



**HABILIDADES GERENCIALES QUE DEMANDAN LAS  
EMPRESAS EN EL PERÚ: UN ANÁLISIS COMPARATIVO”**

**Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster  
en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas**

**Presentado por**

**Sra. Mónica Rocío Aparicio Valdez**

**Sra. Jessica Medina Caicay**

**Asesor: Profesor Vanina Farber Fuks**

**2015**

Dedicamos esta investigación a nuestra familia,  
que nos impulsan e inspiran cada día.

Agradecemos a los profesores Vanina Farber, por su asesoría constante en la elaboración de la presente investigación, y a los profesores César Pera y Luis La Madrid, por su motivación y apoyo.

## Resumen ejecutivo

En la búsqueda por lograr mayores niveles de competitividad, las habilidades que demandan las empresas en los ejecutivos han cambiado según las nuevas exigencias y tendencias del mercado global, cada vez más dinámico y competitivo, para lo cual, las organizaciones necesitan ser más ágiles, flexibles e innovadoras. En este contexto, es muy importante para las empresas reclutar y retener a los directivos que posean las habilidades gerenciales idóneas para generar valor y competitividad; más aún en un entorno donde las habilidades directivas son cada vez más escasas. Efectivamente, en el Perú, de acuerdo a los estudios realizados por instituciones especializadas, se evidencia una importante escasez de talento ejecutivo, principalmente en los puestos de mayor jerarquía en la estructura organizacional. Sin embargo, esta escasez no se debe a la cantidad de profesionales que componen la oferta laboral, sino a la calidad de sus habilidades gerenciales.

Es necesario que las empresas sean más eficientes en sus estrategias de selección, desarrollo y retención gerencial. Para tal efecto, con una perspectiva estratégica de la gestión humana, se genera la necesidad de identificar cuáles son las habilidades gerenciales que las empresas consideran prioritarias de acuerdo a su tamaño y giro de negocio. Igualmente, los ejecutivos, comprometidos con su desarrollo, requieren disponer de esta información para orientar su perfeccionamiento hacia las habilidades que los harán más eficientes, competitivos y empleables. Asimismo, las instituciones educativas de educación superior y organizaciones especializadas en la gestión humana requieren desarrollar programas de capacitación ejecutiva y soluciones a la medida de las necesidades del sector empresarial

En tal sentido, esta investigación busca determinar, basada en la opinión y percepción de decisores y expertos en RR.HH., cuáles son las habilidades que demandan las empresas en el Perú a nivel gerencial para su óptimo desempeño, realizando un análisis de las diferencias existentes según sector empresarial y tamaño de empresa. Con tal finalidad, se analizó la literatura relevante relacionada con las habilidades de gestión ejecutiva; asimismo, se realizaron entrevistas personalizadas a expertos trabajando con la Metodología Q (gerentes generales, gerentes y especialistas en RR.HH.) para conocer cuáles son sus percepciones en relación con las habilidades que consideran más y menos importantes para los gerentes, teniendo en cuenta las exigencias del mercado y las necesidades actuales y futuras de su organización. De esta manera, la Metodología Q hizo posible realizar un análisis basada en las percepciones y opinión de los entrevistados que se generan a partir de su conocimiento y experiencia.

## Índice

Resumen ejecutivo .....	iii
Índice de tablas.....	vii
Índice de anexos.....	viii
Capítulo I. Introducción .....	1
1. Antecedentes.....	1
2. Problemática del estudio .....	7
3. Preguntas de investigación.....	8
4. Objetivos 8	
4.1 Objetivo principal .....	8
4.2 Objetivos específicos .....	9
5. Justificación .....	9
6. Alcance del estudio .....	10
Capítulo II. Marco teórico.....	12
1. Aptitud, habilidad y competencia .....	12
2. Tipos de habilidades de gestión .....	14
3. Estudios sobre las habilidades de gestión .....	16
4. Operalización de las preguntas de investigación .....	20
4.1 Preguntas de investigación de acuerdo a los objetivos generales .....	20
4.2 Hipótesis de investigación sobre las diferencias entre grupos de acuerdo a los objetivos específicos.....	20
Capítulo III. Metodología .....	23
1. Diseño de la investigación .....	23
2. La muestra.....	23
3. Metodología Q.....	24
4. Diseño de la herramienta .....	24

5. Procedimiento de la recolección de datos .....	38
6. Metodología para el análisis e interpretación de los datos.....	39
Capítulo IV. Resultados .....	41
1. Introducción .....	41
2. Características de la muestra.....	41
3. Resultados: frecuencias y pruebas estadísticas .....	42
3.1 Habilidades consideradas como más importantes y menos importantes .....	42
3.2 Habilidades consideradas como más importantes - <i>Ranking top 10</i> .....	43
3.3 Habilidades consideradas como menos importantes - <i>Ranking top 10</i> .....	50
3.4 Resultados: por sector empresarial .....	54
3.5 Resultados: por tamaño de empresa.....	57
3.6 Resultados por género.....	60
3.7 Resultados: por edad .....	62
3.8 Análisis de diferencias entre grupos .....	64
3.8.1 Sector empresarial .....	65
3.8.2 Tamaño de la empresa .....	65
3.8.3 Género	66
3.8.4 Edad	66
Capítulo V. Plan de acción.....	67
1. Diagnóstico de necesidades e identificación de las habilidades gerenciales .....	68
2. Sensibilización y creación del contexto emocional .....	69
3. Motivación y capacitación de los líderes .....	69
4. Despliegue de estrategias para la gestión efectiva de las habilidades gerenciales.....	70
Conclusiones, recomendaciones y limitaciones del estudio.....	71
1. Conclusiones.....	71
2. Recomendaciones .....	73
3. Limitaciones del estudio .....	76

<b>Bibliografía</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>Anexos</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>Notas biográficas</b> .....	¡Error! Marcador no definido.

## Índice de tablas

Tabla 1.	Criterios de diferenciación entre habilidad y competencia .....	13
Tabla 2.	Resumen de operacionalización de las preguntas de investigación .....	22
Tabla 3.	Descripción de habilidades gerenciales agrupadas por dimensión .....	26
Tabla 4.	Información consolidada de las habilidades más demandadas por las empresas según la opinión de los expertos entrevistados .....	30
Tabla 5.	Frases elaboradas por cada actividad, clasificadas según su dimensión .....	36
Tabla 6.	Formato para el ordenamiento de las tarjetas (frases) por cada persona entrevistada .....	39
Tabla 7.	Entrevistados según genero.....	41
Tabla 8.	Entrevistados según edad .....	41
Tabla 9.	Entrevistados según sector empresarial .....	42
Tabla 10.	Entrevistados según tamaño de la empresa.....	42
Tabla 11.	Entrevistados según su cargo .....	42
Tabla 12.	<i>Ranking</i> general de las diez habilidades consideradas más importantes: <i>Top 10</i>	49
Tabla 13.	<i>Ranking</i> de las diez habilidades consideradas menos importantes: <i>Top 10</i> .....	54
Tabla 14.	Habilidades consideradas más importantes por sector empresarial .....	55
Tabla 15.	Habilidades consideradas menos importantes por sector empresarial .....	57
Tabla 16.	Habilidades consideradas más importantes por tamaño de empresa.....	59
Tabla 17.	Habilidades consideradas menos importantes por tamaño de empresa.....	60
Tabla 18.	Habilidades consideradas más importantes por género del entrevistado .....	61
Tabla 19.	Habilidades consideradas menos importantes por género del entrevistado .....	62
Tabla 20.	Habilidades consideradas más importantes por edad del entrevistado .....	63
Tabla 21.	Habilidades consideradas menos importantes por edad del entrevistado .....	64



## Índice de anexos

Anexo 1.	Encuesta sobre habilidades gerenciales aplicada a especialistas en reclutamiento y selección/ <i>head hunters</i> .....	86
Anexo 2.	Tarjetas elaboradas con las frases definidas por cada una de las habilidades consideradas en las diferentes dimensiones analizadas (tipo de habilidad) .....	89
Anexo 3.	Pruebas estadísticas.....	90
Anexo 4.	<i>Ranking</i> de menciones de las frases consideradas más importantes a nivel general.....	99
Anexo 5.	<i>Ranking</i> de menciones las frases consideradas menos importantes a nivel general.....	100
Anexo 6.	Relación de decisores y expertos en RR.HH entrevistados .....	102

## **Capítulo I. Introducción**

### **1. Antecedentes**

En la búsqueda por lograr mayores niveles de competitividad, las habilidades que demandan las empresas en los ejecutivos han cambiado en el tiempo según las nuevas exigencias y tendencias del mercado global, cada vez más dinámico y competitivo. Esto se debe a que la labor, las responsabilidades y los retos a los que se enfrentan los ejecutivos han variado significativamente desde la sociedad industrial a la sociedad de la información, y de esta a la sociedad del conocimiento, caracterizada por el cambio y en la que de las habilidades gerenciales es el recurso más valioso que las organizaciones deben potenciar para que se convierta en generador de conocimiento, valor agregado, activos intangibles y ventajas competitivas, generándose así nuevos desafíos para la gerencia del siglo XXI, tal como lo indica Drucker (2002).

Expertos en el tema manifestaron que «el proceso de transformación y cambio en el que se ven inmersas actualmente las empresas está cuestionando las funciones y los contenidos de la tarea directiva» (Ricart et al. 2008). Señalan que en los entornos estables que caracterizaron a las empresas en la década de los sesenta, planificar, organizar, dirigir y controlar eran las funciones básicas de un directivo, las cuales han variado radicalmente en la actualidad, pues planificar a largo plazo ya no es posible debido a los cambios vertiginosos. Por el contrario, las empresas, si bien tienen objetivos y planes a largo plazo, los revisan constantemente para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado. Igualmente, las organizaciones, antes muy verticales, han modificado su estructura para ser más ágiles y enfrentar, de manera más adecuada, las demandas del medio ambiente (Mintzberg 1989, Floyd y Wooldridge 1994, Ancona et al. 1996). Las empresas muestran diseños más orgánicos y flexibles, así como jerarquías más planas, orientando el trabajo de sus ejecutivos a resultados y acercándolos a los mercados para contribuir a satisfacer las necesidades y superar las expectativas del cliente. Esto, a su vez, ha ocasionado que cambie la visión de lo que es el control, descentralizando la toma de decisiones con una mayor autonomía y orientación hacia la responsabilidad empresarial de las diversas unidades, buscando generar

confianza y compromiso en los trabajadores, a los que se les considera como clientes internos y que constituyen la plataforma para responder en forma efectiva a las demandas del mercado y lograr la satisfacción de los clientes externos, a fin de obtener resultados rentables y sostenibles en el largo plazo. Hamel y Binkshaw (2011) señalan que, en la actualidad, entre los retos del *management* está reciclar las mentes de los directivos, dar rienda suelta a la imaginación, reducir el miedo, aumentar la confianza y redefinir el trabajo del liderazgo, entre otros aspectos. Para esto, las organizaciones necesitan contar con ejecutivos que no solamente posean habilidades técnicas, sino que tengan las habilidades de gestión que les permitan contribuir decisivamente a generar innovación, motivación, confianza y compromiso en los colaboradores. Las empresas demandan cada vez más ejecutivos que contribuyan al bienestar y satisfacción de la comunidad laboral y al clima organizacional.

El resultado que obtienen las organizaciones difiere dependiendo principalmente de las acciones que generan sus ejecutivos con sus habilidades de gestión. Ricart et al. (2008) presentaron el testimonio de exitosos empresarios y directivos de empresas en España: sobre lo que hacen, cómo piensan, cómo desarrollan su trabajo cotidiano y cuáles son sus preocupaciones y prioridades, y concluyeron que, independientemente del sector, la plataforma sobre la que todo buen ejecutivo debería basar su gestión es el futuro, el modelo de negocio y las personas. En efecto, las empresas requieren contar con ejecutivos que tengan nuevas formas de actuar y habilidades que contribuyan decididamente a gestionar y a reinventar el modelo de negocio para hacer frente al futuro y generar ventajas competitivas con resultados sostenibles.

Así, es evidente que, de acuerdo a la opinión de los expertos, los objetivos y alcances del *management* han cambiado y hoy es imprescindible contar con ejecutivos que posean no solo los conocimientos, sino también las habilidades de gestión necesarias para hacer frente a las nuevas exigencias del mercado global.

Por otro lado, Whetten (2011) demuestra, a través de una serie de casos de compañías de diversos sectores en el mundo, que una buena gestión genera éxito financiero y que las actividades directivas son inclusive más importantes que los factores combinados de industria, ambiente, competencia y economía. Las organizaciones exitosas tienen directivos con habilidades de gestión bien desarrolladas, por lo que es muy importante para las empresas reclutarlos y retenerlos, más aún en un entorno donde de las habilidades gerenciales son cada vez más escasas. Al respecto, Dearlove y Crainer (2000), especialistas en estrategia empresarial, señalaron, desde hace más de una década atrás, que en el futuro habrá una escasez de habilidades

gerenciales y directivas, por lo que las empresas a nivel global lucharían entre sí por conseguir a los ejecutivos más competentes más allá de su organización, de su sector e, inclusive, de las fronteras de su país.

Efectivamente, actualmente en el mundo es notoria una importante escasez de ejecutivos con las habilidades de gestión idóneas. De acuerdo a un estudio del mercado laboral realizado por el grupo Manpower (2014)<sup>1</sup>, en el año 2014, el 36% de los empleadores a nivel global presentan escasez de talento; sin embargo, más de una de cada cinco organizaciones aún no adoptan estrategias para enfrentar esta problemática. En el Perú el 67% de los empleadores presentan una demanda de profesionales insatisfecha, porcentaje significativamente mayor que el observado en el año 2013 (28%) y el más alto de Latinoamérica, lo cual podría ocasionar la pérdida de competitividad en muchas organizaciones. Por un lado, las empresas luchan por reclutar ejecutivos con las habilidades idóneas que el negocio requiere, y por otro, se evidencia que los niveles de desempleo se incrementan; es decir existe una sobreoferta laboral, pero el talento es muy escaso.

Asimismo, *Semana Económica* e Ipsos Perú (2013, 2014) realizaron la I y la II Encuesta del Talento en los años 2013 y 2014, respectivamente, las cuales recogen la opinión de más de 300 ejecutivos (gerentes generales y gerentes de RR.HH.) de diversas empresas del Perú sobre los desafíos que enfrentan al contratar ejecutivos. Se evidenció que las mayores dificultades se presentaron en la contratación de gerentes generales y gerentes que reportan directamente a la gerencia general. Con los resultados de cada encuesta, se elaboró un índice de escasez de talento ejecutivo (sobre 10), a fin de cuantificar la situación de la contratación de ejecutivos en el Perú. Así, se obtuvo, para el cargo de gerente general, un índice de escasez de talento ejecutivo de 7,54 en el año 2014, y de 6,50 en el año 2013, lo que manifiesta una alta escasez; para los gerentes que reportan a la gerencia general, el índice fue de 5,67 en el año 2014, y de 5,50 en el año 2013, con lo que se observa una escasez media alta; y para ejecutivos de mandos medios, el índice fue de 3,30 y 4,40 en los años 2014 y 2013, respectivamente, lo que representa una escasez moderada.

---

<sup>1</sup> Estudio realizado basado en los resultados de la novena Encuesta anual de escasez de talento (2014) a través de la cual se obtuvo la opinión de 37,00 empleadores en 42 países, entre los cuales se encuentra el Perú. Estudio disponible en [http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Escasez\\_Talento2014.pdf](http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Escasez_Talento2014.pdf)

En tal sentido, en el Perú hay una notoria escasez de talento gerencial, que se hace mayor a medida que aumenta la jerarquía del puesto. Cabe señalar que, en los niveles gerenciales más altos, la escasez del talento se ha incrementado en el año 2014 respecto al 2013, a pesar de que en las empresas existe mayor conciencia del desfase entre la oferta y la demanda de profesionales para cargos gerenciales. *Semana Económica* elaboró también el índice de riesgo de sucesión, que considera el promedio de años que el ejecutivo se mantiene en el puesto, los profesionales de la empresa que podrían ocupar el cargo y su rotación. Así, para el puesto de gerente general, se observa un alto indicador (0,84 en el 2013 y 1,21 en el 2014), y para los gerentes que reportan al gerente general, se manifiesta un incremento (0,39 en el 2013 y 0,44 en el 2014), esto último debido a la mayor rotación que se observa en los mandos medios, sucesores naturales de los gerentes de primera línea. Estos resultados revelan que la escasez del talento radica no solo en la dificultad que tienen las empresas para ocupar las plazas ejecutivas con candidatos del mercado laboral, sino también en la limitación que tienen de contar con colaboradores al interior de la organización para ocupar los puestos de gerente general o de gerente de primera línea en caso de que se les deba reemplazar.

Asimismo, los resultados de la II Encuesta del talento (*Semana Económica* e Ipsos Perú 2014) muestran que el tiempo que toma encontrar al ejecutivo ideal para el puesto es directamente proporcional a la jerarquía de la posición gerencial; el 70% y el 47% de los ejecutivos encuestados manifestaron que tardó más de 3 meses encontrar a la persona idónea para ocupar el puesto de gerente general y de gerente de primera línea, respectivamente. Así, la escasez de habilidades gerenciales y el riesgo de sucesión no están determinados por la cantidad de profesionales disponibles para cubrir puestos gerenciales, sino fundamentalmente por la falta de alineamiento entre las habilidades con las que estos cuentan y aquellas que las organizaciones necesitan para ser más competitivas. Según los resultados de la citada encuesta, más del 80% de los ejecutivos manifestó que existe necesidad de potenciar las habilidades de sus gerentes; asimismo, identificaron que hay mayor oportunidad de mejora en las habilidades blandas que en las habilidades técnicas, y son las habilidades de liderazgo y la capacidad de motivar aquellas en las que hay mayor trabajo por hacer dado el alto impacto que generan en los resultados del negocio.

En congruencia con lo anterior, a pesar de la escasez de habilidades gerenciales que se observa en el Perú, tal como lo señala Rubio (2015)<sup>2</sup>, el mercado laboral está más difícil, como lo

---

<sup>2</sup> Entrevista realizada por la *Revista Semana económica, suplemento especial* a Ernesto Rubio, gerente general de ER Ronald, empresa especializada en *headhunting* y *outplacement*.

evidencia el mayor tiempo que tarda un ejecutivo en reinsertarse al mercado laboral: «Si antes la transición promedio era de cuatro meses, ahora podemos estar hablando de unos siete meses»; esta situación genera la necesidad para los ejecutivos de estar alineados con las habilidades que el mercado demanda y prioriza en la actualidad, a fin de ser más competitivos y empleables.

Respecto a las habilidades gerenciales, Escalante (2013)<sup>3</sup> señala que, actualmente, las habilidades que las empresas requieren para sus ejecutivos son mayores; ha surgido la necesidad de nuevos perfiles para los ejecutivos de hoy que requieren contar con las habilidades que les permitan manejar mayores niveles de complejidad; las *soft skills* son cada vez más importantes para el desempeño de un gerente y las habilidades técnicas tienen que ir acompañadas de habilidades sociales, culturales, uso de tecnologías, manejo de equipos intergeneracionales, entre otras, para lo cual, en muchos casos, la oferta laboral peruana no está preparada. Igualmente, León (2013)<sup>4</sup> señala que existen habilidades gerenciales muy específicas, acordes a las necesidades de cada organización que deben formarse internamente y esto es responsabilidad de la empresa.

Por otro lado, Cubas (2013)<sup>5</sup>, de acuerdo a un estudio realizado por Cornerstone Lima a partir de la entrevista a 60 directores, gerentes y jefes de las áreas de Recursos Humanos de empresas pertenecientes a los sectores de servicios, consumo masivo, minería, logística y transportes, banca y servicios financieros, y tecnología y telecomunicaciones, el 88% de empresas declara que hay una escasez de talento en el Perú; igualmente, se observa una rotación de ejecutivos, 11% en los ejecutivos de mando medio y 4% en el caso de la alta dirección. Asimismo, indicó que el crecimiento económico continuo que viene experimentando el Perú no se refleja en la creación del talento necesario para hacerlo sostenible y existe una escasez que podría convertirse en un serio problema que limite el desarrollo del Perú; y que los sectores con mayor dificultad para conseguir talento son minería, energía y petróleo, e inmobiliario.

---

<sup>3</sup> Entrevista realizada por V. Zapata para *Revista Semana económica, suplemento especial* a Álvaro Escalante, HR manager de General Electric para el Perú y Colombia y presidente del comité de recursos humanos de Amcham Perú.

<sup>4</sup> Entrevista realizada por V. Zapata para *Revista Semana económica, suplemento especial* a Susana León, vicepresidenta ejecutiva de la División Gestión y Desarrollo Humano de Rímac Seguros.

<sup>5</sup> Análisis realizado por Manuel Cubas, presidente de Cornerstone Lima, consultora de recursos humanos, a partir del estudio realizado por dicha consultora.

Rubio (2011)<sup>6</sup> señaló, a partir de los resultados de la encuesta que realizó Right Management, consultora de transición laboral (*outplacement*), sobre competitividad laboral denominada «Guerra de talentos en el Perú», que el 78% de ejecutivos de empresas peruanas grandes y medianas, entre corporaciones multinacionales y nacionales, considera que la pugna por captar a gerentes se ha extendido a todos los sectores debido a la escasez de profesionales para cubrir dichas plazas; es decir, esta problemática ya no se evidencia únicamente en los sectores minero, hidrocarburos y construcción, que fueron los más dinámicos de la economía peruana, sino que actualmente la guerra de talentos se presenta también, en gran medida, en las empresas dedicadas al rubro de consumo y servicios financieros. Así, se observa una alta rotación de ejecutivos y su tránsito a organizaciones del mismo sector o de otros rubros. Inclusive, ante la escasez de talento en el Perú, las empresas están optando por buscar directivos extranjeros; en efecto, «de cada 20 empresas una podría estar intentando buscar un ejecutivo en el extranjero a través de un *head hunter*».

Por su parte, la Asociación Peruana de Recursos Humanos-Aperhu (2013) señala que el Perú constituye una plaza atractiva para ejecutivos de otros países y para aquellos que migraron al extranjero, pues el crecimiento económico de los últimos años ha generado una mayor demanda de ejecutivos, razón por la cual se observa que aquellos puestos de alto nivel son mejor remunerados que en otros países, y que las empresas se disputan a los ejecutivos y buscan retener a los que ya trabajan en sus filas.

Efectivamente, Aperhu (2014) ratifica esta información indicando que un aspecto que llama la atención en el panorama laboral peruano es que la llegada de profesionales extranjeros es cada vez mayor en los últimos años, y una de las motivaciones principales es el incremento salarial que se ha dado desde hace ya varios años para ejecutivos locales y extranjeros. Se prevé que esta tendencia continúe, toda vez que en el Perú la lucha por el mejor ejecutivo con habilidad gerencial nacional y global se hará más intensa aún.

Por otro lado, en el Perú tal como se señala en la encuesta a gerentes realizada por Ipsos Perú por encargo de la revista *Semana Económica* (2014) a 170 gerentes generales de entre las 2.500 principales empresas del país, hay un cambio de expectativas. La percepción de los entrevistados en relación con los próximos años es menos optimista, y se considera, según la opinión del 81% de los entrevistados, que el gran riesgo económico para las empresas es la

---

<sup>6</sup> Análisis realizado por Ernesto Rubio, gerente general de Right Management, consultora de transición laboral (*outplacement*) en un artículo publicado por Andina Agencia Peruana de Noticias.

desaceleración económica. Se prevé que esta situación genere cambios significativos en la dinámica de crecimiento de los negocios, ante lo cual es imprescindible que las empresas sean más competitivas y que ajusten sus estrategias al nuevo entorno estableciendo prioridades. En tal sentido, en ciclos de desaceleración económica, tal como lo señala Abram (2014), las empresas deben ser más estratégicas en establecer planes de acción que mejoren sus resultados sin mermar su actual y futura capacidad de generar valor. Para tal efecto, las organizaciones requieren que sus gerentes tengan las habilidades que les permitan crear valor identificando nuevas oportunidades y mejorando sus márgenes o rentabilidad.

Es decir, a partir de estudios realizados por organizaciones expertas en recursos humanos, en el Perú existe una alta escasez de habilidades gerenciales directivas que impulse a las organizaciones para ser más competitivas. Las habilidades técnicas son necesarias, pero no son suficientes para una adecuada gestión, y las habilidades blandas son cada vez más necesarias y valoradas en el mercado. Con una perspectiva estratégica de la gestión humana, se genera la necesidad de identificar con claridad cuáles son las habilidades de gestión que las empresas necesitan según su tamaño y giro de negocio para enfrentar con efectividad las restricciones y nuevos retos del mercado.

## **2. Problemática del estudio**

Las compañías más exitosas cuentan con ejecutivos eficaces con las habilidades gerenciales que el *management* y el mercado demandan en un contexto en el que continuamente surgen nuevos retos y exigencias que requieren implementar estrategias para hacer a las organizaciones más competitivas (Whetten 2011).

Es necesario, entonces, conocer y comprender cuáles son actualmente en el Perú las habilidades ejecutivas de gestión que demandan las organizaciones, realizando un análisis comparativo según su tamaño y el sector en el que operan, con el propósito de que las empresas optimicen sus procesos de selección, capacitación, desarrollo y retención que los ejecutivos emprendan acciones que les permitan potenciar sus habilidades de gestión, a fin de ser más eficientes y empleables, así como también para que las instituciones educativas de educación superior conozcan las preferencias del sector empresarial y formulen programas adecuados de formación y desarrollo ejecutivo acordes a sus necesidades.



Al respecto, cabe señalar que los directores de las principales maestrías en Administración que ofrecen las Universidades en el Perú coinciden en la mayor preocupación por el desarrollo de las habilidades directivas en los ejecutivos por ser una necesidad en el mercado (Astuquipán 2013). Las mallas curriculares de los MBA y los programas de educación continua están considerando en su contenido, cada vez más, recursos que contribuyan a generar las habilidades que un directivo necesita para ser atractivo en el mercado, entendiendo que no basta saber, también hay que saber hacer.

En tal sentido, esta investigación constituye un estudio exploratorio que presentará información actual sobre las habilidades de gestión que los decisores y especialistas en RR.HH. de diversas organizaciones en el Perú priorizan de acuerdo a sus objetivos, retos y desafíos, considerando su tamaño y el sector en el cual operan, lo cual contribuirá a que las empresas, instituciones educativas, consultoras especializadas en la gestión y ejecutivos optimicen su toma de decisiones, generando alternativas y soluciones a la medida de las necesidades del sector empresarial.

### **3. Preguntas de investigación**

En tal sentido, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles son en la actualidad las habilidades gerenciales que los decisores y expertos en RR.HH. de las empresas perciben como más y menos importantes para enfrentar con eficiencia los retos del *management*? ¿Existen diferencias significativas entre tales percepciones considerando el sector empresarial y tamaño de empresa? ¿Existen, asimismo, teniendo en cuenta variables demográficas como el género y edad?

### **4. Objetivos**

#### **4.1 Objetivo principal**

La finalidad de la presente investigación es realizar un análisis exploratorio sobre cuáles son, en la actualidad, las habilidades gerenciales que los expertos en RR.HH. y decisores de las empresas en el Perú consideran más y menos importantes para lograr, con eficiencia, los objetivos y retos

en sus organizaciones, indagando en las diferencias que se presentan en las organizaciones de distinto tamaño y sector empresarial.

#### **4.2 Objetivos específicos**

- Identificar, en base a las percepciones de decisores y expertos en RR.HH., cuáles son en la actualidad las habilidades de gestión que las empresas del sector privado consideran más importantes para el buen desempeño de sus gerentes.
- Identificar, en base a las percepciones de decisores y expertos en RR.HH., cuáles son en la actualidad las habilidades de gestión que las empresas del sector privado consideran menos importantes para el buen desempeño de sus gerentes.
- Determinar si existen diferencias significativas entre empresas de distinto sector empresarial en relación con la percepción de sus decisores y expertos en RR.HH. respecto a las habilidades gerenciales consideradas más y menos importantes.
- Determinar si existen diferencias significativas entre empresas de distintos tamaño en relación con la percepción de sus decisores y expertos en RR.HH. respecto a las habilidades gerenciales que consideran más y menos importantes.
- Determinar si existen diferencias significativas en la percepción de los decisores y expertos en RR.HH. en relación con las habilidades gerenciales que consideran más y menos importantes, teniendo en cuenta los aspectos demográficos de género y edad.

#### **5. Justificación**

Tal como se muestra en los objetivos de la investigación, el propósito es presentar información actual y relevante que contribuya positivamente con la gestión humana en organizaciones de diverso tamaño y sector empresarial, permitiendo generar acciones para enfrentar con éxito la escasez de habilidades a nivel gerencial. En tal sentido, esta investigación podrá ser de utilidad para:

*Las empresas*, porque contarían con información actual sobre la percepción de los decisores y expertos en RR.HH. que les permitiría comprender con mayor profundidad cuáles son las necesidades y preferencias de las organizaciones privadas en nuestro país en relación con las habilidades gerenciales. Esto les ayudaría en su proceso de selección para contratar a los gerentes

más idóneos para el puesto y para optimizar sus decisiones de capacitación, desarrollo y retención de personas.

*Las instituciones educativas a nivel de pregrado, posgrado y educación continua*, porque contarían con información para diseñar programas de desarrollo ejecutivo que respondan a las necesidades actuales de las empresas, considerando su tamaño y sector.

*Los ejecutivos*, para que comprendan cuáles son actualmente los roles y retos que tendrán que enfrentar en el marco de las nuevas exigencias del *management* y cuáles son las habilidades directivas que en este contexto, según la opinión de expertos, el mercado demanda y prioriza en los diferentes sectores empresariales, con la finalidad de tomar decisiones orientadas a potenciar sus habilidades de gestión para ser más eficientes, competitivos, valorados y empleables.

*Investigadores e instituciones especializadas en selección y gestión de personas*, porque dispondrían de información actual y relevante sobre la percepción y preferencias de los decisores y expertos en RR.HH. de empresas peruanas de diverso tamaño y sector, identificando cuáles son las habilidades gerenciales consideradas más importantes para que un gerente genere valor y contribuya a elevar los niveles de competitividad de su organización.

## **6. Alcance del estudio**

El estudio exploratorio busca indagar, en base a la opinión y percepción de decisores y expertos en RR.HH., sobre cuáles son las habilidades que demandan las empresas en el Perú a nivel gerencial para su óptimo desempeño, realizando un análisis de las diferencias existentes según sector empresarial y tamaño de empresa.

Con tal finalidad, se analizará la literatura relevante relacionada con las habilidades de gestión ejecutiva; asimismo, se realizarán entrevistas a expertos considerando la Metodología Q (gerentes generales, gerentes y especialistas en RR.HH.) para conocer cuáles son sus percepciones en relación con las habilidades que consideran más y menos importantes para los gerentes, teniendo en cuenta las necesidades actuales de su organización y las exigencias del mercado.

El estudio permitirá que distintos grupos de interés (empresas, instituciones educativas, ejecutivos y consultores especialistas en reclutamiento y gestión de personas) dispongan de información actualizada y de utilidad para optimizar su toma de decisiones y acciones orientadas al reclutamiento, selección, desarrollo y retención de puestos de nivel gerencial.

## **Capítulo II. Marco teórico**

### **1. Aptitud, habilidad y competencia**

En la actualidad los términos habilidad, aptitud y competencia se encuentran bastante próximos y relacionados, inclusive hasta se llegan a usar de manera indistinta. No obstante hacen referencia a aspectos diferentes, pero relacionados conceptualmente.

Las aptitudes (Hontagas 1994) son atributos relativamente permanentes en la persona que hacen posible el desempeño de una variedad de tareas, adquirir capacidades específicas y facilitan el aprendizaje. De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española (2010) una habilidad se define como la capacidad y disposición para hacer algo con destreza. Por otro lado, McGehee y Thayler (1961) y Goldstein (1993) consideran que la habilidad es la capacidad para desempeñar las operaciones de un puesto con facilidad y precisión. Por su parte, Peiró (1999) la define como la capacidad para realizar un desempeño competente en el puesto de trabajo (ser capaz de hacer algo), mientras que Murphy (1988) señala que las habilidades, a diferencia de las aptitudes no tienen un carácter permanente, sino que son modificables, se aprenden en un periodo de tiempo relativamente corto, están dirigidas a una meta y usualmente connotan un desempeño físico. No obstante, considerarlas de naturaleza exclusivamente física o motora ha sido criticado aduciendo que, para tal función, se necesita la contribución de procesos perceptuales, decisiones cognitivas, control motor e incluso de procesos sociales (Hontagas 1994). En efecto, según este autor, las aptitudes se distinguen de las habilidades en base a tres criterios: primero, las aptitudes tienen un carácter permanente y estable, mientras que las habilidades son modificables; segundo, las aptitudes tienen un carácter innato, no aprendido, mientras que las habilidades son aprendidas; y, por último, las aptitudes se infieren a partir de la conducta, mientras que las habilidades son observables.

Por otro lado, a partir de la revisión de las distintas definiciones de competencia, se concluye que su significado es más amplio que los anteriormente mencionados, puesto que integra, entre otros elementos, a las aptitudes y a las habilidades. Según Boyatzis (1982), las competencias son una mezcla de motivos, rasgos, conocimientos, habilidades y aspectos de autoimagen o rol social que se relacionan causalmente con un desempeño efectivo y/o superior en el puesto. Por su parte, Spencer y Spencer (1993) consideran que las competencias son las características esenciales (motivos, rasgos, auto concepto, conocimientos y habilidades) de una persona que se relacionan de forma causal, con un criterio establecido efectivo y/o un desempeño superior en

un puesto de trabajo o situación. Asimismo, de acuerdo a Levy-Leboyer (1997) las competencias constituyen un repertorio de comportamientos que integran aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos que unas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Igualmente, Peiró (1999) considera que las competencias son conocimientos, aptitudes, habilidades, control y persistencia para hacer frente a las dificultades y barreras, y alcanzar el desempeño, disposición para hacer y saber cómo desempeñar un rol.

Por otro lado, Spencer y Spencer (1993) le dan mayor profundidad a la delimitación conceptual de competencia, señalando que es una parte profunda y duradera de la personalidad que puede predecir la conducta en una variedad de situaciones y tareas del puesto, y que, además, permite saber quién hace algo correcto o incorrecto, a través de la medición de un criterio específico o estándar. Asimismo, señalan que las competencias refieren formas de comportarse o pensar que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un periodo razonable de tiempo.

Por su parte Kanungo y Misra (1992), otorgan a las competencias una dimensión más amplia que la de las habilidades, distinguiendo ambos conceptos en seis criterios: naturaleza de la manifestación, naturaleza de las tareas, características ambientales, generalización a otras tareas o situaciones, locus/motivo principal y potencial genérico, los cuales se resumen en la tabla 1.

**Tabla 1. Criterios de diferenciación entre habilidad y competencia**

<b>Criterios de diferenciación</b>	<b>Habilidad</b>	<b>Competencia</b>
1. Naturaleza de la manifestación	Sistemas o secuencia de conductas abiertas	Actividades cognitivamente medidas
2. Naturaleza de las tareas	Rutinarias o programadas	No rutinarias o no programadas
3. Características ambientales	Tratan con un ambiente estable	Tratan con un ambiente complejo y voluble
4. Generalización a otras tareas o situaciones	Limitada a tareas o situaciones parecidas	Extendida a un amplio rango de tareas y situaciones
5. Locus/motivo principal	Dirigidas por la tarea	Dependientes de la persona
6. Potencial genérico	Fijo	Ilimitado

Fuente: «Managerial resourcefulness: A reconceptualization of management skills». Kanungo y Misra, 1992.

Esta distinción, basada en las dimensiones persona-genérico vs. tarea-específico, propone que una persona puede adquirir un número de habilidades específicas a la tarea en su repertorio conductual, pero la utilización apropiada de tales habilidades puede depender de sus competencias cognitivas mediacionales. También sugiere que, para comprender cuáles son las habilidades predisposicionales que hacen que una persona sea efectiva y tenga un desempeño exitoso, hay que centrarse en la identificación de las competencias genéricas controladas por ella (Kanungo y Misra 1992). Sin embargo, en la presente investigación, se considerará como ámbito de análisis a las habilidades, entendiendo que estas generan la capacidad de realizar una o más actividades que llevan a un resultado satisfactorio; es decir, se relacionan con la capacidad de hacer algo y se pueden aprender, por lo que son modificables.

## **2. Tipos de habilidades de gestión**

A continuación, se presentará información sobre los tipos de habilidades que destacados especialistas identificaron en el ámbito de la gestión ejecutiva.

Katz (1974) manifiesta que todo directivo, para ser eficiente, debe desarrollar tres tipos de habilidades gerenciales: las técnicas, las sociales o humanas y las conceptuales, conocidas también como estratégicas o intelectuales.

En la actualidad, todo nivel gerencial espera que la persona posea la capacidad de incorporar sus conocimientos y habilidades a los procesos desarrollados en la empresa (Fernández et al. 1996), con lo cual se pretende descubrir las habilidades y conocimientos verificables que llevarán al logro exitoso de los diversos y cada vez más retadores objetivos organizacionales.

Respecto a esto, Albers (1997) sostiene que las cualidades de los gerentes exitosos no pueden considerarse como universales o absolutas, debido a que muchas pueden aplicarse o no de acuerdo a determinadas circunstancias específicas. Alvarado (1990) establece que la combinación adecuada de las habilidades varía a medida que el individuo avanza en la organización. Así, mientras que en los niveles más operativos se necesitan mayores conocimientos técnicos que en los niveles tácticos y estratégicos, la necesidad de habilidades conceptuales y de gestión amentará a medida que se ascienda hacia posiciones de responsabilidad gerencial.

De acuerdo a Pérez (1997) y Rosales (1977), existen tres tipos de habilidades: las técnicas, que generan la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y métodos de una disciplina especializada para la ejecución de tareas específicas y pueden ser adquiridas mediante la educación formal o mediante la experiencia personal transmitida por otros. Estas habilidades son inherentes principalmente a los aspectos operativos o rutinarios de la empresa y se encuentran referidas a la aplicación del conocimiento y de técnicas específicas para la realización de una tarea concreta. En segundo término, se encuentran las habilidades humanas o sociales, que se relacionan y orientan hacia las relaciones interpersonales, que facilitan el trabajo con otras personas a nivel individual y grupal, entendiéndolas y motivándolas. Estas habilidades determinan también la capacidad de sensibilidad del gerente para trabajar de manera efectiva en su posición de líder de un equipo y lograr el compromiso, la cooperación y la interacción necesaria dentro este.

Por último, las habilidades conceptuales, también conocidas como habilidades intelectuales, son aquellas referidas a la capacidad para ver a la empresa como un todo y coordinar e integrar los intereses de la organización y sus actividades con las del mercado. Es decir, percibir a la empresa de manera sistémica o integral para reconocer sus elementos, interrelaciones y los cambios que afectan o pueden afectar positiva o negativamente a la organización.

De otro lado, Albers (1997) opina que los gerentes con capacidad de ser líderes, además del conocimiento y la capacidad de toma de decisiones y resolución de problemas, deben poseer las habilidades sociales para la gestión organizacional que les permitan interactuar y motivar a su equipo en diferentes situaciones, y facilitar con esto el logro de los objetivos.

Por otro lado, Sternberg (1985), basado en su teoría triárquica de la inteligencia humana, señaló que la combinación de habilidades analíticas (capacidad para analizar situaciones y resolver problemas), habilidades creativas (capacidad para formular nuevas ideas) y habilidades prácticas (capacidad de aplicar la teoría a situaciones reales) son las que conducen a un ejecutivo a la consecución de sus objetivos (inteligencia exitosa) y son, en muchas ocasiones, más valoradas que el propio conocimiento y que la experiencia funcional en el puesto o en el sector en el que está inserta la empresa.



Whetten y Cameron (2011) manifiestan que las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a determinados resultados, son conductuales –es decir son observables por otros– y no constituyen atributos mentales o fijos en la personalidad. Por tanto, las habilidades directivas se pueden desarrollar para mejorar el desempeño. Las habilidades de gestión no están aisladas; por el contrario, están interrelacionadas y se traslapan en muchos casos de manera significativa. Whetten y Cameron identificaron diez habilidades de gran importancia en la gestión ejecutiva, clasificadas en habilidades personales (solución creativa de problemas, manejo del estrés, desarrollo de autoconocimiento), habilidades interpersonales (establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los empleados y manejo de conflictos), habilidades grupales (facultamiento y delegación, liderar el cambio positivo, formación de equipos efectivos) y habilidades de comunicación aplicada (conducción de reuniones, presentaciones y entrevistas); es decir, estos autores incluyen una dimensión adicional para el análisis de las habilidades de gestión ejecutiva, respecto al estudio realizado por Sternberg (1985).

Por su parte, Arroyo (2012) señala que el ejecutivo del siglo XXI debe poseer varios tipos de habilidades: técnicas (conocimientos y destrezas en actividades que abarcan la aplicación de métodos, procesos, procedimientos y técnicas específicas), humanas (capacidad para trabajar con individuos), de conceptualización (capacidad para percibir el panorama general), de diseño (capacidad para crear soluciones funcionales a los problemas en respuesta al contexto), entre otras que inciden directamente en su gestión.

### **3. Estudios sobre las habilidades de gestión**

El desempeño y los resultados de un ejecutivo no pueden ser explicados únicamente por su coeficiente intelectual, su capacidad de análisis, conocimientos técnicos, por su experiencia o por su nivel de especialización. Diversos autores, como McClelland (1958), señalan que las aptitudes académicas tradicionales, conocimientos técnicos e incluso el coeficiente intelectual no permiten predecir el desempeño laboral, y que las diferencias entre los ejecutivos sobresalientes están más bien referidas a sus habilidades personales e interpersonales.

Posteriormente, Gardner (1983) profundizó más en el estudio de David McClelland, y en su teoría de las inteligencias múltiples, se refirió a siete tipos de inteligencias que se desdoblaban en otras variantes, por ejemplo, la inteligencia interpersonal, que definió como la capacidad de

comprender a los otros, de entender qué es lo que los motiva, cómo trabajan y, también, como la habilidad de trabajar con ellos de manera cooperativa. Señaló que los ejecutivos exitosos de diversas áreas evidencian un alto grado de orientación a los demás lo que se ve facilitado por su inteligencia interpersonal.

Posteriormente, Salovey et al. (2007 [1990]) y después Goleman (2011 [1995]), se enfocaron en la importancia de la inteligencia emocional para lograr un desempeño sobresaliente. Goleman, uno de los pensadores que más ha destacado por sus aportes en la gestión empresarial, manifiesta que la capacidad de los directivos para manejar y conocer sus propias emociones y relaciones es de gran importancia para lograr un destacado desempeño en el mundo de los negocios. Goleman (Dearlove 2009)<sup>7</sup> señala que controlar las emociones molestas, percibir el estado de ánimo de la gente, ver las cosas desde la perspectiva correcta, trabajar en equipo, tener confianza en sí mismo, así como la habilidad de persuadir y comunicarse con los demás, son aspectos inherentes a la inteligencia emocional que distinguen a los buenos ejecutivos. También manifestó que un error muy común en las organizaciones es ascender a un trabajador a un puesto gerencial tomando en consideración casi exclusivamente su preparación técnica y asumiendo que también será bueno dirigiendo el trabajo de un equipo. Sin embargo, que un trabajador haya presentado un rendimiento destacado por sus habilidades técnicas no significa que pueda ser un buen directivo.

Investigaciones posteriores también han resaltado la importancia de la inteligencia emocional en la gestión empresarial, coincidiendo con la posición de McClelland respecto al concepto tradicional de la inteligencia y con la visión de Goleman respecto a las habilidades de gestión. Tal es el caso de Ulrich (1997), quien señaló que la labor de un directivo es hacer productivo el conocimiento, convirtiendo el capital intelectual en un intangible de valor para el cliente, para lo cual es un error enfocarse únicamente en su capacidad, conocimientos y habilidades técnicas: es necesario que los ejecutivos refuercen y generen un alto compromiso en los trabajadores, motivándolos, atrayendo su atención y su energía emocional. Igualmente, con un enfoque similar que resalta la importancia de la motivación para generar compromiso, Fainé y Tornabell (2001) manifestaron que las personas son seres finalistas, por lo que necesitan encontrar un sentido a su trabajo, para lo cual el directivo deberá tener las habilidades que le permitan

---

<sup>7</sup> Entrevista realizada a Daniel Goleman por Dearlove D. (2009) para el *Harvard Deusto Business Review*.

transmitir a los colaboradores ese sentido y motivarlos para actuar con convicción, generándoles confianza y retos que despierten su compromiso y entusiasmo.

En la misma línea, Butler y Waldroop (2004) realizaron una investigación en la que demuestran que las personas dan lo mejor de sí mismas en el trabajo cuando sus tareas encajan al máximo con sus intereses subyacentes. En tal sentido, señalan que los ejecutivos pueden potenciar la productividad en una organización utilizando los intereses y capacidades relacionadas de sus subordinados para la elección de personal, la asignación a proyectos y las decisiones de desarrollo profesional. Entonces, los ejecutivos deben realizar un trabajo relacional que presenta cuatro dimensiones: influencia, facilitación interpersonal, creatividad y liderazgo de equipo, para lo cual las habilidades grupales e interpersonales, a las que también se refirió con énfasis Gardner, son esenciales para la gestión eficiente de los ejecutivos, independientemente del área en la que se desempeñen.

Por su parte, Stein y Pin (2009) le dan gran importancia al entorno cuando señalan que, en épocas de incertidumbre, es más difícil acertar y para ello hay que hacer las cosas de manera diferente e innovar, y en eso está el arte de la dirección.

Por otro lado, Swain (1999) concluye que a nivel de negocio básico, las universidades pueden ofrecer cursos útiles, no obstante, sostiene que, en el entorno actual de cambio continuo, el MBA es menor relevante. Las escuelas de negocios necesitan desarrollar adicionalmente programas de vanguardia y ampliar su gama de servicios y productos, puesto que los directivos necesitan relacionarse con diversidad de profesionales, empresas y clientes más cercanos a fin de generar su propia investigación en situaciones de la vida real dentro de los lugares de trabajo.

Por otro lado, Mabey y Thompson (2000) encontraron que experiencia, personalidad y capacidad inherente son los factores más importantes para la efectividad de un gerente. Asimismo, señalaron que las habilidades gerenciales que serán cada vez más demandadas por las organizaciones son el liderazgo, la gestión de personas, el trabajo en equipo y la orientación al cliente que caracterizarán a los gerentes exitosos y líderes del mañana; mientras que las habilidades técnicas presentarán menor relevancia. Asimismo, señalan que los gerentes exitosos necesitan habilidades que les permitan innovar y responder positivamente al cambio, facilitando el aprendizaje y la mejora continua.

Así, los expertos coinciden en que las habilidades directivas son esenciales para asegurar la competitividad de las empresas e inclusive su supervivencia, pues permiten potenciar las capacidades y el desempeño de los colaboradores para adaptarse al entorno, enfrentar con éxito el futuro y generar ventajas competitivas. En efecto, los resultados de un ejecutivo no pueden ser explicados únicamente por su experiencia o por su nivel de especialización: los especialistas coinciden en que las habilidades interpersonales son cada vez más necesarias y apreciadas por las empresas, en un escenario en que las habilidades gerenciales son más escasas. Por tanto, es de gran importancia realizar un estudio exploratorio que permita indagar cuáles son actualmente, en el Perú, las habilidades de gestión que priorizan las empresas en el sector privado para enfrentar con éxito los retos y desafíos en sus organizaciones.

## 4. Operalización de las preguntas de investigación<sup>8</sup>

### 4.1 Preguntas de investigación de acuerdo a los objetivos generales

- ¿Cuáles son en la actualidad las habilidades gerenciales que los decisores y expertos en RR.HH. entrevistados perciben como más importantes para lograr con eficiencia los objetivos y retos en sus organizaciones?
- ¿Cuáles son en la actualidad las habilidades gerenciales que los decisores y expertos en RR.HH. entrevistados perciben como menos importantes para lograr con eficiencia los objetivos y retos en sus organizaciones?

### 4.2 Hipótesis de investigación sobre las diferencias entre grupos de acuerdo a los objetivos específicos

- H<sub>0</sub>: *No existen diferencias significativas* en la percepción de los decisores y expertos en RR.HH. de empresas de diversos *sectores empresariales*, respecto a las habilidades gerenciales consideradas *más importantes*.
- H<sub>1</sub>: *Existen diferencias significativas* en la percepción de los decisores y expertos en RR.HH. de empresas de diversos *sectores empresariales* respecto a las habilidades gerenciales consideradas *más importantes*.
- H<sub>0</sub>: *No existen diferencias significativas* en la percepción de los decisores y expertos en RR.HH. de empresas de diversos *sectores empresariales* respecto a las habilidades gerenciales consideradas *menos importantes*.
- H<sub>1</sub>: *Existen diferencias significativas* en la percepción de los decisores y expertos en RR.HH. de empresas de diversos *sectores empresariales* respecto a las habilidades gerenciales consideradas *menos importantes*.
- H<sub>0</sub>: *No existen diferencias significativas* en la percepción de los decisores y expertos en RR.HH. de empresas de distinto *tamaño* respecto a las habilidades gerenciales consideradas *más importantes*.

---

<sup>8</sup> De acuerdo a lo señalado por Hernández et al. (2010): «en los estudios cualitativos las hipótesis en raras ocasiones se establecen antes de ingresar en el ambiente o contexto y comenzar la recolección de los datos. Más bien durante el proceso, el investigador va generando hipótesis de trabajo que se afinan paulatinamente o constituyen uno de los resultados del estudio».

- $H_1$ : *Existen diferencias significativas* en la percepción de los decisores y expertos en RR.HH. de empresas de distinto *tamaño* respecto a las habilidades gerenciales consideradas *más importantes*.
- $H_0$ : *No existen diferencias significativas* en la percepción de los decisores y expertos en RR.HH. de empresas de distinto *tamaño* respecto a las habilidades gerenciales consideradas *menos importantes*.
- $H_1$ : *Existen diferencias significativas* en la percepción de los decisores y expertos en RR.HH. de empresas de distinto *tamaño* respecto a las habilidades gerenciales consideradas *menos importantes*.
- $H_0$ : *No existen diferencias significativas* en la percepción de los decisores y expertos en RR.HH. de distinto *género* respecto a las habilidades gerenciales consideradas *más importantes*.
- $H_1$ : *Existen diferencias significativas* en la percepción de los decisores y expertos en RR.HH. de distinto *género* respecto a las habilidades gerenciales consideradas *más importantes*.
- $H_0$ : *No existen diferencias significativas* en la percepción de los decisores y expertos en RR.HH. de distinto *género* respecto a las habilidades gerenciales consideradas *menos importantes*.
- $H_1$ : *Existen diferencias significativas* en la percepción de los decisores y expertos en RR.HH. de distinto *género* respecto a las habilidades gerenciales consideradas *menos importantes*.
- $H_0$ : *No existen diferencias significativas* en la percepción de los decisores y expertos en RR.HH. de distinto grupo de *edad* respecto a las habilidades gerenciales consideradas *más importantes*.
- $H_1$ : *Existen diferencias significativas* en la percepción de los decisores y expertos en RR.HH. de distinto grupo de *edad* respecto a las habilidades gerenciales consideradas *más importantes*.
- $H_0$ : *No existen diferencias significativas* en la percepción de los decisores y expertos en RR.HH. de distinto grupo de *edad* respecto a las habilidades gerenciales consideradas *menos importantes*.
- $H_1$ : *Existen diferencias significativas* en la percepción de los decisores y expertos en RR.HH. de distinto grupo de *edad* respecto a las habilidades gerenciales consideradas *menos importantes*.

**Tabla 2. Resumen de operacionalización de las preguntas de investigación**

N°	Percepción de los decisores y expertos en RR.HH.	Habilidades gerenciales consideradas más importantes para un adecuado desempeño gerencial	Habilidades gerenciales consideradas menos importantes para un adecuado desempeño gerencial
1	En general	¿Cuáles son en la actualidad las habilidades gerenciales que los decisores y expertos en RR.HH. entrevistados perciben como más importantes para lograr con eficiencia los objetivos y retos en sus organizaciones?	¿Cuáles son en la actualidad las habilidades gerenciales que los decisores y expertos en RR.HH. entrevistados perciben como menos importantes para lograr con eficiencia los objetivos y retos en sus organizaciones?
2	Según sector empresarial	H <sub>0</sub> : No existen diferencias significativas H <sub>1</sub> : Existen diferencias significativas	H <sub>0</sub> : No existen diferencias significativas H <sub>1</sub> : Existen diferencias significativas
3	Según tamaño de empresa	H <sub>0</sub> : No existen diferencias significativas H <sub>1</sub> : Existen diferencias significativas	H <sub>0</sub> : No existen diferencias significativas H <sub>1</sub> : Existen diferencias significativas
4	Según género	H <sub>0</sub> : No existen diferencias significativas H <sub>1</sub> : Existen diferencias significativas	H <sub>0</sub> : No existen diferencias significativas H <sub>1</sub> : Existen diferencias significativas
5	Según edad	H <sub>0</sub> : No existen diferencias significativas H <sub>1</sub> : Existen diferencias significativas	H <sub>0</sub> : No existen diferencias significativas H <sub>1</sub> : Existen diferencias significativas

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## **Capítulo III. Metodología**

### **1. Diseño de la investigación**

Con la finalidad de recabar información que nos permita aproximarnos a las preferencias de las empresas de diferentes sectores empresariales y tamaño en relación con las habilidades que priorizan a nivel gerencial, se consideró conveniente realizar un estudio exploratorio basado en Metodología Q y diseñar una herramienta de aplicación personalizada que haga posible indagar y obtener información basada en la percepción subjetiva y experiencia de los decisores y expertos en RR.HH. a quienes se entrevistó (gerentes generales, gerentes y ejecutivos de recursos humanos).

### **2. La muestra**

Se realizó un muestreo no probabilístico. Para la selección de la muestra, se contó con el apoyo de la Asociación Peruana de Recursos Humanos (Aperhu), organización fundada en 1956, que actualmente asocia y representa a profesionales y expertos en el desarrollo y gestión de los recursos humanos en el Perú. Esta organización es reconocida como una importante vocera de la especialidad y por ser una institución que cumple un rol estratégico al promover y facilitar la investigación y el intercambio permanente de conocimientos, experiencias y opiniones profesionales en el ámbito de los recursos humanos para contribuir al desarrollo de las organizaciones.

Por otro lado, Aperhu cuenta con un importante número de empresas asociadas de diversos giros empresariales y tamaño; asimismo, tiene entre sus socios a reconocidos expertos en el ámbito de los recursos humanos, con quienes mantiene una comunicación fluida y constante con el propósito de compartir conocimientos y experiencias.

Aperhu, contribuyó significativamente en la investigación porque facilitó la participación de empresas y profesionales de distintos sectores comprometidos con la gestión de personas que accedieron participar en las entrevistas basadas en la Metodología Q.

Finalmente, la muestra fue constituida por 52 personas, entre gerentes generales, gerente de recursos humanos y ejecutivos de recursos humanos de empresas medianas, grandes y muy grandes de distintos sectores empresariales. La entrevista personalizada fue solicitada en



primera instancia al gerente general o al gerente de RR.HH. que accedieron en su mayoría a esta invitación. Cabe señalar que, en algunos casos, el gerente de RR.HH. delegó a un ejecutivo de su área para que participara en la entrevista personalizada considerando su alto conocimiento del tema aplicado a su organización, con la finalidad de que la información proporcionada sea más precisa.

### **3. Metodología Q**

La Metodología Q fue desarrollada en el año 1935 por William Stephenson (1902-1989), psicólogo (Ph.D., Universidad de Durham) y físico (Ph.D., Universidad de Londres) con la finalidad de realizar estudios de investigación que permitieran explorar en la subjetividad de las personas. Esta técnica de investigación emplea herramientas cualitativas y cuantitativas y se utiliza en diversos campos del conocimiento. La Metodología Q tiene el propósito de determinar las similitudes en el ordenamiento de las expresiones que efectúan distintas personas basadas en su particular punto de vista o percepciones sobre el tema de investigación (Stephenson 1953).

La Metodología Q requiere trabajar con una muestra diversa pero pequeña de entrevistados que represente a los diferentes tipos de elementos de la población, a fin de determinar grupos con características homogéneas dentro de sí y heterogéneas entre sí; para la elección de la muestra se considera que la representatividad es más importante que la cantidad (Brown 1996). Las diferentes respuestas proporcionadas por los encuestados son analizadas en forma global; es decir, considerando la coherencia de todas las respuestas proporcionadas y no como ítems independientes y separados.

Este método combina las fortalezas del análisis cuantitativo y cualitativo, estableciendo una conexión entre ambas formas de análisis (Brown 1980). En efecto, la Metodología Q hace posible realizar un análisis basado en las percepciones y opinión de los entrevistados, identificar grupos con características diferentes e indagar en las causas que explican tales percepciones y diferencias; es decir, se trata del estudio de la opinión y subjetividad basado en la experiencia de los entrevistados.

### **4. Diseño de la herramienta**

La Metodología Q permite identificar las diversas opiniones referentes al asunto específico de la investigación, para lo cual se plantean tres etapas:

- La primera consiste en el análisis e investigación del tema a fin de desarrollar un conjunto de declaraciones (frases) para ser clasificadas.
- La segunda consiste en que los entrevistados clasifican las declaraciones según su preferencia.
- La tercera etapa se basa en la presentación y análisis de los datos obtenidos.

A continuación, se presenta mayor detalle sobre las etapas antes mencionadas aplicadas a la presente investigación.

En primer lugar, la Metodología Q plantea una gama de frases y declaraciones referentes al asunto que se busca investigar con la finalidad de obtener la percepción subjetiva de los entrevistados sobre diversos aspectos inherentes a la investigación (Farber et al. 2011). Las frases se pueden elaborar contando con la opinión de expertos, y pueden ser extraídas de conversaciones cotidianas o de la literatura relacionada al propósito de la investigación (reportajes periodísticos, artículos, *papers*, ensayos, libros); cada una de las frases y/o declaraciones se escriben en una tarjeta. Cabe señalar que las tarjetas podrían contener también palabras individuales o incluso fotografías entre otros estímulos que se denominan reactivos; sin embargo, por lo general, las tarjetas contienen frases o proposiciones cortas (Angelopulo 2009).

En tal sentido, con el propósito de diseñar la herramienta para la presente investigación, en primer lugar fue necesario definir las habilidades más representativas teniendo en cuenta las diferentes dimensiones o tipos de habilidades consideradas en la investigación de acuerdo a Wetthen y Cameron (2011), y considerando la opinión y descripción de las habilidades realizada por diversos especialistas en el tema, entre los cuales podemos mencionar a Daniel Goleman, Martha Alles, Edimer Gutiérrez, Howard Gardner, Berta Madrigal, entre otros. Así se definieron, 48 habilidades clasificadas en cinco dimensiones: habilidades técnicas (8), habilidades conceptuales (9), habilidades personales (14), habilidades interpersonales (9) y habilidades grupales (8), las cuales se presentan en la tabla 3, que se muestra a continuación:

**Tabla 3. Descripción de habilidades gerenciales agrupadas por dimensión**

Tipo de habilidad gerencial (dimensión)	Descripción	Fuente
<b>HABILIDADES TÉCNICAS</b>	Capacidad de desarrollar tareas específicas a partir del conocimiento o dominio de herramientas, lenguaje y técnicas propias de una especialidad	Berta E. Madrigal (2009) / Ruth Arroyo (2012)
1. Conocimientos teóricos de su especialidad	Habilidad para emplear con efectividad los conocimientos teóricos propios de su profesión/especialización	Apoyo Consultoría
2. Conocimientos prácticos de su especialidad	Habilidad para emplear con efectividad los conocimientos prácticos propios de su profesión/especialización	Apoyo Consultoría
3. Manejo de herramientas informáticas	Habilidad para emplear software, herramientas y tecnologías para el manejo de información	Apoyo Consultoría
4. Manejo de tecnologías de comunicación.	Habilidad para el manejo de herramientas tecnológicas y el conjunto de recursos, procedimientos y técnicas usadas en el procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información con efectividad	Apoyo Consultoría
5. Rediseño de procesos	Capacidad para estructurar y reestructurar procesos que contribuyan positivamente a las operaciones del negocio y a la generación de valor	Apoyo Consultoría
6. Dominio del idioma inglés	Conocimiento avanzado del idioma inglés (lectura, escritura y expresión oral)	Apoyo Consultoría
7. Manejo del tiempo	Habilidad para manejar herramientas y técnicas para una adecuada gestión del tiempo	Apoyo Consultoría
8. Expresión escrita	Habilidad para expresarse por escrito con coherencia y corrección	Apoyo Consultoría
<b>HABILIDADES PERSONALES</b>	Se concentran en asuntos que quizás no apliquen a otras personas, sino que se relacionan con el manejo del propio yo	Nelly U. Chávez (2001)
1. Autoconocimiento	Capacidad de reconocer y entender en uno mismo las propias fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que estos tienen sobre los demás y sobre el trabajo	Edimer Gutiérrez (2011)
2. Proactividad	Capacidad de anticiparse a una acción, realizar más de dos actividades o dar un plus a una tarea sin necesidad de una orden	Edimer Gutiérrez (2011)
3. Aprendizaje continuo	Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolver problemas de negocios usando todo el potencial de la empresa. Capitalización del <i>know how</i>	Martha Alles (2002)
4. Tolerancia al estrés	Habilidad para soportar eventos adversos, situaciones estresantes y fuertes emociones «sin desmoronarse», enfrentando activa y positivamente el estrés	Nelly U. Chávez (2001)
5. Apertura al cambio	Capacidad de amoldarse a los cambios rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes de las políticas de la organización	Martha Alles (2002)

<b>HABILIDADES PERSONALES</b>	Se concentran en asuntos que quizás no apliquen a otras personas, sino que se relacionan con el manejo del propio yo	Nelly U. Chávez (2001)
6. Energía y dinamismo	Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras en jornadas extensas sin afectar su nivel de actividad o juicio profesional	Martha Alles (2010)
7. Tolerancia a la presión	Capacidad para mostrar resistencia en situaciones tensas o complicadas, o carga laboral no habitual manteniendo el mismo nivel de calidad en el trabajo	Martha Alles (2002)
8. Positivismo / optimismo	Capacidad para auto motivarse y tener una actitud positiva ante la vida	Edimer Gutiérrez (2011)
9. Autonomía / iniciativa	Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio	Martha Alles (2010)
10. Flexibilidad	Habilidad para realizar un ajuste adecuado a nuestras emociones, pensamientos y conductas, a situaciones y pensamientos cambiantes	Nelly U. Chávez (2001)
11. Innovación y creatividad	Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes, dirigidas a resolver problemas o situaciones para agregar valor a la organización	Martha Alles (2010)
12. Orientación al logro	Capacidad de identificar metas que permitan dirigir el rumbo de la empresa, estableciendo agenda de actividades, mecanismos de verificación y medición de resultados	Edimer Gutiérrez (2011)
13. Control de impulsos	Habilidad para resistir o postergar un impulso o tentaciones para actuar y controlar y controlar nuestras emociones	Nelly U. Chávez (2001)
<b>HABILIDADES CONCEPTUALES</b>	Capacidad para contemplar la organización como un todo. Destrezas para coordinar, e interpretar ideas, los conceptos y las prácticas	Berta E. Madrigal (2009)
1. Capacidad de análisis	Razonamiento y organización cognitiva. Análisis lógico, identificación de problemas reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes	Martha Alles (2002)
2. Pensamiento conceptual	Habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están conectadas, implica construir conceptos o modelos utilizando el razonamiento creativo inductivo	Martha Alles (2002)
3. Pensamiento estratégico	Capacidad para considerar un amplio rango de factores internos y externos cuando se resuelven problemas y se toman decisiones	Luis Gómez (2003)
4. Planificación estratégica	Capacidad para fijar objetivos, definir metas, determinar estrategias y desarrollarlas a corto y largo plazo	Martha Alles (2002)
5. Organización	Capacidad para identificar, clasificar tareas y agrupar labores. Distribución y asignación de trabajo con miras de cumplimiento de los objetivos de la organización	Martha Alles (2002)

<b>HABILIDADES CONCEPTUALES</b>	Capacidad para contemplar la organización como un todo. Destrezas para coordinar, e interpretar ideas, los conceptos y las prácticas	Berta E. Madrigal (2009)
6. Solución de problemas	Habilidad para identificar y definir los problemas como también para generar e implementar soluciones efectivas	Nelly U. Chávez (2001)
7. Toma de decisiones	Habilidad para tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas, respetando principios y valores sociales	Edimer Gutiérrez (2011)
8. Orientación a la mejora continua	Capacidad para optimizar los recursos disponibles, agregar valor con ideas, enfoques o soluciones originales orientados a la perfección	Martha Alles (2010)
9. Prospectiva	Capacidad para visualizar escenarios futuros e identificar las oportunidades y las tecnologías genéricas emergentes que generarán los mayores beneficios económicos y sociales	Betty Di Kamp (2001)
<b>HABILIDADES INTERPERSONALES</b>	Capacidad de interactuar con otros, es donde se da el intercambio y la convivencia humana	Berta E. Madrigal (2009)
1. Facilidad de expresión / comunicación	Capacidad de informar de manera fluida, clara y concisa para obtener información de una amplia gama de personas	María Teresa Palomo (2010)
2. Manejo de conflictos	Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia o conflictos y crear soluciones estratégicas y adecuadas en el marco de la organización	Martha Alles (2010)
3. Motivación	Fuerzas internas que actúan sobre el sujeto para activar y dirigir su conducta hacia metas	Daniel Goleman (2013)
4. Impacto e influencia	Deseo de producir un efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos o impresionarlos para que ejecuten determinadas acciones	Martha Alles (2002)
5. Empatía	Capacidad cognitiva de percibir en un contexto en común lo que otra persona puede sentir	Howard Gardner (1994)
6. Expresión mediática	Capacidad para comunicarse a través de medios de comunicación con efectividad y eficacia (reuniones, conferencias, comunidad), claridad y sencillez	Martha Alles (2009)
7. Asertividad	Capacidad de transmitir a otra persona posturas, opiniones, creencias o sentimientos de manera eficaz	Daniel Goleman (2011)
8. Negociación	Habilidad para proponer fórmulas de solución, a partir de identificar y analizar puntos de vista diferentes, buscando satisfacer conflictos de intereses sociales y económicos de ambas partes	Edimer Gutiérrez (2011)
9. Adaptabilidad	Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones o conductas, a fin de adaptarse rápida y eficientemente	Martha Alles (2009)

<b>HABILIDADES GRUPALES</b>	Habilidad para trabajar en grupo con espíritu de colaboración y cooperación para obtener objetivos comunes	Berta E. Madrigal (2009)
1. Desarrollo de personas	Capacidad para evaluar perfiles e identificar necesidades de desarrollo, trayectorias adecuadas, entrenar y asesorar a las personas para su mejora continua ( <i>coaching</i> )	Edimer Gutiérrez (2011)
2. Trabajo en equipo	Capacidad para adaptarse fácilmente a las necesidades de un equipo y construir relaciones de conectividad con sus miembros	Edimer Gutiérrez (2011)
3. Liderazgo	Es una condición temporal en la que se exhiben ciertas habilidades y competencias que facilitan el cambio y el logro de resultados. Es dinámico, solo cuando se decide adoptar cierto estado mental.	Whetten y Cameron (2004)
4. <i>Emporwerment</i>	Capacidad para delegar y otorgar poder al equipo de trabajo, compartiendo tanto los éxitos como las consecuencias negativas de sus resultados, con todos los colaboradores	Martha Alles (2010)
5. Relaciones públicas	Habilidad para establecer relaciones e influenciar sobre redes complejas de personas	Spencer y Spencer (1993)
6. Dirección de equipos	Capacidad para integrar, desarrollar y conducir con éxito a un equipo de trabajo hacia una meta u objetivo	Martha Alles (2002)
7. Capacidad para motivar	Capacidad para impulsar a otros con entusiasmo y compromiso hacia las causas y objetivos de la organización	Jorge Oriza (2012)
8. Capacidad de gestión	Capacidad para establecer objetivos y prioridades, seleccionando y distribuyendo eficazmente tareas y recursos, realizando seguimiento de la evolución de la ejecución	Edimer Gutiérrez (2011)

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Posteriormente, se elaboró una encuesta (anexo 1) a través de la cual se solicitó a nueve *head hunters* y especialistas en reclutamiento y selección de personas de reconocidas consultoras de Lima elegir las habilidades gerenciales que consideren que en la actualidad son las más solicitadas por las empresas en el Perú.

A continuación, se generó un consolidado que indica cuáles habían sido las habilidades seleccionadas como las más demandadas por las empresas según la opinión de los especialistas entrevistados; se consideró también información reciente publicada sobre el tema por instituciones especializadas. Los resultados se muestran en la tabla 4.

**Tabla 4. Información consolidada de las habilidades más demandadas por las empresas según la opinión de los expertos entrevistados**

Habilidades gerenciales por dimensión	Expertos que seleccionaron la habilidad por estar entre las más demandadas por las empresas en el Perú	N° de expertos que seleccionaron la habilidad	N° de habilidades seleccionadas
<b>HABILIDADES TÉCNICAS</b>			7
1. Conocimientos teóricos de su especialidad	Universidad del Pacífico (Rosa María Fuchs, investigadora)	1	
2. Conocimientos prácticos de su especialidad	Gnosis Coaching & Consulting S.A.C. (Nicole Perret, G.G.) HR Latam Talent Management Latin America (Santiago Pérez, partner) Universidad del Pacífico (Rosa María Fuchs, investigadora)	3	X
3. Manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC)	HR Latam Talent Management Latin America (Santiago Pérez, partner) Universidad del Pacífico (Rosa María Fuchs, investigadora) Semana Económica: Encuesta a gerentes 2013	3	X
4. Rediseño de procesos	De Romaña & Claux, Consultores (Danissa Cangahuala, Humano, gestor procesos inv.) Semana Económica: Encuesta a gerentes 2013	2	X
5. Dominio del idioma inglés	Cornerstone (Manuel Cubas, presidente) HR Latam Talent Management Latin America (Santiago Pérez, partner) Universidad del Pacífico (Rosa María Fuchs, investigadora) Armando Cavero, socio de AIMS International (2011)	4	X
6. Manejo del tiempo	HR Latam Talent Management Latin America (Santiago Pérez, partner) Universidad del Pacífico (Rosa María Fuchs, investigadora) Laborum (Rafael Zavala, G.G.)	3	X
7. Expresión escrita	Universidad del Pacífico (Rosa María Fuchs, investigadora) De Romaña & Claux, Consultores (Danissa Cangahuala, Humano, gestor procesos inv.)	2	X
8. Conocimiento del negocio	Semana Económica: Encuesta a gerentes 2013 Ipsos Apoyo, 2012	2	X

<b>HABILIDADES PERSONALES</b>			7
1. Autoconocimiento	Laborum (Rafael Zavala-G.G.) Cornerstone (Manuel Cubas, presidente) HR Latam Talent Management Latin America (Santiago Pérez, Partner) Universidad del Pacífico (Rosa María Fuchs-investigadora)	4	X
2. Proactividad	Cornerstone (Manuel Cubas, presidente) HR Latam Talent Management Latin America (Santiago Pérez- Partner) Experis Manpower Group (Gilda Tejeda, business professional manager). Universidad del Pacífico (Rosa María Fuchs, investigadora)	4	X
3. Aprendizaje continuo	HR Latam Talent Management Latin America (Santiago Pérez, partner) Universidad del Pacífico (Rosa María Fuchs, investigadora)	2	
4. Tolerancia al estrés	Experis Manpower Group (Gilda Tejeda, business professional manager). Universidad del Pacífico (Rosa María Fuchs, investigadora)	2	
5. Apertura al cambio	CTPartners (Karin Brandes, partner) Laborum (Rafael Zavala, G.G.) Cornerstone (Manuel Cubas, presidente) Gnosis Coaching & Consulting S.A.C. (Nicole Perret, G.G.) HR Latam Talent Management Latin America (Santiago Pérez, partner) De Romaña & Claux, Consultores (Danissa Cangahuala, Humano, gestor procesos inv.) Experis Manpower Group (Gilda Tejeda, business professional manager) Universidad del Pacífico (Rosa María Fuchs, investigadora)	8	X
6. Energía y dinamismo	Cornerstone (Manuel Cubas, presidente) HR Latam Talent Management Latin America (Santiago Pérez, partner) Universidad del Pacífico (Rosa María Fuchs, investigadora)	3	X
7. Tolerancia a la presión			
8. Positivismo/ optimismo	Laborum (Rafael Zavala, G.G.)	1	
9. Autonomía / iniciativa	CTPartners (Karin Brandes, partner) Laborum (Rafael Zavala, G.G.) HR Latam Talent Management Latin America (Santiago Pérez, partner). Universidad del Pacífico (Rosa María Fuchs, investigadora)	4	X



<b>HABILIDADES PERSONALES</b>			7
10. Flexibilidad	HR Latam Talent Management Latin America (Santiago Pérez, partner) Universidad del Pacífico (Rosa María Fuchs, investigadora)	2	
11. Innovación y creatividad	CTPartners (Karin Brandes, partner) Experis Manpower Group (Gilda Tejeda, business professional manager) Gnosis Coaching & Consulting S.A.C. (Nicole Perret, G.G.) Cornerstone (Manuel Cubas, presidente) HR Latam Talent Management Latin America (Santiago Pérez, partner) De Romaña & Claux, Consultores (Danissa Cangahuala, Humano, gestor procesos inv.) Armando Cavero, socio de AIMS International (2011) Laborum (Rafael Zavala, G.G.)	8	X
12. Orientación al logro	Gnosis Coaching & Consulting S.A.C. (Nicole Perret, G.G.) Laborum (Rafael Zavala, G.G.) Cornerstone (Manuel Cubas, presidente) De Romaña & Claux, Consultores (Danissa Cangahuala, Humano, gestor procesos inv.) Experis Manpower Group (Gilda Tejeda, business professional manager). Universidad del Pacífico (Rosa María Fuchs-investigadora)	6	X
13. Control de impulsos			
<b>HABILIDADES CONCEPTUALES</b>			7
1. Capacidad de análisis	CTPartners (Karin Brandes, partner) HR Latam Talent Management Latin America (Santiago Pérez, partner) Universidad del Pacífico (Rosa María Fuchs, investigadora)	3	X
2. Pensamiento conceptual	CTPartners (Karin Brandes, partner). Laborum (Rafael Zavala-G.G.) Universidad del Pacífico (Rosa María Fuchs, investigadora)	3	X
3. Pensamiento estratégico	CTPartners (Karin Brandes, partner) Laborum (Rafael Zavala, G.G.) Cornerstone (Manuel Cubas, presidente) TyR Consultores (Sato Tamashiro, G.G.) HR Latam Talent Management Latin America (Santiago Pérez, partner) De Romaña & Claux, Consultores (Danissa Cangahuala, Humano, gestor procesos inv.) Universidad del Pacífico (Rosa María Fuchs, investigadora)	7	X

<b>HABILIDADES CONCEPTUALES</b>			7
4. Planificación estratégica	CTPartners (Karin Brandes, partner) Gnosis Coaching & Consulting S.A.C. (Nicole Perret, G.G.) HR Latam Talent Management Latin America (Santiago Pérez, partner) Experis Manpower Group (Gilda Tejeda, business professional manager) Universidad del Pacífico (Rosa María Fuchs, investigadora)	5	X
5. Organización	Gnosis Coaching & Consulting S.A.C. (Nicole Perret, G.G.) HR Latam Talent Management Latin America (Santiago Pérez, Partner)	2	
6. Solución de problemas	Universidad del Pacífico (Rosa María Fuchs, investigadora)	1	
7. Toma de decisiones	HR Latam Talent Management Latin America (Santiago Pérez, partner) Experis Manpower Group (Gilda Tejeda, business professional manager) Universidad del Pacífico (Rosa María Fuchs, investigadora) Semana Económica: Encuesta a gerentes 2013	4	X
8. Orientación a la mejora continua	TyR Consultores (Sato Tamashiro, G.G.) HR Latam Talent Management Latin America (Santiago Pérez, partner) De Romaña & Claux, Consultores (Danissa Cangahuala, Humano, gestor procesos inv.)	3	X
9. Prospectiva	TyR Consultores (Sato Tamashiro, G.G.) HR Latam Talent Management Latin America (Santiago Pérez, partner) De Romaña & Claux, Consultores (Danissa Cangahuala, Humano, gestor procesos inv.) Universidad del Pacífico (Rosa María Fuchs, investigadora)	4	X
<b>HABILIDADES INTERPERSONALES</b>			7
1. Facilidad de expresión / Comunicación	Cornerstone (Manuel Cubas, presidente) TyR Consultores (Sato Tamashiro, G.G.) HR Latam Talent Management Latin America (Santiago Pérez, partner) Universidad del Pacífico (Rosa María Fuchs, investigadora) Semana Económica: Encuesta a gerentes 2013 Laborum (Rafael Zavala, G.G.)	6	X
2. Manejo de conflictos	Laborum (Rafael Zavala, G.G.) HR Latam Talent Management Latin America (Santiago Pérez, Partner) Universidad del Pacífico (Rosa María Fuchs, investigadora)	3	X
3. Motivación			
4. Impacto e influencia	CTPartners (Karin Brandes, partner) TyR Consultores (Sato Tamashiro, G.G.) HR Latam Talent Management Latin America (Santiago Pérez, partner) Universidad del Pacífico (Rosa María Fuchs, investigadora)	4	X

<b>HABILIDADES INTERPERSONALES</b>			7
5. Empatía	CTPartners (Karin Brandes, partner) Laborum (Rafael Zavala, G.G.) HR Latam Talent Management Latin America (Santiago Pérez, partner) Universidad del Pacífico (Rosa María Fuchs, investigadora)	4	X
6. Expresión mediática	TyR Consultores (Sato Tamashiro, G.G.) Universidad del Pacífico (Rosa María Fuchs-investigadora).	2	
7. Asertividad	CTPartners (Karin Brandes, partner) HR Latam Talent Management Latin America (Santiago Pérez, partner) De Romaña & Claux, Consultores (Danissa Cangahuala, Humano, gestor procesos inv.) Universidad del Pacífico (Rosa María Fuchs-investigadora).	4	X
8. Negociación	TyR Consultores (Sato Tamashiro, G.G.) HR Latam Talent Management Latin America (Santiago Pérez, partner) Universidad del Pacífico (Rosa María Fuchs, investigadora).	3	X
9. Adaptabilidad	TyR Consultores (Sato Tamashiro, G.G.) HR Latam Talent Management Latin America (Santiago Pérez, partner) Universidad del Pacífico (Rosa María Fuchs, investigadora)	3	X
<b>HABILIDADES GRUPALES</b>			7
1. Desarrollo de personas	Gnosis Coaching & Consulting S.A.C. (Nicole Perret, G.G.) Laborum (Rafael Zavala, G.G.) Cornerstone (Manuel Cubas, presidente) HR Latam Talent Management Latin America (Santiago Pérez, Partner) Universidad del Pacífico (Rosa María Fuchs, investigadora)	5	X
2. Trabajo en equipo	CTPartners (Karin Brandes, partner) HR Latam Talent Management Latin America (Santiago Pérez, partner) Gnosis Coaching & Consulting S.A.C. (Nicole Perret, G.G.) Universidad del Pacífico (Rosa María Fuchs, investigadora) Armando Cavero, socio de AIMS International (2011) Laborum (Rafael Zavala, G.G.)	6	X
3. Liderazgo	Gnosis Coaching & Consulting S.A.C. (Nicole Perret, G.G.) TyR Consultores (Sato Tamashiro, G.G.) HR Latam Talent Management Latin America (Santiago Pérez, partner) De Romaña & Claux, Consultores Universidad del Pacífico (Rosa María Fuchs, investigadora) Laborum (Rafael Zavala, G.G.) CTPartners (Karin Brandes, partner)	7	X

HABILIDADES GRUPALES			7
4. <i>Empowerment</i>	TyR Consultores (Sato Tamashiro, G.G.) HR Latam Talent Management Latin America (Santiago Pérez, partner) De Romaña & Claux, Consultores (Danissa Cangahuala, Humano, gestor procesos inv.) Universidad del Pacífico (Rosa María Fuchs, investigadora)	4	X
5. Relaciones públicas	Laborum (Rafael Zavala, G.G.) TyR Consultores (Sato Tamashiro, G.G.) Universidad del Pacífico (Rosa María Fuchs, investigadora) Ipsos Apoyo, 2012	4	X
6. Dirección de equipos	Laborum (Rafael Zavala, G.G.) Universidad del Pacífico (Rosa María Fuchs, investigadora)	2	X
7. Capacidad para motivar	Armando Cavero, socio de AIMS International (2011) Laborum (Rafael Zavala, G.G.)	2	X
8. Capacidad de gestión	Gnosis Coaching & Consulting S.A.C. (Nicole Perret, G.G.) TyR Consultores (Sato Tamashiro, G.G.)	2	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Posteriormente, se eligieron por cada una de las dimensiones (tipo de habilidad) las siete habilidades que, en opinión de los expertos encuestados, son las más importantes y demandadas por las empresas en el Perú.

Una vez que se identificaron las 7 habilidades por cada una de las 5 dimensiones analizadas –es decir, 35 habilidades en total–, se procedió a elaborar una frase corta y descriptiva de cada habilidad (tabla 5).

Cada una de las 35 frases se presentó en una tarjeta codificada en forma aleatoria (con un número del 1 al 35). Estas tarjetas con las frases (declaraciones o proposiciones sobre las habilidades gerenciales) fueron elaboradas con el propósito de ser clasificadas posteriormente por los entrevistados basándose en sus preferencias, tal como lo plantea la Metodología Q.

**Tabla 5. Frases elaboradas por cada actividad, clasificadas según su dimensión**

Habilidad	Dimensión (tipo de habilidad)	Código de la tarjeta	Frase
Capacidad de análisis	Conceptual	23	Un buen gerente es analítico para la identificación de problemas, oportunidades e información relevante
Orientación a la mejora continua	Conceptual	33	Un buen gerente genera acciones, ideas y orienta los recursos para contribuir a la mejora continua en la organización
Pensamiento conceptual	Conceptual	28	Un buen gerente tiene un pensamiento conceptual que le permite comprender situaciones o problemas armando las partes e identificando el vínculo entre ellas (que, de manera obvia, no están conectadas)
Pensamiento estratégico	Conceptual	3	Un buen gerente es capaz de considerar diversos factores internos y externos para resolver problemas y tomar decisiones
Planificación estratégica	Conceptual	8	Un buen gerente establece objetivos, define metas y desarrolla estrategias a corto, mediano y largo plazo
Prospectiva	Conceptual	18	Un buen gerente tiene visión de futuro para identificar nuevas oportunidades
Toma de decisiones	Conceptual	13	Un buen gerente toma decisiones efectivas y oportunas
Capacidad para motivar	Grupal	30	Un buen gerente motiva y alienta a su equipo a alcanzar metas y resultados
Desarrollo de personas	Grupal	5	Un buen gerente identifica el potencial de sus colaboradores y contribuye a su desarrollo
Dirección de equipos de trabajo	Grupal	35	Un buen gerente sabe dirigir equipos de trabajo para alcanzar un alto desempeño
<i>Empowerment</i>	Grupal	20	Un buen gerente sabe delegar y otorgar poder a sus colaboradores, haciéndolos comprender su responsabilidad y el sentido de su trabajo
Liderazgo	Grupal	15	Un buen gerente es un líder que motiva e inspira positivamente para el logro de resultados
Relaciones públicas	Grupal	25	Un buen gerente es capaz de generar adecuadas relaciones públicas con grupos diversos y complejos, internos y/o externos a la organización
Trabajo en equipo	Grupal	10	Un buen gerente valora y promueve el trabajo en equipo

Habilidad	Dimensión (tipo de habilidad)	Código de la tarjeta	Frase
Adaptabilidad	Interpersonal	34	Un buen gerente se adapta a situaciones diversas de manera rápida y eficiente
Asertividad	Interpersonal	24	Un buen gerente es asertivo y expresa de manera clara, directa y honesta a su equipo sus ideas, posturas, opiniones, creencias o sentimientos
Empatía	Interpersonal	19	Un buen gerente es empático y es capaz de ponerse en el lugar de los demás y comprender lo que los miembros de su equipo dicen y sienten
Facilidad de expresión / comunicación	Interpersonal	4	Un buen gerente es reconocido como un gran comunicador
Impacto e influencia	Interpersonal	14	Un buen gerente es capaz de influir y persuadir a los demás para que realicen acciones convenientes para la organización
Manejo de conflictos	Interpersonal	9	Un buen gerente maneja adecuadamente las situaciones de conflicto
Negociación	Interpersonal	29	Un buen gerente sabe negociar buscando satisfacer los intereses de la empresa y los de su equipo de trabajo
Apertura al cambio	Personal	2	Un buen gerente es abierto y flexible ante el cambio
Autoconocimiento	Personal	17	Un buen gerente conoce sus fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que tienen sobre los demás y sobre su trabajo
Autonomía e iniciativa	Personal	27	Un buen gerente tiene la autonomía e iniciativa para generar acciones y soluciones que generen valor
Energía y dinamismo	Personal	32	Un buen gerente trabaja con energía y dinamismo en situaciones cambiantes, retadoras y en jornadas extensas sin afectar su actividad
Innovación y creatividad	Personal	7	Un buen gerente es innovador y creativo para contribuir a la competitividad del negocio
Orientación al logro	Personal	12	Un buen gerente está orientado al logro, generando acciones y resultados para el cumplimiento de las metas
Proactividad	Personal	22	Un buen gerente actúa con proactividad realizando múltiples actividades y generando un plus en su trabajo
Conocimiento del negocio	Técnica	21	Un buen gerente requiere tener un gran conocimiento del negocio para ser eficiente

Habilidad	Dimensión (tipo de habilidad)	Código de la tarjeta	Frase
Conocimientos prácticos de su especialidad	Técnica	6	Un buen gerente pone en la práctica los conocimientos de su profesión y/o especialidad
Dominio del idioma inglés	Técnica	1	Un buen gerente domina el idioma inglés
Expresión escrita	Técnica	31	Un buen gerente tiene una correcta redacción para comunicarse por escrito dentro y fuera de la organización
Manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC)	Técnica	11	Un buen gerente emplea tecnologías de información y comunicación para hacer más eficiente su gestión
Manejo del tiempo	Técnica	16	Un buen gerente sabe gestionar adecuadamente el tiempo para ser más eficaz
Rediseño de procesos	Técnica	26	Un buen gerente sabe diseñar y reestructurar adecuadamente los procesos

#### Dimensión:

Conceptual	Grupal	Interpersonal	Personal	Técnicas
------------	--------	---------------	----------	----------

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 5. Procedimiento de la recolección de datos

En primer lugar, se informó a los entrevistados sobre los objetivos de la investigación con el propósito de que se genere motivación y compromiso de participar en el estudio. A continuación, se proporcionó a cada entrevistado las 35 tarjetas y se le pidió ordenarlas en una tabla que contenía 35 casilleros y presentaba la forma de una distribución normal invertida (tabla 6), considerando para dicho orden con cuál de las frases se estaba más de acuerdo, con cuál se tenía una posición neutral y con cuál se estaba menos de acuerdo, teniendo en cuenta las habilidades que requería actualmente su organización en los gerentes para el logro de los objetivos; es decir, las habilidades que su organización considera más y menos importantes para la contratación de puestos de nivel gerencial. En la parte superior de la tabla, se incluyeron las siguientes variables categóricas relacionadas con el entrevistado: edad, sexo, sector, cargo y número de trabajadores de la empresa en la que labora. Al final de la entrevista, se preguntó al entrevistado por qué eligió las frases consideradas más y menos importantes (columnas -4 y 4





- Se llevó a cabo un ordenamiento por frecuencias, basado en el número de menciones correspondientes a las frases consideradas más y menos importantes por los entrevistados; es decir, aquellas que se encontraban en los extremos de la tabla Q, esto es en las posiciones de mayor intensidad (columnas: 4 y 3) y de menor intensidad (columnas: -3 y -4). Asimismo, se generó un *ranking* de las habilidades gerenciales consideradas como las más y menos importantes a nivel general, y por las variables categóricas: sector empresarial, tamaño de empresa, género y edad del entrevistado.
- Se trabajó con la prueba estadística de Kruskal Wallis para determinar si existen diferencias entre los grupos correspondientes a las variables categóricas: sector empresarial, tamaño de empresa, género y edad del entrevistado. Se consideró conveniente trabajar con esta prueba debido a que las variables respuesta (Q) no tienen distribución normal, más bien se trata de datos ordinales obtenidos a partir de las percepciones de los entrevistados que no tienen una distribución específica. Cabe señalar que la prueba estadística de Kruskal Wallis cumple el mismo propósito que el contraste de ANOVA clásico, pero trabajando con datos ordinales y en base al análisis de las medianas.
- Adicionalmente, para los casos en que se evidenció diferencia significativa entre los grupos de las distintas variables categóricas, se trabajó con el contraste estadístico de Mann-Whitney para indagar en qué grupos se observaban tales diferencias.

## Capítulo IV. Resultados

### 1. Introducción

Tal como se señaló en la descripción de la Metodología Q utilizada en este estudio, los datos recogidos a partir de las 52 entrevistas realizadas recabaron información de decisores y expertos de RR.HH. de diferentes empresas sobre sus percepciones y preferencias con relación a las distintas habilidades consideradas más y menos importantes para un buen desempeño gerencial. A partir de esto, en primer lugar, se hallaron las frecuencias observadas (número de menciones) correspondientes a las habilidades consideradas más y menos importantes y posteriormente se realizó el ordenamiento agregado de las percepciones de los entrevistados, generándose un *ranking* de las *top* 10 habilidades más y menos importantes. Asimismo, se analizaron las variables categóricas para determinar si había diferencias significativas entre los distintos grupos (sector, tamaño de empresa, edad y género), empleando las pruebas estadísticas de Kruskal Wallis y Mann-Whitney y utilizando el software SPSS. Más adelante, se muestran los resultados obtenidos con el propósito de responder las preguntas de la investigación.

### 2. Características de la muestra

A continuación, en las tablas 7, 8, 9, 10 y 11, se presenta información sobre el número de personas entrevistadas que constituyen la muestra considerando las diferentes variables categóricas.

**Tabla 7. Entrevistados según género**

Grupos de la variable categórica		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	33	63,5	63,5	63,5
	Femenino	19	36,5	36,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 8. Entrevistados según edad**

Grupos de la variable categórica		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	29-45 años	32	61,5	61,5	61,5
	46-68 años	20	38,5	38,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 9. Entrevistados según sector empresarial**

Grupos de la variable categórica		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Servicios financieros, seguros y pensiones	8	15,4	15,4	15,4
	Minería	11	21,2	21,2	36,5
	Industrial	11	21,2	21,2	57,7
	Servicios	15	28,8	28,8	86,5
	Comercial	7	13,5	13,5	100,0
Total		52	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 10. Entrevistados según tamaño de la empresa**

Grupos de la variable categórica		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mediana	10	19,2	19,2	19,2
	Grande	15	28,8	28,8	48,1
	Muy grande	27	51,9	51,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 11. Entrevistados según su cargo**

Grupos de la variable categórica		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Gerente general	11	21,2	21,2	21,2
	Gerente de recursos humanos	33	63,5	63,5	84,6
	Especialista en recursos humanos	8	15,4	15,4	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 3. Resultados: frecuencias y pruebas estadísticas

#### 3.1 Habilidades consideradas como más importantes y menos importantes

El ordenamiento agregado de las percepciones de los participantes se presenta en los anexos 4 y 5, en los cuales figura el número de menciones (frecuencia) de las frases ubicadas por los entrevistados en las posiciones de mayor intensidad (columnas 4 y 3) y en las de menor intensidad (columnas -4 y -3) de la tabla Q (6).

En la distribución de colores, a nivel global, se observa que existe heterogeneidad en la percepción de los participantes sobre qué tipo de habilidad es considerada como más o menos importante (anexo 4). Sin embargo, no se observa que, en bloque, ninguno de los colores que identifican a cada dimensión sea totalmente priorizado o relegado. Respecto a las habilidades

consideradas como más importantes, se evidencia que el liderazgo correspondiente a la dimensión de habilidades de tipo grupal (identificadas con el color amarillo) es la habilidad que la mayoría de los entrevistados prioriza y considera como más importante e incluso imprescindible para la gestión de un buen gerente. También destacan, entre las habilidades consideradas más importantes, la planificación estratégica, prospectiva y toma de decisiones, correspondientes a la dimensión de habilidades de tipo conceptual, identificadas con el color verde. A continuación, se presenta la habilidad impacto e influencia, correspondiente a la dimensión interpersonal, identificada con color amarillo, seguida de las habilidades grupales desarrollo de personas y *empowerment*. Con respecto a las dimensiones correspondientes a las habilidades personales y técnicas, identificadas con el color morado y celeste, respectivamente, únicamente las habilidades orientación al logro y conocimiento del negocio destacan entre las *top 10*. Se observa que la mayoría de las habilidades pertenecientes a la dimensión personal se encuentran ubicadas en la parte central del *ranking* global; es decir, que los entrevistados les asignan una mediana importancia, mientras que en el extremo interior del *ranking* se encuentran las habilidades técnicas, identificadas con color celeste.

Este resultado es congruente con el ordenamiento de las habilidades consideradas por los entrevistados como menos importantes (anexo 5), donde las habilidades técnicas encabezan el *ranking*. También destacan, en este mismo *ranking*, las habilidades energía y dinamismo, y facilidad de expresión/comunicación, correspondientes a las dimensiones personal e interpersonal, respectivamente. Cabe señalar que, a pesar de que las habilidades apertura al cambio y autoconocimiento (ambas de tipo personal) no figuran entre las habilidades consideradas más importantes, ninguno de los entrevistados las mencionó como las habilidades gerenciales de menor importancia. Asimismo, mencionaron que la mayoría de habilidades de tipo interpersonal figuran en una posición intermedia en el *ranking* de habilidades consideradas como menos importantes, mientras que la mayoría de habilidades grupales figuran al final de dicho *ranking*. A continuación, se presentará un mayor análisis de las habilidades gerenciales consideradas más y menos importantes (*top 10* del *ranking*), así como los comentarios que efectuaron los entrevistados al respecto.

### **3.2 Habilidades consideradas como más importantes - *Ranking top 10***

Más adelante, se presenta el *ranking* de las diez frases, y sus respectivas habilidades asociadas, que los entrevistados consideraron más importantes. Tal como se aprecia en la tabla 12, este ordenamiento revela que el liderazgo fue la habilidad que los entrevistados perciben como la

más importante para un buen desempeño gerencial, debido al gran impacto positivo que genera en los resultados del negocio, en el buen clima laboral y en el logro de ventajas competitivas y en la creación de valor intangible. A continuación, se presentan algunas de las razones que los participantes manifestaron sobre por qué consideran esta habilidad como la más importante:

- «Una organización flexible, innovadora, abierta al cambio, con un buen clima laboral y altos niveles de desempeño y competitividad tiene sus raíces en un adecuado liderazgo de sus gerentes que inspire y motive a los colaboradores, generando en ellos actitudes y acciones positivas que contribuyan a agregar valor. Las grandes organizaciones tienen detrás líderes que han sabido cómo hacer llegar a su organización hacia el norte definido teniendo como motor el talento de su gente».
- «Un buen gerente no solo debe identificar oportunidades y marcar la ruta hacia donde debe dirigirse la empresa; al mismo tiempo, debe ser un líder que inspire, motive e influya positivamente para generar el compromiso y la acción de los colaboradores para el logro de los resultados aun cuando se presenten dificultades; este es un factor esencial y crítico en toda organización, independientemente de su tamaño y del sector en el que opera».
- «Para lograr óptimos resultados es fundamental que un gerente tenga un adecuado liderazgo, que no subyugue, sino que motive, genere compromiso, confianza y contribuya al desarrollo de personas. Actualmente, el entorno y las exigencias del sector minero son muy competitivas, para lo cual es imprescindible que los gerentes sean líderes que contribuyan permanentemente a generar una sinergia positiva que incida directamente en el logro de los objetivos, metas y resultados del negocio».
- «Para realizar las acciones que permitan seguir la ruta trazada, se requiere que el gerente sea un líder que inspire y motive a los colaboradores para que encuentren el sentido a su trabajo y actúen con responsabilidad y eficiencia. En la actualidad en el sector financiero, por ejemplo, hay una gran escasez de ejecutivos con las habilidades gerenciales idóneas, los profesionales tienen muchas posibilidades de migrar de una organización a otra, evidenciándose una gran fuga de talento; ante esta problemática, es necesario que los gerentes tengan un adecuado liderazgo que contribuya con el desarrollo y la retención de personas y esto se logrará en gran medida si los colaboradores se encuentran motivados, valorados e identificados con la organización».
- «Actualmente, en el mercado cada vez más competitivo en el que nos encontramos, el talento es el principal generador de valor y de activos intangibles en una empresa cualquiera sea su tamaño y giro de negocio. Para desarrollar y retener el talento, es fundamental que los gerentes sean líderes que inspiren y motiven a su equipo. Para que una organización sea apreciada por los distintos *stakeholders*, para que sea valorada como un buen lugar de

trabajo, es fundamental la acción de sus líderes, a fin de lograr un buen clima de trabajo que incentive la productividad y genere resultados sostenibles en el largo plazo».

- «Solo un líder que motiva e inspira puede transmitir a su equipo la visión clara de lo que se quiere lograr a corto, mediano y largo plazo y al mismo tiempo generar en él compromiso, confianza y la acción que permita superar las expectativas de la organización generando, cada vez, nuevos desafíos y retos en el marco de un proceso de aprendizaje y desarrollo continuo que agregue valor».

Cabe señalar que, a pesar de que el liderazgo es considerado por los decisores y expertos en RR.HH. encuestados como la habilidad gerencial más importante y determinante para un buen desempeño gerencial, en las organizaciones se observa un gran potencial de mejora en este aspecto, tal como lo indican los resultados de la II Encuesta del talento realizada por *Semana Económica* e Ipsos Perú (2014), según la cual el 46% y 68% de los ejecutivos encuestados consideraron que el liderazgo es la habilidad más relevante a mejorar, para los puestos de gerente general y para los gerentes de primera línea, respectivamente. Asimismo, la capacidad de motivar, habilidad inherente al liderazgo, también presenta una importante oportunidad de mejora; los resultados de esta encuesta evidencian que el 45% y 70% de los ejecutivos encuestados consideraron que la capacidad de motivar es la habilidad más relevante a mejorar para los puestos de gerente general y para los gerentes de primera línea, respectivamente. Se observa entonces que, si bien existe consenso en que las organizaciones necesitan verdaderos líderes y no únicamente jefes para lograr un alto impacto en los resultados del negocio, existe la necesidad de desarrollar esta habilidad con compromiso y sostenibilidad. Al respecto, Jorge Oriza (2012), recalca la diferencia entre jefes y líderes a partir del análisis de la perspectiva de diversos especialistas en liderazgo, señalando que un jefe, en el mejor de los casos, logra obtener obediencia a partir del poder que tiene premiar y castigar, afectando así las necesidades de sus colaboradores, mientras que el poder de un líder se genera a partir de sus habilidades sustentadas en ciertos valores fundamentales que le permiten persuadir, influir, motivar y comprometer los esfuerzos coordinados y coherentes de su equipo hacia el logro de propósitos legítimos y compartidos.

Las frases relacionadas con las habilidades de planificación estratégica, prospectiva y toma de decisiones figuran como las siguientes más nombradas, todas correspondientes a la dimensión conceptual. La percepción de los entrevistados, en muchos casos, fue que estas habilidades están interrelacionadas y permiten que un gerente pueda identificar oportunidades, marcar la ruta hacia donde debe dirigirse la empresa, generar estrategias y tomar buenas decisiones de impacto

en los resultados del negocio. Con relación a la importancia de estas habilidades conceptuales, los entrevistados realizaron los siguientes comentarios:

- Planificación estratégica: «Un buen gerente debe definir la dirección y la ruta por donde debe ir el negocio, esto requiere de una visión macro y una adecuada planificación estratégica para definir objetivos, metas y estrategias de corto, mediano y largo plazo. Un buen gerente debe tener la habilidad de tomar decisiones relevantes que permitan que la organización sea cada vez más competitiva, para lo cual es esencial una adecuada planificación estratégica». «Un buen gerente debe establecer los objetivos, metas y estrategias; es decir, ser un buen planificador para marcar el norte al que debe dirigirse la empresa».
- Prospectiva: «Un buen gerente debe tener una visión estratégica de futuro que le permita identificar oportunidades y definir objetivos y estrategias que generen valor y ventajas competitivas en la organización. Esta es una característica que no se puede delegar y es esencial en el actual contexto global donde los cambios son permanentes y las empresas deben ser cada vez más innovadoras». «Un buen gerente debe tener una visión global y sistémica que le permita comprender el futuro y poder influir en él, identificando las oportunidades idóneas. Para esto el gerente deberá analizar adecuadamente la información histórica y paralelamente prever el comportamiento futuro de las variables y de los actores que interactúan en el escenario actual cada vez más competitivo». «La visión de futuro permite que un buen gerente reduzca la incertidumbre, defina la estrategia y tome acciones presentes para llevar a la organización por la ruta conveniente que la haga cada vez más competitiva».
- Toma de decisiones: «Un buen gerente debe tener la habilidad de tomar decisiones integrando distintos puntos de vista y buscando identificar oportunidades que contribuyan a la eficiencia y competitividad de la empresa». «Un buen gerente debe tener la habilidad de tomar las decisiones correctas y oportunas entre las múltiples alternativas existentes logrando superar los factores limitantes, para conseguir el objetivo deseado. Esta habilidad gerencial permitirá que las que las estrategias se ejecuten con éxito».

Ocupando el quinto lugar en el *ranking* de las habilidades consideradas como más importantes, figura la habilidad de impacto e influencia, correspondiente a la dimensión inter personal; muchos de los entrevistados consideraron esta habilidad como una característica que evidencia el liderazgo de un gerente, mencionando al respecto: «Un buen gerente debe ser capaz de influir y persuadir a los demás para llevar a su equipo al cumplimiento de objetivos y metas; es decir, a donde la organización quiere llegar. Es una habilidad imprescindible, no se puede delegar y denota el liderazgo de un gerente».

«Un buen gerente debe tener el impacto e influencia en su equipo que le permita transmitir con credibilidad la dirección de la organización y lo que se espera de los trabajadores, generando en ellos el compromiso para trabajar con eficiencia, a fin de lograr los objetivos y metas».

Ocupando un sexto lugar, se encuentra el conocimiento del negocio. Cabe señalar que esta es la única habilidad técnica que figura en el *ranking* de las habilidades gerenciales consideradas como más importantes y que muchos de los entrevistados perciben como fundamental para un adecuado planeamiento y gestión. Al respecto algunos comentarios de los entrevistados fueron: «Un buen gerente debe tener un gran conocimiento del negocio para poder identificar oportunidades y establecer estrategias con eficiencia». «Un buen gerente debe conocer muy bien el negocio para entender cómo las diferentes variables que interactúan en el entorno interno y externo (nacional e internacional) pueden impactar en él. De esta manera el gerente podrá identificar oportunidades, establecer metas y objetivos y diseñar las estrategias más idóneas que contribuyan a la eficiencia y competitividad de la organización».

Estas percepciones resultan congruentes con la posición de Ricart et al. (2008) cuando afirman que las empresas son fundamentalmente distintas por las acciones y decisiones que toman sus directivos basándose en su conocimiento del sector, en las características propias de la empresa y en sus características personales; por lo tanto, manifiestan que dirigir es un arte que está condicionado por las características del sector, de la empresa y del propio directivo. Por ende, un buen gerente, más allá de ser un gran estratega, debe tener la capacidad de generar ventajas competitivas que permitan enfrentar el futuro con éxito, y para ello, es de alta importancia el conocimiento del negocio. Asimismo, en congruencia con la percepción de la importancia del conocimiento del negocio para un buen desempeño gerencial, en los resultados de la II Encuesta del talento realizada por *Semana Económica* e Ipsos Perú (2014), se señala que el conocimiento de la función y el conocimiento del sector se encuentran entre las cinco habilidades técnicas más relevantes que las empresas deberían potenciar en sus ejecutivos. Así, el 22% y 35% de los ejecutivos encuestados consideraron que el conocimiento de la función es una habilidad relevante a mejorar para el puesto de gerente general y para los gerentes de primera línea, respectivamente. Igualmente, el 29% y 48% de los ejecutivos encuestados opinaron que el conocimiento del sector es una habilidad relevante a potenciar, para el puesto de gerente general y para los gerentes de primera línea, respectivamente.

La habilidad orientación al logro figura también entre las habilidades *top* 10 consideradas más importantes. Cabe señalar que esta es la única habilidad de la dimensión de habilidades personales que figura en este *ranking*. Algunos de los comentarios que realizaron los entrevistados al respecto fueron: «Un buen gerente debe tener una orientación hacia el logro



para generar resultados congruentes con los objetivos y estrategias de la empresa. Solo así se podrá asegurar que lo planificado se ejecute realmente y que la organización sea eficiente». «Un buen gerente debe estar orientado permanentemente a generar logros y resultados que agreguen valor en la organización, sobre todo en sectores muy sensibles al entorno global, como, por ejemplo, el minero, en donde es imprescindible tener un enfoque hacia resultados».

Otras habilidades gerenciales consideradas entre las *top 10* más importantes fueron: desarrollo de personas, *empowerment* y dirección de equipos de trabajo, todas correspondientes a la dimensión de habilidades grupales. Algunos de los comentarios de los entrevistados respecto a estas habilidades fueron:

- Desarrollo de personas: «El talento es un activo estratégico de las empresas que determina su competitividad; por lo tanto, es fundamental que un gerente tenga la habilidad de contribuir a descubrir, y desarrollar a las personas que genere valor en la empresa. La labor de un gerente es clave para lograr un clima de aprendizaje y desarrollo continuo del talento que motive a los colaboradores, genere confianza y compromiso con los objetivos de la organización». «El talento es el principal activo que permite innovar y alcanzar resultados superiores, romper el statu quo, generar cambio y reinventar la empresa para hacerla más competitiva. El talento es el motor para la generación de ventajas competitivas en las empresas que impacta en sus resultados y determina su crecimiento. Por esto es imprescindible que un gerente contribuya a identificar y desarrollar el talento en su organización, sobre todo en estos tiempos en que es cada vez más escaso. Esta labor no se debe entender únicamente como una responsabilidad del área de Recursos Humanos, sino de toda la plana gerencial de la empresa».
- *Empowerment*: «Un buen gerente debe saber delegar y comprometer a su equipo haciéndoles conocer la importancia y el sentido de su trabajo para el logro de los objetivos». «En una organización hay muchas cosas por hacer; un buen gerente debe delegar adecuadamente, apoyar y confiar en su equipo para lograr objetivos y altos estándares de eficiencia y productividad».
- Dirección de equipos de trabajo: «Un buen gerente debe tener la habilidad de dirigir a su equipo generando en él la confianza, satisfacción y compromiso con su organización que se traduzca en una alta productividad y rentabilidad. Un buen gerente debe dirigir a su equipo con efectividad, para lo cual es importante que les muestre la visión y dirección, fije las metas con claridad, los motive y los oriente al logro para alcanzar los objetivos esperados».

La importancia que se le asigna a la habilidad de los gerentes para contribuir con el desarrollo de los profesionales es congruente con la información presentada en los resultados de la Encuesta a gerentes generales de *Semana Económica* (2014) según la cual el 14% de los gerentes entrevistados consideraron que el capital humano es un tema prioritario porque es el principal generador de valor intangible, y ante la mayor escasez de las habilidades gerenciales que existe en el Perú, es imprescindible que las empresas sean más eficientes en sus estrategias de selección, desarrollo y retención, para lo cual es importante la participación de la plana gerencial en un contexto de desaceleración económica que exige una mayor eficiencia y competitividad.

**Tabla 12. Ranking general de las diez habilidades consideradas más importantes: Top 10**

Habilidad	Dimensión (tipo de habilidad)	Ranking
Liderazgo	Grupal	1
Planificación estratégica	Conceptual	2
Prospectiva	Conceptual	3
Toma de decisiones	Conceptual	4
Impacto e influencia	Interpersonal	5
Conocimiento del negocio	Técnica	6
Orientación al logro	Personal	6
<i>Empowerment</i>	Grupal	6
Desarrollo de personas	Grupal	6
Dirección de equipos de trabajo	Grupal	7

**Fuente: Elaboración propia, 2015.**

Estos resultados están alineados también con el análisis efectuado por Amrop Perú, empresa especializada en la búsqueda y evaluación de ejecutivos, a partir de los resultados presentados por Zegarra (2014)<sup>9</sup>. Cabe señalar que estos CEO fueron elegidos por *Semana Económica* considerando criterios objetivos como son: el nivel de crecimiento inter anual promedio de las ventas y del EBITDA de las empresas listadas en la Bolsa de Valores de Lima (BVL), las buenas prácticas de gobierno corporativo reconocidas por la BVL y el *Ranking* de las Mejores Empresas para Trabajar en el Perú de Great Place to Work Perú; Amrop Perú, destacó, la

---

<sup>9</sup> Publicados en la revista *Semana Económica* respecto a los CEO más rentables del Perú: “El valor (medido) de los Ceo, los 25 CEO más rentables del Perú”.

capacidad de estos CEO no solo para elaborar estrategias efectivas de negocios, sino para ejercer el liderazgo que permita implementarlas, motivando a sus equipos para ejecutar los planes con efectividad, la cual representa una de sus más importantes fortalezas; es decir, los ejecutivos con un elevado desempeño son líderes *hands-on*, que destacan en lo técnico pero principalmente por tener las habilidades blandas necesarias.

Por otro lado, cabe señalar que, contrariamente a la importancia que la literatura especializada y las empresas líderes en el Perú y en el mundo le otorgan a la habilidad de innovación, los decisores y expertos de RR.HH. que se entrevistaron en el presente estudio no ubicaron a esta habilidad en el *ranking* de las más importantes para un buen desempeño gerencial. En congruencia con esta percepción, se observa que más de un tercio de las empresas nacionales invierte menos del 1% de sus ventas anuales en investigación y desarrollo, tal como se indica en los resultados de la Encuesta a gerentes generales realizada por *Semana Económica* (2014) a pesar de que, contradictoriamente, el 22% de los entrevistados en esta misma encuesta consideró prioritario la mejora de productos y servicios, debido a la necesidad de optimizar su oferta ajustándose con mayor eficiencia a los requerimientos del mercado, en el que los consumidores son cada vez más exigentes y cuidadosos en sus gastos, para lo cual la innovación es un factor clave.

Asimismo, cabe señalar que los expertos encuestados en la presente investigación reconocieron que la innovación es la plataforma que genera valor y competitividad en una organización, ya que permite también contribuir con el desarrollo de la industria en general y de la sociedad al introducir nuevas prácticas y estándares de clase mundial. La ausencia de la innovación en el *ranking* de las habilidades consideradas más importantes para un buen desempeño gerencial se contradice también con los resultados de la II Encuesta del talento realizada por *Semana Económica* e Ipsos Perú (2014), según la cual la capacidad para fomentar la innovación figura entre las cinco habilidades blandas más relevantes que los ejecutivos de las empresas deberían desarrollar; el 32% y 63% de los ejecutivos encuestados consideraron que la capacidad para fomentar la innovación es una habilidad relevante a mejorar para los puestos de gerente general y para los gerentes de primera línea, respectivamente.

### **3.3 Habilidades consideradas como menos importantes - *Ranking top 10***

En la tabla 13 se presenta el *ranking* de las diez habilidades correspondientes a las frases que los entrevistados consideraron menos importantes para un adecuado desempeño.

Cabe señalar que, de las cinco frases consideradas como menos importantes, cuatro corresponden a las habilidades técnicas: expresión escrita, dominio del idioma inglés, conocimientos prácticos de la especialidad y manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC). Los comentarios que realizaron los entrevistados con relación a las frases asociadas a estas habilidades muestran que, por lo general, la percepción es que estas se pueden delegar sin que se afecte significativamente el desempeño de un gerente. A continuación, se presenta dicha información:

- Expresión escrita: «Una correcta redacción es importante pero no es indispensable; un buen gerente puede contar con ayuda en este aspecto». «Un buen gerente debe comunicarse con efectividad dentro y fuera de la organización, para lo cual no deja de ser importante que tenga una adecuada expresión escrita; sin embargo, no es un aspecto elemental y determinante para su desempeño».
- Dominio del idioma inglés: «No es esencial que el gerente domine el idioma inglés para ser eficiente en el trabajo que realiza». «El dominio del inglés no es determinante para considerar a un gerente como bueno porque es una habilidad técnica que se puede delegar». «Un buen gerente no necesariamente debe dominar el inglés; en el sector minero, por ejemplo, es más importante que un gerente se comunique con las comunidades y con los distintos *stakeholders* y para esto no requiere dominar el idioma inglés». «Si el trabajo diario no amerita dominar el inglés, por la naturaleza de las operaciones de la empresa, realmente el dominio del idioma inglés no es un aspecto esencial y determinante para el buen desempeño de un gerente».
- Conocimientos prácticos de su especialidad: «Un gerente no necesariamente requiere poner en la práctica los conocimientos de su especialidad, los puede delegar; más importante es su capacidad de generar e implementar estrategias a partir de su liderazgo, haciendo que las cosas sucedan». «Un buen gerente debe ser un estratega y un líder que genere sinergia y acciones en la empresa para el logro de los resultados, y esto no necesariamente implica que ponga en la práctica los conocimientos de su especialidad. Para tener éxito, un gerente debe ser más bien un líder impulsor de su equipo de trabajo; los conocimientos técnicos los puede delegar». «Un buen gerente no necesariamente debe poner en la práctica los conocimientos de su profesión o especialidad. A medida que un profesional adquiere posiciones de responsabilidad gerencial, los conocimientos técnicos pasan a ser menos relevantes que sus habilidades grupales e interpersonales, que son las que realmente le permiten generar un buen clima laboral, el compromiso de los colaboradores y altos niveles de productividad».
- Manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC): «No es imprescindible que un gerente domine las tecnologías de información y comunicación. Puede delegar este

aspecto a los especialistas». «Las tecnologías de información y comunicación son muy importantes en las organizaciones porque contribuyen a la eficiencia de los procesos, a mejorar los productos y servicios y a expandirse a nuevos mercados; sin embargo, el gerente debe tener una visión global y ser un impulsor de las tecnologías que impacten positivamente en los resultados del negocio; no es necesario que domine los aspectos técnicos porque puede delegarlos a un especialista».

La quinta posición en el *ranking* de habilidades gerenciales consideradas menos importantes lo ocupan la energía y dinamismo, correspondientes a la dimensión de habilidades personales. Al respecto, los entrevistados consideran que un buen gerente se mide por la calidad de sus logros y resultados y no necesariamente por el tiempo que dedique a su trabajo. Algunos comentarios que realizaron los entrevistados en relación a esta habilidad fueron: «No necesariamente un buen gerente debe trabajar extensas jornadas de trabajo para ser eficiente. El aporte de un gerente no se mide por la cantidad de horas que trabaja o por lo extensas que puedan ser sus jornadas laborales, sino por su capacidad de generar resultados y valor en la organización».

La habilidad gerencial facilidad de expresión/comunicación ocupa la sexta posición en el *ranking* de las *top* 10 habilidades consideradas menos importantes. Al respecto, los entrevistados mencionaron: «No necesariamente un buen gerente debe ser un gran comunicador; esta labor se puede delegar». «Para que un gerente sea efectivo no es imprescindible que sea un buen orador, sino más un buen líder que sepa llegar y motivar a los colaboradores, contribuyendo a generar en ellos acciones que impacten positivamente en los resultados de la empresa».

La habilidad técnica de rediseño de procesos, figura sétimo en el *ranking* de las habilidades consideradas como menos importantes, a pesar de lo esencial que es en las empresas la optimización de sus procesos, tal como se muestra en la Encuesta a gerentes generales realizada por *Semana Económica* e Ipsos Perú (2014), en la cual se señala que el 42% de los gerentes generales entrevistados considera que su prioridad en el corto plazo es la eficiencia de procesos, debido a que un eficaz funcionamiento de estos genera mejoras en las operaciones de todas las áreas del negocio y mayores niveles de productividad. Sin embargo, los decisores y expertos en RR.HH. entrevistados en el presente estudio manifestaron que: «Un buen gerente debe establecer los objetivos y lineamientos para el rediseño de procesos, pero su ejecución se puede delegar a especialistas. El gerente constituye más bien el *sponsor* que impulsa y dinamiza los proyectos de cambio y mejora de procesos». «Si bien es cierto que actualmente las

organizaciones están enfocadas a lograr la eficiencia de sus procesos para ser más competitivas, los gerentes deben dar los lineamientos y delegar a los especialistas el rediseño de procesos y su implementación; el gerente no requiere ser experto en este tema, esto lo podría llevar a perderse en el detalle y dejar de lado aspectos de alta importancia e impacto en la empresa».

El conocimiento del negocio, figura en el octavo puesto de las habilidades gerenciales consideradas menos importantes. Cabe señalar nuevamente que esta es la única habilidad técnica que se encuentra en el *ranking top 10* de las habilidades consideradas más y menos importantes. En referencia a esta habilidad, se presentan los siguientes comentarios: «Un buen gerente no es necesario que, inicialmente, sea un experto conocedor del negocio, pero sí que sea un buen estratega y que tenga un pensamiento conceptual y el liderazgo que le permita identificar oportunidades e implementarlas en el momento adecuado para el logro de la eficiencia de la empresa. Muchas organizaciones están identificando que las habilidades gerenciales que se ha manifestado con eficiencia en otros sectores y lo que buscan más que el conocimiento del negocio son los logros y el liderazgo del candidato».

La proactividad se presenta también en el *ranking* de las habilidades gerenciales consideradas como menos importantes y ocupa el noveno puesto. Al respecto, los entrevistados manifestaron que: «Se da por sentado que un gerente actúe con proactividad; es una habilidad elemental que no marca la diferencia en un buen gerente».

La capacidad de análisis constituye la habilidad gerencial que ocupa el décimo puesto en el *ranking* de las habilidades consideradas como menos importantes, a pesar de ser una habilidad conceptual vinculada a otras habilidades de la misma dimensión que encabezan el *ranking* de las habilidades *top 10* consideradas como más importantes. Al respecto, los entrevistados mencionaron que «no deja de ser importante para una eficiente toma de decisiones que un gerente tenga una buena capacidad de análisis; sin embargo, no es decisivo para su desempeño». Existe consenso en la percepción de los decisores y expertos en RR.HH. entrevistados sobre la menor importancia que tienen las habilidades técnicas con relación a las habilidades correspondientes a las demás dimensiones analizadas, toda vez que pueden ser delegadas sin afectar el desempeño gerencial. En efecto, tal como se señaló en el marco teórico de la presente investigación, los expertos consideran que, a medida que un profesional asciende a los niveles más elevados en la estructura de la organización, disminuye la necesidad de tener habilidades técnicas y aumenta la necesidad de contar principalmente con las habilidades conceptuales y grupales. Sin embargo, esto se contrapone con el estudio realizado por la consultora

estadounidense Mckinsey & Company (Deiser y Newton 2013), en el que se menciona que los ejecutivos deben desarrollar las habilidades técnicas que demanda el entorno actual, principalmente aquellas que tienen que ver con el manejo de tecnologías e información y comunicación porque en un mundo globalizado resultan clave para que un líder pueda mejorar notablemente su desempeño y el de su equipo de trabajo. Igualmente, la menor importancia que los entrevistados en la presente investigación le asignan a las habilidades técnicas no resulta del todo congruente con los resultados de la II Encuesta del talento realizada por *Semana Económica* e Ipsos Perú (2014), según la cual la capacidad de comunicación escrita, el conocimiento de informática/TI y hablar un idioma extranjero figuran entre las seis habilidades técnicas más relevantes que las empresas consideran que sus ejecutivos deberían potenciar para su óptimo desempeño.

**Tabla 13. Ranking de las diez habilidades consideradas menos importantes: Top 10**

Habilidad	Dimensión (tipo de habilidad)	Ranking
Expresión escrita	Técnica	1
Dominio del idioma inglés	Técnica	2
Conocimientos prácticos de su especialidad	Técnica	3
Manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC)	Técnica	4
Energía y dinamismo	Personal	5
Facilidad de expresión / comunicación	Interpersonal	6
Rediseño de procesos	Técnica	7
Conocimiento del negocio	Técnica	8
Proactividad	Personal	9
Capacidad de análisis	Conceptual	10

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 3.4 Resultados: por sector empresarial

Los decisores y expertos en RR.HH. de los diferentes sectores empresariales, a excepción del industrial, concuerdan en que el liderazgo es la habilidad más importante y de vital importancia

para el desempeño gerencial. Asimismo, en todos los sectores se considera que las habilidades conceptuales presentan una alta importancia, y tienen como pilares la planificación estratégica, la prospectiva y la toma de decisiones. En el sector industrial las habilidades conceptuales son especialmente más valoradas, sobreponiéndose a las habilidades grupales, personales e interpersonales. Cabe señalar que en ninguno de los sectores empresariales se consideran las habilidades técnicas entre las más importantes y determinantes para el desempeño de un buen gerente, según se observa en la tabla 14.

Al respecto, los entrevistados manifestaron que: «Un buen gerente debe ser un líder que lleve a su equipo con claridad, optimismo y transparencia hacia las metas trazadas, para lo cual es fundamental que genere confianza y las acciones necesarias que permitan alcanzar los resultados. Un buen gerente debe transmitir a su equipo, con claridad y asertividad, hacia dónde se quiere llegar, marcar la ruta y generar las estrategias adecuadas».

**Tabla 14. Habilidades consideradas más importantes por sector empresarial**

Habilidades top a nivel general	Servicios financieros	Minería	Industrial	Servicios	Comercial
Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo	Planificación estratégica	Liderazgo	Liderazgo
Planificación estratégica	Planificación estratégica	Prospectiva	Prospectiva	Prospectiva	Planificación estratégica
Prospectiva	Autoconocimiento	Orientación al logro	Toma de decisiones	Planificación estratégica	Dirección de equipos de trabajo
Toma de decisiones	Capacidad para motivar	Adaptabilidad	Autonomía e iniciativa	<i>Empowerment</i>	Prospectiva
Impacto e influencia	Prospectiva	Planificación estratégica	Orientación a la mejora continua	Desarrollo de personas	<i>Empowerment</i>

**Dimensión:**

Conceptual	Grupal	Interpersonal	Personal
------------	--------	---------------	----------

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En cuanto a las habilidades consideradas *menos* importantes, en todos los sectores existe coincidencia en la percepción que las habilidades técnicas son las de menor importancia para un buen desempeño gerencial, en comparación con las habilidades de las demás dimensiones analizadas. Las habilidades técnicas de expresión escrita, manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC) y dominio del idioma inglés figuran entre las menos valoradas. La mayoría de sectores coincide en que la facilidad de expresión y comunicación no son habilidades determinantes para un buen desempeño gerencial porque se pueden delegar.



Algunos de los comentarios realizados al respecto fueron: «Un buen gerente debe comprender el alcance e impacto de la tecnología de información y comunicación, siendo un promotor de esta acorde a los objetivos de la organización. Sin embargo, no necesariamente será más eficiente por el dominio de estas tecnologías porque puede delegar su desarrollo y uso, proporcionando las directivas necesarias». «Para un gerente, en el actual escenario global, es importante expresarse con corrección; igualmente, hablar inglés; sin embargo, estas no son habilidades determinantes para un buen desempeño gerencial; más importante es la capacidad de gestión». «Dominar el inglés no condiciona la eficiencia de un gerente, salvo que sus funciones requieran permanentemente el manejo de este idioma».

Únicamente en los sectores servicios financieros y comercio, la habilidad energía y dinamismo, correspondiente a la dimensión de habilidades personales, se presenta entre las cinco menos importantes, coincidiendo con el ranking general. Al respecto, los entrevistados opinaron que: «Un buen gerente no necesariamente debe ser visto como el que más trabaja, debe estar lúcido para tomar decisiones estratégicas para la organización, más macro; no debe perder la mirada del bosque completo». «No necesariamente un buen gerente debe tener extensas horas de trabajo ni estar inmerso en los detalles del día a día; debe enfocarse en las decisiones que agregarán valor a la organización y la harán más competitiva».

Asimismo, solo en los sectores industrial y servicios, la habilidad de facilidad de expresión/comunicación, correspondiente a la dimensión de habilidades personales, se presenta entre las cinco menos importantes, y existe la percepción de que no necesariamente un buen gerente requiere ser un excelente comunicador para tener un buen desempeño; más bien debe ser un motivador que impulse a su equipo para el logro de un alto desempeño.

Por su parte la habilidad de proactividad, correspondiente a la dimensión de habilidades personales, figura entre las menos importantes únicamente en el sector servicios. Al respecto los entrevistados manifestaron que: «Que un gerente actúe con proactividad se da por sentado; esta es una habilidad transversal que la debe tener todo colaborador, no solo los gerentes, sobre todo en un sector tan competitivo como el de servicios, donde es de alta importancia la rapidez en la toma de decisiones y en la implementación de las estrategias». «La proactividad es una característica que todo colaborador debe tener; no es una habilidad que marque la diferencia en un gerente, lo que realmente será decisivo en un ejecutivo es su liderazgo que se será el motor generador de sinergia, competitividad y resultados sostenibles para la empresa».

**Tabla 15. Habilidades consideradas menos importantes por sector empresarial**

Habilidades <i>top</i> a nivel general	Servicios financieros	Minería	Industrial	Servicios	Comercio
Expresión escrita	Expresión escrita	Dominio del idioma inglés	Expresión escrita	Expresión escrita	Dominio del idioma inglés
Dominio del idioma inglés	Manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC)	Expresión escrita	Dominio del idioma inglés	Dominio del idioma inglés	Conocimientos prácticos de su especialidad
Conocimientos prácticos de su especialidad	Dominio del idioma inglés	Manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC)	Manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC)	Conocimientos prácticos de su especialidad	Energía y dinamismo
Manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC)	Energía y dinamismo	Conocimientos prácticos de su especialidad	Conocimientos prácticos de su especialidad	Facilidad de expresión / comunicación	
Energía y dinamismo	Conocimientos prácticos de su especialidad	Conocimiento del negocio	Facilidad de expresión / comunicación	Proactividad	

**Dimensión:**

Interpersonal		Personal		Técnica	
---------------	--	----------	--	---------	--

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**3.5 Resultados: por tamaño de empresa**

Para la categorización de la empresa según su tamaño, se tomó como referencia la metodología del *Grate Place to Work*, según la cual el tamaño de empresa se considera en función del número de trabajadores de acuerdo a lo siguiente:

- Mediana: de 101 a 250 trabajadores
- Grande: 251 a 1.000 trabajadores
- Muy grande: más de 1.000 trabajadores

En estos tres grupos, los decisores y expertos en RR.HH. coinciden en priorizar el liderazgo como la principal habilidad para un buen desempeño gerencial, seguida de las habilidades conceptuales de prospectiva y planificación estratégica. Nuevamente, las habilidades técnicas no destacan por su importancia; únicamente en las grandes empresas figura el conocimiento del negocio como una de las habilidades consideradas más importantes, tal como se aprecia en la tabla 16. El *empowerment*, correspondiente a la dimensión de habilidades grupales, destaca

entre las más importantes en el caso de las empresas medianas y grandes. Igualmente, la habilidad de dirección de equipos de trabajo solo figura entre las cinco habilidades más importantes en las medianas empresas, mientras que únicamente en el grupo de empresas muy grandes se prioriza las habilidades de impacto e influencia y desarrollo de personas. Se observa, entonces, cierta heterogeneidad en la percepción de los decisores y expertos en RR.HH. de las empresas de distinto tamaño respecto a cuáles son las habilidades más importantes para un buen desempeño gerencial; sin embargo, existe coincidencia en que las habilidades más valoradas conciernen principalmente a las habilidades correspondientes a las dimensiones grupal y conceptual.

Algunos de los comentarios realizados al respecto por los especialistas entrevistados fueron los siguientes: «Un buen gerente debe ser ante todo un líder que contribuya a generar conectividad y sinergia entre los miembros de su equipo de trabajo pero, al mismo tiempo, debe definir la dirección y la ruta por donde debe ir el negocio. Esto requiere de una visión macro y una adecuada planificación estratégica para definir objetivos, metas y estrategias de corto, mediano y largo plazo. Asimismo, un buen gerente debe tener la habilidad de tomar decisiones relevantes que permitan que su organización sea cada vez más competitiva». Y respecto a las habilidades grupales manifestaron: «Un buen gerente debe saber delegar y comprometer a su equipo, haciéndole conocer la importancia y el sentido de su trabajo para el logro de los objetivos. En una organización hay muchas cosas por hacer; un buen gerente debe saber delegar, confiar y apoyar a su equipo para lograr objetivos y altos estándares de eficiencia y productividad; para esto, es esencial que un gerente contribuya al desarrollo de personas».

Respecto al impacto e influencia, correspondiente a la dimensión de habilidades interpersonales, los expertos expresaron que: «Un buen gerente debe tener la capacidad de persuadir y generar confianza y compromiso en su equipo de trabajo para el logro de resultados; eso es lo que lo diferenciará del líder autoritario».

**Tabla 16. Habilidades consideradas más importantes por tamaño de empresa**

Habilidades <i>top</i> a nivel general	Mediana	Grande	Muy grande
Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo
Planificación estratégica	Toma de decisiones	Planificación estratégica	Planificación estratégica
Prospectiva	Prospectiva	Prospectiva	Prospectiva
Toma de decisiones	<i>Empowerment</i>	<i>Empowerment</i>	Impacto e influencia
Impacto e influencia	Dirección de equipos de trabajo	Conocimiento del negocio	Desarrollo de personas

**Dimensión:**

Conceptual		Grupal		Interpersonal		Técnica	
------------	--	--------	--	---------------	--	---------	--

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Respecto a las habilidades consideradas como *menos* importantes, tal como se muestra en la tabla 17, la mayoría de empresas, indistintamente de su tamaño, considera que las habilidades técnicas son menos importantes para un buen desempeño de la plana gerencial; la única habilidad técnica que no fue considerada como menos importante es la de conocimiento del negocio. Cabe señalar que entre las habilidades que los decisores y expertos en RR.HH. consideran como menos importantes, no figura ninguna habilidad correspondiente a las dimensiones grupal o conceptual.

Al respecto, los entrevistados argumentaron: «En las organizaciones las comunicaciones escritas son cada vez más breves y directas. Un buen gerente, si bien es cierto, debe saber expresarse con efectividad por escrito, puede contar con ayuda para la redacción de los documentos más extensos. Son mucho más importantes las habilidades de gestión y el liderazgo del gerente para lograr los resultados esperados». Además, añadieron: «Las tecnologías de información y comunicación son muy importantes en las organizaciones porque contribuyen a la eficiencia de procesos y a mejorar los productos y servicios y expandirse a nuevos mercados; sin embargo, el gerente debe tener una visión global; no es necesario que domine los aspectos técnicos porque puede delegarlos a un especialista». «Independientemente del tamaño de la organización, el

dominio del idioma inglés es importante en un mundo global pero no es determinante para un buen desempeño gerencial».

**Tabla 17. Habilidades consideradas menos importantes por tamaño de empresa**

Habilidades <i>top</i> a nivel general	Mediana	Grande	Muy grande
Expresión escrita	Expresión escrita	Dominio del idioma inglés	Expresión escrita
Dominio del idioma inglés	Conocimientos prácticos de su especialidad	Expresión Escrita	Dominio del idioma inglés
Conocimientos prácticos de su especialidad	Dominio del idioma inglés	Manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC)	Conocimientos prácticos de su especialidad
Manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC)	Manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC)	Conocimientos prácticos de su especialidad	Manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC)
Energía y dinamismo	Energía y dinamismo	Rediseño de procesos	Facilidad de expresión / comunicación

**Dimensión:**

Interpersonal		Personal		Técnica	
---------------	--	----------	--	---------	--

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**3.6 Resultados por género**

Las habilidades grupales y conceptuales son las *más* valoradas por los decisores y expertos en RR.HH. de ambos géneros, teniendo como prioridad el liderazgo, la planificación estratégica y la prospectiva. La mayoría de las habilidades consideradas más importantes coinciden para ambos géneros, pero con distinta prioridad, tal como se aprecia en la tabla 18.

Las habilidades que difieren para ambos grupos y que los caracteriza son, en el caso de las mujeres, la toma de decisiones y el *empowermet*, y, para los varones, la orientación al logro y el desarrollo de personas. En ambos grupos, se reconoce que el liderazgo es una habilidad gerencial de gran importancia, por lo que resulta coherente el énfasis que se le da en los programas de entrenamiento y desarrollo ejecutivo, siendo indistintamente tratado en términos de género; de acuerdo a los trabajos realizados por Vecchio (2003), no existen evidencias que comprueben diferencias significativas en los estilos de liderazgo y efectividad en el desempeño gerencial considerando el género.

A continuación, se presentan algunos comentarios de los entrevistados que evidencian la importancia que se le da, independientemente de su género, a las habilidades de liderazgo, la planificación estratégica y la prospectiva, coincidiendo con los resultados que se muestran a nivel general: «Un buen gerente debe articular distintas variables internas y externas y ejercer el liderazgo que genere las acciones que permitan alcanzar las metas y objetivos; solo así se podrá ejecutar lo planificado y contribuir a la eficiencia y competitividad de la empresa». «Un buen gerente debe tener una visión global y sistémica que le permita comprender el futuro y poder influir en él, identificando las oportunidades idóneas, viendo lo que otros no pueden ver y articulando esfuerzos a través de su liderazgo para generar valor».

**Tabla 18. Habilidades consideradas más importantes por género del entrevistado**

Habilidades <i>top a</i> nivel general	Masculino	Femenino
Liderazgo	Liderazgo	Planificación estratégica
Planificación estratégica	Planificación estratégica	Prospectiva
Prospectiva	Prospectiva	Liderazgo
Toma de decisiones	Orientación al logro	Toma de decisiones
Impacto e influencia	Desarrollo de personas	<i>Empowerment</i>

**Dimensión:**

Conceptual	Grupal	Interpersonal	Personal
------------	--------	---------------	----------

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Respecto a las habilidades consideradas como *menos* importantes, en el caso de ambos géneros, destacaron fundamentalmente las habilidades técnicas, encontrándose en la misma posición que las habilidades de expresión escrita, dominio del idioma inglés, conocimientos prácticos de la especialidad y manejo de TIC. Únicamente se observa como diferencia, en ambos géneros, que energía y dinamismo destaca como habilidad menos importante en los hombres, y la facilidad de expresión/comunicación, en el caso de las mujeres.

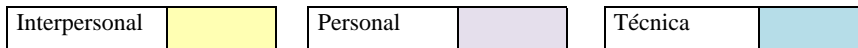
Con relación a la habilidad de energía y dinamismo, los varones entrevistados manifestaron que: «El aporte de un gerente no es un tema de cantidad de horas trabajadas, sino de calidad y resultados». Por su parte, las mujeres señalaron respecto a la facilidad de comunicación: «Si bien es cierto que un gerente debe tener la capacidad para comunicar claramente sus ideas,

defender sus puntos de vista o mostrar una posición basada en un sustento lógico, no es indispensable que sea un gran orador».

**Tabla 19. Habilidades consideradas menos importantes por género del entrevistado**

Habilidades <i>top</i> a nivel general	Masculino	Femenino
Expresión escrita	Expresión escrita	Expresión escrita
Dominio del idioma inglés	Dominio del idioma inglés	Dominio del idioma inglés
Conocimientos prácticos de su especialidad	Conocimientos prácticos de su especialidad	Conocimientos prácticos de su especialidad
Manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC)	Manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC)	Manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC)
Energía y dinamismo	Energía y dinamismo	Facilidad de expresión / comunicación

**Dimensión:**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

**3.7 Resultados: por edad**

Ambos grupos de edad: grupo 1 (29-45 años) y grupo 2 (46-68 años) priorizan la habilidad de liderazgo, seguida de las habilidades conceptuales de planificación estratégica y prospectiva, tal como se observa en la tabla 20. No obstante, en el grupo de menor edad, se considera también como más importantes las habilidades de toma de decisiones y apertura al cambio; en el caso del grupo de mayor edad, destacan por su importancia las habilidades impacto e influencia y orientación al logro. Sin embargo, estas preferencias podrían estar vinculadas a las características más desarrolladas en los decisores y expertos en RR.HH. entrevistados según su grupo de edad.

A continuación, se presentan algunos argumentos de los entrevistados correspondientes al primer grupo de edad con relación a la habilidad de apertura al cambio: «Solo un gerente con apertura al cambio podrá contribuir a reinventar permanentemente la organización para hacerla más competitiva, generando el compromiso de las personas. Muchos intentos de transformación fracasan en las organizaciones porque los gerentes no se convierten en verdaderos impulsores

del cambio». «Un buen gerente debe ser abierto al cambio para identificar oportunidades, pero también debe mostrar a su equipo cómo los nuevos enfoques, herramientas, acciones y comportamientos pueden ayudarlo a mejorar su desempeño, aunque a veces al principio se deba salir del statu quo». «Asimismo, en el contexto cambiante, global y altamente competitivo en el que están inmersas las empresas en la actualidad, es importante la capacidad de un gerente para tomar decisiones oportunas y efectivas que impacten en los resultados del negocio».

Por otro lado, los entrevistados del segundo grupo de edad, manifestaron lo siguiente con relación a las habilidades que consideraron de alta importancia: «Un buen gerente debe estar orientado a los resultados para el logro de los objetivos y estrategias de la empresa. Solo así se podrá asegurar que lo planificado se ejecute realmente y que la organización sea eficiente». «Un buen gerente debe conducir a su equipo por la ruta trazada generando en ellos las acciones que permitan alcanzar los resultados esperados; para esto será de gran importancia que ejerza un gran influencia en su equipo de trabajo como evidencia de su liderazgo».

**Tabla 20. Habilidades consideradas más importantes por edad del entrevistado**

Habilidades <i>top a nivel general</i>	Grupo 1 (29-45 años)	Grupo 2 (46-68 años)
Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo
Planificación estratégica	Planificación estratégica	Planificación estratégica
Prospectiva	Prospectiva	Prospectiva
Toma de decisiones	Toma de decisiones	Impacto e influencia
Impacto e influencia	Apertura al cambio	Orientación al logro

**Dimensión:**

Conceptual	Grupal	Interpersonal	Personal
------------	--------	---------------	----------

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Los decisores y expertos de ambos grupos de edad coinciden en las cuatro habilidades técnicas que son consideradas como las *menos* importantes (expresión escrita, dominio del idioma inglés, conocimientos prácticos de su especialidad y manejo de tecnologías de la información y comunicación-TIC). Adicionalmente, el grupo de menor edad le asigna una menor importancia al conocimiento del negocio; mientras que el grupo de mayor edad considera la energía y dinamismo dentro de las habilidades menos importantes para el buen desempeño gerencial, coincidiendo con el ranking general, tal como se observa en la tabla 21.



Al respecto, los entrevistados coincidieron en señalar que: «Cuanto más crece una persona en una organización, requiere más de su capacidad de gestión que de sus habilidades técnicas porque, de esta forma, podrá desarrollar un liderazgo efectivo y transformador que oriente a su equipo a la consecución de los objetivos». «Es muy importante el rol que un gerente ejerce como agente dinamizador y generador de valor en la organización; las habilidades técnicas no son determinantes para que ejerza este rol».

**Tabla 21. Habilidades consideradas menos importantes por edad del entrevistado**

Habilidades <i>top</i> a nivel general	Grupo 1 (29-45)	Grupo 2 (46-68)
Expresión escrita	Expresión escrita	Expresión escrita
Dominio del idioma inglés	Dominio del idioma inglés	Dominio del idioma inglés
Conocimientos prácticos de su especialidad	Conocimientos prácticos de su especialidad	Conocimientos prácticos de su especialidad
Manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC)	Manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC)	Manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC)
Energía y dinamismo	Conocimiento del negocio	Energía y dinamismo

**Dimensión:**

Personal	Técnica
----------	---------

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**3.8 Análisis de diferencias entre grupos**

En el anexo 3 se presenta información de los resultados obtenidos a través del software SPS, realizando las pruebas estadísticas de Kruskal-Wallis y Mann-Whitney con la finalidad de determinar si existe diferencia significativa en las percepciones de los entrevistados, teniendo en cuenta las diferentes variables categóricas consideradas en la investigación.

### 3.8.1 Sector empresarial

A nivel de las habilidades gerenciales consideradas como *más importantes*, en ningún caso, se evidencian diferencias significativas entre la percepción de los entrevistados de los distintos sectores empresariales; en todos los casos el p-valor obtenido a través de la prueba estadística de Kruskal-Wallis es mayor al nivel de significancia de 0,05.

Con respecto a las habilidades consideradas como *menos importantes*, únicamente se evidencian diferencias significativas entre sectores empresariales; en el caso de la habilidad de *manejo de tecnologías de la información y comunicación-tic*, el p-valor obtenido a través de la prueba estadística de Kruskal-Wallis es menor a 0,05.

Con la finalidad de indagar en qué sectores se presentan estas diferencias significativas, se realizó la prueba estadística de Mann-Whitney para la comparación de medianas. Así, se evidenció que *solo* existe diferencia significativa entre la percepción de los grupos correspondientes al *sector minería y al sector servicios*, obteniéndose un p-valor menor a 0,05 para la comparación de estos dos grupos. Se observa que el sector minería asigna una significativa menor importancia a la habilidad de *tecnologías de la información y comunicación-tic*, en comparación con el sector servicios que considera que las TIC constituyen una plataforma generadora de innovación y valor agregado en la dinámica del negocio, según la declaración de los decisores y especialistas en RR.HH. entrevistados.

### 3.8.2 Tamaño de la empresa

A nivel de las habilidades gerenciales consideradas *como más importantes*; solo se evidencian diferencias significativas en las habilidades *impacto e influencia y orientación al logro* para los grupos definidos según el tamaño de la empresa; en ambos casos, el p-valor obtenido a través de la prueba estadística de Kruskal-Wallis es menor a 0,05.

Respecto a la *habilidad impacto e influencia*, únicamente existe diferencia significativa entre la percepción de los grupos de empresas grandes y muy grandes; mientras que con relación a la habilidad de *orientación al logro*, existe diferencia significativa entre la percepción de los grupos de empresas medianas y muy grandes y también entre la percepción de las empresas medianas y grandes. En ambos casos, el p-valor obtenido a través de la prueba estadística de

Mann-Whitney para la comparación de medianas es menor a 0,05. Se observa que las empresas medianas le dan una menor importancia a la habilidad de orientación al logro respecto a las empresas muy grandes y grandes.

A nivel de las habilidades gerenciales consideradas como *menos importantes* no se evidenciaron diferencias significativas entre las percepciones de los entrevistados de los distintos grupos según el tamaño de empresa; en todos los casos el p-valor obtenido a través de la prueba estadística de Kruskal-Wallis, fue mayor a 0,05.

### **3.8.3 Género**

A nivel de las habilidades gerenciales consideradas como *más y menos importantes* no se evidenciaron diferencias significativas entre las percepciones de hombres y mujeres; en todos los casos, el p-valor obtenido a través de la prueba estadística de Kruskal-Wallis fue mayor a 0,05.

### **3.8.4 Edad**

A nivel de las habilidades gerenciales consideradas como *más y menos importantes* no se evidenciaron diferencias significativas entre las percepciones de los entrevistados por edad; es decir, las posiciones de los entrevistados fueron similares, independientemente de su edad, evidenciándose en la prueba de Kruskal-Wallis un p-valor mayor a 0,05.

## **Capítulo V. Plan de acción**

Los resultados de la presente investigación, muestran que los decisores y expertos en RR.HH. entrevistados priorizan las habilidades grupales y conceptuales para el buen desempeño gerencial, destacando el liderazgo como la habilidad gerencial clave para el logro de los resultados en una organización, la generación de valor y mayores niveles de competitividad. Asimismo, no se observan diferencias significativas según el género o edad del entrevistado o de acuerdo a las características de la empresa; esto es, tamaño o sector en el que opera la empresa; es decir, los expertos entrevistados priorizan y demandan las mismas habilidades en sus gerentes indistintamente de su modelo de negocio, resultado que debe ser tomado con cuidado teniendo en cuenta que cada empresa, según su dimensión y el sector en el que opera, se enfrenta a retos y desafíos particulares. Tal como lo han señalado los expertos entrevistados, es responsabilidad de las organizaciones potenciar las habilidades gerenciales de sus directivos, desarrollando las habilidades que consideren prioritarias para el logro de sus objetivos. Asimismo, estos coincidieron en señalar que un ejecutivo con excelentes capacidades técnicas, puede llegar a desarrollar el liderazgo y las habilidades de gestión que su organización prioriza, lo cual no es fácil y, en algunos casos, además de un programa de capacitación, puede requerir de un especialista que entienda y acompañe al ejecutivo en el camino del aprendizaje y facilite la toma de acciones concretas para llegar al objetivo.

Asimismo, el desarrollo las habilidades gerenciales y la generación de estrategias de línea de carrera y de sucesión, permite a las organizaciones hacer frente de manera más eficiente a la escasez del talento. La política de sucesión en una empresa impacta en la retención de las personas, considerando que un ejecutivo buscará una carrera de mayor plazo en una empresa en la que encuentre oportunidades de desarrollo y en la que el reclutamiento interno sea el principal mecanismo de reemplazo de sus ejecutivos (Del Castillo 2013). Una vez que las organizaciones tengan identificadas las habilidades deseables para su plana gerencial y las brechas existentes, es importante que generen un plan de retención y sucesión gerencial, para lo cual es indispensable una línea de carrera interna y el desarrollo de los líderes actuales y potenciales. Los expertos entrevistados coincidieron en señalar que contar con un equipo gerencial integrado por verdaderos líderes con las habilidades de gestión que la empresa necesita, le permite alcanzar sus objetivos en términos de competitividad, rentabilidad y crecimiento sostenible.

La mejora continua es también responsabilidad y compromiso de los ejecutivos que deben identificar y priorizar las habilidades a potenciar con la finalidad de ser más eficientes,

competitivos y empleables en un mercado en el que la escasez del talento gerencial está determinada por la calidad de los ejecutivos y sus habilidades gerenciales y no por la cantidad de la oferta laboral. Para esto, es necesario que los ejecutivos conozcan con claridad cuáles son las habilidades que el mercado demanda y que su organización en particular considera prioritarias para el logro de los objetivos a fin de generar acciones que contribuyan a su capacitación y desarrollo.

Esto genera una oportunidad para que las instituciones educativas produzcan una oferta de cursos y programas de especialización abiertos que permita que los ejecutivos actuales y potenciales eleven sus niveles de competitividad, conforme a las preferencias del mercado. Asimismo, existe una gran posibilidad de acción en las organizaciones educativas para el desarrollo de actividades de capacitación *in house* diseñadas a la medida de las necesidades y objetivos de las organizaciones, en el marco de su política de desarrollo de personas; más aún, las instituciones educativas podrán constituirse en un socio estratégico de las áreas de RR.HH. de empresas de distintos sectores y tamaño en un contexto en el que el sector empresarial peruano considera que las universidades corporativas presentan una mayor relevancia para crear espacios propios de aprendizaje (De Marzo 2014). Al respecto, cabe señalar que los expertos entrevistados coincidieron en señalar que la capacitación, especialmente aquella que se realiza a la medida e *in house*, permite a las empresas desarrollar y potenciar las habilidades de gestión de sus ejecutivos.

A partir de los resultados obtenidos en la investigación, considerando las percepción y la opinión de los expertos entrevistados, a continuación se presenta un plan de acción propuesto para las organizaciones con la finalidad de contar oportunamente con gerentes con las habilidades idóneas a la medida de sus necesidades:

## **1. Diagnóstico de necesidades e identificación de las habilidades gerenciales**

Es importante que las organizaciones prioricen en sus estrategias, el desarrollo de su principal activo intangible, el desarrollo de las habilidades gerenciales; especialmente en el caso de su plana directiva actual y potencial por el importante efecto multiplicador y sinergia que esta genera para la creación de valor y competitividad en la empresa.

En tal sentido, cada organización deberá definir cuáles son las habilidades transversales y específicas que sus gerentes y ejecutivos de segunda línea deberían tener de acuerdo a sus necesidades presentes y futuras; asimismo, cuáles son las brechas existentes. También, las organizaciones deberán identificar a los colaboradores de mayor potencial para generar sus planes de sucesión y desarrollo.

## **2. Sensibilización y creación del contexto emocional**

Es de gran importancia que la empresa convoque a sus líderes para mostrarles la organización que se quiere ser y reflexionar e internalizar sobre cuáles deberán ser las acciones que le permitirán llegar a ser esta organización, considerando la necesidad de generar un aprendizaje continuo que amplíe las posibilidades de acción para lograr mejores resultados. En esta etapa, será importante que los líderes comprendan el verdadero sentido de su rol dentro de la empresa y emitan nuevos juicios con relación a las acciones que deberán generar para construir el futuro de la organización.

## **3. Motivación y capacitación de los líderes**

A partir del resultado que refiere que la habilidad de liderazgo es la más importante, la empresa deberá dar principal importancia a desarrollar a sus líderes para hacerse cargo, modificar acciones y generar nuevos juicios y desafíos en la organización. Para esto será necesario:

- Brindar a los gerentes y potenciales cuadros gerenciales de la empresa la capacitación idónea alineada a las habilidades identificadas por la organización como claves para el buen desempeño gerencial, desarrollando y potenciando especialmente la capacidad de los líderes para generar confianza, compromiso, conectividad y motivación en los colaboradores; características esenciales de un buen líder, de acuerdo a la opinión de los expertos entrevistados, porque les permite generar un buen clima laboral y lograr altos niveles de desempeño.
- Realizar un *feedback* continuo que permita mejorar las habilidades de liderazgo de la plana gerencial y de los potenciales gerentes, partiendo de la identificación de sus oportunidades de mejora.
- Construir nuevos juicios para un liderazgo que agregue valor y competitividad a la organización, como, por ejemplo, «la confianza y la autoridad no se exigen, se confieren», «la acción de un líder, independientemente del área en la que opera, es determinante para la

gestión y el desarrollo de personas», «un líder enseña con el ejemplo y escucha a todos sus colaboradores, generando conectividad».

#### **4. Despliegue de estrategias para la gestión efectiva de las habilidades gerenciales**

La empresa deberá modificar su estructura de coherencia actual con la finalidad de ampliar sus posibilidades de acción a través de un aprendizaje de segundo orden para lo cual el liderazgo de sus gerentes es esencial. Para esto, se plantean las siguientes estrategias:

- Generar un plan de continuidad estratégica, definiendo una línea de carrera y diseñando las acciones idóneas que faciliten el desarrollo de las habilidades gerenciales y la sucesión en los cuadros gerenciales. De esta manera se logrará ser «una organización que brinde continuidad a la funcionalidad de las diversas áreas del negocio, minimizando los riesgos inherentes a la escasez de ejecutivos con las habilidades gerenciales idóneas».
- Implementar un plan de desarrollo individual único para cada gerente actual y para los potenciales gerentes a la medida de sus necesidades y acordes al ritmo de crecimiento y necesidades de la organización para ser «una organización que potencia el desarrollo con efectividad», considerando que los mandos medios deberían ser los sucesores naturales para los puestos gerenciales.
- Impulsar en toda la empresa, una cultura orientada a adquirir, compartir y transferir conocimientos, donde los gerentes de primera línea se reconozcan como *coach* y se forje «una organización en aprendizaje permanente que genere «compromiso para la acción».
- Implementar un plan de retención de personas y fidelización del cliente interno que considere aspectos intrínsecos y, principalmente, acciones que contribuyan al desarrollo ejecutivo basado en una línea de carrera, donde se perciba que ascender no solo es ganar más dinero, sino crecer en lo personal y profesional junto a la organización. Para esto, será imprescindible la participación activa de los líderes de la empresa. De esta manera, se logrará ser «una organización en aprendizaje continuo que desarrolla, motiva y fideliza a sus clientes internos».
- Generar los cambios en la estructura de la organización que favorezcan las nuevas acciones y la ejecución de la estrategia, considerando que la estructura de una entidad determina su comportamiento. En este sentido, el área de RR.HH. deberá ejercer un rol protagónico como socio estratégico del negocio y motor para la generación de sinergia, trabajando en equipo con los líderes de la organización, a fin de lograr ser una organización orientada hacia la mejora continua, con un buen clima laboral, altos estándares de desempeño, productividad y competitividad.

## Conclusiones, recomendaciones y limitaciones del estudio

### 1. Conclusiones

- Actualmente, en los ámbitos académico y empresarial, existe coincidencia en que de las habilidades gerenciales es el recurso estratégico más importante en una organización para generar valor. Sin embargo, en el Perú, principalmente a nivel gerencial, son escasas y su adecuada gestión representa un importante reto en las organizaciones, más aún en un mercado laboral que se caracteriza por la convivencia de distintas generaciones con características y demandas significativamente diferentes (generación “x”, *millennials* y *baby boomers*).
- Con la finalidad de lograr mayores niveles de competitividad, las empresas necesitan contar con gerentes que les permita hacer frente a las nuevas exigencias en un mercado cada vez más dinámico y ser generadores de valor agregado, activos intangibles y ventajas competitivas. El resultado que obtienen las organizaciones y su sostenibilidad en el largo plazo depende en forma decisiva del liderazgo gerencial, tal como lo perciben los decisores y expertos en RR.HH. entrevistados.
- De acuerdo a la percepción de los decisores y expertos de RR.HH., las habilidades grupales son las más importantes para un buen desempeño gerencial, y hay consenso al respecto en los diferentes grupos analizados (variables categóricas). En esta dimensión, destaca el liderazgo como la habilidad más importante e incluso, determinante para el buen desempeño gerencial, porque permite generar la motivación, el compromiso y las acciones para la ejecución de las estrategias, haciendo posible el logro de resultados que agreguen valor y competitividad en la empresa. Asimismo, en segunda instancia, los entrevistados perciben, en su mayoría, que las habilidades conceptuales presentan una alta importancia, teniendo como pilares la planificación estratégica, la prospectiva y la toma de decisiones, porque permiten identificar nuevas oportunidades y estrategias para elevar los niveles de competitividad.
- Los decisores y expertos en RR.HH. entrevistados coinciden en señalar que las habilidades técnicas tienen menor importancia para el desempeño de un buen gerente porque se pueden delegar y no son determinantes para el rol que los gerentes deben desarrollar como líderes de la organización. En efecto, a medida que un ejecutivo logra posiciones de mayor



responsabilidad y jerarquía en la organización, las habilidades técnicas son menos determinantes para el logro de su buen desempeño, y adquieren mayor importancia las habilidades grupales y conceptuales. Cabe mencionar que el conocimiento del negocio es la única habilidad técnica comprendida entre las *top 10* que los decisores y expertos en RR.HH. perciben como más importantes. Al respecto, los expertos coincidieron en señalar que solo con un adecuado conocimiento del negocio se podrá innovar y generar nuevas oportunidades que agreguen valor en la organización, independientemente del giro del negocio y el tamaño de la empresa.

- No existen diferencias significativas en las habilidades gerenciales que las empresas en la actualidad priorizan para puestos de nivel gerencial. Con relación a los distintos sectores empresariales, en ningún caso, se evidencian diferencias significativas en la percepción de los entrevistados respecto a las habilidades consideradas más importantes para un buen desempeño gerencial. Respecto a las habilidades que se perciben como menos importantes, únicamente en el sector minería y en el sector servicios se evidencian diferencias significativas en la habilidad correspondiente al manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC); si bien en ambos sectores se considera que esta habilidad presenta menor importancia para un buen desempeño gerencial, en el sector servicios se considera a las TIC como un generador de innovación y valor agregado en la dinámica del negocio.
- Teniendo en cuenta la percepción de los entrevistados de las empresas de distinto tamaño, solo hay diferencias significativas en las habilidades consideradas más importantes para el buen desempeño gerencial, en el caso de las habilidades impacto e influencia y orientación al logro. Con respecto a la habilidad impacto e influencia, únicamente se observan diferencias significativas entre los grupos correspondientes a las empresas grandes y muy grandes, mientras que para la habilidad de orientación al logro, se observan diferencias significativas entre los grupos de empresas medianas y muy grandes, y también entre las empresas medianas y grandes. Se observa que las empresas medianas le dan una menor importancia a la habilidad de orientación al logro que las empresas grandes y muy grandes; mientras que en el caso de la habilidad impacto e influencia son las empresas grandes las que le asignan una menor relevancia. En cuanto a las habilidades gerenciales consideradas como menos importantes no se evidencian diferencias significativas entre las percepciones de los entrevistados de los distintos grupos según el tamaño de empresa.

- A nivel de las habilidades gerenciales consideradas como *más y menos importantes*, no existen diferencias significativas en la percepción de los entrevistados considerando las variables demográficas de género y edad.
- En el actual contexto de mayores restricciones pero también oportunidades en el que se desenvuelven las empresas, surgen nuevos retos, para lo cual es imprescindible que las organizaciones, independientemente de su tamaño y giro de negocio, cuenten con gerentes que posean las habilidades que contribuyan a la competitividad del negocio, a la generación de valor y a su sostenibilidad. Para esto, el liderazgo es la habilidad transversal imprescindible que los decisores y expertos de RR.HH. entrevistados consideran clave para la empresa por el importante impacto que genera en los resultados de esta. Las organizaciones deben contar con verdaderos líderes que generen no solo las estrategias adecuadas, sino también las acciones, la conectividad y la motivación para alcanzarlas con efectividad, haciendo de la diversidad una fortaleza.
- Actualmente, resulta fundamental para las empresas alinear la estrategia del desarrollo de habilidades a la estrategia del negocio, desarrollando un sistema de gestión que tenga como pilar el liderazgo de su plana gerencial orientado a identificar, valorar, motivar, desarrollar y retener a los mejores para generar valor en la organización.
- De acuerdo a la percepción de los decisores y expertos de RR.HH. entrevistados, las habilidades correspondientes a las dimensiones personal e interpersonal no se consideraron prioritarias para un buen desempeño gerencial, a pesar de que se presume que son importantes porque comprenden las habilidades blandas inherentes a un buen líder, entre las que destacarían aquellas que forman parte de la inteligencia emocional (autoconocimiento, asertividad y empatía), condición indispensable para un buen líder según la opinión de los expertos entrevistados y de la literatura especializada.

## **2. Recomendaciones**

- Considerando que la escasez de talento gerencial que existe en el Perú no se debe a la cantidad de profesionales que componen la oferta laboral, sino a su calidad –es decir, a la escasez de habilidades gerenciales–, es necesario que las empresas sean más eficientes en sus estrategias de atracción, retención y desarrollo del talento gerencial a la medida de sus necesidades. Para tal efecto, es imprescindible que identifiquen con claridad cuáles son las habilidades que requieren en sus gerentes conforme a sus retos y necesidades; más aún en

un escenario en el que los ejecutivos no solo buscan la mejor compensación económica y donde la motivación, el reconocimiento y calidad de vida son aspectos cada vez más valorados.

- Con la claridad de cuáles son las habilidades que las empresas necesitan para sus gerentes conforme a su cultura, estrategias, retos y desafíos, estas pueden identificar, en el interior o exterior de la organización, a sus candidatos para puestos gerenciales. Sin embargo, es importante que las empresas consideren que, al ascender o atraer a un ejecutivo para un puesto gerencial, existe también el compromiso de potenciar sus habilidades gerenciales y ayudarlo en su desarrollo como líder, a fin de que contribuya permanentemente a la competitividad de la organización. Esto, además de constituir un beneficio para la empresa al contar con gerentes que posean las habilidades de gestión idóneas a la medida de sus necesidades con el consiguiente impacto positivo en los resultados del negocio, constituirá un factor que motivará a la plana gerencial y fortalecerá su relación con la empresa, porque le permitirá un crecimiento profesional continuo y la posibilidad de seguir asumiendo nuevos retos al interior de la organización.
- Toda organización, para ser eficiente, debe contar con la plataforma adecuada constituida por su plana gerencial la cual debe estar integrada por líderes que reflejen la cultura que quiere alcanzar la empresa y que asuman un rol de coach para llevar a la organización a un aprendizaje de segundo orden y a un desarrollo continuo que promueva la creación de nuevos cuadros gerenciales, la fidelización del ejecutivos, la motivación intrínseca, la innovación y el trabajo de equipos de alto desempeño donde la diversidad genere sinergia. En el marco de una estrategia de línea de carrera y sucesión, los gerentes deben participar en el desarrollo de los colaboradores, especialmente de las jefaturas que representan los prospectos y candidatos potenciales para ocupar cargos directivos.
- Es importante que el área de RR.HH. sea el soporte estratégico para la empresa, contribuyendo en forma efectiva a alinear las habilidades de la oferta ejecutiva con las necesidades presentes y futuras de la organización y ejerciendo como principal rol la gestión de personas y el desarrollo de líderes que posean las habilidades necesarias para contribuir de manera decisiva al buen clima laboral, a un aprendizaje de segundo orden y a altos estándares de desempeño y competitividad en la empresa.

- La gestión de desarrollo de personas en una organización no solo debe ser responsabilidad del área de Recursos Humanos; es necesaria la participación activa y permanente de la plana gerencial de la empresa, ejerciendo el liderazgo que contribuya especialmente en las estrategias de desarrollo y retención. Para tal efecto, los gerentes deben tener las habilidades conceptuales idóneas y, al mismo tiempo, deben ser líderes que asuman el rol de coach, motivando y retroalimentando a los colaboradores, promoviendo el aprendizaje y la mejora continua, y contribuyendo a generar un buen clima laboral que promueva la conectividad, satisfacción, compromiso y fidelización del cliente interno. De esta manera, los gerentes estarán contribuyendo con efectividad a reducir significativamente la rotación y la fuga de talento.
- La innovación genera un alto retorno sobre la inversión y, en épocas de desaceleración, hace posible que una organización construya nuevos modelos de negocio basados en las necesidades reales presentes y futuras de los consumidores, logrando así ser más eficiente e, inclusive, crecer y ganar posicionamiento en el mercado, aun cuando la empresa deba afrontar grandes restricciones en tiempos de desaceleración o crisis. En tal sentido, los gerentes deben ser los líderes que abran las puertas a las nuevas ideas y hagan que una organización sea más proclive a la innovación e incluso que sea parte de la cultura de la empresa, constituyéndose en un verdadero motor para generar valor.
- Los ejecutivos deberán desarrollar sus habilidades blandas y, en particular, las grupales, con la finalidad de mantener su vigencia en el mercado laboral. En efecto, la mejora continua y el desarrollo de personas no es solo responsabilidad de las organizaciones, también es compromiso de los ejecutivos que deben identificar y priorizar las habilidades a potenciar, según las preferencias de su organización y del mercado, con la finalidad de ser más competitivos en un contexto en el que las empresas requieren gerentes no solo por su conocimiento del negocio o por su capacidad de generar las estrategias idóneas, sino, principalmente, por su capacidad de liderar y lograr resultados.
- Es necesario que las instituciones educativas conozcan con profundidad cuáles son las habilidades gerenciales que las empresas consideran prioritarias y aquellas en las que se observa mayor potencial de desarrollo en sus ejecutivos con la finalidad de generar una oferta de cursos y programas de especialización abiertos e *in house* a la medida de las necesidades del sector empresarial peruano, convirtiéndose en un socio estratégico de las áreas de RR.HH. para contribuir efectivamente al desarrollo de personas.

### **3. Limitaciones del estudio**

El estudio presentado tiene un carácter exploratorio realizado en base a la percepción de los decisores y expertos entrevistados de organizaciones de distintos tamaños y sectores empresariales, empleando la Metodología Q, para conocer cuáles son en la actualidad las habilidades gerenciales que priorizan sus empresas para el logro de los objetivos.

Una limitación de este estudio, al no haberse empleado un muestreo probabilístico ni herramientas de inferencia estadística, estaría relacionada a la imposibilidad de generalizar los resultados obtenidos en la investigación a toda la población; es decir, a la totalidad de empresas del sector privado en el Perú. Sin embargo, es preciso recalcar, una vez más, que la presente investigación no se trata de un estudio de inferencia estadística, sino de un estudio exploratorio que permite obtener patrones y una aproximación basada en la percepción de decisores y especialistas en RR.HH. sobre la preferencia y demanda de habilidades gerenciales en sus organizaciones, obtenida a través de la metodología Q.

Adicionalmente, existe el riesgo de que en las entrevistas realizadas a los decisores y expertos en RRHH, en base a la Metodología Q, algunos de ellos no hayan respondido con la suficiente transparencia, apertura y/o profundidad que se requiere, considerando su tiempo restringido, y, más aún, que sus respuestas hayan estado condicionadas por su estilo gerencial y no necesariamente por su conocimiento sobre las habilidades que sus organizaciones priorizan para puestos de nivel gerencial; también es posible que se pudiese generar cierto sesgo en los resultados al no haberse realizado un muestreo probabilístico. Sin embargo, consideramos que esta limitación se ve atenuada por cuanto se contó en las entrevistas con la participación de decisores y expertos que denotaron un gran compromiso e interés en participar en la investigación, sin evidenciar restricciones de tiempo.

## **Bibliografía**

Abram, Lino (2014). «La eficiencia es la clave». *Revista Semana Económica*, núm. 1435, p. 58-59.

Albers, Henry (1997). *Principios de Organización y dirección* (2ª ed.). México: Ediciones Ciencia y técnica, S. A.

Alles, Martha (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: El diccionario*. Buenos Aires: Gránica.

Alles, Martha (2010). *Diccionario de preguntas: la trilogía. Las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Gránica.

Alvarado, Juan (1990). *El gerente en las Organizaciones del futuro*. Venezuela: Ediciones UPEL.

Ancona, Deborah et al. (1996). *Managing for the future organizational behavior and processes*. Cincinnati: South-Western College.

Angelopulo, George (2009). «Q methodology and the measurement of subjectivity in corporate brand perception». *South African Journal of Business Management*, vol. 40, núm. 3, p. 21-34.

Arroyo, Ruth (2012). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Asociación Peruana de Recursos Humanos-APERHU (2013). Informe «talento en Movimiento. Un panorama sobre la movilidad de ejecutivos en nuestro país». *Revista ENFOCO*, núm. 18, p. 20-24.

Asociación Peruana de Recursos Humanos-APERHU (2014). Informe «¿Vuela, vuela?: El valor del talento: Las proyecciones salariales en las empresas peruanas». *Revista ENFOCO*, núm. 19, p. 21-23.

Astuquipán, Carlos (2013). «New MBA. Informe especial». *Business: Negocios en el Perú*, núm. 210, p. 13-27.

Boyatzis, Richard E. (1982). *The competent manager*. New York: Wiley.

Brown, Steven (1980). *Political subjectivity: Application of Q methodology in political science*. New Haven: Yale University Press.

Brown, Steven (1996). «Q methodology and qualitative research». *Qualitative Health Research*, vol. 6, núm. 4, p. 561-567.

Butler, Timothy y Waldrop, James (2004). «El don de gentes». *Harvard Deusto Business Review*, núm 128, p. 44-53.

Chávez, Nelly U. (2001). «La evaluación de la inteligencia emocional a través del inventario de Baron ICE: NA en una muestra de niños y adolescentes». *Persona: Revista de la Facultad de Psicología*, núm. 8, p. 11-58.

Cubas, Manuel (2014). «Entrevista a Manuel Cubas-resultado de la encuesta anual de Cornerstone Lima. Corner Stone International Group». Fecha de publicación: 12 de enero del 2014. Fecha de consulta: 01/08/2014. <<http://www.cornerstone.com.pe/novedades-publicaciones/articulos/entrevista-a-manuel-cubas-resultado-de-la-encuesta-anual-de-cornerstone-lima>>

De Marzo, Stefano (2014). «Educación casera a la carta». *Revista Semana Económica*, núm. 1426, p. 56-57.

Dearlove, Des (2009). «Las emociones en su máxima expresión”: entrevista con Daniel Goleman, autor de *Emotional Intelligence*, *Working with Emotional Intelligence* y *The New Leaders*». *Harvard Deusto Business Review*, núm 184, p. 6-14.

Dearlove, Des y Stuart, Crainer. (2000). «La falta de talento directivo». *Harvard Deusto Business Review*, núm. 94, p. 4-12.

Del Castillo, Elsa (2013). «Escasez de talento: los retos que el crecimiento impone a la gestión de recursos humanos». *Revista Semana económica, suplemento especial 2013*, p. 19-26.

Deiser, Roland y Newton, Sylvain (2013). «Six Social-media skills, every leader needs». *Mckinsey Quarterly*, publicación de Mckinsey & Compañy, p. 1-13.

Di Kamp, Betty (2001). *Marcando las diferencias: Las habilidades directivas clave para el Siglo XXI*. Barcelona: Gestión 2000.com.

Drucker, Peter (2002). *Desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. ((19ª ed.). Bogotá: Editorial Norma.

Escalante, Álvaro (2013). «Cómo sortear la escasez de talento gerencial: primera encuesta del talento elaborada por Semana Económica en alianza con Ipsos. Perú : análisis y conclusiones». Entrevista de Zapata V. para revista *Semana económica, suplemento especial 2013*, p. 1-17.

Fainé, Isidre y Tornabell, Robert (2001). «¿Es posible motivar a las personas de una organización?». *Harvard Deusto Business Review*, núm. 102, p. 66-72.

Farber, Vanina et al. (2011). *Percepción de la responsabilidad social empresarial en el ámbito laboral*. (informe interno) Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Fernández, Guadalupe et al. (1996). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Deusto - Hay Group.

Fernández, María Joaquina. y Gironella, Natalia (2012). «Las competencias emocionales en el liderazgo del siglo XXI». *Harvard Deusto Business Review*, núm. 214, p. 54-64

Floyd, Steven y Wooldridge, Bill (1994). «Dynosaurus or dynamos? Recognizing middle management's strategic Role». *Academy of Management Executive*, vol. 8, núm. 4, p. 47-57.

Gardner, Howard (1994). *Estructuras de la mente: la teoría de las inteligencias múltiples* (2ª ed.). México: Fondo de Cultura Económica.



Gardner, Howard (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Book.

Goleman, Daniel. (2011). *Inteligencia emocional* (80ª ed.). Barcelona: Kairós.

Goleman, Daniel. (2013). *Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Ediciones B.

Goldstein, Irwin L. (1993). *Training in organizations Needs assessment, design and evaluation* (3ª ed.). Pacific Grove CA: Brooks/Coole.

Gutiérrez, Edimer (2011). *Competencias gerenciales: habilidades, conocimientos, aptitudes*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Hamel, Gary y Birkinshaw, Julian (2011). «Reinventar el *management*: los retos para los directivos del futuro». *Harvard Deusto Business Review*, núm. 200, p. 26-30.

Hernández, Roberto et al. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mac Graw Hill.

Hontagas, Pedro M. (1994). *Ajuste de habilidades en el ámbito laboral. Un estudio de la congruencia de habilidades persona-puesto: aplicación de dos métodos alternativos*. (Tesis doctoral). Facultad de Psicología de Valencia.

Katz, Robert L. (1974). «Skills of an Effective Administrator». *Harvard Business Review*, núm. 52, p. 90-102.

Kanungo, Rabindra N. y Misra, Sasi (1992). «Managerial resourcefulness: A reconceptualization of management skills». *Human Relations*, vol. 45, núm. 12, p. 1311-1332.

León, Susana (2013). «Cómo sortear la escasez de talento gerencial: primera encuesta del talento elaborada por Semana Económica en alianza con Ipsos. Perú: análisis y conclusiones». Entrevista de Zapata V. para revista *Semana Económica, suplemento especial* 2013, p. 1-17.

Levi-Leboyer, Claude (1997). *Gestión de las competencias*. Capellades: Gestión 2000.

Mabey, Christopher y Thomson, Andrew (2000). *Achieving Management Excellence: A survey of UK Management Development at the Millennium*. Institute of Management. London: The Institute of Management.

Madrigal Berta (2009). *Habilidades directivas* (2ª ed.). México: Mc Graw Hill.

Manpower Group (2013). «El resurgimiento de la escasez del talento: Acciones a tomar para una fuerza laborar sostenible». Fecha de publicación: 28 de abril del 2014. Fecha de consulta: 15/07/2015. <<http://es.slideshare.net/ManpowerPeru/encuesta-escaseztalento2013peru>>

Manpower Group (2014). «La escasez de talento continúa: Cómo el cambiante rol de RR.HH. puede cerrar la brecha de la escasez de talento». Fecha de publicación: S.f. Fecha de consulta: 20/07/2015. <[http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Escasez\\_talento2014.pdf](http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Escasez_talento2014.pdf)>

McClelland, David (1958). *Talent and society : new perspectives in the identification of talent*. New Jersey : D. Van Nostrand.

McGehee, William y Thayler, Paul W. (1961). *Training in business and industry*. New York: Willey.

Mintzberg, Henry (1989). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.

Oriza, Jorge (2012). *De jefe a líder: liderazgo basado en la inteligencia emocional y los valores* (2ª ed.). México D. F.: Trillas.

Murphy, Kevin R. (1998). «Psychological measurement: Abilities and skills». En *C.L. Cooper y I. Robertson (Eds.): International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: John Willey and Sons.

Peiró, José María (1999). «Análisis anticipatorio de necesidades de formación / desarrollo de competencias». *Pro-active: Implementación de una metodología de formación para anticipar necesidades de competencias y de formación en los recursos humanos*. (Curso) Proyecto Leonardo.

Pérez José (1997). *Estrategia, gestión y habilidades directivas. Concepto, controversias y aplicaciones*. (3ª ed.) México: Prentice Hall.

Real Academia Española de la Lengua (2010). *Diccionario de la Real Academia española de la Lengua*. Vigésimo segunda edición. Madrid: Espasa.

Ricart, Joan et al. (2008). «Dirección y directivos para el siglo XXI». *Harvard Deusto Business Review*, núm. 164, p. 52-62.

Rubio, Ernesto (2011). «El 78% de ejecutivos considera que pugna por gerentes Talentosos se extendió a todos los sectores». *Andina Agencia Peruana de Noticias*. Fecha de publicación: 25 de octubre del 2011. Fecha de consulta: 01/09/2015. <<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-el-78-ejecutivos-considera-pugna-gerentes-Talentosos-se-extendio-a-todos-los-sectores-383661.aspx>>

Rosales, Ramón (1977). *Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana industria*. Venezuela: Ediciones IESA.

Rubio, Ernesto (2015). «Mercado laboral en el 2015: cada vez toma más tiempo recolocarse». En: *Revista Semana Económica.com*. Fecha de publicación: 24 de febrero del 2015. Fecha de consulta: 15/04/2015. <<http://semanaeconomica.com/article/servicios/servicios-profesionales/154972-mercado-laboral-en-el-2015-cada-vez-es-mas-dificil-recolocarse/>>

Salovey, Peter et al. (2007). *Emotional Intelligence. Key readings on the Mayer and Salovey Model* (2ª ed.). New York: Dude publishing.

Semana Económica e Ipsos Perú (2013). «Gestión del talento. Sin inventario. Los resultados de la primera encuesta anual del talento de SE en alianza con Ipsos Apoyo Perú revelan la escasez de talento gerencial». *Revista Semana Económica*, núm. 1371, p. 43-57.

Semana Económica e Ipsos Perú (2014). Edición especial de gestión del talento. Asignaturas pendientes (para gerentes). La II Encuesta del talento revela las carencias en las habilidades de los ejecutivos peruanos. *Revista Semana Económica*, núm. 1418, p. 43-73

Semana Económica / Ipsos Perú (2014). X Encuesta anual de gerentes generales; Gerentes a la obra. Revista Semana Económica, núm. 1435, p. 39-86.

Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M. (1993). *Competence at work. Models for superior performance*. New York: Wiley.

Stephenson, William (1953). *The study of behavior: Q-technique and its methodology*. Chicago: University of Chicago Press.

Stein, Guido y Pin, José Ramón (2009). El desarrollo de directivos en épocas de incertidumbre: claves para evitar fracasos. *Harvard Deusto Business Review*, núm. 184, p. 46-52.

Sternberg, Robert J. (1985). *Beyond IQ: a triarchic theory of intelligence*. Cambridge: Cambridge University Press.

Swain, Pam. (1999). Organisational learning: developing leaders to deal with continuous change - a strategic human resource perspective. *The Learning Organization* 6(1): 30-37. Western, Australia: Curtin Business School, Bentley.

Ulrich, Dave (1997). *Human resources champions*. Boston: Harvard Business School Press.

Vecchio, Robert P. (2003) «In search of gender advantage». *The leadership quarterly*, núm. 14, p. 835-850.

Whetten David y Cameron, Kim (2004). *Desarrollo de habilidades directivas* (6ª ed.). México: Pearson, Prentice Hall.

Whetten David y Cameron, Kim (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8ª ed.). México: Pearson, Prentice Hall.

Zapata, Verónica (2013). «Cómo sortear la escasez de talento gerencial: primera encuesta del talento elaborada por Semana Económica en alianza con Ipsos. Perú : análisis y conclusiones». *Revista Semana económica, suplemento especial 2013*, p. 1-17.

Zegarra, Gonzalo (2014). «El valor (medido) de los CEO. Los 25 CEO más rentables del Perú». Revista *Semana Económica*, núm. 1447, p. 7-9

## **Anexos**

**Anexo 1. Encuesta sobre habilidades gerenciales aplicada a especialistas en reclutamiento y selección / head hunters**

**Agradeceremos elegir las diez habilidades** que considere que son en la actualidad las más solicitadas por las empresas en el Perú para sus ejecutivos (a nivel gerencial). Por favor, ponga una X en las habilidades elegidas, agregando, si lo desea, algún comentario al final.

En el caso que considere que no se incluye en la relación alguna habilidad que actualmente resulte muy deseable por las empresas, por favor agregue la habilidad en el punto «Otras», según corresponda.

¡Muchas gracias por su valiosa ayuda!

Habilidades gerenciales	Descripción	Habilidades más demandadas
<b>HABILIDADES TÉCNICAS</b>	Capacidad de desarrollar tareas específicas a partir del conocimiento o dominio de herramientas, lenguaje y técnicas propias de una especialidad	
1. Conocimientos teóricos de su especialidad	Habilidad para emplear con efectividad los conocimientos teóricos propios de su profesión/especialización	
2. Conocimientos prácticos de su especialidad	Habilidad para emplear con efectividad los conocimientos prácticos propios de su profesión/especialización	
3. Manejo de herramientas +informáticas	Habilidad para emplear software, herramientas y tecnologías para el manejo de información	
4. Manejo de tecnologías de comunicación	Habilidad para el manejo de herramientas tecnológicas y el conjunto de recursos, procedimientos y técnicas usadas en el procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información con efectividad	
5. Rediseño de procesos	Capacidad para estructurar y reestructurar procesos que contribuyan positivamente a las operaciones del negocio y a la generación de valor	
6. Dominio del idioma inglés	Conocimiento avanzado del idioma inglés (lectura, escritura y expresión oral)	
7. Manejo de tiempos	Habilidad para manejar herramientas y técnicas para una adecuada gestión del tiempo	
8. Expresión escrita	Habilidad para expresarse por escrito con coherencia y corrección	
<b>9. Otras:</b>		
<b>HABILIDADES PERSONALES</b>	Se concentran en asuntos que quizás no apliquen a otras personas, si no que se relacionan con el manejo del propio yo	
1. Autoconocimiento	Capacidad de reconocer y entender en uno mismo las propias fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que éstos tienen sobre los demás y sobre el trabajo	
2. Proactividad	Capacidad de anticiparse a una acción, realizar más de dos actividades o dar un plus a una tarea sin necesidad de una orden	
3. Aprendizaje continuo	Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolver problemas de negocios usando todo el potencial de la empresa. Capitalización del <i>know how</i>	

<b>HABILIDADES PERSONALES</b>	Se concentran en asuntos que quizás no apliquen a otras personas, si no que se relacionan con el manejo del propio yo	
4. Tolerancia al estrés	Habilidad para soportar eventos adversos, situaciones estresantes y fuertes emociones sin desmoronarse, enfrentando activa y positivamente el estrés	
5. Apertura al cambio	Capacidad de amoldarse a los cambios rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función a la correcta comprensión de los escenarios cambiantes de las políticas de la organización	
6. Energía y dinamismo	Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras en jornadas extensas sin afectar su nivel de actividad o juicio profesional	
7. Tolerancia a la presión	Capacidad para mostrar resistencia en situaciones tensas o complicadas, o carga laboral no habitual manteniendo el mismo nivel de calidad en el trabajo	
8. Positivismo / optimismo	Capacidad para auto motivarse y tener una actitud positiva ante la vida	
9. Autonomía / iniciativa	Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio	
10. Flexibilidad	Habilidad para realizar un ajuste adecuado a nuestras emociones, pensamientos y conductas, a situaciones y pensamientos cambiantes	
11. Innovación y creatividad	Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes, dirigidas a resolver problemas o situaciones para agregar valor a la organización	
12. Orientación al logro	Capacidad de identificar metas que permitan dirigir el rumbo de la empresa, estableciendo agenda de actividades, mecanismos de verificación y medición de resultados	
13. Control de impulsos	Habilidad para resistir o postergar un impulso o tentaciones para actuar y controlar y controlar nuestras emociones	
<b>14. Otras:</b>		
<b>HABILIDADES CONCEPTUALES</b>	Capacidad para contemplar la organización como un todo. Destrezas para coordinar, e interpretar ideas, los conceptos y las prácticas	
1. Capacidad de análisis	Razonamiento y organización cognitiva. Análisis lógico, identificación de problemas reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes	
2. Pensamiento conceptual	Habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están conectadas, implica construir conceptos o modelos utilizando el razonamiento creativo inductivo	
3. Pensamiento estratégico	Capacidad para considerar un amplio rango de factores internos y externos cuando se resuelven problemas y se toman decisiones	
4. Planificación estratégica	Capacidad para fijar objetivos, definir metas, determinar estrategias y desarrollarlas a corto y largo plazo	
5. Organización	Capacidad para identificar, clasificar tareas y agrupar labores. Distribución y asignación de trabajo con miras de cumplimiento de los objetivos de la organización	
6. Solución de problemas	Habilidad para identificar y definir los problemas como también para generar e implementar soluciones efectivas	
7. Toma de decisiones	Habilidad para tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas, respetando principios y valores sociales	
8. Orientación a la mejora continua	Capacidad para optimizar los recursos disponibles, agregar valor con ideas, enfoques o soluciones originales orientados a la perfección	



<b>HABILIDADES CONCEPTUALES</b>	Capacidad para contemplar la organización como un todo. Destrezas para coordinar, e interpretar ideas, los conceptos y las prácticas	
9. Prospectiva	Capacidad para visualizar escenarios futuros e identificar las oportunidades y las tecnologías genéricas emergentes que generarán los mayores beneficios económicos y sociales	
10. Otras:		
<b>HABILIDADES INTERPERSONALES</b>	Capacidad de interactuar con otros, es donde se da el intercambio y la convivencia humana	
1. Facilidad de expresión/comunicación	Capacidad de Informar de manera fluida, clara y concisamente para obtener información de una amplia gama de personas	
2. Manejo de conflictos	Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia o conflictos creando soluciones estratégicas y adecuadas en el marco de la organización	
3. Motivación	Fuerzas internas que actúan sobre el sujeto para activar y dirigir su conducta hacia metas	
4. Impacto e influencia	Deseo de producir un efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos o impresionarlos para que ejecuten determinadas acciones	
5. Empatía	Capacidad cognitiva de percibir en un contexto en común lo que otra persona puede sentir	
6. Expresión mediática	Capacidad para comunicarse a través de medios de comunicación con efectividad y eficacia (reuniones, conferencias, comunidad) claridad y sencillez	
7. Asertividad	Capacidad de transmitir a otra persona posturas, opiniones, creencias o sentimientos de manera eficaz	
8. Negociación	Habilidad para proponer fórmulas de solución, a partir de identificar y analizar puntos de vista diferentes, buscando satisfacer conflictos de intereses sociales y económicos de ambas partes	
9. Adaptabilidad	Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones o conductas a fin de adaptarse rápida y eficientemente	
10. Otras:		
<b>HABILIDADES GRUPALES</b>	Habilidad para trabajar en grupo con espíritu de colaboración y cooperación para obtener objetivos comunes	
1. Desarrollo de personas	Capacidad para evaluar perfiles e identificar necesidades de desarrollo, trayectorias adecuadas, entrenar y asesorar a las personas para su mejora continua (coaching)	
2. Trabajo en equipo	Capacidad para adaptarse fácilmente a las necesidades del equipo y construir relaciones fuertes con los miembros del equipo	
3. Liderazgo	Es una condición temporal en la que se exhiben ciertas habilidades y competencias que facilitan el cambio y el logro de resultados. Es dinámico, solo cuando se decide adoptar cierto estado mental.	
4. <i>Empowerment</i>	Capacidad para delegar y otorgar poder al equipo de trabajo, compartiendo tanto los éxitos como las consecuencias negativas de sus resultados, con todos los colaboradores	
5. Relaciones públicas	Habilidad para establecer relaciones e influenciar sobre redes complejas de personas	
6. Dirección de equipos	Capacidad para integrar, desarrollar y conducir con éxito a un equipo de trabajo hacia una meta u objetivo	

<b>HABILIDADES GRUPALES</b>	Habilidad para trabajar en grupo con espíritu de colaboración y cooperación para obtener objetivos comunes	
7. Capacidad para motivar	Capacidad para impulsar a otros con entusiasmo y compromiso hacia las causas y objetivos de la organización	
8. Capacidad de gestión	Capacidad para establecer objetivos y prioridades, seleccionando y distribuyendo eficazmente tareas y recursos, realizando seguimiento de la evolución de la ejecución	
<b>9. Otras:</b>		

Comentario:

Nombre: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Anexo 2. Tarjetas elaboradas con las frases definidas por cada una de las habilidades consideradas en las diferentes dimensiones analizadas (tipo de habilidad)**

<b>1</b> Un buen gerente domina el idioma inglés	<b>6</b> Un buen gerente pone en la práctica los conocimientos de su profesión y/o especialidad	<b>11</b> Un buen gerente emplea tecnologías de información y comunicación para hacer más eficiente su gestión	<b>16</b> Un buen gerente sabe gestionar adecuadamente el tiempo para ser más eficaz	<b>21</b> Un buen gerente requiere tener un gran conocimiento del negocio para ser eficiente
<b>26</b> Un buen gerente sabe diseñar y reestructurar adecuadamente los procesos	<b>31</b> Un buen gerente tiene una correcta redacción para comunicarse por escrito dentro y fuera de la organización	<b>2</b> Un buen gerente es abierto y flexible ante el cambio	<b>7</b> Un buen gerente es innovador y creativo para contribuir a la competitividad del negocio	<b>12</b> Un buen gerente está orientado al logro, generando acciones y resultados para el cumplimiento de las metas
<b>17</b> Un buen gerente conoce sus fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que tienen sobre los demás y sobre su trabajo	<b>22</b> Un buen gerente actúa con proactividad realizando múltiples actividades y generando un plus en su trabajo	<b>27</b> Un buen gerente tiene la autonomía e iniciativa para generar acciones y soluciones que generen valor	<b>32</b> Un buen gerente trabaja con energía y dinamismo en situaciones cambiantes, retadoras y en jornadas extensas sin afectar su actividad	<b>3</b> Un buen gerente es capaz de considerar diversos factores internos y externos para resolver problemas y tomar decisiones
<b>8</b> Un buen gerente establece objetivos, define metas y desarrolla estrategias a corto, mediano y largo plazo	<b>13</b> Un buen gerente toma decisiones efectivas y oportunas	<b>18</b> Un buen gerente tiene visión de futuro para identificar nuevas oportunidades	<b>23</b> Un buen gerente es analítico para la identificación de problemas, oportunidades e información relevante.	<b>28</b> Un buen gerente tiene un pensamiento conceptual que le permite comprender situaciones o problemas armando las partes e identificando el vínculo entre ellas (que de manera obvia no están conectadas)
<b>33</b> Un buen gerente genera acciones, ideas y orienta los recursos para contribuir a la mejora continua en la organización	<b>4</b> Un buen gerente es reconocido como un gran comunicador	<b>9</b> Un buen gerente maneja adecuadamente situaciones conflictivas	<b>14</b> Un buen gerente es capaz de influir y persuadir a los demás para que realicen acciones convenientes para la organización	<b>19</b> Un buen gerente es empático, siendo capaz de ponerse en el lugar de los demás y comprender lo que los miembros de su equipo dicen y sienten
<b>24</b> Un buen gerente es asertivo, expresando de manera clara, directa y honesta a su equipo sus ideas, posturas, opiniones, creencias o sentimientos	<b>29</b> Un buen gerente sabe negociar buscando satisfacer los intereses de la empresa y los de su equipo de trabajo	<b>34</b> Un buen gerente se adapta a situaciones diversas de manera rápida y eficiente	<b>5</b> Un buen gerente identifica el potencial de sus colaboradores y contribuye a su desarrollo	<b>10</b> Un buen gerente valora y promueve el trabajo en equipo
<b>15</b> Un buen gerente es un líder que inspira e influye positivamente para el logro de resultados	<b>20</b> Un buen gerente sabe delegar y otorgar poder a sus colaboradores, haciéndolos comprender su responsabilidad y el sentido de su trabajo	<b>25</b> Un buen gerente es capaz de generar adecuadas relaciones públicas con grupos diversos y complejos, internos y/o externos a la organización	<b>30</b> Un buen gerente motiva y alienta a su equipo a alcanzar metas y resultados	<b>35</b> Un buen gerente sabe dirigir equipos de trabajo para alcanzar un alto desempeño

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### Anexo 3. Pruebas estadísticas

**RESUMEN - Prueba de Kruskal-Wallis (\*)**  
(P-valor del estadígrafo de contraste Chi-cuadrado vs el nivel de significancia = 5%)  
**HABILIDADES CONSIDERADAS MÁS IMPORTANTES**

Variables categóricas				
Variable Q	Sector	Tamaño	Género	Edad
Liderazgo	0,098 > 0,05	0,779 > 0,05	0,128 > 0,05	0,360 > 0,05
Planificación estratégica	0,595 > 0,05	0,305 > 0,05	0,713 > 0,05	0,681 > 0,05
Prospectiva	0,520 > 0,05	0,459 > 0,05	0,629 > 0,05	0,288 > 0,05
Toma de decisiones	0,987 > 0,05	0,177 > 0,05	0,802 > 0,05	0,179 > 0,05
Impacto e influencia	0,705 > 0,05	<b>0,031 &lt; 0,05</b>	0,694 > 0,05	0,902 > 0,05
Conocimiento del negocio	0,899 > 0,05	0,775 > 0,05	0,781 > 0,05	0,812 > 0,05
Desarrollo de personas	0,615 > 0,05	0,323 > 0,05	0,663 > 0,05	0,878 > 0,05
<i>Empowerment</i>	0,894 > 0,05	0,735 > 0,05	0,467 > 0,05	0,680 > 0,05
Orientación al logro	0,209 > 0,05	<b>0,038 &lt; 0,05</b>	0,274 > 0,05	0,251 > 0,05
Dirección de equipos de trabajo	0,082 > 0,05	0,258 > 0,05	0,410 > 0,05	0,357 > 0,05

### HABILIDADES CONSIDERADAS MENOS IMPORTANTES

Variables categóricas				
Variable Q	Sector	Tamaño	Género	Edad
Expresión escrita	0,190 > 0,05	0,737 > 0,05	0,968 > 0,05	0,414 > 0,05
Manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC)	<b>0,028 &lt; 0,05</b>	0,181 > 0,05	0,908 > 0,05	0,660 > 0,05
Dominio del idioma inglés	0,590 > 0,05	0,151 > 0,05	0,968 > 0,05	0,865 > 0,05

Variables categóricas				
Variable Q	Sector	Tamaño	Género	Edad
Energía y dinamismo	0,081 > 0,05	0,579 > 0,05	0,651 > 0,05	0,746 > 0,05
Conocimientos prácticos de su especialidad	0,601 > 0,05	0,753 > 0,05	0,407 > 0,05	0,870 > 0,05
Facilidad de expresión / comunicación	0,197 > 0,05	0,680 > 0,05	0,180 > 0,05	0,703 > 0,05
Conocimiento del negocio	0,899 > 0,05	0,775 > 0,05	0,781 > 0,05	0,812 > 0,05
Proactividad	0,660 > 0,05	0,308 > 0,05	0,178 > 0,05	0,855 > 0,05
Rediseño de procesos	0,852 > 0,05	0,288 > 0,05	0,064 > 0,05	0,456 > 0,05
Capacidad de análisis	0,483 > 0,05	0,493 > 0,05	0,304 > 0,05	0,087 > 0,05

(\*) Prueba estadística basada en la comparación de medianas. Cuadro resumen elaborado en base a los reportes obtenidos a través del software SPSS.

#### Prueba estadística de Mann-Whitney (\*)

(P-valor del estadígrafo de contraste Z vs el nivel de significancia = 5%)

#### HABILIDADES CONSIDERADAS MÁS IMPORTANTES

Variable categórica	Comparación	Impacto e influencia	Orientación al logro
Tamaño de empresa	Empresas medianas y muy grandes	0,166 > 0,05 (no existe diferencia significativa)	<b>0,043 &lt; 0,05 (existe diferencia significativa)</b>
	Empresas medianas y grandes	0,238 > 0,05 (no existe diferencia significativa)	<b>0,008 &lt; 0,05 (existe diferencia significativa)</b>
	Grandes y muy grandes	<b>0,013 &lt; 0,05 (existe diferencia significativa)</b>	0,621 > 0,05 (no existe diferencia significativa)

### HABILIDADES CONSIDERADAS MENOS IMPORTANTES

Variable categórica	Comparación	Manejo de TIC'S
<b>Sector</b>	Sector servicios financieros, seguros y pensiones y sector minería	0,896 > 0,05 (no existe diferencia significativa)
	Sector servicios financieros, seguros y pensiones y sector industrial	0,137 > 0,05 (no existe diferencia significativa)
	Sector servicios financieros, seguros y pensiones y sector servicios	0,006 > 0,05 (no existe diferencia significativa)
	Sector servicios financieros, seguros y pensiones y sector comercial	0,058 > 0,05 (no existe diferencia significativa)
	Sector minería y sector industrial	0,264 > 0,05 (no existe diferencia significativa)
	Sector minería y sector servicios	<b>0,020 &lt; 0,05</b> <b>(existe diferencia significativa)</b>
	Sector minería y sector comercial	0,193 > 0,05 (no existe diferencia significativa)
	Sector industrial y sector servicios	0,082 > 0,05 (no existe diferencia significativa)
	Sector industrial y sector comercial	0,432 > 0,05 (no existe diferencia significativa)
	Sector servicios y sector comercial	0,639 > 0,05 (no existe diferencia significativa)

(\*) Prueba estadística basada en la comparación de medianas. Cuadro resumen elaborado en base a los reportes obtenidos a través del software SPSS.

**Prueba de Kruskal-Wallis (Reportes obtenidos con SPSS)**

**TOP 10 - HABILIDADES CONSIDERADAS COMO MÁS IMPORTANTES**

	Liderazgo	Planificación estratégica	Prospectiva	Toma de decisiones	Impacto e influencia	Conocimiento del negocio	Desarrollo de personas	<i>Empowerment</i>	Orientación al logro	Dirección de equipos de trabajo
Chi-cuadrado	0,499	2,374	1,557	3,461	6,970	0,510	2,261	0,616	6,526	2,706
Gl	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Sig. asintótica	0,779	0,305	0,459	0,177	<b>0,031</b>	0,775	0,323	0,735	<b>0,038</b>	0,258

Variable de agrupación: TAMAÑO DE EMPRESA. Resultado: Únicamente existen diferencias significativas en las habilidades Impacto e Influencia y Orientación al logro.

	Liderazgo	Planificación estratégica	Prospectiva	Toma de decisiones	Impacto e influencia	Conocimiento del negocio	Desarrollo de personas	<i>Empowerment</i>	Orientación al logro	Dirección de equipos de trabajo
Chi-cuadrado	7,833	2,782	3,231	0,334	2,165	1,067	2,668	1,101	5,874	8,281
Gl	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Sig. asintótica	0,098	0,595	0,520	0,987	0,705	0,899	0,615	0,894	0,209	0,082

Variable de agrupación: SECTOR EMPRESARIAL Resultado: No existen diferencias significativas entre grupos.

	Liderazgo	Planificación estratégica	Prospectiva	Toma de decisiones	Impacto e influencia	Conocimiento del negocio	Desarrollo de personas	<i>Empowerment</i>	Orientación al logro	Dirección de equipos de trabajo
Chi-cuadrado	2,312	0,135	0,234	0,063	0,155	0,078	0,189	0,529	1,195	0,678
Gl	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sig. asintótica	0,128	0,713	0,629	0,802	0,694	0,781	0,663	0,467	0,274	0,410

Variable de agrupación: GÉNERO. Resultado: No existen diferencias significativas entre grupos.

	Liderazgo	Planificación estratégica	Prospectiva	Toma de decisiones	Impacto e influencia	Conocimiento del negocio	Desarrollo de personas	<i>Empowerment</i>	Orientación al logro	Dirección de equipos de trabajo
Chi-cuadrado	0,837	0,169	1,127	1,805	0,015	0,057	0,023	0,170	1,320	0,848
Gl	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sig. asintótica	0,360	0,681	0,288	0,179	0,902	0,812	0,878	0,680	0,251	0,357

Variable de agrupación: EDAD. Resultado: No existen diferencias significativas entre grupos.

#### TOP 10 - HABILIDADES CONSIDERADAS COMO MENOS IMPORTANTES

	Expresión escrita	Manejo de TIC	Dominio del idioma inglés	Energía y dinamismo	Conocimientos prácticos de su especialidad	Facilidad de expresión / comunicación	Conocimiento del negocio	Proactividad	Rediseño de procesos	Capacidad de análisis
Chi-cuadrado	0,611	3,420	3,784	1,093	0,567	0,770	0,510	2,353	2,488	1,413
Gl	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Sig. asintótica	0,737	0,181	0,151	0,579	0,753	0,680	0,775	0,308	0,288	0,493

Variable de agrupación: TAMAÑO DE EMPRESA. Resultado: No existen diferencias significativas entre grupos.

	Expresión escrita	Manejo de TIC	Dominio del idioma inglés	Energía y dinamismo	Conocimientos prácticos de su especialidad	Facilidad de expresión / comunicación	Conocimiento del negocio	Proactividad	Rediseño de procesos	Capacidad de análisis
Chi-cuadrado	6,121	10,911	2,809	8,316	2,749	6,025	1,067	2,413	1,358	3,464
Gl	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Sig. asintótica	0,190	<b>0,028</b>	0,590	0,081	0,601	0,197	0,899	0,660	0,852	0,483

Variable de agrupación: SECTOR EMPRESARIAL Resultado: Sólo existen diferencias significativas entre grupos en la habilidad de Manejo de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC'S).



	Expresión escrita	Manejo de TIC	Dominio del idioma inglés	Energía y dinamismo	Conocimientos prácticos de su especialidad	Facilidad de expresión /comunicación	Conocimiento del negocio	Proactividad	Rediseño de procesos	Capacidad de análisis
Chi-cuadrado	0,002	0,013	0,002	0,204	0,687	1,798	0,078	1,812	3,434	1,058
Gl	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sig. asintótica	0,968	0,908	0,968	0,651	0,407	0,180	0,781	0,178	0,064	0,304

Variable de agrupación: GÉNERO. **Resultado:** No existen diferencias significativas entre grupos.

	Expresión escrita	Manejo de TIC	Dominio del idioma inglés	Energía y dinamismo	Conocimientos prácticos de su especialidad	Facilidad de expresión / comunicación	Conocimiento del negocio	Proactividad	Rediseño de procesos	Capacidad de análisis
Chi-cuadrado	0,666	0,193	0,029	0,105	0,027	0,146	0,057	0,033	0,555	2,924
Gl	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sig. asintótica	0,414	0,660	0,865	0,746	0,870	0,703	0,812	0,855	0,456	0,087

Variable de agrupación: EDAD. **Resultado:** No existen diferencias significativas entre grupos.

### PRUEBA DE MANN-WHITNEY (Reportes obtenidos con SPSS) TOP 10 - HABILIDADES CONSIDERADAS COMO MÁS IMPORTANTES

Comparación de medianas: empresas medianas y grandes			Comparación de medianas: empresas grandes y muy grandes		
Estadísticos de prueba <sup>a</sup>			Estadísticos de prueba <sup>a</sup>		
	Orientación al logro	Impacto e influencia		Orientación al logro	Impacto e influencia
U de Mann-Whitney	28,000	54,000	U de Mann-Whitney	184,000	109,000
W de Wilcoxon	83,000	174,000	W de Wilcoxon	562,000	229,000
Z	-2,667	-1,179	Z	-0,494	-2,478
Sig. asintótica (bilateral)	<b>0,008</b>	<b>0,238</b>	Sig. asintótica (bilateral)	<b>0,621</b>	<b>0,013</b>
Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	0,008 <sup>b</sup>	0,261 <sup>b</sup>			
Variable de agrupación: <b>TAMAÑO DE EMPRESA</b>			Variable de agrupación: <b>TAMAÑO DE EMPRESA</b>		

**TOP 10 - HABILIDADES CONSIDERADAS COMO MENOS IMPORTANTES**

<p>Comparación de medianas: sector servicios financieros, seguros y pensiones y sector minería</p> <p align="center"><b>Estadísticos de prueba<sup>a</sup></b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC'S)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>*</td> <td></td> </tr> <tr> <td>U de Mann-Whitney</td> <td>42,500</td> </tr> <tr> <td>W de Wilcoxon</td> <td>78,500</td> </tr> <tr> <td>Z</td> <td>-0,130</td> </tr> <tr> <td>Sig. asintótica (bilateral)</td> <td><b>0,896</b></td> </tr> <tr> <td>Significación exacta [2*(sig. unilateral)]</td> <td>0,904<sup>b</sup></td> </tr> </tbody> </table> <p>Variable de agrupación: <b>SECTOR EMPRESARIAL</b></p>		Manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC'S)	*		U de Mann-Whitney	42,500	W de Wilcoxon	78,500	Z	-0,130	Sig. asintótica (bilateral)	<b>0,896</b>	Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	0,904 <sup>b</sup>	<p>Comparación de Medianas: sector servicios financieros, seguros y pensiones y sector industrial</p> <p align="center"><b>Estadísticos de prueba<sup>a</sup></b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC'S)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>U de Mann-Whitney</td> <td>26,500</td> </tr> <tr> <td>W de Wilcoxon</td> <td>62,500</td> </tr> <tr> <td>Z</td> <td>-1,485</td> </tr> <tr> <td>Sig. asintótica (bilateral)</td> <td><b>0,137</b></td> </tr> <tr> <td>Significación exacta [2*(sig. unilateral)]</td> <td>0,152<sup>b</sup></td> </tr> </tbody> </table> <p>Variable de agrupación: <b>SECTOR EMPRESARIAL</b></p>		Manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC'S)	U de Mann-Whitney	26,500	W de Wilcoxon	62,500	Z	-1,485	Sig. asintótica (bilateral)	<b>0,137</b>	Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	0,152 <sup>b</sup>
	Manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC'S)																										
*																											
U de Mann-Whitney	42,500																										
W de Wilcoxon	78,500																										
Z	-0,130																										
Sig. asintótica (bilateral)	<b>0,896</b>																										
Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	0,904 <sup>b</sup>																										
	Manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC'S)																										
U de Mann-Whitney	26,500																										
W de Wilcoxon	62,500																										
Z	-1,485																										
Sig. asintótica (bilateral)	<b>0,137</b>																										
Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	0,152 <sup>b</sup>																										
<p>Comparación de medianas: sector servicios financieros, seguros y pensiones y sector comercial</p> <p align="center"><b>Estadísticos de prueba<sup>a</sup></b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC'S)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>U de Mann-Whitney</td> <td>12,000</td> </tr> <tr> <td>W de Wilcoxon</td> <td>48,000</td> </tr> <tr> <td>Z</td> <td>-1,896</td> </tr> <tr> <td>Sig. asintótica (bilateral)</td> <td><b>0,058</b></td> </tr> <tr> <td>Significación exacta [2*(sig. unilateral)]</td> <td>0,072<sup>b</sup></td> </tr> </tbody> </table> <p>Variable de agrupación: <b>SECTOR EMPRESARIAL</b></p>		Manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC'S)	U de Mann-Whitney	12,000	W de Wilcoxon	48,000	Z	-1,896	Sig. asintótica (bilateral)	<b>0,058</b>	Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	0,072 <sup>b</sup>	<p>Comparación de medianas: sector minería y sector industrial</p> <p align="center"><b>Estadísticos de prueba<sup>a</sup></b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC'S)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>U de Mann-Whitney</td> <td>44,000</td> </tr> <tr> <td>W de Wilcoxon</td> <td>110,000</td> </tr> <tr> <td>Z</td> <td>-1,117</td> </tr> <tr> <td>Sig. asintótica (bilateral)</td> <td><b>0,264</b></td> </tr> <tr> <td>Significación exacta [2*(sig. unilateral)]</td> <td>0,300<sup>b</sup></td> </tr> </tbody> </table> <p>Variable de agrupación: <b>SECTOR EMPRESARIAL</b></p>		Manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC'S)	U de Mann-Whitney	44,000	W de Wilcoxon	110,000	Z	-1,117	Sig. asintótica (bilateral)	<b>0,264</b>	Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	0,300 <sup>b</sup>		
	Manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC'S)																										
U de Mann-Whitney	12,000																										
W de Wilcoxon	48,000																										
Z	-1,896																										
Sig. asintótica (bilateral)	<b>0,058</b>																										
Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	0,072 <sup>b</sup>																										
	Manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC'S)																										
U de Mann-Whitney	44,000																										
W de Wilcoxon	110,000																										
Z	-1,117																										
Sig. asintótica (bilateral)	<b>0,264</b>																										
Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	0,300 <sup>b</sup>																										
<p>Comparación de medianas: sector minería y sector servicios</p> <p align="center"><b>Estadísticos de prueba<sup>a</sup></b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC'S)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>U de Mann-Whitney</td> <td>38,500</td> </tr> <tr> <td>W de Wilcoxon</td> <td>104,500</td> </tr> <tr> <td>Z</td> <td>-2,320</td> </tr> <tr> <td>Sig. asintótica (bilateral)</td> <td><b>0,020</b></td> </tr> <tr> <td>Significación exacta [2*(sig. unilateral)]</td> <td>0,020<sup>b</sup></td> </tr> </tbody> </table> <p>Variable de agrupación: <b>SECTOR EMPRESARIAL</b></p>		Manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC'S)	U de Mann-Whitney	38,500	W de Wilcoxon	104,500	Z	-2,320	Sig. asintótica (bilateral)	<b>0,020</b>	Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	0,020 <sup>b</sup>	<p>Comparación de medianas: sector minería y sector comercial</p> <p align="center"><b>Estadísticos de prueba<sup>a</sup></b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC'S)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>U de Mann-Whitney</td> <td>24,500</td> </tr> <tr> <td>W de Wilcoxon</td> <td>90,500</td> </tr> <tr> <td>Z</td> <td>-1,301</td> </tr> <tr> <td>Sig. asintótica (bilateral)</td> <td><b>0,193</b></td> </tr> <tr> <td>Significación exacta [2*(sig. unilateral)]</td> <td>0,211<sup>b</sup></td> </tr> </tbody> </table> <p>Variable de agrupación: <b>SECTOR EMPRESARIAL</b></p>		Manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC'S)	U de Mann-Whitney	24,500	W de Wilcoxon	90,500	Z	-1,301	Sig. asintótica (bilateral)	<b>0,193</b>	Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	0,211 <sup>b</sup>		
	Manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC'S)																										
U de Mann-Whitney	38,500																										
W de Wilcoxon	104,500																										
Z	-2,320																										
Sig. asintótica (bilateral)	<b>0,020</b>																										
Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	0,020 <sup>b</sup>																										
	Manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC'S)																										
U de Mann-Whitney	24,500																										
W de Wilcoxon	90,500																										
Z	-1,301																										
Sig. asintótica (bilateral)	<b>0,193</b>																										
Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	0,211 <sup>b</sup>																										

Comparación de medianas: sector industrial y sector servicios		Comparación de medianas: sector industrial y sector comercial	
Estadísticos de prueba <sup>a</sup>		Estadísticos de prueba <sup>a</sup>	
	Manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC'S)		Manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC'S)
U de Mann-Whitney	49,500	U de Mann-Whitney	30,000
W de Wilcoxon	115,500	W de Wilcoxon	96,000
Z	-1,742	Z	-0,786
Sig. asintótica (bilateral)	<b>0,082</b>	Sig. asintótica (bilateral)	<b>0,432</b>
Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	0,087 <sup>b</sup>	Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	0,479 <sup>b</sup>

Variable de agrupación: **SECTOR EMPRESARIAL**

Comparación de medianas: sector servicios y sector comercial	
Estadísticos de prueba <sup>a</sup>	
	Manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC'S)
U de Mann-Whitney	46,000
W de Wilcoxon	74,000
Z	-0,469
Sig. asintótica (bilateral)	<b>0,639</b>
Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	0,680 <sup>b</sup>

Variable de agrupación: **SECTOR EMPRESARIAL**

#### Anexo 4. *Ranking* de menciones de las frases consideradas más importantes a nivel general

Habilidad	Dimensión	Frase	Nº de menciones	Ranking
Liderazgo	Grupal	Un buen gerente es un líder que inspira e influye positivamente para el logro de resultados.	29	1
Planificación estratégica	Conceptual	Un buen gerente establece objetivos, define metas y desarrolla estrategias a corto, mediano y largo plazo.	22	2
Prospectiva	Conceptual	Un buen gerente tiene visión de futuro para identificar nuevas oportunidades.	20	3
Toma de decisiones	Conceptual	Un buen gerente toma decisiones efectivas y oportunas.	13	4
Impacto e influencia	Interpersonal	Un buen gerente es capaz de influir y persuadir a los demás para que realicen acciones convenientes para la organización.	12	5
Conocimiento del negocio	Técnica	Un buen gerente requiere tener un gran conocimiento del negocio para ser eficiente.	11	6
Orientación al logro	Personal	Un buen gerente está orientado al logro, generando acciones y resultados para el cumplimiento de las metas.	11	6
<i>Empowerment</i>	Grupal	Un buen gerente sabe delegar y otorgar poder a sus colaboradores, haciéndolos comprender su responsabilidad y el sentido de su trabajo.	11	6
Desarrollo de personas	Grupal	Un buen gerente identifica el potencial de sus colaboradores y contribuye a su desarrollo.	11	6
Dirección de equipos de trabajo	Grupal	Un buen gerente sabe dirigir equipos de trabajo para alcanzar un alto desempeño.	10	7
Apertura al cambio	Personal	Un buen gerente es abierto y flexible ante el cambio.	9	8
Innovación y creatividad	Personal	Un buen gerente es innovador y creativo para contribuir a la competitividad del negocio.	9	8
Capacidad para motivar	Grupal	Un buen gerente motiva y alienta a su equipo a alcanzar metas y resultados.	9	8
Adaptabilidad	Interpersonal	Un buen gerente se adapta a situaciones diversas de manera rápida y eficiente.	9	8
Orientación a la mejora continua	Conceptual	Un buen gerente genera acciones, ideas y orienta los recursos para contribuir a la mejora continua en la organización.	8	9
Autoconocimiento	Personal	Un buen gerente conoce sus fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que tienen sobre los demás y sobre su trabajo.	7	10
Autonomía e iniciativa	Personal	Un buen gerente tiene la autonomía e iniciativa para generar acciones y soluciones que generen valor.	7	10
Manejo de conflictos	Interpersonal	Un buen gerente maneja adecuadamente las situaciones de conflicto.	6	11

Habilidad	Dimensión	Frase	N° de menciones	Ranking
Asertividad	Interpersonal	Un buen gerente es asertivo, expresando de manera clara, directa y honesta a su equipo sus ideas, posturas, opiniones, creencias o sentimientos.	6	11
Pensamiento conceptual	Conceptual	Un buen gerente tiene un pensamiento conceptual que le permite comprender situaciones o problemas armando las partes e identificando el vínculo entre ellas (que de manera obvia no están conectadas).	6	11
Trabajo en equipo	Grupal	Un buen gerente valora y promueve el trabajo en equipo.	6	11
Pensamiento estratégico	Conceptual	Un buen gerente es capaz de considerar diversos factores internos y externos para resolver problemas y tomar decisiones.	5	12
Negociación	Interpersonal	Un buen gerente sabe negociar buscando satisfacer los intereses de la empresa y los de su equipo de trabajo.	4	13
Energía y dinamismo	Personal	Un buen gerente trabaja con energía y dinamismo en situaciones cambiantes, retadoras y en jornadas extensas sin afectar su actividad.	4	13
Capacidad de análisis	Conceptual	Un buen gerente es analítico para la identificación de problemas, oportunidades e información relevante.	3	14
Relaciones Públicas	Grupal	Un buen gerente es capaz de generar adecuadas relaciones públicas con grupos diversos y complejos, internos y/o externos a la organización	2	15
Manejo del tiempo	Técnica	Un buen gerente sabe gestionar adecuadamente el tiempo para ser más eficaz.	2	15
Dominio del idioma inglés	Técnica	Un buen gerente domina el idioma inglés.	2	15
Facilidad de expresión / comunicación	Interpersonal	Un buen gerente es reconocido como un gran comunicador.	2	15
Empatía	Interpersonal	Un buen gerente es empático, siendo capaz de ponerse en el lugar de los demás y comprender lo que los miembros de su equipo dicen y sienten.	2	15
Rediseño de Procesos	Técnica	Un buen gerente sabe diseñar y reestructurar adecuadamente los procesos.	1	16
Proactividad	Personal	Un buen gerente actúa con proactividad realizando múltiples actividades y generando un plus en su trabajo.	1	16
Conocimientos prácticos de su especialidad	Técnica	Un buen gerente pone en la práctica los conocimientos de su profesión y/o especialidad.	0	17
Expresión escrita	Técnica	Un buen gerente tiene una correcta redacción para comunicarse por escrito dentro y fuera de la organización.	0	17
Manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC)	Técnica	Un buen gerente emplea tecnologías de información y comunicación para hacer más eficiente su gestión.	0	17

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### Anexo 5. Ranking de menciones las frases consideradas menos importantes a nivel general

Habilidad	Dimensión	Frase	No. de menciones	Ranking
Expresión escrita	Técnica	Un buen gerente tiene una correcta redacción para comunicarse por escrito dentro y fuera de la organización.	34	1
Dominio del idioma inglés	Técnica	Un buen gerente domina el idioma inglés.	31	2
Conocimientos prácticos de su especialidad	Técnica	Un buen gerente pone en la práctica los conocimientos de su profesión y/o especialidad.	27	3
Manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC)	Técnica	Un buen gerente emplea tecnologías de información y comunicación para hacer más eficiente su gestión.	22	4
Energía y dinamismo	Personal	Un buen gerente trabaja con energía y dinamismo en situaciones cambiantes, retadoras y en jornadas extensas sin afectar su actividad.	15	5
Facilidad de expresión / comunicación	Interpersonal	Un buen gerente es reconocido como un gran comunicador.	14	6
Rediseño de Procesos	Técnica	Un buen gerente sabe diseñar y reestructurar adecuadamente los procesos.	13	7
Conocimiento del negocio	Técnica	Un buen gerente requiere tener un gran conocimiento del negocio para ser eficiente.	12	8
Proactividad	Personal	Un buen gerente actúa con proactividad realizando múltiples actividades y generando un plus en su trabajo.	11	9
Capacidad de análisis	Conceptual	Un buen gerente es analítico para la identificación de problemas, oportunidades e información relevante.	8	10
Pensamiento conceptual	Conceptual	Un buen gerente tiene un pensamiento conceptual que le permite comprender situaciones o problemas armando las partes e identificando el vínculo entre ellas (que de manera obvia no están conectadas).	6	11
Relaciones públicas	Grupal	Un buen gerente es capaz de generar adecuadas relaciones públicas con grupos diversos y complejos, internos y/o externos a la organización	6	11
Manejo de conflictos	Interpersonal	Un buen gerente maneja adecuadamente las situaciones de conflicto.	6	11
Autonomía e iniciativa	Personal	Un buen gerente tiene la autonomía e iniciativa para generar acciones y soluciones que generen valor.	5	12
Asertividad	Interpersonal	Un buen gerente es asertivo, expresando de manera clara, directa y honesta a su equipo sus ideas, posturas, opiniones, creencias o sentimientos.	5	12
Negociación	Interpersonal	Un buen gerente sabe negociar buscando satisfacer los intereses de la empresa y los de su equipo de trabajo.	5	12
Adaptabilidad	Interpersonal	Un buen gerente se adapta a situaciones diversas de manera rápida y eficiente.	5	12
Manejo del tiempo	Técnica	Un buen gerente sabe gestionar adecuadamente el tiempo para ser más eficaz.	4	13

Habilidad	Dimensión	Frase	No. de menciones	Ranking
Orientación a la mejora continua	Conceptual	Un buen gerente genera acciones, ideas y orienta los recursos para contribuir a la mejora continua en la organización.	4	13
Empatía	Interpersonal	Un buen gerente es empático, siendo capaz de ponerse en el lugar de los demás y comprender lo que los miembros de su equipo dicen y sienten.	4	13
Pensamiento estratégico	Conceptual	Un buen gerente es capaz de considerar diversos factores internos y externos para resolver problemas y tomar decisiones.	3	14
Innovación y creatividad	Personal	Un buen gerente es innovador y creativo para contribuir a la competitividad del negocio.	3	14
Orientación al logro	Personal	Un buen gerente está orientado al logro, generando acciones y resultados para el cumplimiento de las metas.	3	14
Planificación estratégica	Conceptual	Un buen gerente establece objetivos, define metas y desarrolla estrategias a corto, mediano y largo plazo.	2	15
Impacto e influencia	Interpersonal	Un buen gerente es capaz de influir y persuadir a los demás para que realicen acciones convenientes para la organización.	2	15
Dirección de equipos de trabajo	Grupal	Un buen gerente sabe dirigir equipos de trabajo para alcanzar un alto desempeño.	2	15
Liderazgo	Grupal	Un buen gerente es un líder que inspira e influye positivamente para el logro de resultados.	2	15
Prospectiva	Conceptual	Un buen gerente tiene visión de futuro para identificar nuevas oportunidades.	1	16
<i>Empowerment</i>	Grupal	Un buen gerente sabe delegar y otorgar poder a sus colaboradores, haciéndolos comprender su responsabilidad y el sentido de su trabajo.	1	16
Capacidad para motivar	Grupal	Un buen gerente motiva y alienta a su equipo a alcanzar metas y resultados.	1	16
Trabajo en equipo	Grupal	Un buen gerente valora y promueve el trabajo en equipo.	1	16
Toma de decisiones	Conceptual	Un buen gerente toma decisiones efectivas y oportunas.	1	16
Desarrollo de personas	Grupal	Un buen gerente identifica el potencial de sus colaboradores y contribuye a su desarrollo.	1	16
Apertura al cambio	Personal	Un buen gerente es abierto y flexible ante el cambio.	0	17
Autoconocimiento	Personal	Un buen gerente conoce sus fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que tienen sobre los demás y sobre su trabajo.	0	17

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Anexo 6. Relación de decisores y expertos en RR.HH entrevistados

Número	Empresa	Género	Edad	Nº de trabajadores	Cargo	Sector
1	Glencore Inversiones República	M	58	2.500	Gerente de Recursos Humanos	Minería
2	Cementos Pacasmayo	M	57	1.750	Gerente de Recursos Humanos	Manufactura
3	Telefónica del Perú	M	61	6.200	Gerente de Recursos Humanos	Telecomunicaciones
4	Telefónica del Perú	M	46	3.500	Gerente general	Telecomunicaciones
5	Sociedad Minera El Brocal	M	43	3.000	Gerente de Recursos Humanos	Minería
6	Fortuna Silver Mining	M	37	850	Gerente de Recursos Humanos	Minería
7	UNIMAQ S.A.	M	41	700	Ejecutivo de Recursos Humanos	Servicios
8	Minera Bateas	M	42	400	Gerente de Recursos Humanos	Minería
9	Corporación Grupo Romero	F	39	1.400	Gerente de Recursos Humanos	Manufactura
10	Grupo Progestión	M	42	700	Gerente general	Servicios
11	Placenta Laboratorio	M	68	300	Gerente general	Manufactura
12	Nestle Perú - Bolivia	M	42	2.300	Gerente de Recursos Humanos	Manufactura
13	Fortuna Silver Mining	M	53	5.000	Gerente de Recursos Humanos	Minería
14	Empresa de Pinturas (CPP)	M	32	1.900	Gerente de Recursos Humanos	Manufactura
15	Carsa	F	47	1.200	Gerente de Recursos Humanos	Servicios
16	Caja de Ahorro y Crédito Chavín-CREDICHAVIN	M	45	200	Ejecutivo de Recursos Humanos	Servicios financieros, seguros y pensiones
17	Grupo Gloria	M	47	5.000	Gerente de Recursos Humanos	Manufactura
18	Soluciones Constructivas Volcán	M	39	160	Gerente general	Construcción
19	Minera Volcán	M	54	4500	Gerente de Recursos Humanos	Minería
20	Promelsa	F	32	296	Gerente de Recursos Humanos	Manufactura
21	JinzHao Mining Perú S.A.	M	31	160	Gerente general	Minería



Número	Empresa	Género	Edad	N° de trabajadores	Cargo	Sector
22	Cormin	M	57	1.600	Gerente de Recursos Humanos	Minería
23	Scotiabank	F	53	4.931	Gerente de Recursos Humanos	Servicios financieros, seguros y pensiones
24	SN Power	M	35	250	Gerente de Recursos Humanos	Electricidad
25	Minera Cerro Verde	M	57	1.500	Gerente de Recursos Humanos	Minería
26	Banco de Comercio	F	66	500	Ejecutivo de Recursos Humanos	Servicios Financieros, Seguros y Pensiones
27	Conalvias	F	44	630	Gerente de Recursos Humanos	Construcción
28	SAB Continental	M	40	132	Gerente general	Servicios Financieros, Seguros y Pensiones
29	E&Y	M	54	1.100	Gerente general	Servicios
30	Unilever	F	32	120	Ejecutivo de Recursos Humanos	Manufactura
31	SITATEL	F	36	110	Gerente de Recursos Humanos	Telecomunicaciones
32	Paraíso	F	54	1.000	Gerente de Recursos Humanos	Manufactura
33	Pepsico	F	29	1.500	Ejecutivo de Recursos Humanos	Manufactura
34	Isi Mustang	F	35	120	Ejecutivo de Recursos Humanos	Servicios
35	Owens Illinois	F	33	400	Gerente de Recursos Humanos	Manufactura
36	The Westin Lima Hotel & Convention Center	M	47	424	Gerente general	Servicios
37	Buenaventura	M	48	2.800	Gerente de Recursos Humanos	Minería
38	Cencosud	F	33	1.2000	Ejecutivo de Recursos Humanos	Servicios
39	Atento	M	43	1.3000	Gerente general	Telecomunicaciones
40	Luz del Sur	M	52	850	Gerente de Recursos Humanos	Electricidad
41	BBVA Continental	F	36	5500	Ejecutivo de Recursos Humanos	Servicios financieros, seguros y pensiones
42	Sanna Red de Clínicas	F	43	1.200	Ejecutivo de Recursos Humanos	Servicios
43	Talma S.A.	M	37	3237	Gerente de Recursos Humanos	Servicios
44	Automotores Gildemaister	M	45	1.050	Gerente de Recursos Humanos	Servicios

Número	Empresa	Género	Edad	Nº de trabajadores	Cargo	Sector
45	Minera Aruntani S.A.	F	36	4500	Gerente de Recursos Humanos	Minería
46	Panalpina	F	40	118	Gerente de Recursos Humanos	Servicios
47	La Positiva Seguros y Reaseguros	F	36	1.000	Gerente de Recursos Humanos	Servicios financieros, seguros y pensiones
48	América Móvil S.A.	F	43	4.000	Ejecutivo de Recursos Humanos	Telecomunicaciones
49	San Pablo	M	46	3.500	Gerente de Recursos Humanos	Servicios
50	Banco de Crédito del Perú	M	40	17.000	Gerente de Recursos Humanos	Servicios financieros, seguros y pensiones
51	Profuturo AFP	M	56	600	Gerente general	Servicios financieros, seguros y pensiones
52	Pecsa	M	43	2.000	Gerente general	Servicios

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## **Notas biográficas**

### **Mónica Rocío Aparicio Valdez**

Economista por la Universidad de Lima. Especialista en diseño y ejecución de programas de capacitación. Ha sido directora del Centro Integral de Educación Continua de la Universidad de Lima. Actualmente, se desempeña como docente en la Universidad de Lima.

### **Jessica Medina Caicay**

Licenciada en Psicología por la Universidad Femenina del Sagrado Corazón - UNIFE. Con especialización en Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones por la Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP. Tiene experiencia en gestión de personas en sectores de transporte, logística, seguros, minería y salud. Actualmente, es jefe de Gestión Humana en la empresa Retail Transnacional Forever 21.