótesis de la investigación | 18 |
| 3.2.- Diseño | 18 |
| 3.3.- Resultados | 19 |
| 4. Conclusiones | 25 |
| 5. Bibliografía | 26 |

ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS, GRÁFICOS Y TABLAS

| | |
|--|----|
| Cuadro 2.1. Indicadores del Entorno | 9 |
| Cuadro 2.2. Estilos de liderazgo (A) | 12 |
| Cuadro 2.3. Estilos de liderazgo (B) | 12 |
| Cuadro 2.4. Competencias para dirigir A | 14 |
| Cuadro 2.5. Competencias para dirigir B | 15 |
| Cuadro 2.6. Competencias para dirigir C | 16 |
| Figura 2.1. Influencia del Factor Humano y sus Dimensiones en la productividad | 8 |
| Figura 2.2. Gestión estratégica: Un enfoque de las partes interesadas | 10 |
| Figura 2.3. Las Competencias como Comportamientos Observables en el Iceberg | 13 |
| Gráfico 3.1. Valores en porcentaje de los ítems | 20 |
| Gráfico 3.2. Análisis discriminante | 24 |
| Tabla 3.1. Estadísticos descriptivos básicos | 20 |
| Tabla 3.2. Datos básicos análisis factorial | 21 |
| Tabla 3.3. Factores | 22 |
| Tabla 3.4. Correlación de Factores | 23 |
| Tabla 3.5. Análisis Discriminatorio | 23 |
| Tabla 3.6. Coeficientes estandarizados | 24 |

1. INTRODUCCIÓN

En un entorno dinámico caracterizado por un alto grado de incertidumbre e inestabilidad económica, como en el que nos encontramos, se pone en juego la supervivencia de las empresas. La falta de visión a largo plazo y la excesiva focalización en obtener beneficios y no en los medios para alcanzar tal fin, pueden llevar a las empresas en un contexto de crisis a tener pérdidas económicas y de ventajas competitivas. A esto hay que añadir que los despidos y los problemas relacionados con los recursos humanos relacionados con la crisis hacen necesaria otra forma de dirigir las organizaciones.

Uno de los factores positivos para el éxito de la empresa es, además del buen uso de las técnicas de gestión, la integración del factor humano por parte del directivo, dejando atrás las prácticas tradicionales, en cuanto a dirección de empresas se refiere. Esto conlleva el desarrollo de diferentes competencias por parte del directivo, como son la visión de negocio, la comunicación, la empatía, la resolución de problemas, entre otras. En esta nueva perspectiva son los jóvenes que se están formando en un entorno más globalizado y que asumirán el relevo generacional en las organizaciones los que deben mejorar “viejas prácticas”, cuando asuman el rol de directivos, aunque también como colaboradores.

El propósito de este trabajo, es captar las percepciones que tienen los futuros profesionales sobre las competencias necesarias para dirigir la empresa. Para ello se realizará un estudio de las competencias directivas, distinguiendo también las percepciones entre hombres y mujeres. Es necesario comprender cuáles son las valoraciones que los jóvenes dan a las diferentes competencias para dirigir, especialmente en el caso de los estudiantes de grados vinculados al área de empresas, porque podrían tener una mejor proyección de futuro al ocupar algún puesto directivo.

Para ello se desarrollará en este trabajo un marco teórico que sustente la investigación. Se trata de realizar un recorrido desde los conceptos más generales hasta alcanzar el objetivo de estudio más específico, es decir, comenzaremos hablando de la organización, seguidamente trataremos los temas relacionados al factor humano, y finalmente abordaremos mediante un análisis las perspectivas asociadas a los futuros profesionales sobre la relevancia de las competencias directivas y de liderazgo.

En última instancia, se presentarán los resultados de la investigación y las correspondientes conclusiones, donde se determinará el grado de consecución de los objetivos y el contraste de las hipótesis.

2. MARCO TEORICO

A continuación se explicará el marco teórico del trabajo. Primero se abordará la importancia de la dirección de la empresa para obtener los resultados y después las competencias que son necesarias para dirigir.

2.1.- LA IMPORTANCIA DE UN DIRECTIVO COMPETENTE

Díez, Redondo, Barriero y López (2002) y Delgadillo (2003) definen las organizaciones como unidades sociales y entes únicos e irrepetibles, que se disponen a alcanzar metas u objetivos mediante el uso de todo tipo de recursos, ente ellos los recursos humanos. Adicionalmente, los autores Robbins y Judge (2013) afirman que dichas unidades sociales están coordinadas y compuestas por dos o más personas, que cooperan de forma continuada en el tiempo, con el fin de alcanzar los objetivos preestablecidos. Por todo ello adquiere especial relevancia el desarrollo de *competencias de liderazgo* para coordinar y dirigir a los individuos de una organización hacia un mismo fin.

Cualquier directivo debe tener en cuenta que toda organización como unidad social se puede estructurar en cuatro dimensiones fundamentales (Quijano, Navarro, Yepes, Berger y Romeo, 2008):

a) La estrategia

Desde un punto de vista conceptual, Henderson (1970) establece que la estrategia es un plan de acción establecido normalmente por los cargos de mayor responsabilidad y contando con la colaboración del personal, y que la estrategia es necesaria para desarrollar la ventaja competitiva de un negocio. Según Porter (1979) una estrategia competitiva es necesaria para crear una posición única y de valor para la empresa en un mercado competitivo. Precisamente para poder comprender el nivel de competencia que existe en el entorno empresarial, Porter propone *5 Fuerzas*: las amenazas de nuevos competidores, la rivalidad entre competidores establecidos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la amenaza de productos o servicios sustitutivos. Por otra parte, para llevar a cabo la formulación de estrategias es necesario apoyarse en herramientas de análisis de la situación para determinar cuál es la posición actual de la empresa, determinar la misión, visión, valores y objetivos, y consecutivamente establecer el plan estratégico como medio de alcance de los fines de la organización. Como herramienta fundamental, Porter propone la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) para realizar un análisis completo, interno y externo, a diferentes niveles micro y macro. Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto y que una empresa debe ser dinámica para poder adaptarse ágilmente a los cambios del entorno competitivo, resulta evidente que es necesario contar con las competencias directivas para diseñar y aplicar estrategias flexibles capaces de transformar las amenazas en oportunidades y las debilidades en fortalezas.

b) Diseño de la organización

El diseño de la organización también es una dimensión que el directivo debe tener en cuenta. Se define el diseño de la organización como el conjunto de tecnología y estructura que componen la misma, con cierta dependencia del entorno. La tecnología

(telecomunicación, microelectrónica, la automatización...) puede ser influyente en el comportamiento organizativo, y más concretamente en el diseño de los puestos de trabajo, las carreras profesionales, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, el intercambio de información, etc. La adecuada conformación del diseño de las organizaciones sirve de soporte a los directivos, para llevar a cabo de manera más eficiente su trabajo y consecuentemente el de los colaboradores. Por tanto se precisa contar con directivos que posean ciertas habilidades y competencias para desarrollar las funciones necesarias para realizar un diseño adecuado de la organización (Quijano, 2006).

En el contexto del diseño organizativo, los autores Quijano et al. (2008) establecen en su obra *La auditoria del sistema humano (ASH) para el análisis del comportamiento humano en las organizaciones* tres grandes aspectos clave del diseño organizativo que todo directivo debe considerar, vinculando el diseño a los aspectos humanos de la organización. Estos tres elementos a considerar revelan la necesidad de dotar al directivo de competencias específicas:

Las Técnicas de Soporte: es necesario contar con tecnología que facilite el análisis y la descripción de puestos de trabajo, que ayude a elaborar el inventario de los puestos de trabajo de la organización, que proporcionen soporte al establecimiento de perfiles para el reclutamiento y la selección, entre otros.

Los Sistemas de Gestión de Recursos (humanos, etc.): las técnicas de soporte permiten establecer los sistemas de gestión, compuestos por la selección, formación, la retribución y compensación, de forma generalizada. Más concretamente, los autores destacan las técnicas de evaluación del rendimiento, la identificación de miembros potenciales y los planes de carrera.

La Calidad de los Sistemas de Gestión de Recursos: con la calidad de los sistemas se pretende retener, captar y desarrollar medios y talento para un mejor alcance de los objetivos estratégicos. Además de intentar aumentar la capacidad de generar resultados favorables en las organizaciones y para los distintos grupos de interés.

c) Los procesos psicológicos y psicosociales

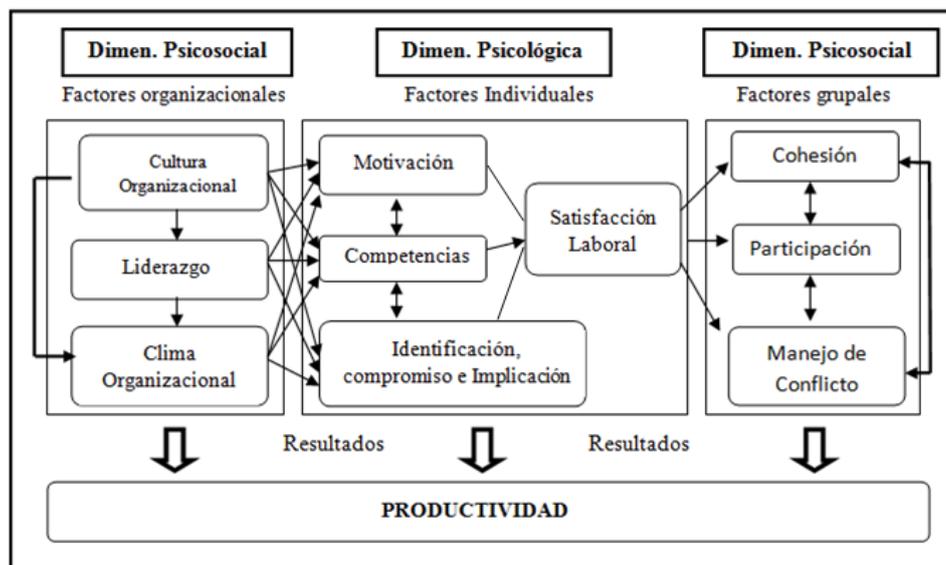
Quijano et al. (2008) hacen hincapié en la relevancia de los procesos psicológicos y psicosociales para el buen desempeño organizacional. Esto es debido a que, según el impacto de las decisiones tomadas por la dirección, el comportamiento humano de las personas que conforman la misma puede moldearse de forma favorable o desfavorable, de forma individual (satisfacción, motivación...) o grupal (clima grupal, cultura corporativa...), repercutiendo de forma directa o indirecta en el rendimiento global de la organización. De este modo, las competencias directivas se relacionan directamente con los recursos humanos de la organización y sus resultados en general, y con los aspectos de la psicología individual y social en particular (Cequea, Rodríguez y Núñez, 2010).

d) Resultados y recursos humanos

Los directivos de las organizaciones, en la búsqueda de los resultados óptimos, deben encontrar el equilibrio entre la calidad y la efectividad (Chase, Aquilano y Jacobs, 2005). Se obtendrá un tipo de resultado u otro en función de factores tangibles e intangibles, y del modo de actuación del factor humano. Quijano et al. (2008) destacan

que los resultados del sistema humano pueden englobarse en dos grupos: los *resultados blandos*, que hacen referencia a la calidad de los recursos humanos, y los *resultados duros*, para designar a la efectividad organizacional. Todo ello es importante porque el buen desempeño de las competencias de los directivos en su tarea de gestionar los diferentes grupos de interés de una organización se debe traducir en resultados blandos y duros. En la figura que sigue se recoge esta idea de cómo las diferentes dimensiones se relacionan con las competencias y los resultados de la organización.

Figura 2.1.- Influencia del Factor Humano y sus Dimensiones en la Productividad
(Fuente: Quijano et al., 2008)



En cuanto a la calidad de los recursos humanos, es decir, los *resultados blandos*, los autores establecen tres niveles: individual, grupal y organizacional. A nivel individual distinguen entre dos subniveles, uno que tiene una relación más lineal con la efectividad organizacional (incluye los resultados y desempeño, el absentismo, etc.), y otro conectado con los resultados que no tienen relación lineal con la productividad, como son el estrés, la satisfacción personal, calidad de vida profesional, entre otros. Dentro del nivel grupal se encuentra el clima grupal y el nivel de funcionamiento de los grupos formales, como es el caso de los equipos de trabajo. Y finalmente la organización, que incluye el clima organizativo y las demás dimensiones (nivel de motivación global del personal de la empresa, de competencias, etc.).

En este marco y partiendo de la idea de autoeficacia colectiva propuesta por Bandura (1997), se puede definir “la calidad de los RR.HH. de la organización como el grado en el que se hallan presentes y desarrolladas en las personas y grupos las dimensiones favorables, es decir, su motivación, compromiso, competencias, satisfacción, desarrollo grupal y cualidades del grupo para el rendimiento y la innovación” (Quijano et al., 2008, p.100).

Respecto a los *resultados duros*, éstos se relacionan con la efectividad de la organización, es decir, es el resultado de la eficiencia y eficacia de la empresa. Algunos autores afirman que la efectividad organizacional está sujeta al momento en el que se

encuentre la organización en su ciclo de vida. Se puede afirmar que la efectividad organizativa (resultados duros) está relacionada directamente con la calidad de los recursos humanos (resultados blandos). Sin embargo, el concepto de resultados duros es susceptible de múltiples interpretaciones y varía su significado según qué organización se esté teniendo en cuenta (Quijano et al., 2008).

Para alcanzar la máxima calidad de los recursos humanos y la efectividad organizativa, el directivo debe contar con ciertas capacidades y competencias para dirigir una organización y lograr que todo encaje.

Por otra parte, el directivo también debe aceptar que los procesos y resultados de la empresa están relacionados con el entorno de la organización. El entorno afecta a las estrategias, estructura, procesos, sistemas, a la organización y a su objetivo final. Las organizaciones, como seres vivos, son sistemas abiertos que están en constante relación con un entorno multifacético en el cual se producen intercambios de inputs y outputs, por lo que requieren en su relación con el entorno de una buena comunicación, entre otras competencias, ya que las empresas proporcionan productos y servicios al entorno y éste aporta lo necesario para el desarrollo de la organización (materias primas, recursos humanos, información...). Por tanto el directivo debe mejorar la comunicación interna y externa con el entorno (Ongallo, 2007).

Debido a que el entorno es dinámico, autores como Hernández (1991) afirman que la organización debe contar con directivos que posean ciertas competencias fundamentales para poder afrontar dicho dinamismo, pues las organizaciones no solo se adaptan al entorno cambiante y reaccionan ante él, sino que actúan sobre él y lo condicionan. Además cabe destacar que la organización como sistema cuenta con partes interdependientes, con unidades y subunidades que deben ser coordinadas como un conjunto por directivos que cuenten con las competencias requeridas para dicha labor.

Los autores destacan una serie de elementos del entorno que todo directivo debe tener en cuenta:

Cuadro 2.1. – Indicadores del Entorno (Fuente: Quijano, 2006)

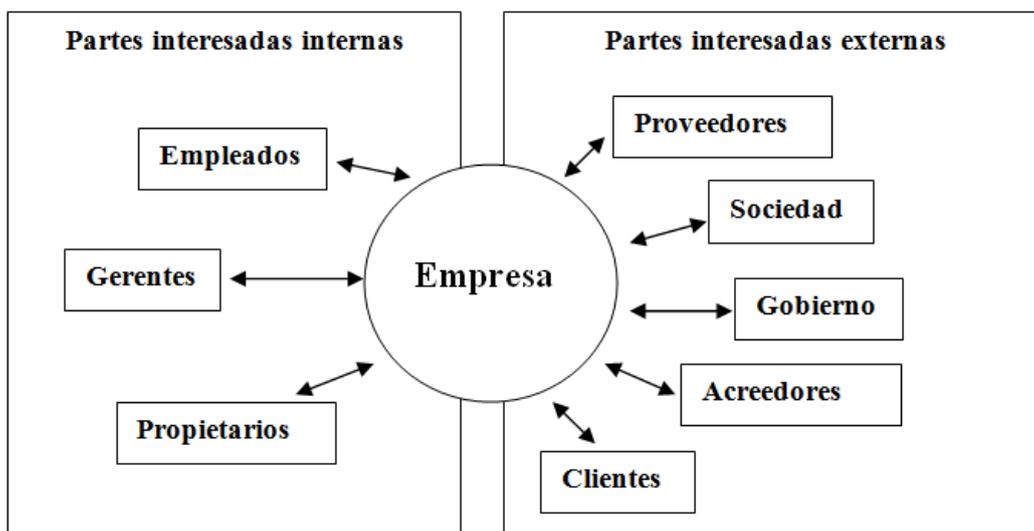
| ENTORNOS | INDICADORES |
|-----------------------|---|
| Económico | Etapa de cambio, tipo de cambio... |
| Tecnológico | Disponibilidad en el mercado... |
| Político | Decisiones políticas que afecten al déficit público, inflación... |
| Jurídico | Cambio en la legislación laboral... |
| Ecológico | Proveedor de recursos naturales... |
| Socio-cultural | Valores sociales dominantes... |

Específicamente y en un contexto de entorno externo e interno de la organización adquieren actualmente gran importancia los *stakeholders*. Esto es debido a que son grupos o individuos que pueden afectar o ser afectados por la organización en su proceso de alcanzar los objetivos deseados, y por eso tienen que ser tenidos en cuenta por los directivos (Freeman, 1984).

Tal y como afirman Agle et al. (2008) los stakeholders deben ser tenidos en cuenta por los directivos, porque aquellos persiguen intereses de tipo material, políticos, de

afiliación/pertenencia, informativos y simbólicos que deben ser tenidos en cuenta por la organización. Clarkson (1995) realiza la distinción entre *stakeholders* primarios y *stakeholders* secundarios. Los primarios hacen referencia a aquellos grupos de interesados sin los cuales la empresa no podría seguir operativa en el mercado (dueños y accionistas, empleados, clientes, proveedores,...). Los grupos de interés secundarios serían los que no están directamente involucrados en las actividades económicas de la empresa, pero que sí podrían ejercer algún tipo de influencia sobre ellas (competidores, sociedades civiles...).

Figura 2.2.- Gestión Estratégica: Un enfoque de las partes interesadas (Fuente: Freeman, 1984)



En definitiva, podemos decir que los *stakeholders* son los grupos de interés que los dirigentes de una organización deben tener en cuenta a la hora de elaborar los procesos e idear estrategias. Además, adquiere especial relevancia la habilidad comunicativa con los mismos, junto a la transparencia, para mantener la unidad entre los distintos grupos de interés, pues es de ello de lo que dependerá la sostenibilidad de la empresa a medio-largo plazo.

2.2. LIDERAZGO DE PERSONAS Y COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Tal y como hemos sugerido, una organización incluye, además de elementos materiales e inmateriales, a personas. Los individuos que conforman la organización desempeñan sus tareas ejerciendo una influencia significativa en el desarrollo de la organización, al mismo tiempo que se ven influenciados por ésta, asegura Ongallo (2007). Aunque existen competencias directivas que son necesarias para adaptar la empresa al mercado, para diseñar la estrategia y otras que pudiera parecer que no se relacionan con la gestión de personas de manera directa, en última instancia las personas están presentes de una u otra manera en la gestión interna y externa de la empresa. Quijano (2006) sostiene que

son precisamente las actitudes, comportamientos y actuaciones de los colaboradores las que en última instancia influyen en la eficacia y la eficiencia de la organización.

Ongallo (2007) expone en su trabajo sobre *la gestión del conocimiento, la información y las relaciones humanas en las empresas y organizaciones*, que hoy en día los directivos deben ser conscientes de que para satisfacer las necesidades de los clientes externos previamente tienen que preocuparse por identificar lo que sus colaboradores (clientes internos) demandan, e intentar satisfacerlas para que la empresa adquiriera mayor eficacia, competitividad y productividad.

Son muchos los autores interesados en estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. Robbins y Judge (2013) afirma que el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto de los propios individuos, de los grupos y las estructuras en las organizaciones. Los autores Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konospake (2007) complementan a Robbins y Judge y afirman que el estudio del comportamiento del individuo se sustenta en teorías, métodos y principios de diferentes disciplinas, como la psicología o la sociología, y todo ello ayuda a aprender más sobre las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje de cada individuo, en un contexto de trabajo en equipo dentro de la organización.

En este marco los individuos vinculados a la organización son considerados un recurso estratégico capaz de dotar de flexibilidad a la empresa, de modo que la inversión por parte de los directivos en las personas se relaciona directamente con la productividad organizacional. Y para ello es necesario que el directivo desarrolle determinadas competencias relacionadas con el liderazgo.

Ahora bien, ¿cómo pueden definirse las competencias en general? Existen multitud de definiciones de competencia. Para Sladogna (2000) la competencia tiene que ver con el “saber hacer en un contexto”, lo que precisa del conocimiento, compromiso, cooperación y cumplimiento, para así expresarlas en el desempeño de sus actividades. Carreras y Perrenoud (2005) definen la competencia como la capacidad aprendida para realizar de manera adecuada una tarea, función o rol, relacionada con un ámbito particular del trabajo. Por otro lado, Medina y García (2005) define a la competencia como una configuración psicológica y social, un conjunto que sintetiza conocimientos, rasgos, destrezas y actitudes que ha de ser capaz de movilizar una persona de forma integrada para actuar eficazmente ante las demandas de un determinado contexto. En definitiva, Rué y Martínez (2005) sintetiza las competencias como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que posibilitan al individuo a responder con éxito a las exigencias personales y sociales que se les plantea en un contexto de resolver un ejercicio profesional. Además, el autor afirma que la competencia comporta dimensiones tanto del tipo cognitivo como no cognitivo, anteriormente nombradas.

¿Cómo se clasifican las competencias en general? Según Gallego (2000) las competencias se pueden clasificar del siguiente modo, aunque hoy en día se acepta que las competencias incluyen los tres aspectos siguientes, no sólo uno de ellos:

- **Competencias relacionadas con el saber:** conocimientos técnicos y de gestión.
- **Competencias relaciona con el saber hacer:** habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.
- **Competencias relacionadas con el ser:** actitudes personales, personalidad y valores.

En el contexto de la empresa las competencias para dirigir fueron primero consideradas como estilos de liderazgo. En este sentido Cardona y Rey (2009) sostienen que en tiempos de incertidumbre la supervivencia de la empresa depende de los *estilos de liderazgo* de sus directivos. Estos deben tener la capacidad para influir y motivar a sus colaboradores, trayendo consigo nuevas emociones, nuevas conductas y mejores resultados, como también afirman Castro (2006) y Martínez (2011).

Pedraja y Rodríguez (2004) consideran como relevantes los siguientes estilos de liderazgo:

Cuadro 2.2. - Estilos de liderazgo (A) (Fuente: Pedraja y Rodríguez, 2004)

| | |
|--------------------------------|---|
| Liderazgo Participativo | Este directivo tiene en cuenta la opinión de los subordinados, les consulta a la hora de decidir. |
| Liderazgo Colaborativo | El líder ayuda a los trabajadores, está atento al bienestar del grupo, para que se sientan bien. |
| Liderazgo Instrumental | El líder explica a los trabajadores como deben realizar el trabajo, sin pedir opiniones de ningún tipo. |

Más recientemente otros autores mencionan otros estilos de liderazgo, como el estilo democrático, el liberal y el autárquico, destacando especialmente las aportaciones de Vallejo (2009), quien afirmaba que el liderazgo podía ser carismático y transformacional. Para Cardona y Rey (2008), investigadores del IESE cuyas aportaciones son muy referenciadas en la literatura, el estilo de liderazgo puede ser:

Cuadro 2.3. - Estilos de liderazgo (B) (Fuente: Cardona y Rey, 2008)

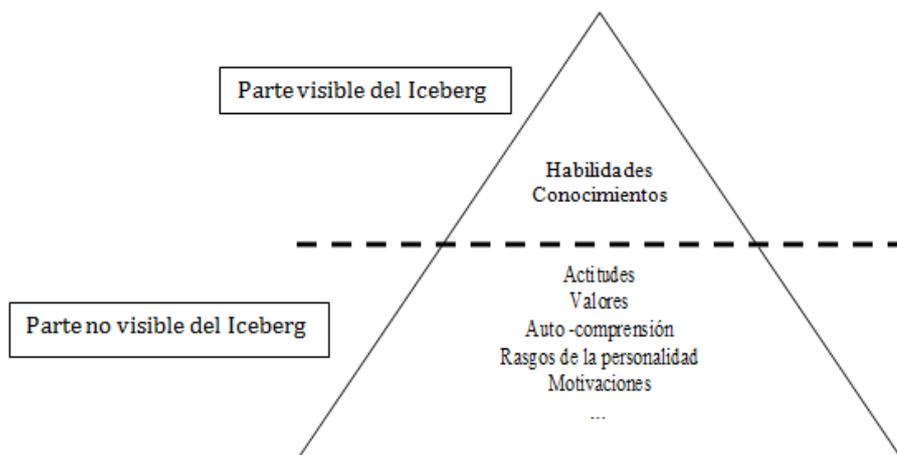
| | |
|--------------------------------|--|
| Liderazgo transaccional | <ul style="list-style-type: none"> - Relación de influencia entre el directivo y los colaboradores, principalmente económica. - La motivación se logra con premios y castigos. - La influencia sobre los empleados coincide con dar o retirar incentivos. - Énfasis en el control. - Fuerte uso del poder formal. |
| Liderazgo transformador | <ul style="list-style-type: none"> - Relación de influencia entre el directivo y los colaboradores es profesional. - Va más allá de los esfuerzos e incentivos. - El colaborador no solo está interesado en la retribución económica, sino también en el trabajo mismo. - La influencia del directivo es más profunda. - El directivo ofrece un trabajo atractivo, dónde aprenden y se comprometen. |
| Liderazgo trascendente | <ul style="list-style-type: none"> - Relación de influencia entre el directivo y los colaboradores es personal. - El colaborador busca realizar la labor bien hecha. - La influencia del líder es aún más profunda. - El líder apela a la necesidad que otros tienen de contribuir en un proyecto que realmente es útil. |

Frente a los estilos de liderazgo, hoy en día se prefiere hablar de *competencias del directivo o del liderazgo*, pues las competencias constituyen una propuesta más detallada y enriquecedora.

Desde el punto de vista de competencia genérica empresarial destacan las aportaciones de McClelland (1973), el cual introdujo el concepto de competencia en el ámbito laboral al investigar científicamente los rasgos distintivos del desempeño óptimo en el trabajo. Posteriormente también han sido relevantes las propuestas de Spencer y Spencer (1993) sobre las competencias.

Ellos distinguen entre competencias reconocibles y las que no lo son, de manera similar a como se presentan en la siguiente figura:

Figura 2.3. - Las Competencias como Comportamientos Observables en el Iceberg (Elaboración propia)



Las primeras clasificaciones de competencias para dirigir encontradas en la literatura son las siguientes (Martínez, 2011)¹. Las competencias que siguen también se consideraron relevantes para otros puestos. Se puede observar que las competencias se relacionan más con la supervisión que con el liderazgo, como era lo habitual en esos años.

¹ Dada la limitación de páginas del trabajo y la importancia de las clasificaciones de las competencias directivas que se consideró relevante incluir en este TFG, esperamos que la presentación de las tablas no resulte muy abrumadora para el lector.

Cuadro 2.4. - Competencias para dirigir A (Fuente: Martínez, 2011)

| Autores | Competencias | Comentarios |
|--------------------------|---|---|
| McClelland (1973) | Dirigismo Desarrollar a los demás Liderazgo de equipo Pensamiento analítico Pericia técnica | McClelland afirmaría que los rasgos que diferenciaban a las personas había que buscarlos en competencias tales como la empatía, la autodisciplina y la iniciativa, entre otras. De este modo, una competencia se concebiría como un rasgo personal o un conjunto de hábitos que eran observables. Dichas competencias contribuyen por sí mismas a la consecución de la eficacia según McClelland. |
| Boyatzis (1982) | Logro Asociación Poder Dirección Eficacia personal | Según Boyatzis la efectividad y el éxito requieren un buen ajuste entre la persona, las demandas de una actividad y el entorno organizativo. |
| Spencer y Spencer (1993) | Logro Asociación Poder Dirección Eficacia personal | Para Spencer y Spencer, las competencias operan juntas de manera integrada, conformando una pauta de aptitudes significativas que facilita el rendimiento superior de un directivo. Para ellos, cuanto más encajan los requisitos de una tarea y las competencias de una persona, más elevado será el rendimiento de esa persona y su satisfacción. |
| Goleman (1996) | Competencias intra-personales Competencias inter-personales | Para Goleman, son las competencias emocionales las que distinguen a un directivo ejemplar de otro que no lo es. |

Se observa en la clasificación anterior que es en los años noventa, con las aportaciones de Goleman, cuando surgen competencias sociales y emocionales que van más allá de la supervisión.

Más recientemente otros autores en nuestro país han destacado las siguientes competencias del liderazgo. Dichas competencias se caracterizan por ser integradoras, pues incluyen aspectos relacionados con la empresa, con el grupo de colaboradores y con el propio directivo.

Es una de las más divulgadas propuestas sobre competencias directivas es la del IESE, que surge del análisis empírico resultante de la aplicación el Cuestionario de Competencias Directivas a una muestra de 150 directivos (Chinchilla y Torres, 2002; García, Cardona y Chinchilla, 2001), y que incluye las siguientes competencias:

Cuadro 2.5. - Competencias para dirigir C (Fuente: Elaboración propia)

| Competencias Directivas | Definición | Clasificación |
|-----------------------------------|---|--|
| Competencias estratégicas | Referido a la capacidad estratégica de un directivo y a su relación con el entorno de la empresa, siendo necesarias para el logro de resultados económicos. | <ul style="list-style-type: none"> - Visión de negocio - Resolución de problemas - Gestión de recursos - Orientación al cliente - Red de relaciones efectivas - Negociación - Orientación inter-funcional |
| Competencias intratégicas | Referido a la capacidad ejecutiva y de liderazgo en relación con el entorno interno de la empresa, y se orientan a desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la organización. | <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Organización - Empatía - Delegación - Coaching - Trabajo en equipo - Desarrollo y compromiso de los empleados - Liderazgo - Dirección de personas - Resultados económicos |
| Competencias de eficacia personal | Facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno, refiriéndose tanto al equilibrio y desarrollo personal como al mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el medio, potenciando la eficacia de las competencias directivas antes mencionadas. Son imprescindibles para dirigir a otras personas y contienen seis competencias básicas, cada una de las cuales se divide a su vez en varias competencias | <ul style="list-style-type: none"> - Proactividad (iniciativa, creatividad y autonomía personal) - Autogobierno (disciplina, concentración y autocontrol) - Resolución de problemas (intuición, capacidad de análisis y toma de decisiones) - Gestión personal (gestión del tiempo, gestión del estrés y gestión del riesgo) - Integridad (credibilidad, honestidad, equidad) - Desarrollo personal (autocrítica, el autoconocimiento, relación de la persona consigo misma y con el entorno y el aprendizaje y cambio personal) |

2.3.- LOS FUTUROS DIRECTIVOS

En este trabajo se investiga a los futuros profesionales porque los jóvenes que actualmente tienen 18 o más años serán los encargados de llevar a cabo el relevo generacional como directivos en las empresas, o incluso como empresarios (GEM, 2012; Sánchez, 2012). Este segmento, conocido en la literatura como generación Y (Martínez, 2014), es una generación muy diferente de las anteriores y mucho mejor conocida que las generaciones precedentes, aunque no ha sido suficientemente investigada en relación a sus competencias (Bednall, Valos, Adam y McLeod, 2012), lo cual es sorprendente teniendo en cuenta que autores como Kim, Knight y Cruisinger (2009) sostienen que la generación Y posee más competencias que las generaciones previas, es decir, los jóvenes que la integran están más preparados.

En relación a las características de esta generación de jóvenes, algunos atributos de esta generación están directa o indirectamente relacionados con determinadas competencias directivas mencionadas. Por ejemplo, en la literatura se constata que se trata de la generación con mayor orientación global, la que se adapta más rápidamente a los cambios y la más resiliente (sobreviven afectivamente ante los conflictos y traumas) (Pendergast, 2009). El segmento de jóvenes, conocido también como la generación de Internet (“net generation”), es interactiva y está permanentemente conectada gracias al desarrollo de los recursos electrónicos e informáticos (Hargittai, 2008). Sus miembros han nacido y crecido en una época de pleno empleo, en la era de la seguridad, de la integración y de la velocidad (Fernández-Cruz, 2003). Dytchwald, Erickson y Morrison (2006) destacan su comunicación abierta, la flexibilidad temporal y espacial, así como la búsqueda del equilibrio entre la vida profesional y la vida privada.

Algunos autores como García, Stein y Pin (2008), investigadores del IESE (Universidad de Navarra), y Martínez (2014) destacan de los jóvenes los siguientes atributos:

- ✓ No viven para trabajar, trabajan para vivir
- ✓ Sustituirán a la Generación X en las organizaciones
- ✓ Independientes y autosuficientes
- ✓ Confiados, seguros, desapegados, saben lo que quieren y estables emocionalmente
- ✓ Tolerantes, les gusta la diversidad y la inclusión social
- ✓ Comunicativos, colaboradores y sociales que reivindican de manera contundente
- ✓ Pueden realizar de manera rápida diversas actividades
- ✓ Morales, educados y respetuosos
- ✓ Positivos, esperanzados, alegres, entusiastas y directos
- ✓ Flexibles y adaptativos a los que les gusta la variedad
- ✓ Curiosos, preparados y aprendices
- ✓ Energéticos y decididos
- ✓ Cortoplacistas que viven en el presente
- ✓ Digitales, multiculturales y globales
- ✓ Propensos a la movilidad
- ✓ No polemizan, actúan
- ✓ Buscan resultados, no procesos
- ✓ Antes que un libro ellos prefieren un clic de ratón
- ✓ Tienen unos ídolos y modelos específicos
- ✓ No es fácil sorprenderlos, han visto casi de todo y tienen experiencias variadas

Otros autores destacan que se trata de un segmento de mercado crítico y optimista respecto al futuro (McCleneghan, 2005). Posee un alto poder de compra, multitud de posibilidades de elección y es influyente en las decisiones de otros agentes o colectivos (Williams y Page, 2010). El segmento utiliza la banca en línea, realiza reservas de viaje a través del ordenador y compra un 25% de forma virtual (Nusair, Parsa y Cobanoglu, 2011). Como se puede observar, los jóvenes de 18 y 19 años poseen unos atributos específicos que tienen implicaciones en su desempeño profesional en general y también como directivos.

Es cierto que determinadas características del joven directivo pueden ser innatas, pero la mayoría serán adquiridas durante su desarrollo personal, es decir, el directivo se hace, no nace (Prat y Agulles, 2008). Ahora bien, cuando una persona dirige una empresa ya tendrá más de 18 ó 20 años. Por este motivo se debería abordar la competencia del liderazgo en la Educación, desde el colegio, y de igual modo continuarlo a lo largo del desarrollo formativo, incluyendo por supuesto la Universidad (Marina, 2010).

Sin embargo, los contenidos y los métodos educativos relacionados con el liderazgo suelen ser escasos e inadecuados, y según Martínez (2010) en la Educación sólo se hace referencia a estos conceptos cuando se abordan ciertas capacidades relacionadas con la creación y la administración de empresas, como la creatividad, la iniciativa o la flexibilidad, no existiendo suficientes materias o asignaturas específicamente relacionadas con el liderazgo.

Se ha de tener en cuenta que el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), y también los niveles educativos que preceden al universitario, se han creado para desarrollar una sociedad más competitiva en base al aprendizaje de competencias profesionales, motivo por el cual los grados debieran abordar las competencias del liderazgo, incluso en aquellos grados no directamente relacionados con la economía o la empresa. Todo esto exigirá nuevas formas de pensar, de sentir y de actuar tanto por parte de los estudiantes y profesores (Martínez, 2010).

Y para poder hacer eso, primero se debe averiguar cuáles son las percepciones que los futuros líderes poseen acerca de las competencias necesarias para dirigir una empresa.

3. INVESTIGACION

A continuación se presenta la investigación llevada a cabo en este Trabajo de Fin de Grado, a partir del Marco Teórico y de los objetivos propuestos. El objetivo general es captar las percepciones que tienen los futuros profesionales sobre las competencias necesarias para dirigir. Finalmente, podemos decir que es una investigación de carácter previo o preliminar, es decir, se trata de obtener información para, a partir de la cual, llevar a cabo una investigación en mayor profundidad.

3.1. OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Partiendo del objetivo general anteriormente descrito, se establecen los siguientes *objetivos* específicos:

Objetivo 1: Determinar la importancia que para los futuros profesionales tienen las competencias para dirigir.

Objetivo 2: Averiguar el grado en el que los sujetos perciben que tienen ya las competencias para dirigir.

Objetivo 3: Determinar las diferencias existentes entre las percepciones de los hombres y las mujeres.

Según los objetivos antes mencionados, las *hipótesis* del trabajo son las que siguen:

H1: Los futuros profesionales SÍ dan una alta importancia a las competencias para dirigir.

H2: Los futuros profesionales SÍ perciben que tienen ya las competencias para dirigir.

H3: NO existen diferencias significativas por razones de sexo en las respuestas de los jóvenes.

3.2. DISEÑO

La *metodología* utilizada es la cuantitativa, tanto descriptiva y discriminante como predictiva. Nos servimos de una escala tipo Likert para medir la reacción del sujeto (Hernández, Fernández y Baptista, 2003) y del apoyo del paquete informático Office-2010 y el programa IBM-SPSS Statistics, versión 22.

Respecto a la *muestra*, se han seleccionado a 341 sujetos. El 50,10% han sido hombres y el 49,90% mujeres. El tamaño de la muestra supera diez veces el número de ítems (28 ítems), lo cual está en concordancia con la “regla de las diez veces” propuesta por Hair, Ringle y Sarstedt (2013). También está en concordancia con trabajos recientes en los que se estudia la percepción de los jóvenes (Jaafar, Noor y Rasoolimanesh, 2015). La muestra está seleccionada de forma intencionada, escogiéndose a estudiantes de los grados de Contabilidad y Finanzas, ADE, Economía y Turismo, de distintos cursos, pues están relacionados con el mundo de la empresa. Los jóvenes de la muestra es muy probable que trabajen en las empresas, conocen mejor cómo funcionan y tienen más probabilidades de dirigirlos. Los estudiantes tienen edades comprendidas entre los 18 y 23 años en un 90% al menos. Además, es una muestra no probabilística ya que la elección de la misma es en base a la característica de la investigación (Sabino, 1992; Hernández, Fernández y Baptista, 2003). El carácter generacional del estudio sugiere que la muestra utilizada es representativa, pues los jóvenes forman parte de la denominada Generación “Y”, que comparte similares procesos cognitivos, afectivos y conativos (Bruwer, Saliba y Miller, 2011; Martínez, 2014).

Se utilizó el *cuestionario* diseñado ad hoc como instrumento de recogida de información. Para llevar a cabo el diseño de la escala se procedió primero a realizar un análisis para identificar las variables, relaciones y medidas más apropiadas para el estudio, según el marco teórico, reforzando la validez de contenido (Ding y Hershberger, 2002). También se tuvo en cuenta que en la literatura reciente se utiliza un reducido número de ítems, evitando con ello los problemas que ocasiona el uso de multitud de ítems (Bergkvist y Rossiter, 2007). A partir de los principios de brevedad y simplicidad se obtuvo la escala definitiva tipo Likert de 28 (Cuestionario de Liderazgo, 28 ítems), con 5 alternativas de respuesta (1: en absoluto o nada de acuerdo, 5: totalmente de acuerdo). También se incluyó en la escala un ítem adicional que preguntaba el sexo del sujeto. El cuestionario se diseñó y aplicó en modo online (no se adjunta el cuestionario como anexo porque se puede ver el cuestionario en el siguiente enlace: <http://goo.gl/forms/cxqi852hCn>).

3.2.- Resultados

En toda investigación un aspecto relevante es la *validez* y *fiabilidad* del instrumento utilizado, en este caso una escala. La *validez* del contenido, hace referencia a que los ítems midan lo que pretenden medir, y la misma se asegura mediante un estudio del marco teórico para que los ítems del cuestionario recojan las variables más importantes del liderazgo, en este caso las competencias principales para dirigir. La *fiabilidad* se refiere a la consistencia interna, que debe ser al menos del 70% (0,70) (Hair, Ringle y Sarsted, 2013). Según George y Mallery (2003), cuando el coeficiente alfa de Cronbach es superior a 0,9 la fiabilidad se considera excelente, tal como sucede en este caso (0,94). Por tanto la escala utilizada tiene una alta fiabilidad.

Respecto a los resultados del análisis descriptivo, en la tabla 3.1 y el gráfico 3.1 se recogen los datos básicos y generales. Lo primero que se puede observar en la tabla 3.1 es que no hubo ningún ítem cuya valoración total fuera en porcentaje inferior al 50% del valor total máximo (100%) que el ítem hubiera obtenido si todos los sujetos de la muestra (N=341) le hubieran dado la máxima puntuación (5) al ítem ($341 \times 5 = 1.705$). En segundo lugar, de forma más ilustrativa se puede observar en la gráfica que, a pesar de que ninguno de los ítems se encuentra por debajo del 50%, existen 2 ítems que destacan con respecto a los demás por su reducido valor. Se trata del ítem 5 (“Orientar la empresa al mercado”) con un 54.22%, y el ítem 24 (“Yo ya tengo las competencias anteriormente mencionadas”), con un 64.99%.

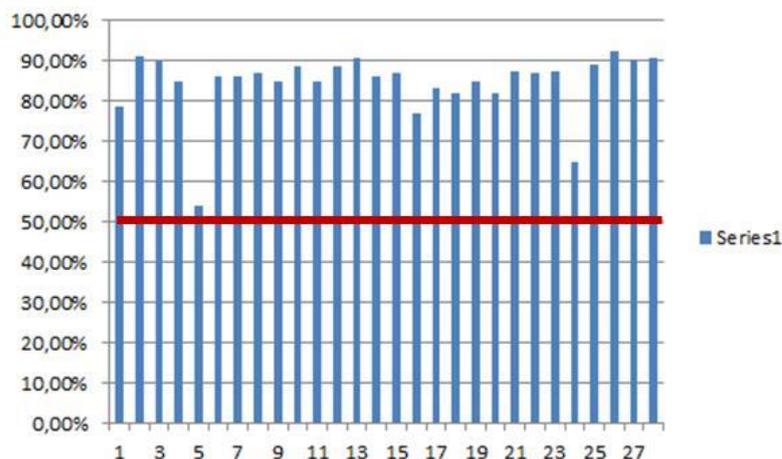
En contraposición, uno de los ítems más valorados, se encuentra el ítem 26 (“Si el directivo empleara las competencias anteriores los empleados estarían más motivados y satisfechos en las empresas”), con un 92.26% de la puntuación porcentual más alta posible ($341 \times 5 = 1705$, al que correspondería el 100%). Ninguno de los individuos otorga una puntuación menos de 3 en este ítem. Otros ítems de interés son los superiores a 90%, y estos son: el ítem 2 (“Resolver problemas y tomar decisiones”), el ítem 13 (“Motivar a los demás”), el ítem 27 (“Si el directivo empleara las competencias anteriores él sería mejor directivo”) y finalmente, el ítem 28 (“Si el directivo utilizara las competencias anteriores la empresa tendría mejores resultados”).

Tabla 3.1. - Estadísticos descriptivos básicos (N=341) (Elaboración propia)

| Ítems | Mín. | Máx. | Suma | % | Media | DT |
|-------|------|------|------|---------------|-------|------|
| 1 | 2 | 5 | 1344 | 78,82% | 3,94 | 0,83 |
| 2 | 2 | 5 | 1555 | 91,20% | 4,56 | 0,63 |
| 3 | 2 | 5 | 1534 | 89,95% | 4,50 | 0,70 |
| 4 | 2 | 5 | 1451 | 85,10% | 4,26 | 0,76 |
| 5 | 2 | 5 | 1436 | 54,22% | 4,21 | 0,73 |
| 6 | 2 | 5 | 1470 | 86,22% | 4,31 | 0,73 |
| 7 | 2 | 5 | 1466 | 85,98% | 4,30 | 0,69 |
| 8 | 2 | 5 | 1484 | 87,04% | 4,35 | 0,71 |
| 9 | 2 | 5 | 1445 | 84,75% | 4,24 | 0,78 |
| 10 | 2 | 5 | 1515 | 88,86% | 4,44 | 0,70 |
| 11 | 2 | 5 | 1450 | 85,04% | 4,25 | 0,79 |
| 12 | 2 | 5 | 1515 | 88,86% | 4,44 | 0,76 |
| 13 | 2 | 5 | 1544 | 90,56% | 4,53 | 0,63 |
| 14 | 2 | 5 | 1466 | 85,98% | 4,30 | 0,81 |
| 15 | 2 | 5 | 1481 | 86,86% | 4,34 | 0,71 |
| 16 | 2 | 5 | 1313 | 77,01% | 3,85 | 0,79 |
| 17 | 2 | 5 | 1417 | 83,11% | 4,16 | 0,78 |
| 18 | 2 | 5 | 1396 | 81,88% | 4,09 | 0,82 |
| 19 | 1 | 5 | 1451 | 85,10% | 4,26 | 0,86 |
| 20 | 2 | 5 | 1397 | 81,94% | 4,10 | 0,84 |
| 21 | 2 | 5 | 1487 | 87,21% | 4,36 | 0,72 |
| 22 | 2 | 5 | 1480 | 86,80% | 4,34 | 0,78 |
| 23 | 2 | 5 | 1489 | 87,33% | 4,37 | 0,78 |
| 24 | 1 | 5 | 1108 | 64,99% | 3,25 | 0,74 |
| 25 | 3 | 5 | 1518 | 89,03% | 4,45 | 0,63 |
| 26 | 3 | 5 | 1573 | 92,26% | 4,61 | 0,59 |
| 27 | 3 | 5 | 1538 | 90,21% | 4,51 | 0,62 |
| 28 | 3 | 5 | 1546 | 90,67% | 4,53 | 0,61 |

Máximo total puntos de cada ítem= 341x5=1705

Gráfico 3.1. - Valores en porcentaje de los ítems (N=341) (Elaboración propia)



Con el objeto de simplificar la información se ha intentado averiguar, también en el análisis descriptivo, si las respuestas de los sujetos de la muestra se pueden agrupar en bloques homogéneos y estadísticamente significativos. Para ello se ha llevado a cabo un análisis factorial. Dicho análisis se realizó mediante rotación varimax, utilizando el método de componentes principales, cumpliéndose con todos los requisitos exigidos por la literatura cuando se lleva a cabo el análisis factorial exploratorio (Montoya, 2007; Beaver et al., 2013): (i) alfa de cada factor superior a 0,70, con un mínimo de 0,60; (ii) auto-valor de cada factor debía ser superior a 1; (iii) cada factor debe contener al menos 2 ítems; (iv) cada factor explica al menos el 5% de la varianza total; (v) carga factorial de los ítems en el factor superior a 0,40; (vi) varianza total explicada de al menos el 50%.

Según los datos de la tabla 3.2 y 3.3, los 4 factores resultantes se han etiquetado del siguiente modo, en función del contenido de los ítems correspondientes a cada factor.

El factor 1 hace referencia a las competencias relacionadas más con los recursos humanos, e incluye los ítems 4, 6, 10, 11, 12, 13, 15, 19 y 21.

El factor 2 se refiere a las competencias relacionadas con la gestión del personal y de la empresa, e incluye los ítems 3, 5, 14, 16, 17, 18, 20, 22 y 23.

El factor 3 está relacionado con las competencias de la planificación estratégica y el control de la empresa /negocio, y recoge a los ítems 1, 2, 7, 8 y 9.

Finalmente, el factor 4 hace referencia al uso de competencias por los directivos como son los ítems 25, 26, 27 y 28.

En definitiva, estos factores sintetizan los aspectos más relevantes del estudio.

Como se observa en la tabla 3.3 el factor con mayor puntuación es el factor 4, le siguen el factor 1, el factor 3 y, finalmente, el factor 2. No obstante todos obtuvieron puntuaciones por encima del 84%, confirmándose como era de esperar que los jóvenes valoraran muy positivamente las competencias para dirigir.

Tabla 3.2. - Datos básicos análisis factorial (N=341) (Elaboración propia)

| Factores | Alfa del factor | Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación | | |
|----------|-----------------|---|------------------|---------------|
| | | Total | % de la varianza | % acumulado |
| 1 | 0,89 | 5,073 | 18,787 | 18,787 |
| 2 | 0,89 | 4,395 | 16,279 | 35,067 |
| 3 | 0,80 | 3,448 | 12,770 | 47,837 |
| 4 | 0,68 | 2,278 | 8,439 | 56,275 |

Tabla 3.3. - Factores (N=341) (Elaboración propia)

| Ítems | Factores | | | |
|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4 | 0,622 | 0,380 | 0,184 | 0,127 |
| 6 | 0,450 | 0,300 | 0,406 | 0,010 |
| 10 | 0,634 | 0,116 | 0,408 | 0,149 |
| 11 | 0,616 | 0,291 | 0,205 | -0,037 |
| 12 | 0,797 | 0,115 | 0,177 | 0,050 |
| 13 | 0,679 | 0,283 | 0,308 | 0,067 |
| 15 | 0,608 | 0,383 | 0,118 | 0,124 |
| 19 | 0,599 | 0,390 | 0,035 | 0,118 |
| 21 | 0,576 | 0,386 | 0,160 | 0,273 |
| 3 | 0,416 | 0,458 | 0,382 | 0,001 |
| 5 | 0,197 | 0,697 | 0,178 | 0,002 |
| 14 | 0,306 | 0,628 | 0,156 | 0,059 |
| 16 | 0,308 | 0,490 | 0,380 | 0,226 |
| 17 | 0,394 | 0,556 | 0,292 | 0,147 |
| 18 | 0,385 | 0,596 | 0,169 | 0,193 |
| 20 | 0,224 | 0,704 | 0,164 | 0,098 |
| 22 | 0,303 | 0,609 | 0,373 | 0,054 |
| 23 | 0,435 | 0,445 | 0,318 | 0,133 |
| 1 | -0,056 | 0,420 | 0,569 | -0,031 |
| 2 | 0,388 | 0,278 | 0,554 | 0,054 |
| 7 | 0,180 | 0,083 | 0,753 | 0,174 |
| 8 | 0,282 | 0,200 | 0,715 | 0,138 |
| 9 | 0,326 | 0,326 | 0,617 | 0,081 |
| 25 | 0,214 | 0,101 | 0,211 | 0,515 |
| 26 | 0,268 | -0,084 | 0,109 | 0,750 |
| 27 | 0,038 | 0,082 | 0,009 | 0,749 |
| 28 | -0,142 | 0,175 | 0,017 | 0,731 |
| % | 87,01% | 84,25% | 85,56% | 90,54% |

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

En cuanto a los resultados del análisis de correlaciones entre factores se recogen en la tabla 3.4, sólo se han tenido en cuenta las correlaciones bivariadas que están próximas a 0,50 o por encima de este valor. En el análisis de correlaciones se evidenció que los sujetos tienden a puntuar en la misma dirección y en todo caso de manera positiva (no hubo en el análisis ninguna correlación negativa) los siguientes conjuntos de ítems.

El conjunto de los ítems pertenecientes al factor 1 (competencias relacionadas más con los recursos humanos) correlacionan con los del factor 2 (competencias relacionadas con la gestión del personal y de la empresa) en un 80.40%, es decir, los individuos tienden a valorar en la misma proporción el conjunto de ítems de ambos factores. El factor 3 (referencia a las competencias de la planificación estratégica y control de la empresa/negocio) correlaciona con el factor 1 en un 65.2% y con el factor 2 en un 72.6%.

Tabla 3.4. – Correlación de Factores (N=341) (Elaboración propia)

| | Factor 1 | Factor 2 | Factor 3 | Factor 4 |
|----------|------------------|------------------|------------------|-----------|
| Factor 1 | 1 | 0,804(**) | 0,652(**) | 0,314(**) |
| Factor 2 | 0,804(**) | 1 | 0,726(**) | 0,314(**) |
| Factor 3 | 0,652(**) | 0,726(**) | 1 | 0,277(**) |
| Factor 4 | 0,314(**) | 0,314(**) | 0,277(**) | 1 |

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Por tanto se puede confirmar la primera hipótesis (H1), pues en general los jóvenes valoran positivamente el conjunto de competencias directivas.

Sin embargo, la segunda hipótesis (H2) se cumple a medias, pues sólo obtuvo puntuaciones en torno al 60% cuando se les preguntó a los jóvenes si percibían que ellos ya poseen las competencias para dirigir

Finalmente, con el objetivo de determinar si existen diferencias en las percepciones de los hombres y las mujeres, se llevó a cabo un análisis discriminante. Técnica estadística multivariante cuya finalidad es analizar si existen diferencias significativas entre grupos de sujetos respecto a un conjunto de variables (Mileris, 2010).

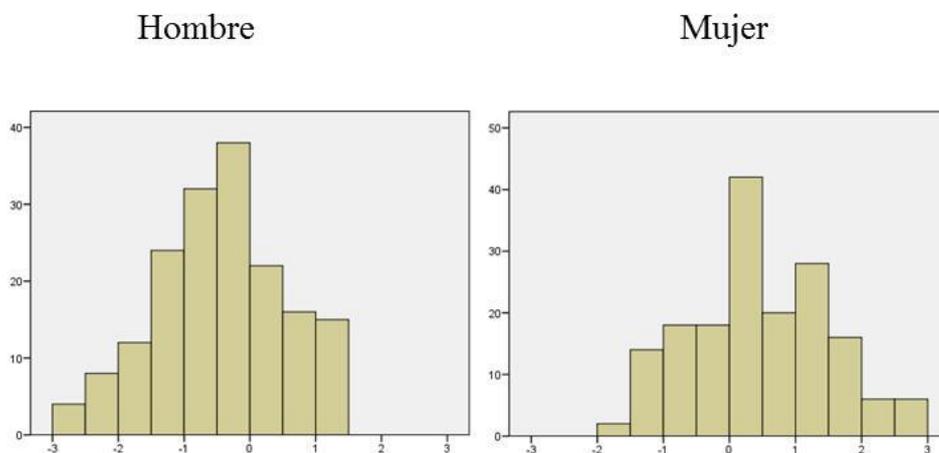
La pertenencia a los grupos es conocida de antemano, en nuestro caso el sexo del sujeto, y se utiliza como variable dependiente (una variable categórica con tantos valores discretos como grupos). Las variables que diferencian a los grupos se utilizan como variables independientes o variables de clasificación (también llamadas variables discriminantes). Una vez hallada la combinación lineal de variables independientes que mejor permite diferenciar (discriminar) a los grupos, la función discriminante hallada podrá ser utilizada para clasificar nuevos casos (Torrado y Berlanga, 2013).

La tabla 3.5 muestra la relativa magnitud del auto valor y de la correlación canónica, así como un valor de Lambda que no alcanza el nivel 1. Ello sugiere que, tal y como se pone de manifiesto en el gráfico 3.2, existen diferencias significativas (Sig. = 0,00) entre hombres y mujeres, aunque dichas diferencias no son excesivas.

Tabla 3.5. - Análisis discriminante (N=341) (Elaboración propia)

| Auto valor | Correlación canónica | Lambda de Wilks | Lambda Wilks | | Sig. |
|------------|----------------------|-----------------|--------------|--------|------|
| | | | H | M | |
| 0,198 | 0,407 | 0,835 | -0,442 | +0,445 | 0,00 |

Gráfico 3.2. - Análisis discriminante (N=341) (Elaboración propia)



Como se observa en las tablas 3.5 y 3.6 los hombres se agrupan en el lado negativo de la función y las mujeres en el positivo. A raíz de eso podemos comprobar las diferencias de las preferencias de ambos sexos. Por un lado los hombres puntúan más alto en los ítems: 1 (“Tener una visión de la empresa como negocio”), 2 (“Resolver problemas y tomar decisiones”), 13 (“Motivar a los demás”) y 16 (“Aplicar técnicas de gestión de empresas”). Y por otro lado, las mujeres muestran preferencias por los ítems: 12 (“Trabajar en equipo”) y 28 (“Si el directivo utilizara las competencias anteriores la empresa tendría mejores resultados”).

Por lo tanto la tercera hipótesis (H3) se confirma a medias, pues aunque existen diferencias entre hombres y mujeres, las diferencias son mínimas.

Tabla 3.6. - Coeficientes estandarizados (N=341) (Elaboración propia)

| Ítems | CE | Ítems | CE |
|-------|---------------|-------|---------------|
| 1 | -0,403 | 15 | -0,058 |
| 2 | -0,408 | 16 | -0,559 |
| 3 | -0,201 | 17 | 0,225 |
| 4 | 0,024 | 18 | -0,273 |
| 5 | 0,077 | 19 | -0,363 |
| 6 | -0,056 | 20 | -0,051 |
| 7 | 0,276 | 21 | 0,132 |
| 8 | -0,159 | 22 | 0,046 |
| 9 | 0,313 | 23 | 0,071 |
| 10 | 0,139 | 24 | -0,090 |
| 11 | 0,009 | 25 | 0,353 |
| 12 | 0,801 | 26 | -0,233 |
| 13 | -0,464 | 27 | 0,162 |
| 14 | 0,269 | 28 | 0,427 |

4. CONCLUSIONES

Según la revisión de la literatura incluida en el marco teórico de este trabajo, las distintas competencias para dirigir son variables fundamentales en la gestión de una organización, pues del buen desempeño por parte de los directivos en su función como líder dependerá la productividad de los diferentes grupos de interés que afectan y son afectados por la unidad social. Todo esto adquiere especial relevancia en un contexto de incertidumbre e inestabilidad económica en el que nos encontramos, que podría poner en juego la supervivencia de las empresas. En este marco, los futuros profesionales, un segmento escasamente estudiado, serán los encargados de llevar a cabo el relevo en los puestos directivos. Se destaca en la revisión de la literatura la necesidad de analizar las percepciones de los futuros profesionales acerca de la importancia de estos conceptos en el desarrollo favorable de las organizaciones. Se concluye también que es muy importante el papel de la Educación, en todos los niveles, en el desarrollo de competencias en general y de competencias para dirigir en particular.

Una vez comprobada la validez y fiabilidad del cuestionario utilizado, se puede concluir que en general los jóvenes valoran positivamente el conjunto de competencias directivas. Las diferentes competencias expuestas en el cuestionario son relevantes para los jóvenes que actualmente se encuentran formándose. Esto permite afirmar que los jóvenes tienen actitudes, creencias y percepciones favorables para el aprendizaje y la aplicación de las competencias directivas, sobre todo teniendo en cuenta que sólo consideraron con un nivel medio (ítem 24=64,99%) el grado en que percibían que ellos ya tienen las competencias. Por eso se destaca la necesidad de abordar desde la Educación y también en las empresas las competencias para dirigir, sobre todo la de Orientación al mercado por parte del directivo, dada la importancia que esta competencia tiene para el éxito de la empresa y la baja puntuación otorgada al ítem (ítem 5=54,22%).

Por el contrario el hecho de que los jóvenes valoren que el uso de competencias por parte del directivo influye positivamente en la motivación y satisfacción de los colaboradores, así como en la obtención de mejores resultados y en que él mismo sería mejor directivo, sugiere que los jóvenes están predispuestos a aplicar las competencias directivas en las empresas. Las competencias directivas más valoradas, *Resolver problemas y tomar decisiones*, así como *Motivar a los demás*, indica la relevancia que estos aspectos vinculados a la eficacia y a las personas, respectivamente, tienen para los futuros profesionales. Estas competencias pudieran servir para el desarrollo de las demás competencias directivas, sobre todo teniendo en cuenta que los jóvenes valoran en la misma dirección distintos grupos de competencias, por lo que se puede influir en unas competencias incidiendo sobre otras. El análisis factorial permite concluir que la enseñanza y aprendizaje de las competencias del liderazgo se puede facilitar y simplificar debido a la agrupación coherente y significativa de los grupos de competencias.

Del análisis discriminante realizado se puede concluir que las diferencias de percepciones por razones de sexo no son tan elevadas como para sugerir un modo diferente de enseñanza de las competencias directivas para los hombres y las mujeres. Esto posibilita un aprendizaje inclusivo y más sencillo. No obstante, en el contexto educativo podrían potenciarse en los hombres y mujeres el aprendizaje de las

competencias que cada uno de los grupos, hombres y mujeres, valoran más, pues todas las competencias son importantes. Tal y como hacen los hombres más que las mujeres, las mujeres deberían tener más en cuenta las competencias relacionadas con la visión empresarial como negocio, la resolución de problemas, la motivación y la aplicación de técnicas de gestión empresarial. Mientras que los sujetos de sexo masculino deberían tener más en cuenta las competencias relacionadas con el trabajo en equipo, que son las competencias que las mujeres tienden a valorar más.

Por último se concluye que se ha alcanzado los objetivos propuesto, añadiendo que el enfoque generacional del proyecto permite plantear la posible extrapolación de los resultados y las conclusiones de este estudio a otras titulaciones, otros centros educativos y otras zonas geográficas. En todo caso esta investigación podría construir una futura línea de investigación.

5. BIBLIOGRAFIA

Agle, B. R., Donaldson, T., Freeman, R. E., Jensen, M. C., Mitchell, R. C. y Wood, D. J. (2008). Dialogue: Toward superior stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 18(2), 153-191.

Bandura, (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.

Bednall, D. H., Valos, M., Adam, S. y McLeod, C. (2012). Getting generation Y to attend: friends, interactivity and half-time entertainment. *Sport Management Review*, 15, 80-90.

Bergkvist, L. y Rossiter, J. R. (2007). The predictive validity of multiple-item versus single-item measures of the same constructs. *Journal of Marketing Research*, 44(2), 175-184.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. Nueva York: Wiley.

Bruwer, J., Saliba, A. y Miller, B. (2011). Consumer behavior and sensory preference differences: implications for wine product marketing. *Journal of Consumer Marketing*, 28(1), 5-18.

Cardona, P. y Rey, C. (2008). *El liderazgo centrado en la misión: cómo lograr el liderazgo en toda la organización*. Ocasional paper 08/04. Barcelona: IESE.

Cardona, P. y Rey, C. (2009): Tiempo de Líderes. *Revista de Antiguos Alumnos del IESE*, 4-14.

Carreras, I., y Perrenoud, P. (2005). *El debate sobre las competencias en la enseñanza universitaria*. Barcelona: Universitat de Barcelona.

Castro, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de psicología*, 22(1), 89-97.

- Cequea, N., Rodríguez, M. y Núñez, B. (2010). *Los factores humanos que inciden en la productividad y sus dimensiones*. 4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XIV Congreso de Ingeniería de Organización.
- Chase, R. B., Aquilano, N. J. y Jacobs, F. R. (2005). *Administración de producción y operaciones: manufacturas y servicios*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chinchilla, M. y Torres, M. (2002). *Liderazgo personal*. Nota técnica. Barcelona: IESE Publishing.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Delgadillo, M. C. (2003). *Modelo para evaluar la productividad en micro, pequeñas y medianas empresas de la cadena productiva de la electrónica, la informática y las telecomunicaciones en el estado de Jalisco*, México 27º Congreso Nacional de Estadística e Investigación Operativa. Universidad de Guadalajara
- Díez, J., Redondo, R. C., Barreiro, F., B. y López, M., A. (2002). *Administración de Empresas. Dirigir en la sociedad del conocimiento*. España: Ediciones Pirámide.
- Ding, C. y Hershberger, S. (2002). Assessing content validity and content equivalence using structural equation modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 9(2), 283-297.
- Dytchwald, K., Erickson, T. J. y Morison, R. (2006). Workforce crisis: how to beat the coming shortage of skills and talent. *Harvard: Harvard Business School Press*.
- Fernandez-Cruz, M. (2003). *Advertising agencies target Generation Y*. Wire: University of Kentucky.
- Freeman, R. E (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Gallego, D. (2000). Gestión Humana basada en Competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizaciones. *Revista Universitaria EAFIT*, 36(119), 1-9.
- García, P., Cardona, P., Chinchilla, N. (2001). *Las competencias directivas más valoradas*. Ocasional paper. Barcelona: IESE Publishing.
- García, P., Stein, G. y Pin, J. R. (2008). *Políticas para dirigir a los nuevos profesionales. Motivaciones y valores de la generación Y*. Documento de investigación. Barcelona: IESE Publishing-Universidad de Navarra.
- GEM (2012) Global Entrepreneurship Monitor (2012). *A global perspective on entrepreneurship education and training*. Special Report, <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2645>.
- George, D., y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. Boston, MA: Allyn & Bacon.

- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. y Konopaske, R. (2007). *Organizaciones. Comportamiento, Estructura y Procesos*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Hair, J. F., Ringle, C. M. y Sarstedt, M. (2013). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: California SAGE Publications, Inc.
- Hargittai, E. (2008). Whose space? Differences between users and non-users of social network sites. *Journal of Computer-mediated Communication*, 13(1), 276–297.
- Henderson, N. (1979). *Henderson on Corporate Strategy*. Cambridge: University of Cambridge.
- Hernández, R. M. (1991). *La Imagen de las Empresas*. Universidad de Extremadura, Caja Salamanca.
- Hernández S., R., Fernández C., C. y Baptista L., P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Hsu, M., Yen, C., Chiu, C. y Chang, C. (2006). A longitudinal investigation of continued online shopping behavior: An extension of the theory of planned behavior. *International Journal of Human Computer Studies*, 64, 889–904.
- Jaafar, M., Noor, S. y Rasoolimanesh, S. M. (2015). Perception of young local residents toward sustainable conservation programmes: A case study of the Lenggong World Cultural Heritage Site. *Tourism Management*, 48, 154-163.
- Kim, H., Knight, D. K. y Crutsinger, C. (2009). Generation Y employees' retail work experience: The mediating effect of job characteristics. *Journal of Business Research*, 62(5), 548-556.
- Marina, J. A. (2010). La competencia de emprender. *Revista de Educación*, 351, 49-71.
- Martínez, J. A. (2010). El Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y nuevo rol del estudiante universitario. *Cuadernos de educación y desarrollo*, 2(16), 4-15.
- Martínez, J. A. (2011). Liderazgo y competencias directivas en época de crisis. *Contribuciones a la Economía*, 1(1), 10-23.
- Martínez, J. A. (2014). *Comportamiento de compra del turista residente. El caso de la Generación "Y" en Canarias*. Tesis Doctoral. La Laguna: Universidad de La Laguna.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 46, 70-84.
- McCleneghan, J. S. (2005). Interactivity with 'Generation Y' and small southwestern community newspapers. *Social Science Journal*, 42(1), 141-148.

- Medina, R. y García, M. (2005). La formación de competencias en la Universidad. *Revista Electrónica Inter-universitaria de Formación del Profesorado*, 8(1), 1-4.
- Mileris, R. (2010). Estimation of loan applicants default probability applying discriminant analysis and simple Bayesian classifier. *Economics and Management*, 15, 1074-1088.
- Montoya, O. (2007). Aplicación del análisis factorial a la investigación de mercados. *Caso de estudio. Scientia et Technica*, 3(35), 281-286.
- Nusair, K. K., Parsa, H. G. y Cobanoglu, C. (2011). Building a model of commitment for Generation Y: An empirical study on e-travel retailers. *Tourism Management*, 32(4), 833-843.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Editorial Dykinson S.L.
- Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Tarapacá*, 12(2), 63-73.
- Pendergast, D. (2009) Generational theory and home economics: future proofing the profession. *Family and Consumer Sciences Research Journal* 37(4), 504–522.
- Porter, M. (1979). Cómo las fuerzas competitivas estrategia de la forma. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.
- Prats, M. J. y Agulles, R. (2008). *Algo más que intuición para los negocios. Competencias que todo emprendedor debería desarrollar*. Documento de investigación DI-765. Barcelona: IESE-Universidad de Navarra.
- Quijano, S. (2006). *Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las organizaciones*. Barcelona: Icaria Editorial, S. A.
- Quijano, S., Navarro, J., Yepes, M., Berger, R. y Romeo, M. (2008). La Auditoria del Sistema Humano (ASH) para el Análisis del Comportamiento Humano en las Organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 92-106.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: PEARSON.
- Rué, J. y Martínez, M. (2005). *Las titulaciones UAB en el Espacio Europeo de Educación Superior*. Sistema Europeo de Transferencia de Créditos. Colección Eines, 1. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Libro digital. Disponible en: <http://paginas.ufm.edu/Sabino/PI.htm>.

Sánchez, J. C. (2012). Influencia de las competencias emprendedoras en el rendimiento de la pequeña empresa. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 44, 165-177.

Sladogna, M. (2000). Una mirada a la construcción de las competencias desde el sistema educativo. La experiencia Argentina. En: CINTERFOR-OIT. Competencias laborales en la formación profesional. *Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional*, 149.

Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley.

Torrado, M. y Berlanga, V. (2013). Análisis discriminante mediante SPSS. *REIRE*, 26(2), 1-17.

Vallejo, M. C. (2009). Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: un análisis diferencial y evolutivo. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 18(1), 105-122.

Williams y Page (2010). Marketing to the Generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 12, 8-10.