



EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO POR COMPETENCIAS EN LOS ESTUDIANTES DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RESUMEN

Este artículo da a conocer los resultados del primer proceso de Valoración competencias de liderazgo en estudiantes de Administración de Empresas en la Universidad Externado de Colombia. A partir del modelo de Competencias de Liderazgo definido por el Centro de Liderazgo fruto de un proyecto de investigación (ver documento Avances en Liderazgo No. 1 **Competencias para el Liderazgo Gerencial**, septiembre de 2004), se diseñó un proyecto para evaluar Competencias de Liderazgo en los estudiantes de pregrado de la Facultad.

El artículo presenta, en primera instancia, un marco conceptual sobre las Competencias de Liderazgo Gerencial, incluyendo las definiciones adoptadas para esta investigación. Posteriormente, se describe el proceso de Valoración de estas competencias, los resultados obtenidos y el análisis de estos; así



como una breve descripción sobre los instrumentos de Valoración seleccionados para el proceso. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones tanto en el aspecto curricular, como para el diseño metodológico del proceso de Valoración.

Palabras Claves: Competencias, Liderazgo gerencial, Valoración de liderazgo, estudiantes de pregrado.

SUMMARY

This paper presents the outcomes on the first process of leadership competences measurement in Business Administration undergraduate students of the Externado de Colombia University. Starting from the model of Competences for Management Leadership, identified by the Leadership Center, research product (see document *Advances in Leadership*, No. 1, **Competences for Management Leadership**, September 2004),

this project was designed to measure leadership competences in a group of undergraduate students.

First of all, a theoretical frame of the indicated phases is developed, including the definitions adopted for this research. Afterwards, process, results and analyses in this measurement are presented, as well as a brief description of the measurement instruments chosen. Finally, conclusions and methodological recommendations are made with respect to curricular and pedagogical issues, and so with respect to research design.

Key Words: Competences, Managerial Leadership, Leadership Measurement, Undergraduate students.

JUSTIFICACION

Uno de los ejes en la formación gerencial de los estudiantes de Administración de Empresas en

* Psicóloga y Magíster en Administración de la Universidad Nacional de Colombia, con énfasis en procesos organizacionales y administrativos. Experiencia en el área de gestión humana. Ha publicado varios artículos en revistas científicas indexadas. Docente de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia y miembro del equipo de investigación del Centro de Liderazgo desde el 2004.

**Psicóloga y Especialista en Educación y Asesoría Familiar de la Universidad de la Sabana; con estudios en Filosofía para niños –desarrollo de habilidades de pensamiento-, de la Universidad Javeriana; experiencia en psicología educativa y del aprendizaje; actividades administrativas y docentes en instituciones de educación preescolar, primaria, bachillerato y universitaria, en docencia, procesos organizacionales de selección y evaluación. Cursando Maestría en Educación en la Universidad Externado de Colombia. Docente de la facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia desde el 2003 y miembro del equipo de investigación del Centro de Liderazgo desde el 2004. Actualmente cursa la Maestría en Educación en esta misma Universidad.

la UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA es el Liderazgo; en este sentido han sido múltiples los esfuerzos de la Facultad para el desarrollo de éste en los estudiantes.-

Como prerrequisito para el desarrollo y la formación gerencial de los estudiantes, se hace necesario contar con un diagnóstico del nivel de competencia de los estudiantes en esta área. Dicho diagnóstico se estructura parcialmente a partir de la valoración de dimensiones de las competencias (rasgos de personalidad, intereses y valores y habilidades) evidenciables con la aplicación de los instrumentos incluidos en la metodología de Valoración.

Como estrategia de valoración y seguimiento se requiere su implementación de una manera sistemática, es decir, cada semestre, para así poder realizar comparaciones y análisis tanto a nivel individual como grupal.

La Valoración de Competencias de Liderazgo es una primera aproximación en la generación de estrategias formativas para promover el desarrollo de las diferentes competencias que constituyen el perfil del líder gerencial.

OBJETIVOS

- Identificar las fortalezas y debilidades que presenten los estudiantes de Administración de Empresas, en términos de Competencias de Liderazgo.
- Realizar el diagnóstico parcial de algunos rasgos de personalidad, intereses y valores y habilidades, con que ingresan los estudiantes de administración (primer semestre) como parte del diagnóstico inicial de las competencias para el liderazgo gerencial.
- Evaluar el nivel de desarrollo de las Competencias del liderazgo a mitad de carrera (cuarto semestre)
- Obtener el perfil individual y grupal con que salen los futuros graduandos del pregrado (novenno semestre).
- Generar un insumo para el diseño de

metodologías de desarrollo de competencias a lo largo de la carrera, principalmente en las asignaturas del Área de Liderazgo Gerencial.

- Contar con un concepto inicial para realizar un seguimiento cercano a todos y cada uno de los estudiantes en los próximos semestres.

MARCO CONCEPTUAL

COMPETENCIAS DE LIDERAZGO

El Centro de Liderazgo, en el marco de la línea de investigación **Caracterización del Liderazgo Gerencial en Colombia**, llevó a cabo un estudio para identificar las Competencias del liderazgo Gerencial a partir de diversos estudios sobre Gerencia y liderazgo. El resultado de dicho estudio fue la identificación de diez competencias asociadas con el liderazgo en la actividad gerencial, cuyas definiciones se presentan a continuación:

Integridad y Confianza: Cualidad de la persona recta y honesta, congruente entre su decir y su actuar, sin importar las circunstancias y los riesgos. Condición de quien actúa éticamente, de acuerdo con las normas sociales, se responsabiliza de sus actos y es directa y confiable en su trato con los demás.

Hábil Estratega: Capacidad de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Identificar formas alternativas de alcanzar los objetivos escogidos y determinar luego qué acciones específicas se necesitan para ponerlos en la posición deseada. El hábil estratega debe ser un líder creativo, innovador y con la iniciativa de promover nuevas alternativas para visionar y alcanzar las metas organizacionales.

Comunicación: Construir contextos específicos a partir del lenguaje, que está intrín-



sicamente ligado a su postura ante el mundo. Capacidad de realizar las lecturas adecuadas de las organizaciones con la habilidad de escuchar atenta y activamente.

Obtención de Resultados: Abordar las diferentes situaciones de la vida con una constancia de voluntad que permita efectividad en las acciones, es decir, superar la mera perseverancia que permite estar en la acción, para obtener resultados sumándole el disfrute por hacer lo mejor posible en el menor tiempo, es decir, lograr calidad en sus acciones.

Toma de Decisiones en la Gerencia: Es la capacidad con la cual el gerente, con la información disponible y el aprendizaje producto de la experiencia, orienta la elección sistemática para analizar correctamente las situaciones y elegir una o varias alternativas que lleven a una acción en pro de la solución de un problema. Dicha elección se caracteriza por su calidad y oportunidad.

Negociación: Capacidad para lograr acuerdos favorables para la organización a la que pertenece, tanto interna como externamente, mediante el diálogo y la puesta en juego de intereses comunes y opuestos.

Creación y Desarrollo de Equipos: Desarrollo de equipos a partir del convencimiento del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y a los negocios en particular. Comprender cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados. Trabajar en equipo y saber generar sinergia para que éste sea más que la suma de sus partes. Saber cómo hacer que un grupo se convierta en equipo eficiente de trabajo. Crear sinergias de trabajo en el equipo. Guiar y dirigir un grupo y establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para alcanzar los objetivos del mismo.

Perseverancia: Condición de mantenerse constante en la prosecución de lo comenzado, en una actitud o en una opinión. Tenacidad, voluntad inquebrantable para superar las dificultades. Valor fundamental en la vida para obtener un resultado concreto, mediante un esfuerzo continuado.

Importancia en la Acción: Capacidad para trabajar intensamente, enfrentando los desafíos con mucha energía. Resolución para actuar con poca planificación, aprovechando las oportunidades que se presentan mejor que otros.

Administración del Tiempo: Planear y organizar día de trabajo atendiendo ágil y oportunamente todas las actividades y responsabilidades del diario quehacer; proyectado esto en la línea del tiempo a través de un cronograma, cumpliendo con los tiempos previstos; siguiendo la planeación organizacional de acuerdo a su misión y visión.

Cada una de estas competencias fue desglosada¹ en términos de las habilidades, intereses y valores, conocimientos y rasgos de personalidad, inherentes o asociados a cada competencia, que en adelante se denominarán **dimensiones**, de acuerdo con la categorización establecida en el documento **Avances para el Liderazgo: Competencias para el Liderazgo Gerencial**². Cada dimensión a su vez fue definida con base en los referentes teóricos sobre la competencia en cuestión. Estas definiciones y su respectiva clasificación en las dimensiones mencionadas (rasgos, habilidades, intereses, etc.) constituyeron la primera aproximación a la identificación de variables para la medición de las Competencias.

A partir de la evaluación desarrollada a varios instrumentos que valoran diversas

¹ Desglosar: Separar algo de un todo, para estudiarlo o considerarlo por separado. Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2004. © 1993-2003 Microsoft Corporation.

² En este documento las dimensiones estaban organizadas en seis categorías: Habilidades, Conocimientos, Motivos, Autoimagen, Rasgos y Valores.

dimensiones del conjunto de competencias identificadas y de la posterior aplicación piloto realizada a una muestra de estudiantes en el primer semestre de 2005, se construyó la metodología de Medición. Esta metodología fue aplicada en el segundo semestre del 2005 a los estudiantes de los semestres primero, cuarto y noveno en las dos jornadas (diurna y extendida), con un total de 173 estudiantes evaluados. Los resultados de la evaluación, llevada a cabo con cuatro instrumentos, se analizaron cuantitativa y cualitativamente, buscando una descripción detallada de la población actual del pregrado de administración de empresas a la luz del marco de las dimensiones de las Competencias del Liderazgo Gerencial.

INSTRUMENTOS

A continuación se presenta una breve descripción de los instrumentos empleados en la valoración:

Test Wartegg: elaborada por Erigh Wartegg, distribuida por PSEA Ltda., empresa colombiana de consultoría en Recursos Humanos quienes proveen pruebas estandarizadas y validadas en Hispanoamérica, por tanto sus resultados son confiables en Colombia. Esta Prueba permite evidenciar la estructura de personalidad del individuo y su interacción con el proceso adaptativo y de desarrollo. El WARTEGG tiene ocho campos: 1. Protagonismo y autonomía en el manejo de su propia vida, 2. Estilo de relación social, 3. Proyección personal, 4. Manejo de crisis y ansiedad, 5. Capacidad para solucionar problemas, 6. Funcionalidad de las operaciones de análisis y síntesis, 7. Empatía y 8. Normatización del individuo. Esta prueba es empleada ampliamente en procesos de selección

y evaluación de personal en entidades de todos los sectores económicos del país³.

Pruebas Pfeiffer: Estas pruebas hacen parte de la metodología de Pfeiffer para la evaluación del liderazgo (PFEIFFER & Company Library. **Inventories, Questionnaires and Surveys: Leadership**. Volumen 19. William Pfeiffer Editor. San Diego, California, 1994), de la cual se seleccionaron los siguientes instrumentos:

Prueba de Análisis Motivacional de Comportamiento: Este cuestionario ayuda a comprender cómo diferentes motivaciones pueden afectar el comportamiento y el desempeño de un individuo **en el trabajo**, al identificar seis factores primarios que motivan el propio comportamiento en la posición organizacional, que son:

1. **El Logro:** Caracterizado por la importancia que da a la excelencia, competencia con los estándares de excelencia fijados por otros o por sí mismo, definición por sí mismo de retos, conciencia de los obstáculos que existen en el camino de alcanzar esas metas, y persistencia en ensayar caminos alternativos hacia sus metas.
2. **La Afiliación:** Caracterizado por la importancia que da al establecer y mantener relaciones personales cercanas, un valor por la amistad, y una tendencia para expresar sus emociones.
3. **La Influencia:** Caracterizado por la importancia que da al hecho de crear impacto en otros, un deseo por hacer que la gente haga lo que el piensa que es correcto, y una urgencia por cambiar las cosas y por desarrollar la gente.

³ Directorio de Psicólogos certificados por PSEA Ltda. para la aplicación e interpretación de la prueba Wartegg.



4. **El Control:** Caracterizado por la importancia que da al orden, un deseo de estar y permanecer informado, y una urgencia por monitorear y tomar acciones correctivas cuando sea necesario.
5. **La Extensión:** Caracterizado por preocuparse por los demás, un interés por la superordinación de metas, y una urgencia por ser útil a grandes grupos, incluyendo la sociedad.
6. **La Dependencia:** Caracterizado por la búsqueda de ayuda de los demás en su propio autodesarrollo, por coincidir con otros significativos (aquellos que tienen más conocimiento que el o tienen un estatus más alto, expertos, etc.), por someter sus ideas y propósitos a aprobación, y por tener una urgencia por mantener unas relaciones interpersonales "aprobadas".

Esta prueba se puede usar en estudiantes para identificar el grado en que se motivan por estos factores al visualizarse en la posición de Gerentes.

Prueba del Modelo de Aprendizaje: El Modelo de Aprendizaje introduce cuatro dominios de aprendizaje basados en las preferencias de una persona por el aprendizaje cognitivo o afectivo y la preferencia de la persona por experiencias abstractas o concretas. Los dominios son: I. Planeador Racional, II. Planeador Emocional, III. Implementador de Tareas y IV. Implementador Participativo. Esta prueba, más que permitir medir dimensiones, revela tendencias hacia algunas competencias en relación con el estilo de aprendizaje, como se presenta más adelante.

Prueba de Locus de Control: El cuestionario de Orientación Emprendedora mide

qué tanto una persona está orientada interna o externamente en relación a varias actividades emprendedoras, es decir, el nivel en que la gente percibe las relaciones causa-efecto entre sus acciones y resultados como producto de factores dentro de su propio control, como sus habilidades, esfuerzos, y sus gustos, o si por el contrario, lo atribuye a factores fuera de su control como destino, suerte, la influencia de otras personas poderosas, y sus gustos.

Este instrumento intenta ayudar a los respondientes a valorar su propio grado de externalismo o internalismo.

Se considera que la gran mayoría de las dimensiones constitutivas de las competencias para el liderazgo gerencial, están relacionadas con cierto nivel de internalidad en el locus de control, ya que esta característica les permite a las personas desempeños autónomos, seguros, decididos, creativos, preactivos, generadores de una dinámica social. Por el contrario, quienes tienen altos niveles de externalidad, son personas dependientes que requieren aprobación e instrucción para sus acciones. Además, los resultados de las investigaciones que apoyan el instrumento, soportan la importancia de dicho nivel para la personalidad emprendedora, fuertemente ligada al liderazgo gerencial.

DIMENSIONES

En general, esta metodología de medición está orientada hacia una valoración integral y sistemática de algunas dimensiones de las Competencias del Liderazgo Gerencial, permitiendo obtener resultados objetivos y cuantificables de un gran número de estudiantes en términos de dichas dimensiones. Las dimensiones de las competencias del liderazgo gerencial que son medibles a partir de estos instrumentos, se presentan a continuación:

Tabla 1.
Dimensiones evaluables por las pruebas Wartegg, Análisis Motivacional del Comportamiento (A.M.C.) y Estilos de Aprendizaje⁴.

COMPETENCIA	DIMENSION	WARTEGG	A.M.C.	APRENDIZAJE	
INTEGRIDAD Y CONFIANZA	Autenticidad	Campo 1		Dominio II	
	Autoestima				
	Seguridad en sí mismo				
	Asertividad	Campo 2			
	Motivo de afiliación	Campo 7			Afiliación
	Congruencia	Campo 8			
	Ética				
HÁBIL ESTRATEGA	Ser fuerza emprendedora	Campo 3		Dominio I	
	Tolerancia a la ambigüedad	Campo 4			
	Síntesis	Campo 6			
	Adaptabilidad				
	Coherencia	Campo 8			
TOMA DE DECISIONES	Seguridad en sí mismo	Campo 1		Dominio III	
	Organización	Campo 4			
	Tolerancia a la ambigüedad				
	Autocontrol				
	Intuición	Campo 5			
	Análisis y síntesis	Campo 6			
CREACIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPOS	Relaciones interpersonales	Campo 2	Extensión	Dominio II y IV	
	Colaboración y cooperación				
	Sentido de comunidad				
	Orientación al logro	Campo 3	Logro		
	Manejo del conflicto	Campo 4			
		Campo 5			
	Reconocimiento del otro	Campo 7	Extensión		
Persuasión		Influencia			
OBTENCIÓN DE RESULTADOS	Tolerancia a la frustración	Campo 1	Logro	Dominio III	
	Orientación al logro	Campo 3 y 5			
	Proactividad				
	Interés por los retos				
	Creatividad e innovación	Campo 6			

⁴ De acuerdo con lo expuesto anteriormente, el locus de control interno está asociado con todas las competencias, por lo tanto, no se incluye discriminadamente en la tabla.



COMPETENCIA	DIMENSION	WARTEGG	A.M.C.	APRENDIZAJE
PERSEVERANCIA	Energía	Campo 1 y 3	Logro Influencia	Dominio III
	Optimismo			
	Tenacidad	Campo 3 y 5		
	Manejo del estrés	Campo 4		
	Orientación al logro	Campo 5		
	Persuasión			
NEGOCIACIÓN	Persuasión		Influencia	Dominio IV
	Reconocimiento del otro		Extensión	
	Estabilidad emocional	Campo 1 y 4		
	Análisis	Campo 6		
	Intuición	Campo 5		
	Flexibilidad	Campo 2, 6 y 8		
IMPORTANCIA EN LA ACCIÓN	Energía	Campo 1	Logro	Dominio III
	Proactividad	Campo 3 y 5		
	Orientación al logro	Campo 5		
	Resolución	Campo 6		
COMUNICACIÓN	Asertividad	Campo 2	Influencia	Dominio IV
	Empatía	Campo 7		
	Prudencia	Campo 6		
	Paciencia	Campo 4		
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	Proactividad	Campo 3 y 5		Dominio III
	Organización	Campo 4		
	Perseverancia	Campo 5		

RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de la Medición para las diferentes dimensiones de las Competencias de Liderazgo, de acuerdo con lo expuesto en la Tabla 1, obtenidos a través de cada una de las pruebas empleadas en la aplicación realizada en el segundo semestre del 2005, para cada uno de los grupos evaluados.

Para una clara comprensión de estos resultados, es importante tener en cuenta la diferente naturaleza de cada una de las pruebas empleadas en la presente valoración; las pruebas Pfeiffer indagan acerca de las creencias

“ideales” y la calificación que las personas hacen respecto a los estilos de aprendizaje, los factores de motivación y el locus de control. El Wartegg, a diferencia de las Pfeiffer, evalúa la autovaloración y el funcionamiento real de las personas en los diferentes ámbitos explorados, aunque el evaluado no sea plenamente consciente de estos aspectos de su personalidad.

PRIMER SEMESTRE

Los siguientes resultados hacen referencia a las dimensiones de **Autenticidad**, **Autoestima**, **Seguridad en sí mismo**, **Tolerancia a la frus-**

tración, Energía, Optimismo y Estabilidad emocional.⁵

Respecto a estas dimensiones y de acuerdo con los puntajes obtenidos en el campo 1 del Wartegg, el cual hace referencia a: **seguridad en sí mismo, tolerancia a la frustración, optimismo, estabilidad emocional y, energía**, encontramos que en el 54,1% de los estudiantes evaluados en este semestre dichas dimensiones aún se encuentran en desarrollo, es decir, que los resultados están por debajo del estándar poblacional. Esto debe considerarse como un indicador del interés pospuesto que tienen los estudiantes en su autodefinición como ser humano integral, auténtico e independiente, mostrando preferencia más por ser validado socialmente aunque dicha validación no esté respaldada realmente por acciones e intenciones realistas ni efectivas. Esta condición los hace un poco vulnerables y dependientes lo cual, aunque es frecuente en la adolescencia, no es lo deseable.

El 14,76% de los estudiantes de este semestre no logra reconocerse como individuos, aparecen como completamente dependientes de los roles sociales que cumplen porque necesitan el soporte de otros a quienes admiran o temen. El 24.6% de estudiantes características de una positiva conciencia personal en términos de autorreconocimiento, autovaloración y un proceso evolutivo acorde con su edad y sus condiciones educativas.

Finalmente, el 6,55% de los estudiantes, demuestra un proceso de desarrollo de estas dimensiones que les permite proyectarse a sí mismo positivamente frente al futuro.

Con relación a las dimensiones **Asertividad, Flexibilidad, Relaciones Interpersonales, Colaboración y cooperación, y Sentido de comunidad**, los resultados de este grupo muestran que la mayoría de los estudiantes (65,57%)

prefiere establecer relaciones en las que puedan mantenerse como observadores más que ser protagonistas o dinamizadores de la escena social, lo cual indica que estas dimensiones apenas están en proceso de desarrollo.

El 13,1% ha logrado el desarrollo esperado para estas dimensiones, mientras que el 8,2% presenta un alto desarrollo en estas dimensiones, lo cual les permite mostrarse como dinamizadores en diversos escenarios sociales. Por el contrario, el 13,11% demuestra un bajo desarrollo en estas dimensiones de índole social, como lo indican los resultados de la prueba Wartegg.

Los resultados obtenidos en la prueba de Análisis Motivacional del Comportamiento señalan además para las dimensiones **Colaboración y cooperación, y Sentido de comunidad** que los estudiantes se sienten altamente motivados por el factor de extensión (después del logro), el cual predispone positivamente al desarrollo de dichas dimensiones.

Esta prueba también muestra respecto a la dimensión de **Asertividad** y de **Persuasión** una motivación débil, considerando el bajo puntaje promedio obtenido en el factor de influencia, el cual se encuentra fuertemente asociado a dichas dimensiones.

Para las dimensiones **Ser fuerza emprendedora, Orientación al logro, Proactividad, Interés por los retos, Energía, Tenacidad**, los resultados en la prueba Wartegg indican que un porcentaje significativo de estudiantes (54,1%) logra visualizar y comprender la competencia social, pero sin estar dispuesto a invertir esfuerzos que impliquen grandes demandas para lograr el cumplimiento de sus metas, tanto personales como profesionales. Por lo tanto, estas dimensiones se encuentran en un incipiente proceso desarrollo. A este grupo se suma el

⁵ Para todo el apartado de Resultados, ver la Tabla 1. para cotejar las Competencias a las cuales pertenecen cada una de las dimensiones.



14,55% de estudiantes, los cuales no presentan ninguna disposición hacia la competitividad que implica el posicionamiento profesional y social, competitividad implícita en estas dimensiones.

En este semestre se encuentra, no obstante, un 24,6% de estudiantes que presentan características en su personalidad que les permite asumir positivamente metas realizables que involucran un nivel medio de desempeño de estas dimensiones. Finalmente, el 6,55% de los estudiantes, además de visualizarse como líderes exitosos, está dispuesto a imprimir la energía y el esfuerzo necesario para cumplir sus metas.

Adicionalmente, respecto a la dimensión de Orientación al logro, se encuentra que este factor de motivación es el más preferido por los estudiantes de este semestre, lo cual favorece el potencial desarrollo de esta dimensión.

Los siguientes resultados corresponden a las dimensiones de **Tolerancia a la ambigüedad, Organización, Autocontrol, Manejo del Conflicto, Manejo del Estrés, Estabilidad emocional, Paciencia.**

El manejo de la ansiedad por parte de los estudiantes de primer semestre se destaca porque, un porcentaje significativo de ellos (27,86%) presenta un abordaje racional asertivo, es decir, asumen la tensión y la ansiedad desde una perspectiva intelectual intentando identificar causas y soluciones que les permitan disminuir la sensación de malestar y efectivamente lo logran, permitiéndoles a estas personas regular la ansiedad. Por lo tanto, las dimensiones implicadas tienen un adecuado nivel de desarrollo.

Sin embargo, la mayoría de estudiantes de este semestre (54,1%) tiende a personalizar la ansiedad dándole una carga predominantemente emocional, con muy poco acierto racional. Estos estudiantes tienen una tendencia comportamental hacia el activismo, en el que emprenden actividades sin sentido ni mayor acierto. Esto implica que las dimensiones comprometidas no se han logrado consolidar, generando respuestas

disfuncionales (impulsivas) a las situaciones de tensión.

A un grupo menor de estudiantes (6,55%), la ansiedad los desborda, generándoles comportamientos impulsivos y hasta agresivos, lo que manifiesta una muy pobre consolidación de las dimensiones.

El 9,83% aborda las situaciones difíciles con tal pericia, que, además de hacer un manejo adecuado de las mismas, puede sacar provecho de ellas, como aprendizajes, oportunidades, etc.

Finalmente, el 1,64% de estudiantes de este semestre logra un desempeño predominantemente positivo, es decir, que le permite canalizar la ansiedad hacia acciones dirigidas acertadamente a la solución de las circunstancias generadoras de ansiedad e influir socialmente.

Las dimensiones de **Intuición, Manejo de conflicto, Orientación al logro, Proactividad, Interés por los retos, Tenacidad y Perseverancia,** arrojan los siguientes resultados en su valoración con la prueba Wartegg: una importante mayoría (75,4%) de estudiantes de primer semestre, aunque puede visualizar la solución a los problemas, no logra emprender las acciones que los lleven a esa solución, sin apoyo externo, lo que señala falta de maduración en el desarrollo de estas dimensiones.

Se resalta un 11,47% de estudiantes de este semestre, con tendencia a la autoagresión, depresión y una bajísima tolerancia a la frustración, pues interpretan los problemas y circunstancias difíciles de la vida como una oposición directa y personalizada a su libre desarrollo, por tanto posponen la solución real de problemas y tienden a desgastarse mental y físicamente, lamentándose por los mismos. Este resultado implica un bajísimo nivel de evolución en el desarrollo de estas dimensiones.

De otra parte hay un 13,11% de estudiantes que sí logra emprender acciones acertadas para la solución de problemas, lo que implica

un manejo adecuado respecto a las dimensiones evaluadas. Sin embargo, es importante notar que ningún estudiante mostró un nivel de desarrollo alto en estas dimensiones.

La medición de las dimensiones de **Síntesis, Adaptabilidad, Análisis, Creatividad e Innovación, Flexibilidad, Resolución y Prudencia**, en la prueba Wartegg presentó los siguientes resultados: Una alta concentración de estudiantes (36.06%) demuestra operaciones mentales funcionales de análisis y síntesis, aplicables en contextos reales y abstractos, lo cual significa solucionar problemas teóricos y prácticos de la vida real, con gran efectividad. Adicionalmente, el 6.55% de los estudiantes mostró altísimos desempeños en estas dimensiones pues son hábiles para resolver y plantear problemas complejos tanto en ambientes concretos, abstractos e hipotéticos en diferentes referentes de temporalidad, fácil y creativamente, mostrando una alta capacidad propositiva. Estos primeros resultados demuestran que en este semestre estas dimensiones están altamente desarrolladas.

El 29,5% por su parte produce desempeños medios, es decir, que pueden hacer operaciones funcionales de análisis y síntesis pero no necesariamente desenvolverse en los planos hipotético y abstracto.

Hay un 24,6% de estudiantes que muestra capacidad para el análisis, pero no así para los procesos de síntesis ni operaciones complejas, por tanto tienden a operar básicamente en contextos reales y son poco creativos.

Sólo el 3,28% de los estudiantes no logra abordar y solucionar problemas no mediados instruccionalmente por un tercero, lo que les dificulta el desarrollo de estas dimensiones.

Las dimensiones de **Motivo de afiliación, Reconocimiento del otro y Empatía**, se valoran a partir de los resultados obtenidos en Wartegg, de la siguiente manera: Un grupo de estudiantes (32,78%), de primer semestre, se muestra insensible a establecer contactos íntimos en los que se evidencien sus condiciones más

personales; prefieren mantener una distancia mediada cognitivamente que les permita sentir que controlan las relaciones afectivas y sociales, evitando así la ansiedad que les genera su desconfianza hacia los demás, incluso respecto a sus seres más cercanos.

En el 47,54% de estos estudiantes se hace evidente una fuerte resistencia a compartir y conocer lo más íntimo de su ser y de los otros; prefieren ser muy cautos en las relaciones interpersonales y establecer condiciones en las relaciones.

Los estudiantes que permiten que los demás los conozcan en su condición personal real y a su vez buscan el reconocer al otro, representan sólo un 13,11%. Estas condiciones personales muestran madurez y autoconceptos positivos.

Un 4,92% de los estudiantes muestra un alto desarrollo en estas dimensiones, lo que implica la suficiente seguridad personal como para mostrar su intimidad a sus más cercanos y ser genuinamente empático a la hora de tener en cuenta al otro.

Sólo el 1,64% de estudiantes evaluados mostró una altísima condición personal para relacionarse abierta e incondicionalmente, sin ningún tipo de temor hacia los demás y más con una tendencia a liderar y a generar el desarrollo personal de quienes le rodean.

Respecto a la dimensión **motivo de afiliación**, los estudiantes de este semestre presentan un interés medio por el factor de afiliación, entre los seis factores que evalúa la prueba de Análisis Motivacional, lo que señala que no es suficiente la motivación por este factor para fortalecer la competencia de Integridad y Confianza.

Por su parte, la motivación por el factor de extensión, fuertemente asociado a la dimensión de **Reconocimiento del Otro**, se encuentra como el segundo factor de motivación después del logro, lo cual es un resultado favorable para el desarrollo de la competencia del Creación y Desarrollo de Equipos.



Congruencia, Ética, Coherencia y Flexibilidad son dimensiones del Liderazgo Gerencial que al ser valoradas con la prueba del Wartegg en los estudiantes de este semestre, puntúan así: el 3,28% de los estudiantes muestra una inclinación a desafiar o vulnerar las normativas vigentes, bien sea por poca comprensión de las mismas normas, por tendencia oposicional a las figuras de autoridad o por muy pobre capacidad de adaptación. Lo anterior implica respecto a estas dimensiones, dificultad para desarrollarlas y vivenciarlas.

Un grupo de estudiantes (36,06%) de primer semestre, en el desarrollo de estas dimensiones muestra conocer e intentar adaptarse a los sistemas de normas en los que vive; sin embargo, no alcanza a comprender las implicaciones de causa y efecto de sus acciones y decisiones en su propia vida y menos aún en su contexto social. Por tanto, con frecuencia no confían en la seguridad que les puede proveer el sistema de normas y tienen la sensación de estar obstaculizados para desarrollarse de acuerdo a su libre albedrío, lo que genera comportamientos y posturas personales ambiguas.

El 39,34 % de los estudiantes presenta la tendencia a estar normatizado por su percepción del sistema de normas como fuente de seguridad y protección. Esto significa que aceptan y se adaptan a la norma sin mayores cuestionamientos, interiorizando y apropiando las reglas de los sistemas como propias. Lo anterior genera rigidez respecto a la convivencia social por el cumplimiento estricto de la norma sin tener una postura crítica frente a la misma. Con relación a las dimensiones analizadas, puede señalarse entonces que se encuentran en un estado de desarrollo incipiente.

Es importante señalar que el 21,31% de los estudiantes de este semestre logra un alto desarrollo de estas dimensiones al poder, además de vivenciarlas, comprenderlas desde sus principios básicos y ver las ventajas que para sí y los otros representan. Es decir que no es sólo

la adaptación a la norma, también implica la identidad conceptual con las mismas.

Los resultados en los estilos de aprendizaje preferidos por los estudiantes señalan una predisposición en este sentido hacia el desarrollo principalmente de las competencias Integridad y Confianza, Creación y desarrollo de Equipos, Negociación y Comunicación, por estar asociadas a los estilos del Planeador Emocional y el Implementador Participativo, los dos más preferidos por los estudiantes de este semestre (21% y 21% de estudiantes por igual prefirieron estos estilos). El estilo del Planeador emocional es atribuido a los gerentes capaces de pensar y comprender los factores sociales y emocionales que afectan a una organización. En el estilo del Implementador Participativo por su parte, se encuentran personas que les gusta involucrarse y tienen la habilidad y el interés de trabajar con las necesidades emocionales y demandas de los demás.

Por su parte, el estilo menos preferido es el del Implementador de Tareas (7%), lo que plantea inconvenientes en el desarrollo de las competencias Toma de Decisiones, Obtención de Resultados, Perseverancia, Importancia en la Acción y Administración del Tiempo.

Finalmente, la internalidad requerida para el desarrollo de todas las competencias del Liderazgo Gerencial está presente en los estudiantes de este semestre. En la Prueba de Locus de Control los puntajes pueden ir desde -99 hasta 99. Los puntajes inferiores a 1 indican externalidad en el control y los puntajes mayores a 3, internalidad. Entre más negativo el puntaje, mayor grado de externalidad y entre mayor sea el puntaje positivo, se entiende como más alto el nivel de internalidad. El puntaje intermedio para esta prueba (desde 1 hasta 3) se interpreta como emprendimiento, ya que el nivel de internalidad es mínimo, pero permite acometer y comenzar actividades para el cumplimiento de metas.

El resultado general de Locus de Control este semestre, 4,23, indica que los estudiantes

controlan su comportamiento de manera interna predominantemente, lo que señala que consideran que son ellos mismos los que controlan su destino y que su éxito o fracaso depende de sus propias habilidades, esfuerzos y motivaciones internas, características que favorecen el desarrollo de todas las Competencias para el Liderazgo Gerencial.

CUARTO SEMESTRE

Los siguientes resultados hacen referencia a las dimensiones de **Autenticidad, Autoestima, Seguridad en sí mismo, Tolerancia a la frustración, Energía, Optimismo y Estabilidad emocional.**

Según los resultados obtenidos en la prueba Wartegg, el 48,5% de los estudiantes de este semestre muestra un proceso tardío de desarrollo. El 25% (10% más que los estudiantes de primer semestre) no muestra ningún desarrollo de estas dimensiones, por el contrario, son personas inseguras, de baja autoestima y dependientes. En contraposición, el 22% presenta una positiva conciencia personal que evidencia la presencia de estos rasgos en su personalidad. Sólo el 4,41% logra tener un alto desarrollo de estas dimensiones.

En las dimensiones **Asertividad, Flexibilidad, Relaciones Interpersonales, Colaboración y cooperación, y Sentido de comunidad,** la mayor parte de estudiantes de este semestre (78%) demuestra estar apenas desarrollándolas, mientras que el 5,9% indica no ha logrado ningún nivel de desarrollo en estas dimensiones. Por otra parte, el 13,2% tiene las condiciones necesarias para el desempeño positivo en estas dimensiones y solo el 2,94% presenta desarrollos superiores que les permite mostrarse como líderes sociales.

Los resultados obtenidos en la prueba de Análisis Motivacional del Comportamiento indicaron en las dimensiones **Colaboración y cooperación, y Sentido de comunidad** que, al igual que los estudiantes de primer semestre,

se motivan de manera importante por el factor de extensión (también después del logro), estando predispuestos hacia el desarrollo de estas dimensiones.

Respecto a la dimensión de **Asertividad** y de **Persuasión,** la motivación por el factor de influencia se encuentra entre las más destacadas, representando una tendencia positiva hacia el desarrollo de estas dimensiones.

En las dimensiones **Ser fuerza emprendedora, Orientación al logro, Proactividad, Interés por los retos, Energía, Tenacidad,** los resultados en la prueba Wartegg muestran un alto porcentaje de estudiantes (70,6%) que aunque logra visualizar y comprender la competencia social, no está dispuesto a invertir esfuerzos que comprometan altas exigencias para el logro de sus objetivos, tanto personales como profesionales. Por lo tanto, estas dimensiones se encuentran en la mayoría de estudiantes de este semestre, en un nivel bajo de desarrollo. Por su parte, el 8,8% de estudiantes no presentan ningún deseo por esforzarse en el logro de sus metas, ni se visualizan exitosos.

El 14,7% de estudiantes de este semestre aceptan la competencia social y la exigencia que ello implica, por lo que estas dimensiones se encuentran desarrolladas a un nivel que les permite mantenerse medianamente exitosos. Finalmente, el 5,9% de los estudiantes presenta un fuerte grado de ambición y tiene desarrolladas estas dimensiones en un alto grado, lo que les permite proyectarse como personas triunfadoras y obtener logros sobresalientes.

En este semestre, al igual que en primero, se encuentra que el factor de motivación del logro es el más preferido por los estudiantes de este semestre, favoreciendo el potencial desarrollo de la dimensión de Orientación al logro.

Respecto a las dimensiones de **Tolerancia a la ambigüedad, Organización, Autocontrol, Manejo del Conflicto, Manejo del Estrés, Estabilidad emocional, Paciencia,** el 44,1% de los estudiantes hacen un manejo funcional y



adecuado que le permite, además de enfrentar la situación problema, contener el estrés y la ansiedad generada por dicha situación para lograr soluciones efectivas.

No obstante, la mayoría de estudiantes (39,7%) maneja la ansiedad de forma predominantemente afectiva, sintiéndose agredido por las situaciones, por tanto sus respuestas inadecuadas, aunque no llegan a ser agresivas. Mientras que el 10,3%, además de personalizar las situaciones difíciles, sus respuestas pueden llegar a la agresividad, que a su vez les genera más situaciones problemáticas, estableciendo un círculo vicioso.

Finalmente, el 5,9% de los estudiantes afronta y resuelve las situaciones difíciles funcionalmente mostrando un buen nivel de desarrollo de las dimensiones implicadas.

Los siguientes resultados muestran el grado de desarrollo de las dimensiones de **Intuición, Manejo de conflicto, Orientación al logro, Proactividad, Interés por los retos, Tenacidad y Perseverancia** en la evaluación con la prueba Wartegg: La mayoría (61,8%) de estudiantes de cuarto semestre, logra identificar la solución a los problemas reales, pero no puede ejecutar las acciones que los lleven a esa solución, sin apoyo de terceras personas; permanece esperando que la dificultad desaparezca por sí sola.

Es importante destacar que el 20,6% de estudiantes de este semestre presenta una fuerte tendencia a la autoagresión, depresión y una bajísima tolerancia a la frustración, por sobrevalorar la realidad externa y minimizar sus posibilidades de éxito en la resolución de dificultades.

Hay un 11,8% de estudiantes que además de identificar acertadamente la solución a sus dificultades, es capaz de llevarla a cabo. Por tanto el desarrollo de estas dimensiones es promedio, lo cual los hace personas funcionales respecto a los retos y el futuro.

Finalmente, es de resaltar que en este semestre el 5,9% de los estudiantes logra

solucionar problemas de manera autónoma sin reafirmación externa, con acciones efectivas. Estas personas tienen desarrolladas estas dimensiones en alto grado y bien establecidos sus comportamientos asociados, lo que con relativa facilidad los hace exitosos.

Las dimensiones de **Síntesis, Adaptabilidad, Análisis, Creatividad e Innovación, Flexibilidad, Resolución y Prudencia**, en la prueba Wartegg arrojaron los siguientes resultados: solo un 3% de los estudiantes de cuarto semestre demostró desempeños muy altos en estas dimensiones, por tanto son hábiles para solucionar y plantear problemas complejos, multivariados, en ambientes concretos e hipotéticos, en diferentes contextos temporales, permitiéndoles ser inclusive innovadores.

Un 23,5% de estudiantes de este semestre, muestra operaciones mentales funcionales de análisis y síntesis, aplicables en contextos hipotéticos y abstractos, lo cual significa solucionar problemas teóricos y prácticos de la vida real, con gran efectividad y flexibilidad.

Un muy alto porcentaje de estudiantes (60,3%) de este semestre, es capaz de desempeños medios, es decir, que pueden hacer operaciones funcionales de análisis y síntesis y en algunos contextos en los planos reales y abstractos. Esto muestra que la mayor concentración de estudiantes de cuarto semestre tiene un positivo desarrollo de estas dimensiones.

En un 5,9% de estudiantes se identificaron dificultades para la síntesis y las otras operaciones más complejas, aunque tienen capacidad de análisis. Esto hace que se desempeñen fundamentalmente en contextos reales. Finalmente, el 7,3% de los estudiantes no logra abordar y solucionar problemáticas que no estén mediadas instruccionalmente por un tercero, lo que les dificulta el desarrollo de estas dimensiones y lograr algún grado de autonomía en el abordaje cognitivo de los problemas.

Las dimensiones de **Motivo de afiliación, Reconocimiento del otro y Empatía**, muestran

los siguientes resultados al ser evaluadas a partir de la prueba Wartegg: El 32,3% de estudiantes de cuarto semestre demuestra insensibilidad para establecer contactos íntimos en los que se vean expuestas sus características más personales, como temores, sueños y sentimientos. Establecen una distancia racionalista que les permita sentirse a salvo de lo que consideran las intromisiones ajenas, por tanto controlan las relaciones afectivas y sociales, evitando así la ansiedad que les genera su prevención hacia otros, incluso sus seres cercanos. Tienden a ser controladores.

En el 41,2% de los estudiantes se evidencia resistencia a darse a conocer e incluso a involucrarse con lo más íntimo de su ser y de los otros, prefieren ser muy cautos en las relaciones interpersonales y aunque tengan relaciones afectivas importantes, conservan un grado de desconfianza y secreto respecto a sus deseos y necesidades.

El 19% de los estudiantes permiten que los demás conozcan su condición personal real y a su vez pueden establecer relación con la realidad del otro. Estas condiciones personales muestran autoconceptos positivos e interés por los demás.

Finalmente, el 7,3% de los estudiantes evidencia un alto desarrollo en estas dimensiones, mostrando suficiente seguridad personal como para exponer su intimidad a sus más cercanos y ser verdaderamente empático en el encuentro con los demás.

La dimensión **motivo de afiliación** en los estudiantes de este semestre, se encuentra muy débilmente sostenida por el interés en el factor de afiliación, en el cual dieron la puntuación más baja en promedio, en la prueba de Análisis Motivacional. Este resultado es preocupante para el desarrollo de la competencia de Integridad y Confianza.

La motivación por el factor de extensión, fuertemente asociado a la dimensión de **Reconocimiento del Otro**, puntúa, al igual que en primer

semestre, como el segundo factor de motivación después del logro, lo cual, como se señaló, es un resultado favorable para el desarrollo de la competencia del Trabajo en Equipo.

Las dimensiones de **Congruencia, Ética, Coherencia y Flexibilidad**, al ser valoradas con la prueba del Wartegg, arrojan los siguientes resultados: el 5,9% de los estudiantes demuestra ser rebelde frente a los sistemas de normas en los cuales se ve inmerso, tiende a ser desafiante e infractor de, incluso, las reglas básicas de convivencia. No perciben los sistemas como fuente de protección y seguridad; por el contrario, se sienten vulnerados, perseguidos e impedidos en su desarrollo personal.

El 32,3% de estudiantes de cuarto semestre, en cuanto a estas dimensiones evidencian conocimiento y aceptación pasiva de los sistemas normativos, pues aunque no comprenden las raíces éticas y epistemológicas de los mismos, intentan comportarse en conformidad a dichos sistemas cuando sienten que una autoridad está supervisando sus acciones; de no ser así pueden presentar conductas disruptivas y violatorias de la norma y la convivencia social.

En el 45,6 % de los estudiantes evaluados se encuentra la tendencia a la conformidad con la norma, lo que implica comprensión y adaptación a la misma sin mayores cuestionamientos, pues percibe en los sistemas normativos una efectiva fuente de seguridad y protección de sí mismo. Por tanto en sus acciones intenta no vulnerar las reglas ni provocar confrontaciones. Son personas con un desarrollo medio de estas dimensiones.

Un 14,7% de los estudiantes de este semestre muestra un alto desarrollo de estas dimensiones, pues pueden vivenciar los sistemas de normas a partir de una comprensión y aceptación de las mismas con un sentido crítico individual, que le permite a su vez cuestionar las inconsistencias e incoherencias del sistema.

En los estudiantes de este semestre, se encuentra una pequeña muestra (1,5%) con



capacidad de proposición de nuevos sistemas de normas a partir de su experiencia como sujeto normatizado, es decir, que aunque acepta las normas, tienen sentido crítico, analítico y sistémico que les permite proponer otras nuevas, con un marco de referencia ético.

Los resultados en los estilos de aprendizaje preferidos por los estudiantes señalan una predisposición en este sentido hacia el desarrollo principalmente de las competencias Creación y desarrollo de Equipos, Negociación y Comunicación, por estar asociadas al estilo del Implementador Participativo, el más preferido por los estudiantes de este semestre, con el 32%. Al igual que en los estudiantes de primer semestre el estilo menos preferido fue el del Implementador de Tareas (3%), lo que, como se indicó, impide el pleno desarrollo de las competencias Toma de Decisiones, Obtención de Resultados, Perseverancia, Importancia en la Acción y Administración del Tiempo.

Finalmente, los estudiantes de este semestre manejan un nivel de internalidad promedio de 3,15, lo cual, como se señaló para los estudiantes de primer semestre, favorece el desarrollo de las Competencias de Liderazgo.

NOVENO SEMESTRE

En cuanto a las dimensiones de **Autenticidad, Autoestima, Seguridad en sí mismo, Tolerancia a la frustración, Energía, Optimismo y Estabilidad emocional**, es importante destacar que el 13,63% de los estudiantes logra desempeños positivos que les permite proyectarse y afrontar el futuro exitosamente, según lo señalan los resultados obtenidos mediante la prueba Wartegg. Sin embargo, el 56,82%, no han logrado autodefinirse completamente, por tanto, presenta estas dimensiones en proceso de evolución. El 13,36% no muestra ningún rasgo asociado a estas dimensiones. Finalmente, el 18,18% demuestra los niveles de desarrollo esperados en estas dimensiones.

Las dimensiones **Asertividad, Flexibilidad, Relaciones Interpersonales, Colaboración y cooperación, y Sentido de comunidad**, se encuentran en un mismo porcentaje de estudiantes (9,1%) con un adecuado y un alto nivel de desarrollo. En contraposición, se encuentra el 77,27% de la población de este semestre que está en proceso de desarrollo en estas dimensiones y muestran algunos componentes de las mismas. Mientras que el 4,54% carece completamente de características de estas dimensiones.

Los resultados obtenidos en la prueba de Análisis Motivacional del Comportamiento indican en las dimensiones **Colaboración y cooperación, y Sentido de comunidad** que la motivación por extensión de los estudiantes de este semestre aparece como un factor neutro, señalando cierto grado de indiferencia frente al desarrollo de estas dimensiones.

Las dimensiones de **Asertividad** y de **Persuasión** en estos estudiantes no cuentan con una motivación fuerte en el factor asociado, es decir, **la influencia**, siendo incluso mayor la preferencia por el factor de **dependencia**, lo cual va en contravía con lo esperado en personas tan cercanas al ejercicio profesional.

Las dimensiones **Ser fuerza emprendedora, Orientación al logro, Proactividad, Interés por los retos, Energía, Tenacidad**, de acuerdo con los resultados en la prueba Wartegg, en un porcentaje significativo de estudiantes (52,3%) de estudiantes, se encuentran apenas desarrollándose en cuanto a la coherencia necesaria entre el deseo de los estudiantes de lograr posicionamiento social y profesional y el grado de energía y esfuerzo personal que están dispuestos a imprimirle a la consecución de dicho deseo.

El 13,63% de estudiantes no presenta disposición alguna hacia la competitividad que implica el posicionamiento profesional y social, lo cual resulta cuestionante por tratarse de estudiantes que están terminando su proceso formativo, y muy cercanos al desempeño profesional.

En este semestre se encuentra un 25% de estudiantes que indica características en su personalidad que les favorece el compromiso frente a metas realizables que involucran un nivel medio de desempeño de estas dimensiones. El 6,81% de los estudiantes tiene estas dimensiones altamente desarrolladas, por lo que, además de visualizarse como líderes exitosos, está dispuesto a esforzarse e invertir la energía necesaria en el cumplimiento de sus objetivos.

Frente a este perfil, se destaca un pequeño porcentaje (2,27%) que logra coherencia entre sus metas y el trabajo que están dispuestos a desarrollar para lograrlas, mostrando un altísimo desarrollo de estas dimensiones.

Finalmente, respecto a la dimensión de **Orientación al logro**, se encuentra igualmente que el factor de motivación de logro es el más preferido por los estudiantes de este semestre, potencializando así el desarrollo de esta dimensión.

Los resultados asociados a las dimensiones de **Tolerancia a la ambigüedad, Organización, Autocontrol, Manejo del Conflicto, Manejo del Estrés, Estabilidad emocional, Paciencia**, muestran que un 31,81% de los estudiantes de este semestre muestra un eficaz afrontamiento de las dificultades, asumiendo la tensión y la ansiedad desde una perspectiva intelectual.

Por su parte, el 47,74% tiende a victimizarse ante situaciones conflictivas, conduciéndolo a comportamientos erráticos e impulsivos. Esto implica que las dimensiones comprometidas no se han logrado consolidar adecuadamente para el nivel educativo y la edad cronológica de este grupo de estudiantes.

Un grupo de estudiantes representado por el 9,1% presenta un desbordamiento de la ansiedad, llegando a responder de manera defensiva, con comportamientos impulsivos y hasta agresivos, lo que manifiesta un muy bajo nivel de desarrollo de estas dimensiones.

En contraposición, se encuentra que el 11,36% de los estudiantes enfrenta las problemáticas certera y racionalmente, lo que le genera ganancias adicionales, además de la solución efectiva a dichas problemáticas.

Los resultados que se presentan a continuación demuestran el grado de desarrollo de las dimensiones de **Intuición, Manejo de conflicto, Orientación al logro, Proactividad, Interés por los retos, Tenacidad y Perseverancia**. Al ser medidas con la prueba Wartegg, la mayoría (65,9%) de estudiantes de noveno semestre, alcanza a identificar la solución a sus dificultades, pero no acometen las acciones que los llevarían a dicha solución si no cuentan con un apoyo externo que les sustente la solución, esperando que la dificultad desaparezca por sí sola. Lo anterior señala un bajo desarrollo de estas dimensiones.

El 13,63% de estudiantes de este semestre refleja en sus desempeños una gran tendencia a la autoagresión, depresión y no tolera la frustración de verse envueltos en problemas, pues consideran estas circunstancias como una oposición a su desarrollo personal. Esto denota un muy bajo desarrollo de estas dimensiones. Por su parte, en este semestre hay un 11,36% de estudiantes que puede, además de identificar adecuadamente la solución a sus dificultades, llevarla a buen término.

Para finalizar, es de destacar que en este semestre el 9,1% de los estudiantes logra solucionar problemas de manera autónoma y efectiva sin reafirmación externa, lo que se traduce en un altísimo desarrollo de estas dimensiones.

La medición de las dimensiones de **Síntesis, Adaptabilidad, Análisis, Creatividad e Innovación, Flexibilidad, Resolución y Prudencia** en la prueba Wartegg presenta los siguientes resultados: un 45,45% de estudiantes de este semestre, muestra capacidad para las operaciones de análisis y síntesis, aplicables en contextos reales y abstractos, lo cual significa solucionar problemas teóricos y prácticos, con gran efec-



tividad y flexibilidad. Seguido por un 38,63% de este semestre, que es capaz de desempeños promedios, lo que implica la capacidad funcional de análisis y síntesis y en algunos contextos en los planos hipotético y abstracto. El desarrollo de estas dimensiones por lo tanto está en un nivel medio alto, pero no logran desempeños altos.

Un 13,63% de estudiantes mostró desempeños pobres para la síntesis y las otras operaciones complejas, aunque sí demostraron manejar el análisis. Esto hace que se desempeñen fundamentalmente en contextos prácticos y reales. Sólo el 2,27% de los estudiantes no logra abordar y solucionar problemáticas adecuadamente, por carecer de la mediación de explicaciones complementarias dadas por un tercero, lo que implica la carencia de autonomía y, por lo tanto, se les dificulta el desarrollo de estas dimensiones.

Los resultados obtenidos para las dimensiones de **Motivo de afiliación**, **Reconocimiento del otro** y **Empatía**, a partir de la prueba Wartegg son los siguientes: El 29,54% de estudiantes no presenta interés alguno en establecer contactos íntimos en tanto quedan expuestas sus características más personales, como temores, sueños y sentimientos. Por lo tanto, evitan cualquier cercanía afectiva que implique lo que consideran intromisiones ajenas. Buscan constantemente controlar sus relaciones afectivas y sociales, evitando así la angustia que les produce su prevención respecto a las otras personas, incluyendo sus seres más cercanos.

Más de la mitad de los estudiantes (54,54%) evidencian resistencia a darse a conocer y conocer a los otros profundamente, optando por ser muy precavidos en las relaciones interpersonales y por mantener un grado de desconfianza y disimulo respecto a sus deseos y necesidades.

Por su parte, un 13,63% de los estudiantes admite ser conocido por los otros en su condición personal real, estableciendo a su vez contacto con la realidad del otro.

Finalmente, el 2,27% de los estudiantes muestra un elevado nivel de desarrollo en estas dimensiones, lo que implica la suficiente seguridad personal como para mostrar su intimidad a otros y ser genuinamente empático en las relaciones afectivas y sociales.

Para la dimensión **motivo de afiliación**, los resultados obtenidos por los estudiantes de este semestre en cuanto a su interés por el factor de afiliación, indican que también para este grupo es el factor de menor motivación entre los seis factores que evalúa la prueba de Análisis Motivacional, lo que indica que tienen muy poco respaldo motivacional para el desarrollo de esta dimensión integrante de la competencia de Integridad y Confianza.

En cuanto a la motivación por el factor de extensión, que se encuentra ligada a la dimensión de **Reconocimiento del Otro**, se encuentra un alto interés por este factor, aunque menor que por el factor de Dependencia, lo que puede entorpecer un desarrollo adecuado de la competencia del Creación y Desarrollo de Equipos.

La valoración de las dimensiones de **Congruencia**, **Ética**, **Coherencia** y **Flexibilidad** con la prueba del Wartegg, presentan los resultados descritos a continuación: Ningún estudiante de este semestre muestra oposición o rebeldía frente a los sistemas de normas.

El 34,1% de estudiantes de noveno semestre, en el desarrollo de estas dimensiones mostró capacidad para conocer y comportarse de acuerdo a los sistemas de normas en los que vive, sin estar necesariamente de acuerdo con los mismos, ni entender las razones de la existencia de estas normas. Por tanto el nivel de desarrollo de estas dimensiones es bajo.

En el 38,63% de estos estudiantes se da una fuerte tendencia a la conformidad con la norma, por lo que se relacionan con los sistemas de manera natural y sin cuestionamientos. En este sentido, el nivel de desarrollo de estas dimensiones es medio.

Un 27,27% de los estudiantes de este semestre logra un alto desarrollo de estas dimensiones al lograr vivir de acuerdo con las normas pero con capacidad crítica, lo que le permite evaluar, cuestionar y señalar errores del sistema en general o de las reglas en particular. Esto señala un alto nivel de evolución de estas dimensiones.

Acerca de los estilos de aprendizaje preferidos, asociados al desarrollo de las competencias, los resultados de los estudiantes de este semestre indican una predisposición hacia el desarrollo principalmente de las competencias Integridad y Confianza y Creación y desarrollo de Equipos, ya que están asociadas al estilos del Planeador Emocional, el más preferido por este grupo (40%). Es de resaltar en cuanto al estilo menos preferido, el del Implementador de Tareas, asociado al desarrollo de las competencias Toma de Decisiones, Obtención de Resultados, Perseverancia, Importancia en la Acción y Administración del Tiempo, que no fue escogido por ninguno de los estudiantes de este semestre, por lo que es preciso favorecer el desarrollo de este estilo desde semestres anteriores mediante mayor cantidad de actividades prácticas que impliquen el conocimiento real de las tareas dentro de planes de acción concretos.

Para finalizar, el grado de internalidad del grupo de estudiantes de este semestre es de 4,42, lo que puede considerarse, de parte de los estudiantes, como un alto nivel de responsabilidad frente a sus comportamientos y a su futuro, posibilitando un adecuado desarrollo de las competencias.

CONCLUSIONES

En términos generales, los resultados obtenidos por los estudiantes de los diferentes grupos evaluados durante el II semestre del 2005 a través de la metodología de medición de competencias de Liderazgo Gerencial, fue muy similar entre sí, a diferencia de los resultados que se

obtuvieron en la aplicación piloto, en la que se evidenciaron diferencias importantes entre los primeros semestres evaluados (1°, 4° y 7°), y el último (9°).

Las dimensiones de mayor desarrollo en los estudiantes de los tres semestres en la presente medición son **Síntesis, Adaptabilidad, Análisis, Creatividad e Innovación, Flexibilidad, Resolución, Prudencia, Congruencia, Ética y Coherencia**, de acuerdo con los resultados de la prueba Wartegg. Estas dimensiones se encuentran asociadas a las competencias de Integridad y Confianza, Hábil Estratega, Toma de decisiones, Obtención de Resultados, Negociación, Importancia en la Acción y Comunicación.

Por su parte, las dimensiones con más bajos niveles de desarrollo fueron **Asertividad, Flexibilidad, Relaciones Interpersonales, Colaboración y cooperación, Sentido de comunidad, Ser fuerza emprendedora, Orientación al logro, Proactividad, Interés por los retos, Energía, Tenacidad, Motivo de afiliación, Tolerancia a la frustración, Reconocimiento del otro y Empatía**. Las competencias a las cuales se asocian estas dimensiones son: Integridad y Confianza, Toma de decisiones, Creación y Desarrollo de Equipos, Obtención de Resultados, Importancia en la Acción, Comunicación, Negociación, Perseverancia y Administración del Tiempo.

Las dimensiones **Tolerancia a la frustración, Autocontrol y Manejo del estrés** constituyen parte importante de la estructura personal de las competencias en las que, en general, los estudiantes obtuvieron bajos puntajes, por lo que es importante generar reflexiones y acciones que propicien el desarrollo personal en estos campos. Éstas se sustentan en el adecuado manejo de la ansiedad, lo cual implica una racionalización de las dificultades en aras de canalizar alternativas de solución efectivas. De lo contrario, un abordaje emocional de la ansiedad genera imposibilidad de proyectarse consistentemente dentro de la competencia social y profesional, así como dificulta la viabilidad de soluciones



funcionales a los diversos problemas de la vida personal, académica y laboral.

Se resalta cómo las competencias de Integridad y Confianza, Toma de decisiones, Obtención de Resultados, Negociación, Importancia en la Acción y Comunicación, tienen en sus dimensiones constitutivas, resultados tanto positivos como negativos, según la prueba Wartegg, lo cual indica que por la complejidad de las competencias, el foco, tanto de análisis como de intervención para el desarrollo, debe centrarse en la unidad de dimensión y no en la de competencia.

Además, se destaca que la dimensión de flexibilidad que hace parte de la competencia de Negociación, se encuentra tanto entre las de más alto como más bajo desarrollo. Esto se explica a partir de la naturaleza social y cognitiva que están implicadas en esta dimensión dentro de dicha competencia. Por una parte, se encuentra que los estudiantes en general logran altos desempeños en cuanto al aspecto intelectual de esta dimensión. Sin embargo, tienen dificultades a la hora de involucrarse dentro de los contextos sociales, en los que prefieren actuar como críticos observadores, lo que implica cierto grado de intolerancia respecto a las diferencias individuales.

El buen desempeño evaluado en las dimensiones de **Síntesis, Adaptabilidad, Análisis, Creatividad e Innovación, Flexibilidad, Resolución y Prudencia**, evidencia que son características personales de los estudiantes, así mismo habilidades desarrolladas y potencializadas con el transcurso de la carrera de pregrado, pues los resultados presentan una tendencia a incrementarse de los primeros semestres hacia el último evaluado. Este resultado muestra un amplio desarrollo y potencial de la naturaleza racional del Administrador de Empresas. Este potencial cognitivo requiere ser promovido en términos de aplicabilidad, tanto emocional como racional, ya que el manejo inadecuado de la ansiedad y de la afectividad son los interferentes más frecuentes para dicha aplicabilidad funcional.

Por su parte, en los resultados en las dimensiones de **Autenticidad, Autoestima, Seguridad en sí mismo, Tolerancia a la frustración, Asertividad, Flexibilidad, Relaciones Interpersonales, Colaboración y cooperación, Sentido de comunidad, Ser fuerza emprendedora, Orientación al logro, Proactividad, Interés por los retos, Energía, Tenacidad, Motivo de afiliación, Reconocimiento del otro, Optimismo y Empatía**, la tendencia general de los estudiantes de la Facultad de Administración de Empresas es a desempeños bajos, lo cual se interpreta como un poco interés y dedicación al establecimiento de la autodefinición, autovaloraciones, relaciones personales asertivas y más dificultad aún en el establecimiento de relaciones empáticas en doble vía. Por lo tanto, el estar poco desarrolladas dichas dimensiones, es un resultado que va en detrimento de la naturaleza social y humana de la Administración de Empresas.

RECOMENDACIONES

Los resultados obtenidos en este estudio muestran la necesidad de generar a futuro reflexiones y acciones que propicien el desarrollo personal, social y cognitivo, que se concreten a través de ajustes curriculares y estrategias formativas que tengan en cuenta las características asociadas al momento de definición de la personalidad de los estudiantes; la edad cronológica de todos los estudiantes durante el periodo de estudio del pregrado, corresponde con una época de estructuración de la personalidad. Sin olvidar que la formación que reciben los estudiantes puede ser un catalizador positivo en la definición de la personalidad de los mismos, en tanto brinda elementos estructuradores: conocimientos y experiencias, que a su vez modelan actitudes y valores.

- En cuanto a los ajustes curriculares, se sugiere la continua y creciente exigencia

académica en términos de positivas expectativas personalizadas para cada uno de los estudiantes, vinculada a un esquema de evaluación centrado en dimensiones y competencias del liderazgo gerencial, más que en señalamientos del error o incompetencia.

- Algunas estrategias formativas pueden llevarse a cabo a través de la figura de tutorías y de un semillero de líderes. Las tutorías deben ser dirigidas por profesionales capacitados para esta labor, la cual contaría como punto de partida con la retroalimentación objetiva y veraz de los resultados de cada estudiante, a partir de la cual éste pueda reconocer su perfil personal para ajustar su proyecto de vida a sus fortalezas y debilidades en cuanto a las dimensiones evaluadas, aprovechando las oportunidades para mejorar lo positivo y reestructurar las falencias. El semillero de líderes sería un proyecto dirigido por el Centro de Liderazgo hacia el fortalecimiento y desarrollo de las dimensiones de las competencias en los estudiantes con perfiles positivos en la valoración realizada mediante esta metodología.
- Para evidenciar los cambios positivos o negativos que se produzcan a lo largo del periodo de formación de los estudiantes de pregrado, es importante hacer múltiples valoraciones, para establecer perfiles individuales y grupales reales. En este sentido, se esperaría realizar esta valoración sistemáticamente hasta cuando el grupo I semestre de II -05 sea evaluado en IX semestre, para el seguimiento pertinente.
- Con el fin de verificar si los resultados obtenidos en esta valoración corresponden a un perfil del estudiante Externadista

de Administración de Empresas y para establecer su competitividad respecto al perfil de estudiantes de otras universidades, sería necesario aplicar esta metodología, tanto a estudiantes de otras facultades dentro del Externado, como a estudiantes de Administración de Empresas de otras Universidades.

- La aplicación de esta metodología no resulta ser la única estrategia de diagnóstico y valoración. Se sugiere que estos sean complementados con:
 - Diagnósticos de Características Personales, a través de ejercicios de interiorización en la materia de Habilidades Gerenciales Personales.
 - Diagnósticos de Habilidades Sociales, a través de talleres y proyectos en la Materia de Habilidades Gerenciales Sociales.
 - Diagnósticos de Habilidades Directivas y Estilos Gerenciales, a través de Instrumentos, pueden ser de Pfeiffer, y de talleres.
 - Realizar Seguimiento a los elementos objeto de cada prueba o diagnóstico a través de:
 - Instrumentos de Evaluación de la Facultad
 - Talleres del Proyecto de Vida
 - Consultorías
 - Ejercicios con Simuladores
 - Otros programas de la Facultad

BIBLIOGRAFÍA

Páez, I.; Maldonado V.; Murillo, B. Competencias para el Liderazgo Gerencial. Avances de Liderazgo n.º 1, septiembre de 2004.

PFEIFFER & Company Library. Inventories, Questionnaires and Surveys: Leadership. vol. 19. William Pfeiffer Editor. San Diego, California, 1994.

Wartegg, Ehrig. Test de Personalidad Gráfico-Proyectivo. Guía de Interpretación, Distribuida por PSEA Ltda., 2004.



