



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCION GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA



ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS  
GERENCIALES QUE MEJOREN LA EFECTIVIDAD DE PROFESIONALES  
QUE REALIZAN SIMULTÁNEAMENTE TRABAJOS BAJO RELACIÓN DE  
DEPENDENCIA Y NO DEPENDIENTE EN LOS ESTADOS ARAGUA Y  
CARABOBO

Autor:  
Pereira, Starlin

Bárbula, Noviembre 2019



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA



ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS  
GERENCIALES QUE MEJOREN LA EFECTIVIDAD DE PROFESIONALES  
QUE REALIZAN SIMULTÁNEAMENTE TRABAJOS BAJO RELACIÓN DE  
DEPENDENCIA Y NO DEPENDIENTE EN LOS ESTADOS ARAGUA Y  
CARABOBO

Autor:  
Pereira, Starlin  
C.I. V-13.954.033

Trabajo Especial de Grado presentado para optar por el título de Maestría en  
Administración mención Gerencia

Bárbula, Noviembre 2019



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
SECCIÓN DE GRADO

**ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO**

En atención a lo dispuesto en los Artículos 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

**"ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES QUE MEJOREN LA EFECTIVIDAD DE PROFESIONALES QUE REALIZAN SIMULTÁNEAMENTE TRABAJOS BAJO RELACIÓN DE DEPENDENCIA Y NO DEPENDIENTE EN LOS ESTADOS ARAGUA Y CARABOBO"**

Presentado para optar al grado de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA por el (la) aspirante:

**PEREIRA N., STARLIN F.**  
**C.I.: 13.954.033**

Realizado bajo la tutoría de el(la) Prof. BLANCO., ROSEMARY, titular de la cédula de identidad N°. 10.459.041

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo está APROBADO

En Bárbula, a los 19 días del mes de NOVIEMBRE de 2019

  
Prof. Flores, María A. (PRESIDENTE)

C.I.: 4.454.527.

Fecha: 19/11/2019

  
Prof. Blanco, Rosemary

C.I.: 10459041

Fecha: 19-11-19

  
Prof. Monserrat, Juan

C.I.: 12902876

Fecha: 19/11/2019





UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA



**VEREDICTO**

Nosotros, miembros del jurado designado para la Evaluación del Trabajo Especial de Grado Titulado **“ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES QUE MEJOREN LA EFECTIVIDAD DE PROFESIONALES QUE REALIZAN SIMULTÁNEAMENTE TRABAJOS BAJO RELACIÓN DE DEPENDENCIA Y NO DEPENDIENTE EN LOS ESTADOS ARAGUA Y CARABOBO”**, presentado por el ciudadano: **Pereira N. Starlin F.**, portador de la cedula de identidad N<sup>ro</sup>: **V- 13.954.033**, para optar al título de **Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia**, el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

en Bárbula a los 19 días, del mes de noviembre del año 2019

Nombre y apellido	C.I.	Firma del jurado
<u>Maria Angélica Flores</u>	<u>V-4.454.527</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Rosemay Blanco</u>	<u>V-10.459.041</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Juan Montsenat</u>	<u>U-12902874</u>	<u>[Firma]</u>



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCION GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA



### AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe: **Dra. Blanco, Rosemary** titular de la cédula de identidad N° **V-10.459.041** en mi carácter de Tutor del Trabajo Especial de Grado de Maestría titulado: **“ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES QUE MEJOREN LA EFECTIVIDAD DE PROFESIONALES QUE REALIZAN SIMULTÁNEAMENTE TRABAJOS BAJO RELACIÓN DE DEPENDENCIA Y NO DEPENDIENTE EN LOS ESTADOS ARAGUA Y CARABOBO”** Presentado por el ciudadano: **Pereira N. Starlin F.** Titular de la cédula de identidad N° **V- 13.954.033**, para optar al título de **Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia**, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula a los 19 días del mes de NOVIEMBRE del año 2019.

  
\_\_\_\_\_  
**Dra. Blanco, Rosemary**  
**C.I. V-10.459.041**

## **Dedicatoria**

La investigación que a continuación presento se la dedico:

A mi madre por su apoyo incondicional durante toda mi vida, lo que soy se lo debo a ella.

A mi hermana y mi sobrina por traer alegría mi vida a través de su propia vida y que de alguna forma sea motivación para sus futuros logros.

A mí amada Franyith, por su paciencia, por entenderme y amarme aun conociendo mis defectos y debilidades siempre conté con su apoyo y me trato como la persona en la que me podía convertir.

A todas aquellas personas que a pesar de las dificultades que afronta el país todavía se preparan para crear una sociedad mejor.

## **Agradecimiento**

A Dios por regalarme cada día de mi vida y con su bondad y su misericordia permitirme alcanzar esta meta, en un momento de mi vida se llevó todas mis preocupaciones y me trajo la paz que necesitaba concediéndome toda la sabiduría necesaria para culminar esta etapa.

A mi pareja, a mi familia y amigos por su apoyo

A la Dra. Carmen Hernández y la Dra. Yraida Pérez Silva por su paciencia y todos sus acertados consejos como mis tutoras de metodología

A la Dra. Rosemary Blanco por todo su apoyo durante el proceso de elaboración de la investigación como tutora de contenido.

A todos los profesores y el personal administrativo del postgrado FACES-UC

*Gracias por apoyarme*



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA



**ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES QUE MEJOREN LA EFECTIVIDAD DE PROFESIONALES QUE REALIZAN SIMULTÁNEAMENTE TRABAJOS BAJO RELACIÓN DE DEPENDENCIA Y NO DEPENDIENTE EN LOS ESTADOS ARAGUA Y CARABOBO**

Autor: Pereira Starlin  
Tutora: Dra. Blanco, Rosemary  
Fecha: Noviembre, 2019

**RESUMEN**

La presente investigación surgió como parte fundamental de responder las inquietudes de los profesionales que, como consecuencia del escenario económico imperante en el país, quedan expuestos ante la complejidad de realizar trabajos bajo relación de dependencia y no dependientes de manera simultánea. Ante la situación planteada, es necesario implementar cambios referidos en la cual se concibe el desarrollo de competencias gerenciales, los cuales deben adaptarse tanto a una realidad económica altamente inflacionaria, como a las cambiantes condiciones de incertidumbre del entorno. El objetivo general fue proponer estrategias para el desarrollo de competencias gerenciales que mejoren la efectividad de profesionales que realizan simultáneamente trabajos bajo relación de dependencia y no dependientes en los estados Aragua y Carabobo. Metodológicamente la investigación fue de naturaleza cuantitativa, diseño no experimental, tipo de campo, nivel descriptivo y proyectivo, modalidad proyecto factible. Los datos fueron analizados con la ayuda del software SPSS versión 19, de los cuales los principales hallazgos están en torno a la necesidad de desarrollar competencias diferenciadoras. A partir de los hallazgos y la revisión teórica se ofrecen conclusiones y recomendaciones, dentro de las cuales se encuentra una propuesta que pretende desarrollar las competencias gerenciales diferenciadoras a través de la combinación de una serie de estrategias.

**Palabras Clave: Competencias Gerenciales, Estrategias, Efectividad, Desarrollo**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA



**STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF MANAGERIAL  
COMPETENCIES THAT IMPROVE THE EFFECTIVENESS OF  
PROFESSIONALS WHO PERFORM SIMULTANEOUSLY UNDER A  
DEPENDENT AND NON-DEPENDENT RELATIONSHIP IN STATES OF  
ARAGUA AND CARABOBO**

Author: Pereira Starlin  
Tutor: Dra. Blanco, Rosemary  
Date: November, 2019

**ABSTRACT**

The present investigation emerged as a fundamental part of responding to the concerns of professionals that as a consequence of the economic scenario prevailing in the country, they are exposed to the complexity of working under a dependent and non-dependent relationship simultaneously. Given the situation, it is necessary to implement changes referred changes in which the development of managerial competencies is conceived, which must adapt both to a highly inflationary economic reality, and to the changing conditions of uncertainty in the environment. The general objectives was to propose strategies for the development of managerial competencies that improve the effectiveness of professionals who simultaneously perform work under a dependent relationship in states Aragua and Carabobo. Methodologically research, it was quantitative in nature, non –experimental design, and type of field, descriptive and projective level, and project modality feasible. The data was analyzed with the help of the software SPSS version 19, of the first findings are around the need to develop differentiating competences. Based on the findings and the theoretical review, conclusions and recommendations are offered, among which is a proposal that aims to develop differentiating managerial competences though the combination of a series of strategies.

**Keyword:** Managerial competencies, Strategies, Effectiveness, Development.

## INDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
<b>Dedicatoria</b>	V
<b>Agradecimiento</b>	vi
<b>Resumen</b>	vii
<b>Índice General</b>	ix
<b>Índice de Cuadros</b>	xi
<b>Índice de Tablas</b>	xiii
<b>Índice de Figuras</b>	xiii
<b>Índice de Gráficos</b>	xiv
<b>Introducción</b>	xv
<b>CAPITULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.	17
Formulación del problema	26
Objetivos de la investigación	26
Justificación.	27
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO TEORICO REFERENCIAL</b>	
Antecedentes	31
Bases teóricas	36
Bases Legales y normativas	81
Operacionalización de Variables	84

	<b>Pág.</b>
<b>CAPITULO III</b>	
<b>MARCO METODOLOGICO</b>	
Naturaleza de la investigación	87
Estrategia metodológica:	
Nivel de Investigación	89
Tipo de Investigación	90
Diseño de la Investigación	92
Población y muestra	94
Técnicas de recolección de datos	100
Instrumentos de recolección de datos	103
Técnicas de análisis e interpretación de los datos	110
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS</b>	111
<b>CAPITULO V</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	147
<b>CAPITULO VI</b>	
<b>LA PROPUESTA</b>	159
<b>LISTA DE REFERENCIAS</b>	177
<b>ANEXOS</b>	185

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>N<sup>ro.</sup></b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1	Operacionalización de las variables	86
2	Confiabilidad del instrumento obtenido con IBM SPSS versión 19	107
3	Ítem 1.1 Prepara calendarios para alcanzar las metas con eficacia	113
4	Ítem 1.2 Organiza los recursos necesarios para desempeñar la tarea con eficiencia	113
5	Ítem 1.3 Asume Riesgos Calculados	113
6	Ítem 2.1 Toma decisiones congruentes con las metas estratégicas establecida	116
7	Ítem 2.2 Usa la información para crear alternativas de solución a los problemas identificados	116
8	Ítem 2.3 Puede manejar varios proyectos al mismo tiempo	116
9	Ítem 3.1 Reconoce y aborda los desafíos que las estrategias alternativas plantean para la administración	119
10	Ítem 3.2 Establece metas tácticas que facilitan la ejecución de las estrategias	119
11	Ítem 3.3 Establece metas operativas que facilitan la ejecución de las estrategias	119
12	Ítem 4.1 Crea un entorno en el que se espera un trabajo en equipo efectivo	122
13	Ítem 4.2 Ayuda al equipo a obtener los recursos que necesita para alcanzar sus metas	122
14	Ítem 4.3 Emplea sus propias fortalezas para que las tareas se cumplan como equipo	122
15	Ítem 5.1 Maneja adecuadamente las críticas	125
16	Ítem 5.2 Efectúa presentaciones públicas persuasivas, que tienen mucho impacto	125
17	Ítem 5.3 Negocia con efectividad, a nombre de un equipo, cuestiones relacionadas con roles y recursos	125
18	Ítem 6.1 Tiene sensibilidad para las señales culturales lo que le permite adaptarse con rapidez a nuevas situaciones	128
19	Ítem 6.2 Cuando interactúa con personas de distintos orígenes nacionales, étnicos y culturales es capaz de adaptar su comportamiento	128

<b>Nro.</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
20	Ítem 6.3 Domina más de un idioma que le facilite su integración	128
21	Ítem 7.1 Encuentra un equilibrio razonable entre las actividades de la vida laboral y personal, de modo que no descuida ningún aspecto de su existencia.	131
22	Ítem 7.2 Emplea sus fortalezas para su ventaja y al mismo tiempo trata de superar o compensar sus debilidades	131
23	Ítem 7.3 Establece metas para su vida y las relacionas con el trabajo	131
24	Ítem 8 El contexto actual del país influye de manera significativa en tu decisión de realizar trabajos informales simultáneos a tu empleo formal	134
25	Ítem 9 Lo afectaría negativamente si la organización a la que pertenece se entera que realiza trabajos independientes simultáneos a su empleo formal	134
26	Ítem 10 Realizar trabajos informales simultáneos a tu empleo afecta tu desempeño laboral	134
27	Ítem 11 Realiza trabajos independientes de manera simultánea a su empleo formal por:	137
28	Ítem 12 Me mantengo en mi empleo actual por:	139
29	Ítem 13 Qué estrategia consideras sería más efectiva para el aprendizaje sobre competencias gerenciales	141
30	Ítem 14 Tomando en cuenta su disponibilidad, la frecuencia para participar en una propuesta de desarrollo de competencias gerenciales debería ser	141
31	Análisis situacional a través de la matriz DOFA	167
32	Estrategias generadas a partir del análisis de la matriz FODA	168
33	Definición conceptual para el desarrollo de la propuesta	172
34	Estrategias para desarrollo de competencias para la comunicación	173
35	Estrategias para desarrollo de competencias para trabajo en equipo	174
36	Estrategias para manejo de ambientes con altos grado de incertidumbre	175
37	Estrategias que permiten reforzar la importancia y dominio de la competencia para la autoadministración	176

## ÍNDICE DE TABLAS

		<b>Pág.</b>
1	Criterio para delimitar la población objeto de estudio	<b>94</b>
2	Tabla de Harvad para determinar tamaño de la muestra	<b>98</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>N<sup>ro.</sup></b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1	Estrategia Prevista Frente a la Estrategia Realizada	<b>39</b>
2	Grados de incertidumbre y tipos de herramientas	<b>47</b>
3	Modelo financiero en Estrategias Emergentes y Estrategias Deliberadas	<b>51</b>
4	Modelo de Matriz para el Análisis FODA	<b>81</b>
5	Diagrama utilizado para ubicar los integrantes de la muestra	<b>100</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>N<sup>ro.</sup></b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
<b>1</b>	Comparativa de Resultados Indicador de Competencia para la Planeación	<b>114</b>
<b>2</b>	Comparativa de Resultados Indicador de Competencia de Gestión	<b>117</b>
<b>3</b>	Comparativa de Resultados Indicador de Competencia para la Acción Estratégica	<b>120</b>
<b>4</b>	Comparativa de Resultados Indicador de Competencia para Trabajo en Equipo	<b>123</b>
<b>5</b>	Comparativa de Resultados Indicador de Competencia para la Comunicación	<b>126</b>
<b>6</b>	Comparativa de Resultados Indicador de Competencia Multicultural	<b>129</b>
<b>7</b>	Comparativa de Resultados Indicador de Competencia para la Autoadministración	<b>132</b>
<b>8</b>	Comparativa de Resultados Indicador Influencia del Entorno	<b>135</b>
<b>9</b>	Resultados Indicador Motivación como trabajador No dependiente	<b>137</b>
<b>10</b>	Resultados Indicador Motivación como trabajador Bajo Relación de Dependencia	<b>139</b>
<b>11</b>	Estrategia consideradas más efectiva por parte de los participantes para el aprendizaje sobre competencias gerenciales	<b>142</b>
<b>12</b>	Frecuencia de participación en una propuesta de desarrollo de competencias gerenciales	<b>142</b>
<b>13</b>	Tendencia del promedio de respuesta en competencias de punto inicial	<b>144</b>
<b>14</b>	Tendencia del promedio de respuesta en competencias diferenciadoras	<b>144</b>

## **Introducción**

Las competencias gerenciales cada día tienen mayor posicionamiento en el mundo de los negocios. Han pasado de ser un elemento secundario a convertirse en un concepto clave de la formación en todos los niveles que conforman una organización. Ante los cambios continuos y la aparición de nuevos desafíos y necesidades por parte de la sociedad, es necesario reestructurar la manera que se desarrolla el talento humano, y están tomando como principal referente las competencias gerenciales, ya que son las que permiten la adaptación de las personas a los rápidos y complejos cambios sociales, económicos, tecnológicos y laborales, que se están produciendo en una sociedad cada vez más globalizada.

En el caso de Venezuela, los factores políticos, sociales, económicos, además del contexto de incertidumbre influyen de manera importante y crean necesidades de desarrollo particulares sobre sectores específicos de la población. El conocimiento de los factores que influyen en la población objeto de estudio, facilita un diagnóstico de su situación actual, facilita el plantear un modelo de mejoras y desarrollo, proporciona los recursos para realizar recomendaciones, fortalecer habilidades y destrezas, ofrecer elementos y herramientas que les permitan tener un posicionamiento sostenible, así como desarrollar competencias.

Es así como a través de la investigación se busca que un grupo de profesionales que realizan trabajos bajo relación de dependencia y no dependientes de manera simultánea, tengan resultados positivos y de impacto al enfocarse en el mejoramiento de sus competencias gerenciales, le permitan afrontar las dificultades y generar nuevos productos y/o servicios, una tarea en la cual la tecnología y los recursos económicos no son suficientes. De allí que la presente investigación tenga como propósito, diseñar estrategias que faciliten el desarrollo de competencias gerenciales de los profesionales, la misma se desarrolla en seis capítulos.

*El Capítulo I*, se refiere al planteamiento del problema, la descripción del mismo en el contexto de la institución donde se desarrolló la investigación; así mismo, los objetivos y la justificación de la investigación.

*El Capítulo II*, contiene los referentes teóricos: los antecedentes o investigaciones previas del tema en estudio, las bases conceptuales, las teorías que sustentarán la investigación, así como la sustentación legal.

*El Capítulo III*, es donde se expone la metodología o los pasos que conducen a la recolección de la información y comprende: la naturaleza, el tipo y diseño de la investigación, las técnicas de recolección de datos y los instrumentos utilizados.

*El Capítulo IV*, donde se muestra al análisis e interpretación de los resultados.

*El Capítulo V*, donde se presentan las reflexiones, conclusiones y recomendaciones

*El Capítulo VI*, con una propuesta que permita el despliegue de estrategias que desarrollen competencias gerenciales para el mejoramiento de la efectividad de los profesionales objetos de estudio.

Finalmente, se presenta la lista de referencias consultada en el transcurso de la investigación, así como los anexos que corresponden y soportan a la investigación. A través de la propuesta, el investigador pretende formar un conjunto de apreciaciones teóricas y metodológicas, basadas en diferentes estudios, teorías y fundamentos, con potencial para la elaboración de estrategias que generen ventajas competitivas a los profesionales objeto de estudio, de manera que esta investigación sea una opción de consulta para otros investigadores interesados en la temática.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del problema**

La educación es uno de los factores más importantes para el desarrollo de las personas y sociedades; y puede ser entendida como un fin en sí misma, puesto que una sociedad más educada tiende a ser más desarrollada. A su vez, contribuye en forma esencial al crecimiento económico debido al papel que desempeña en la formación de los recursos humanos de una sociedad.

En la última década, la educación ha propiciado un desplazamiento del énfasis hacia la información y el conocimiento, así como el peso específico que estos aspectos han reportado en favor de la aceleración de las transformaciones en la sociedad moderna, significando que los factores tradicionales de producción, como la tierra, el trabajo y el capital, mantienen sus capacidades de empujar el desarrollo, pero sólo en un segundo plano, ya que el primer plano ahora reside en los conocimientos especializados, pero estos por sí mismos no aseguran ningún progreso, ni son un fin en sí mismo. Con referencia a lo anterior, los conocimientos además de especializados, deben ser integrados en función de determinados desempeños y deben estar orientados hacia propósitos bien definidos. En este sentido, se incorporan otros factores claves para el desarrollo como son, el espíritu emprendedor, la innovación, la gerencia y las competencias, debido a que estas son las fuerzas que permiten otorgarle factibilidad y pertinencia a los conocimientos, habilidades y actitudes.

El principal vínculo entre educación y superación de la pobreza es el impacto que el nivel y la calidad de la educación tienen sobre la productividad laboral e ingresos futuros de las personas. El ingreso por el trabajo constituye el medio principal para la

superación de la pobreza. A su vez, la falta de trabajo, o su condición precaria, es la principal causa de la insuficiencia de medios de vida. Es de importancia para las naciones formar a sus pueblos en la educación para el trabajo, en la profesionalización del mismo y en la calidad del resultado obtenido. Resulta oportuno citar el *Informe Sobre Desarrollo Humano* (2015) publicado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD respecto a la importancia del trabajo:

El trabajo también consolida las sociedades. Los seres humanos que trabajan juntos no solo aumentan su bienestar material, sino que también atesoran un amplio conjunto de conocimientos que constituyen el fundamento de las culturas y las civilizaciones. Además, cuando todo este trabajo es favorable al medio ambiente, los beneficios se prolongan durante generaciones. En última instancia, el trabajo impulsa el potencial humano, la creatividad humana y el espíritu humano. (p.1)

Una de las principales causas que mueven la economía de un país es la fuerza laboral, por cuanto a raíz de ella se derivan los ingresos de la nación y propician la inversión del capital extranjero, lo que se retribuye en progreso y avance económico. Es así, que el profesional se convierte en el elemento de gran importancia para lograr este desarrollo económico, por consiguiente, en la medida que les sea retribuido en gran escala su trabajo, el servicio que presten debería ser de mayor satisfacción para el colectivo. En marco de las observaciones anteriores se puede mencionar a Reyes (2013):

lo que mueve directamente a ir a trabajar a una empresa, y lo que determina muchas veces que el personal este contento o a disgusto en ella, es en gran parte la remuneración que de esa empresa recibe y las posibilidades de mejoramiento que esta ofrece para el futuro (p. 5)

Como se puede ver, los salarios intervienen de forma importante en el desarrollo del país, pues a medida que las personas tengan más ingresos, pueden mejorar su

calidad de vida. En referencia de lo anterior y validando la vigencia del postulado mencionado sobre la importancia del salario, el *Informe Sobre Desarrollo Humano* (2015: 1) “permite a los ciudadanos participar plenamente en la sociedad y les confiere un sentido de dignidad y valía personal”.

Con respecto a la situación de los salarios de los profesionales en Venezuela, en los últimos años la inflación ha experimentado un aumento notable, como consecuencia, para el año 2015, el profesional venezolano estaba ganando 30 % menos en comparación al año 2005 resultado de los efectos de la inflación, de la pérdida de poder adquisitivo del bolívar y crisis económica generalizada, según el análisis ofrecido por García (2015). Ahora bien, los índices inflacionarios acumulados en Venezuela durante el año 2017 fueron del 2616 %, según cifras de la Asamblea Nacional aportadas por Herrera (2018), no obstante en el mismo periodo los incrementos en materia salarial apenas llegan al 438 %, aumentando la brecha que afecta negativamente a toda la población en general.

Si se utilizan datos del año 2018 el aumento de la brecha negativa entre inflación y aumentos de salario es mayor, ya que según el Banco Central de Venezuela BCV, la inflación se ubicó en 130.060 %, siendo la más alta registrada y publicada por la institución en la historia reciente del país. En ese mismo periodo de tiempo los incrementos salariales llegan a un 4.643 % para el salario mínimo. Para el caso de los profesionales dependiendo del sector económico que este inmerso esta cifra incrementa un poco más pero sigue siendo insuficiente. Ahora bien, si se toman las cifras ofrecidas por la Asamblea Nacional que estimó la inflación en 1.698.488 %; la brecha es mayor (Di Stasio, 2019). Se infiere que la tendencia de brecha negativa entre inflación y salarios se mantendrá en los próximos años.

En el marco de las observaciones anteriores, se puede traer a referencia lo expresado por Arismendi, (citado por Díaz, 2018):

Desde las universidades se enseña que el trabajo es factor de progreso que permite a las personas obtener ingresos suficientes para satisfacer sus necesidades y, de igual manera, para garantizar su futuro y el de sus familias. La realidad en Venezuela se ha encargado de desbaratar esta premisa (párr. 4)

Lo anterior evidencia el impacto de los índices inflacionarios sobre la economía y como resultado, el salario de la mayoría de los profesionales resulta insuficiente para cubrir sus necesidades y los obliga a buscar ingresos adicionales al percibido por su trabajo bajo relación de dependencia. En tal sentido, un grupo de profesionales abandonan las organizaciones en busca de otras alternativas laborales mejor remuneradas, otros prefieren iniciar negocios propios, otro grupo de profesionales inician actividades adicionales en el sector informal en forma de trabajos no dependientes, sin abandonar las organizaciones donde trabajan, es decir realizan ambas actividades de manera simultánea.

En el orden de las ideas anteriores, Poveda (citado por Marcano y Duarte, 2016), identifica tres tipos de empleos informales en los cuales se mueve la economía venezolana en la actualidad:

Un primer sector pequeño conformado por emprendimientos calificados en los que son determinantes el concurso del conocimiento y la aplicación de tecnología moderna, con potenciales de convertirse en microempresas formales. El segundo tipo de informalidad estaría representada por las oportunidades de negocio que deja la “aguda carencia de productos básicos”. Pero existe un tercer sector “ambivalente” que el abogado identifica con aquellos trabajadores formales que por la precariedad de sus ingresos practican la informalidad al mismo tiempo. (párr. 17)

Sobre la base de las consideraciones anteriores, la inquietud investigativa parte de la situación presentada por ese tercer grupo de trabajadores formales, en cual se puede

ubicar a los profesionales que están realizando trabajos bajo relación de dependencia y trabajos no dependientes o informales de manera simultánea, para complementar el ingreso y tratar de subsanar ese déficit financiero, ya que como señala el autor arriba referido “existe un salario insuficiente sea formal o informal”.

A los efectos de poder precisar para la investigación quien tiene un empleo formal y un empleo informal, se toma el ofrecido por el Instituto Nacional de Estadística INE (2016), el cual dependiendo del tamaño de la empresa donde labora la persona, clasifica la ocupación en dos grandes sectores, formal e informal. En este propósito, esta institución considera que una persona está ocupada en el sector formal cuando labora en empresas que tienen a partir de cinco personas empleadas. También en esa definición incluye a los profesionales universitarios que trabajan por cuenta propia. En ese mismo orden define los trabajadores del sector informal como aquellas personas que laboran en empresas con menos de cinco personas empleadas (en las que es incluido el patrono o dueño). También se incluyen los trabajadores por cuenta propia que no son profesionales

Sobre la base de las consideraciones anteriores, Concheso, (citado por Fernández, 2014) cuestiona el método que aplica el INE para discriminar a los trabajadores formales e informales:

Hay un problema en las cifras del INE, desde hace tiempo que decidieron que cualquier persona que mató un tigre y gana 50 bolívares está empleado, es decir, no refleja la realidad de que el empleo formal, de calidad, no está aumentando en el país, más bien está disminuyendo (párr. 7)

En relación con lo anterior, Sánchez (2015) comparte los resultados de una encuesta realizada por El Correo del Orinoco donde de cada 10 jóvenes consultados, ocho tienen más de un trabajo, y esos jóvenes encuestados son profesionales universitarios en su mayoría. De la misma manera Marcano y Duarte (2016: párr. 12)

citan estudios de Zuñiga donde expresa que “en situaciones de crisis como la actual tiende a aumentar las personas que tienen más de un trabajo porque tienen que buscar la manera de complementar los ingresos”. Se puede inferir que esta tendencia se mantendrá al corto y mediano plazo, si se toma en cuenta los pronósticos económicos.

Según el INE, la población ocupada en el sector informal en Abril de 2016 fue de 5.189.921 personas (39,7 %), mientras que el total de ocupados en el sector formal fue de 7.899.160 (60,3 %), siendo estas las últimas cifras oficiales publicadas al respecto. Ante la situación planteada, Marcano y Duarte (2016: párr. 13) citan a Poveda el cual considera que “la precariedad salarial ha empujado a la sociedad hacia la “informalidad de sobrevivencia”, con más de 50% de los trabajadores informales siendo incentivados por razones puramente monetarias y de corto plazo” En cuanto a la situación de las personas que poseen un trabajo formal, los mismos autores señalan que “Más del 60 % de los trabajadores formales se ven obligados a buscar otras formas de ingresos meramente informales”. Por lo anteriormente descrito, ser un profesional asalariado ya no es suficiente para mantenerse solvente en el ámbito financiero. En este orden de ideas se puede citar a Rojas (2016: 85) “La situación económica que vive el país impulsa a los venezolanos a ingeniárselas para buscar opciones que les permitan generar o aumentar sus ingresos”

En ese mismo sentido, De la Roca en declaraciones dada a Viteznic (2015) recomendó que las personas que quieran iniciar negocios propios “lo más sano es no dejar el empleo fijo mientras el negocio de emprendimiento no tiene forma”. En la misma forma declara que “hay que tener tomado una oportunidad de negocios, pero hay que tener la sustentabilidad de la vida diaria con un trabajo...”. Como puede observarse, se relaciona significativamente con la investigación y el comportamiento de los profesionales objeto de estudio.

Resulta oportuno decir que existen dos conceptos importantes que se deben manejar para entender en parte el comportamiento de la población venezolana relacionado al aspecto económico, estos son el de salario nominal y el salario real. El salario nominal son los bolívares que recibe la persona por concepto de sueldos y beneficios a cambio de su trabajo y el salario real es el verdadero poder de compra que tienen esos bolívares. Por las consideraciones anteriores es evidente que el salario real sufre un deterioro constante, porque se tiene más bolívares, pero cada día se puede comprar menos.

En los marcos de las observaciones anteriores, es evidente entonces que se debe pensar en las competencias que hoy se imponen por sus adecuaciones al entorno, así como por sus inmediatas proyecciones y repercusiones en el horizonte temporal más inmediato que se vive en Venezuela, debido a que las competencias no proceden exclusivamente de la naturaleza de las necesidades asociadas a los negocios ni a las condiciones particulares de los sujetos, sino que también son susceptibles a cada tiempo.

El profesional venezolano ha generado capacidades para encontrar estabilidad en medio de la complejidad a través de una mentalidad innovadora. Esta realidad única ha moldeado a los venezolanos hasta convertirlos en expertos del cambio y de la gestión en medio de incertidumbre, debido a la complejidad contextual, organizacional y ambiental que enfrentan constantemente, pero lo hace con un enfoque orientado al corto plazo (enfoque en el día a día), lo que al momento de iniciar negocios, así como trabajos no dependientes o informales pudiese afectarlo negativamente. En tal sentido, expresa De la Roca (en entrevista realizada por Viteznik, 2015), que alrededor del 80 % de las personas que inician un negocio fracasan el primer año. Por su parte, Rojas (2016) a partir de datos suministrados por Rodríguez, precisó que cada año salen a concretar sus ideas de negocios 2,5 millones de personas, pero no logran superar los 3,5 años de existencia, apenas lo consiguen entre 200.000 y 300.000 personas.

Con relación a lo anterior, Rodríguez (2014) atribuye que el corto tiempo que suelen mantenerse la mayoría de las iniciativas de negocios y trabajos no dependientes en Venezuela, no sólo se debe a la estructura macroeconómica, también a la falta de formación adecuada. Aclara que tener un título universitario no implica que la persona está preparada para iniciar su propio negocio. Ante la situación planteada, se deduce que las competencias gerenciales de los profesionales objeto de estudio deben ser revisadas, con la finalidad de adaptarlas a la situación actual que acontece en Venezuela, tomando en cuenta lo expresado por Jaramillo (2017):

Gerenciar en este contexto es administrar la escasez, no solo de recursos tangibles sino también de variables que resulta difícil precisar, como el tiempo y la atención que se dedica a los distintos frentes abiertos dentro y fuera de la organización(p. 11).

La teoría señala que, aun en entornos inciertos, es posible encontrar información estratégica relevante; pero, a medida que aumenta la incertidumbre, la captura de datos relevantes se vuelve más difícil. Para Velázquez (2013) una clave para triunfar en el entorno inestable de Venezuela es identificar el grado de incertidumbre asociado con el negocio, para escoger las herramientas adecuadas a esa incertidumbre. Adicionalmente, las estrategias deben ser flexibles para adaptarse a los cambios impredecibles y sorprendidos del ambiente venezolano. Para encarar la incertidumbre es necesario imaginar diferentes escenarios, estudiar sus impactos sobre los trabajos no dependientes ejecutados, formular estrategias para cada caso, desarrollar negocios flexible que puedan adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno y desarrollar competencias gerenciales que le permitan lidiar con la situación y faciliten el proceso de aprendizaje, adecuación y dirección por parte de los profesionales en sus diversas actividades a ejecutar.

Con referencia a lo anterior, Velázquez (2013) argumenta que en Venezuela se utilizan herramientas gerenciales que no están diseñadas para altos grados de incertidumbre por lo que tienden a fallar, debido a esto, los profesionales se frustran, desechan herramientas gerenciales y terminan operando de forma empírica, crisis, ensayo y error. Como resultado de los fracasos en el uso de herramientas gerenciales, se tiene la convicción de que en Venezuela una persona no se beneficia de un plan de negocios, porque modelar escenarios es muy difícil por la inestabilidad del entorno. Los profesionales caen en la trampa de la reactividad y no se preparan con planes de negocios flexibles, ni desarrollan competencias gerenciales necesarias para enfrentar los cambios y la adversidad.

En el orden de las ideas anteriores, es importante identificar las variables con las cuales los profesionales pueden gerenciar y con cuáles no tendrán los resultados que esperan en los actuales tiempos de incertidumbre que vive Venezuela. En efecto, Pacheco (citado por Ballesteros, 2016: párr. 1) señaló “la importancia de que los venezolanos tomen conciencia de que están en un ambiente difícil, que necesitan prepararse y aprender nuevas habilidades”

Frente a esta problemática se desea ofrecer alternativas a través de proponer estrategias para el desarrollo de competencias gerenciales que mejoren la efectividad de profesionales que realizan simultáneamente trabajos bajo relación de dependencia y no dependientes en los estados Aragua y Carabobo, teniendo en cuenta, que los conocimientos que necesitan aprender se haga sobre la marcha, atendiendo el hecho de que los trabajos no dependientes o informales que realizan simultáneo a su trabajo bajo relación de dependencia ocupa una parte considerable de su tiempo.

## **Formulación del Problema**

Para abordar de manera sistémica el tratamiento teórico y metodológico el problema de investigación, fueron planteadas las siguientes preguntas:

- ¿Qué competencias gerenciales realmente manejan los profesionales objeto de estudio en relación a su situación actual?
- ¿Cómo el contexto interno y externo impulsa a los profesionales a realizar trabajos no dependientes de manera simultánea a su trabajo bajo relación de dependencia?
- ¿Cuáles son las competencias gerenciales que pueden mejorar la efectividad de los profesionales objeto de estudio?
- ¿Cómo articular una propuesta para favorecer el desarrollo de competencias gerenciales que mejoren la efectividad de los trabajos no dependientes que desarrollan estos profesionales?

Las preguntas de investigación y las preguntas científicas permiten formular para el proceso investigativo el objetivo general y los objetivos específicos que busquen responder a las interrogantes planteadas.

## **Objetivos General de la investigación**

Proponer estrategias para el desarrollo de competencias gerenciales que mejoren la efectividad de profesionales que realizan simultáneamente trabajos bajo relación de dependencia y no dependientes en los estados Aragua y Carabobo.

## **Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar las competencias gerenciales de los profesionales objeto de estudio.
2. Analizar los contextos interno y externo que impulsa a los profesionales objeto de estudio a la realización de trabajos no dependientes o informales simultáneo a su trabajo bajo relación de dependencia.
3. Determinar las competencias gerenciales esenciales que pueden utilizarse para el mejoramiento de la efectividad de los profesionales objeto de estudio.
4. Formular estrategias que mejoren la efectividad basadas en el desarrollo de las competencias gerenciales de los profesionales que realizan trabajos bajo relación de dependencia y no dependientes de manera simultáneas residenciados en los estados Aragua y Carabobo.

## **Justificación de la Investigación**

El mundo del trabajo es un escenario fundamental para el desarrollo personal de los individuos. En él se despliegan sus talentos y se definen rasgos de personalidad como la autonomía y la estabilidad. Desde allí, se construyen el patrimonio y el proyecto de vida. Prepararse para el mundo del trabajo, no es sólo la opción de vincularse al mundo laboral a través del empleo, sino también la capacidad de generar empresas o iniciativas de autoempleo. Para ello se debe contar tanto de los conocimientos técnicos necesarios, como de las competencias gerenciales básicas y

unas competencias diferenciadoras. Tanto conocimientos como competencias deben adaptarse al ambiente de incertidumbre que se vive en el país.

Las competencias gerenciales forman el vehículo mediante el cual se obtienen resultados eficaces. Significa entonces, que son los bloques constructivos sobre los que descansa el desempeño efectivo del profesional tanto como trabajador bajo relación de dependencia, como trabajador no dependiente. Es por eso que el enfoque del estudio está centrado en proponer estrategias que logren desarrollar las competencias gerenciales necesarias para mejorar la efectividad con la que los profesionales realizan trabajos bajo relación de dependencia y los no dependientes de manera simultánea, dejando al criterio de los profesionales que herramientas, técnicas o estilos desea utilizar.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, las competencias gerenciales son los medios con los cuales los profesionales traducen su propio estilo, estrategia y herramientas o técnicas favoritas que utilizaran tanto en su ámbito laboral, como en los trabajos no dependientes que ejecutan. La importancia de desarrollar las competencias radica en que potencia el talento del profesional y esto le permite ascender en las organizaciones a las que pertenece, es evidente que también le facilita acceder a una serie de herramientas para iniciar trabajos no dependientes de manera exitosa, que satisfagan sus necesidades, se adapte a un mercado y lograr prosperar en él. Adicionalmente les permite redefinir y adaptar su modelo de negocio tantas veces como sea necesario. De los anteriores planteamientos se deduce que una de las claves para triunfar en el entorno inestable de Venezuela es identificar el grado de incertidumbre asociado con el negocio, para escoger las herramientas adecuadas a esa incertidumbre. Adicionalmente, las estrategias deben ser flexibles para adaptarse a los cambios impredecibles y sorpresivos del ambiente venezolano.

Es conveniente expresar que el estudio es relevante debido a que la temática está vinculada a la tendencia investigativa de las universidades del país buscando aportar soluciones a la crisis, como es la gestión de la pequeña y media empresa en la incertidumbre. En este propósito, de las diferentes líneas de investigación establecidas por la Universidad de Carabobo, el estudio se enmarca en línea de investigación: La Gestión de la Pequeña y Mediana Empresa, la Microempresa y el Emprendedor.

En igual forma es importante señalar que el estudio tiene características únicas que lo diferencian de otros temas de su misma clase, ya que como se mencionó se enfoca en el desarrollo de las competencias y no en proporcionar herramientas o técnicas, dejando esta decisión al profesional. También es pertinente, debido a que ofrece una alternativa que se adecua a una realidad de sectores de la población que en la actualidad se ven afectadas por la crisis económica.

El plantear las estrategias centradas en la persona objeto de estudio y no el tipo de trabajo no dependiente que está realizando de manera simultánea a su trabajo bajo relación de dependencia permite tanto limitar la investigación como le brinda la flexibilidad de adaptarse a los diferentes escenarios que se presentan. Al enfocarse el estudio en las competencias que deben ser desarrolladas para mejorar su efectividad, la persona puede conseguir los resultados que espera en la mayoría las actividades que realiza. Al darle la oportunidad de adquirir nuevas competencias gerenciales y desarrollar las ya existentes, obtiene la visión que le facilita optimizar los resultados de los trabajos no dependientes que realiza, evitando que afecte de manera considerable su desempeño el trabajo bajo relación de dependencia.

En este propósito, se busca lograr mejoras significativas en cuanto a la efectividad se refiere, en la medida en que los profesionales desarrollen competencias que le permitan imaginar diversos escenarios y trazar rutas estratégicas alternativas en función de cada situación que se presente, todo esto en ambientes negocios inestables.

No se puede esperar que las referencias académicas de administración de negocios tradicionales que se imparten en la mayoría de las Universidades del país sean alternativas viables para este grado de incertidumbre, por lo que los estudios de postgrado ofrecen las tendencias más actuales en cuanto a las teorías administrativas y gerenciales se refiere, sin embargo en lo que se refiere al desarrollo de competencias gerenciales diferenciadoras todavía se hace de una forma muy general. Atendiendo a esto, el profesional de hoy está en busca de un acompañamiento más personalizado, siendo este punto la principal justificación del estudio, debido a que surge de una necesidad que va en aumento entre profesionales que se aventuran al trabajo no dependiente sin dejar sus empleos bajo relación de dependencia, profesionales que están creando negocios simultáneos a su empleo formal y en cierta forma requieren una asistencia más personalizada a su situación actual.

La investigación en la Universidad de Carabobo, es un tema de especial relevancia, por cuanto la posibilidad de producir soluciones para el país. Hecha la observación anterior, el estudio está enmarcado en la línea de investigación de la gestión de la pequeña y mediana empresa, la microempresa y el emprendedor. A través del estudio se busca responder a las expectativas del contexto, con una visión clara que le permita asumir los retos y generar las iniciativas para la solución de los problemas planteados. En concordancia con esto confirmar la necesidad de centrarse en la idea de aportar competencias gerenciales para contribuir al éxito de los trabajos no dependientes o informales que ejecutan los profesionales objeto de estudio sin que los afecte en su trabajo bajo dependencia.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En lo que se refiere al marco teórico o referencial, Arias (2012: 106) expresa que “es el producto de la revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar”.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Toda investigación se sustenta en trabajos que le anteceden al mismo. Se trata de determinar aquellas investigaciones que se vinculan directamente con el motivo de estudio, y en el caso de trabajos caracterizados por ser novedosos, con la finalidad de que sirvan de soporte es necesario hacer alusión a aquellos que de alguna manera puedan tener lazos de unión con la investigación que aquí se desarrolla. Con referencia en lo anterior, Arias (2012: 106) expresa que “Los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”. En virtud de ello, se tienen las siguientes investigaciones:

Duarte (2013) presenta un trabajo de investigación titulado “**Desarrollo de competencias gerenciales para la alta dirección en empresas cosméticas biotecnológicas bogotanas: Un enfoque conductual**”, presentado en el área de postgrado en la Universidad Nacional de Colombia para optar por el título de Magister en Administración. El estudio es descriptivo y cualitativo, se utilizó para las entrevistas el método STAR (de las siglas en inglés de *situation, task, action, result*). Realizo un levantamiento de información sectorial a través de la entrevista al directivo de las empresas estudiadas y por medio del análisis del discurso se realizó la construcción de los sentidos subjetivos más recurrentes en las expresiones de los entrevistados. En cada

entrevista se codificaron las expresiones más significativas en categorías abiertas; es decir, según el principal aspecto al cual hacen referencia, de lo que se obtuvieron 19 categorías, que a su vez, fueron agrupadas en 5 supra-categorías. La lógica de la agrupación responde a su afinidad semántica, esto es la posibilidad de conectarlas desde un aspecto común. Para este proceso, se utilizó el programa informático Atlas-ti5.0, que potencia el análisis de datos cualitativos.

Expresa que es relevante desarrollar competencias para quienes ocuparán la alta dirección, por lo que planteó definir desde un enfoque conductual las competencias particulares de gerentes de empresas de este sector. El aporte más significativo a la investigación en curso es que ofrece una serie de herramientas para el desarrollo de competencias gerenciales a que involucran experiencias relacionadas con actividades directivas, las cuales son tomadas para que sirvan guía, que funcionen de andamiaje o estructura para la ejecución de estudio.

Pitre, Díaz y Eneth (2015), presentan una investigación titulada “**Modelo de gestión estratégica en unidades de emprendimiento empresarial de la Universidad de la Guajira**” artículo derivado de un proyecto de investigación divulgado en la revista de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Simón Bolívar de la ciudad de Barranquilla, Colombia. El abordaje metodológico fue de corte empírico-analítico, con un diseño transeccional no experimental. Para tal efecto, se utilizó una muestra probabilística de 367 participantes del nivel de educación superior de las universidades del departamento de la Guajira, a quienes se les administró una encuesta sobre emprendimiento y empresarismo. Los principales hallazgos permitieron identificar que a partir de la implementación del modelo se evidenciaron cambios en las prácticas y factores asociados con la efectividad y operatividad de la formación para el emprendimiento y el empresarismo. Así mismo se evidencia la necesidad de fortalecer los procesos pedagógicos relacionados con el aprendizaje y fortalecimiento de las competencias asociadas con la iniciativa

empresarial. El aporte a la investigación además de las herramientas que utilizaron para la elaboración del mismo, que fueron de utilidad para la estructuración del estudio, está en el reconocimiento de la importancia que tienen las competencias empresariales y personales en los procesos de liderazgo y creación de negocios. Adicionalmente, expresan que pueden ser aprovechados los resultados de grupos de investigación de las universidades para implementar escenarios propicios para la formación de competencias empresariales, y personales.

Hernández M. (2015) realiza un trabajo de investigación titulado “**Propuesta de un Modelo Teórico-Metodológico de Comunicación Organizacional para Empresas Venezolanas. Caso: Corporación Sybven**” presentado en el área de Posgrado de la Universidad Central de Venezuela para optar por el título de Maestría en Comunicación Social. Se realizó una investigación de campo, diseño no experimental, con niveles exploratorio y descriptivo, se diseñaron como instrumentos para la recolección de datos dos entrevistas semi-estructuradas que se aplicaron a personas clave y expertos del área comunicacional para su correspondiente validación. Posteriormente se diseñó la propuesta. Busca proponer un modelo teórico-metodológico de comunicación organizacional para empresas venezolanas explorando e identificando prácticas de comunicación, a partir de una situación real. Para lograrlo se realizó un diagnóstico que permitió analizar las prácticas comunicacionales en la corporación, posteriormente se contrastó con la teoría y las mejores prácticas comunicacionales, lo que permitió diseñar la propuesta de un modelo que provee un aporte para el mejoramiento y optimización de sus procesos de comunicación. Entre los aportes relevantes al estudio se encuentran el hecho de utilizar su metodología y datos recopilados como una guía para la estructuración de la parte de la investigación que busca establecer un proceso de comunicación efectivo para el desarrollo del resto de las competencias gerenciales.

Hernández S. (2013) en su investigación “**Perfil gerencial del microempresario en el estado Lara**”, presentado en la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado para optar por el título de Maestría en Gerencia empresarial. La intención de esta investigación radica en definir el perfil gerencial de los microempresarios beneficiarios de Caritas Diocesana de Barquisimeto, sustentado en el desempeño gerencial basado en funciones, roles y competencias gerenciales, apoyado en referencias bibliográficas. Fue de tipo descriptiva, su población objeto de estudio estaba representada por seis microempresarios beneficiarios de préstamos. Los resultados obtenidos, constatan que los microempresarios cumplen de manera empírica con las funciones, roles y competencias gerenciales. De la información recopilada realizan recomendaciones para mejorar el perfil gerencial partiendo del existente. Entre sus hallazgos resalta que el elemento más importante del comportamiento organizacional de la microempresa es el liderazgo dado que en la mayoría de los casos el mismo dueño es gerente, accionista, director y hasta tiene realizar actividades operativas. También resalta que el desarrollo de las competencias va de la mano con el desarrollo del negocio. Lo anteriormente expuesto se toma como aportes significativos para el estudio, la idea que esa íntima identificación del dueño con su negocio conlleva al impulso de las competencias gerenciales, dado que las distintas etapas del ciclo de vida del negocio requiere habilidades y competencias específicas que el dueño debe tener presente para su crecimiento.

González (2017) realiza una investigación titulada “**Diseño de un Mapa Estratégico para el Mejoramiento de la Gestión Gerencial en las PYMES del Sector Metalmecánico del Municipio Guacara del estado Carabobo**” presentado en el área de postgrado de la Universidad de Carabobo para optar el título de Maestría en administración mención Gerencia. Es del tipo descriptivo dentro de la modalidad de proyecto factible, tomando como muestra a la totalidad de la población, en este caso a las nueve PYMES, aplicándoles un instrumento de recolección tipo encuesta, destacando principalmente que las organizaciones en estudio presentan numerosas

debilidades en áreas estratégicas encargadas de actuar como base para las estrategias que buscan alcanzar los objetivos de cada organización, dichas fallas son más significativas en la gestión del capital humano y en la administración de los procesos internos. Entre los aportes que se toman se encuentra la metodología empleada por ser proyecto factible, el cual se utiliza como marco de referencia para la elaboración del estudio. Adicionalmente los hallazgos que obtuvieron aportan información referencial, ya que al considerar a la población objeto de estudio una empresa conformada por una persona, se busca utilizar esa información referencial en pro de su beneficio.

Peña (2016), presenta una investigación titulada **“Modelo Gerencial de Desarrollo Centrado en el Liderazgo como Potenciador de Competencias para el Personal de Ventas en una Empresa del Sector Alimentos Ubicada en Valencia Estado Carabobo”** presentada en el área de postgrado de la Universidad de Carabobo para optar por el título de Maestría en Administración mención Gerencia. Está enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, apoyada en la investigación de campo, con un método cuantitativo; con un diseño transeccional y no experimental. Se empleó como técnicas de recolección de datos la encuesta y la entrevista, como instrumento el cuestionario, dirigido a una muestra de 37 representantes de ventas y un guion de entrevista al gerente de ventas. Se concluyó que hay información sobre los niveles de competencias requeridas; no obstante el personal de ventas de la empresa objeto de estudio no son informados acerca de las que tienen presentes y ausentes, que les permita aplicar medidas como la formación. Otro hallazgo resaltante fue que el tipo de liderazgo influye en los resultados y facilita el desarrollo de la competencia trabajo en equipo. Entre los aportes destacados está en la metodología utilizada la cual es aprovechada como guía referencial para elaboración del estudio, también se utiliza la información recopilada en cuanto la importancia del liderazgo para la competencia trabajo en equipo, así como la importancia que tiene el autoconocimiento, tanto de fortalezas como debilidades.

## **Bases teóricas**

La investigación dispone de un basamento teórico para proporcionar carácter y objetividad a la misma. En este propósito Arias (2012: 107) expresa que “Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. En ese mismo orden de ideas se puede citar a González (2017: 32) “permiten suministrar un marco referencial que sirve de soporte para comprender el entorno en el que se desenvuelve el problema de la investigación”.

## **Estrategia**

Tanto la palabra estrategia así como sus primeras aproximaciones teóricas surgen en el contexto militar, pero al inicio del siglo XX la estrategia rompe su confinamiento y se sale del ámbito castrense. En efecto, la comprensión de que existen otros conflictos aparte de la guerra y que la fuerza no es la única ni necesariamente la mejor forma de resolverlos, terminó por trasladar los principios estratégicos a otros conflictos civiles sin violencia necesaria y a otras áreas del conocimiento y actividad humana, cuando se presentan ciertos factores, como lo son la persecución de objetivos en situaciones competitivas, la participación de otras personas o sistemas que con su intervención (de manera real o potencial) pudiesen perjudicar la consecución de dichas metas y la posibilidad de elección entre diferentes alternativas de acción. (Pérez, 2014).

Sobre las consideraciones anteriores, para un concepto general de estrategia puede mencionar el ofrecido por Ohmae (citado por Pulido, 2008:20) “el objetivo de una estrategia consiste en aproximarse a las condiciones más favorables a nuestro bando, juzgando con precisión el momento oportuno para atacar o retirarse, y evaluando siempre con corrección los límites de compromiso”

Para efectos de la investigación se tomaron en cuenta las relacionadas con las actividades de negocios, conocidas como estrategias empresariales, las cuales básicamente cuenta con dos enfoques. El primero consiste en seccionar el mercado con el mayor grado posible de imaginación, para identificar sus segmentos clave; el segundo radica en descubrir qué distingue a las empresas que logran el éxito de las que no lo consiguen y luego analizar las diferencias entre ambas (Pulido, 2008).

En este orden de ideas se puede referenciar lo expresado por Ohmae (citado por Pulido, 2008:21) lo que denomina el triángulo estratégico. “Cuando se elabora cualquier estrategia de negocios, deben tenerse en cuenta los tres principales participantes: la corporación misma, el cliente y la competencia. Cada una de estas ‘tres estratégicas C’ es una entidad viviente con sus propios intereses y objetivos.” En referencia a la clasificación anterior, para efectos del estudio, los profesionales objetos de estudio representan la corporación, el cliente se encuentra representado por los trabajos bajo relación de dependencia y los trabajos no dependientes a los que los profesionales se dedican; la competencia está representada por el resto de personas y organizaciones compitiendo por captar esos clientes.

Desde una perspectiva general, las conceptualizaciones de estrategia desde que se comienza la investigación son aportadas por Dess, Lumpkin y Eisner (2011: 9) “ideas decisiones y acciones que permiten que una empresa tenga éxito”. Con referencia a lo anterior, Thompson, Petera, Gamble y Strickland (2012: 4) expresan que “consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio.” Los mismos autores expresan que la estrategia tiene que ver con competir de manera diferente, haciendo lo que los competidores no hacen, si es posible hacer lo que no pueden hacer. En tal sentido, los profesionales objeto de estudio necesitan plantearse estrategias con elementos distintivos que atraigan a los clientes y genere una ventaja competitiva.

Sobre las bases de las consideraciones anteriores, y enmarcándola en una definición conceptual adecuada para ser utilizada en el desarrollo de competencias gerenciales, se utiliza la ofrecida por Rojas V. (2013):

La estrategia se define como un estilo y un método de pensamiento referido a la acción, de carácter consciente, adaptativo y condicional, reflexivo y ponderado de las fuerzas puestas en juego en un escenario determinado, donde predominan el cálculo y la previsión del comportamiento de los individuos y que finalmente se ocupa de la selección de los medios idóneos que permitan alcanzar los resultados esperados (p. 24)

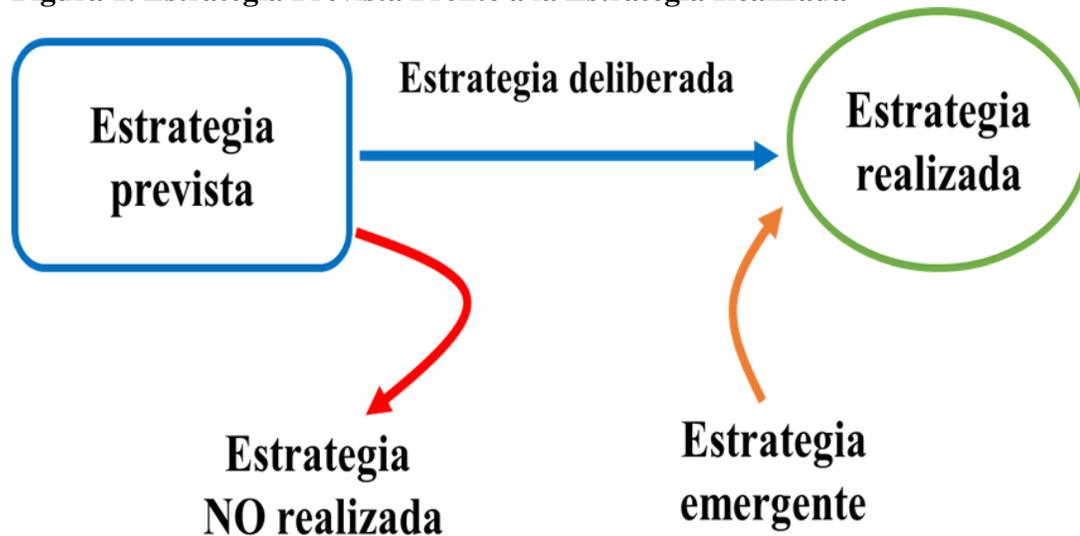
Por diversas razones la estrategia rara vez se ejecuta en su forma original debido a los imprevistos del entorno, las limitaciones inesperadas de recursos o los cambios de preferencias administrativas los cuales ocasionan que al menos algunas de sus partes no se realice, lo que es una situación frecuente en el contexto donde se desenvuelve la población objeto de estudio, impulsándolos en la búsqueda de nuevas oportunidades que puedan detectar en el entorno. Ahora bien, esa búsqueda de oportunidades que no forman parte del conjunto original de intenciones se le denomina estrategia emergente.

En el orden de ideas anteriores, es evidente que la estrategia se modela en parte con análisis y elecciones de la persona involucrada, y en parte por la necesidad de adaptarse al entorno y aprender sobre la marcha. En la figura 1 se puede esquematizar esta situación, adicional a lo propuesto por Thompson Petera, Gamble y Strickland (2012) que puede ser a través de dos formas:

- **De una estrategia proactiva (o deliberada)**, la cual consiste en elementos estratégicos ideados y ejecutados conforme a lo planeado.

- **De una estrategia reactiva (o emergente)**, la cual consta de los nuevos elementos que surgen conforme lo exija el cambio de condiciones.

**Figura 1. Estrategia Prevista Frente a la Estrategia Realizada**



**Fuente:** elaboración propia 2019 a partir de Dess, Lumpkin y Eisner (2011)

En referencia a la clasificación anterior, y como se refleja en la figura 1, dado que el estudio busca es el manejo óptimo de estrategias que faciliten la obtención de un resultado deseado, entendiendo que las diversas situaciones obligan a modificar la estrategia deliberada, se profundiza en la conceptualización de las emergentes. En este propósito se presenta la ofrecida por Miranda (2016: 9) “Las estrategias emergentes no son formalmente planeadas, surgen en organizaciones ágiles, flexibles, con altos niveles de creatividad, emprendimiento y participación de los recursos humanos, considerando el dinamismo y la complejidad del entorno”. Según se ha visto, esta conceptualización puede adaptarse de manera adecuada al contexto donde son realizados los trabajos no dependientes por parte de los profesionales objetos de estudio.

En lo que se refiere a la estrategia realizada, Dess, Lumpkin y Eisner (2011: 13) expresan que “las decisiones organizacionales se determinan según el análisis, los hechos imprevistos del entorno, las limitaciones inesperadas de recursos y los cambios de preferencias administrativas”, por lo tanto la estrategia realizada es una combinación de estrategias deliberadas y emergentes.

Los profesionales deben tener en consideración lo expresado por Antonorsi y Olmedillo (2017: 61) que dicen que el “75 por ciento de las estrategias no fallan por su formulación, sino por la incapacidad de llevarlas a cabo”. Con referencia a lo anterior, los mismos autores citan lo expresado por Ohmae “En el mundo de los negocios no se requieren estrategias perfectas. Lo que cuenta no es la forma de actuar en términos absolutos, sino la actuación con respecto a la competencia”. Es evidente entonces que para un logro de resultados favorables, los profesionales objeto de estudio deben entender la importancia de esta premisa, ya que puede acelerar el proceso de desarrollo de competencias.

Sobre las consideraciones anteriores, Blanco (2014) expresa que una buena estrategia se formula en función del entorno y los cambios que este plantea. En igual forma debe ser factible, es decir, realizable y no debe agotar los recursos de la organización. Para lograr tal síntesis en la formulación de la estrategia, el autor arriba mencionado hace referencia del método *Smart*, acrónimo de siglas en ingles de *specific* (especifico), *measurable* (medible), *attainable* (alcanzable), *relevant* (relevante), *time bound* (temporal o a tiempo), como una guía sencilla:

- **Específicos:** los objetivos que se formulen deben ser concisos, sin ambigüedades.
- **Medibles:** que puedan ser observados mediante algún indicador apropiado.

- **Posibles:** que puedan alcanzarse mediante un esfuerzo sistemático, sin ser desproporcionadamente ambiciosos.
- **Realizables:** que se hayan evaluado los recursos para alcanzarlo, incluidos los no disponibles.
- **A tiempo:** que tengan fecha de culminación.

### **La Estrategia en Condiciones de Incertidumbre.**

El enfoque tradicional de la estrategia se centra en el supuesto de que mediante la aplicación de un conjunto de herramientas de análisis de gran alcance, pueden predecir el futuro de cualquier negocio con precisión suficiente para elegir una dirección estratégicamente clara. Cuando se tienen entornos económicamente estables se trabaja con certidumbre, la cual Hellriegel, Jackson, y Slocum, (2009: 255) definen como “la condición que impera cuando las personas están plenamente informadas acerca de un problema, conocen soluciones alternativas y saben cuáles serán los resultados de cada solución”, bajo estas condiciones se formulan las estrategias previstas y se ejecutan las estrategias deliberadas. A medida que el entorno económico se vuelve más inestable se comienza a trabajar con incertidumbre, definida por Hellriegel, Jackson, y Slocum, (2009: 257) como “la condición que impera cuando una persona no cuenta con la información necesaria para adjudicar probabilidades a los resultados de las soluciones alternativas.”

Para Rodríguez y Ojeda (2015: 20) “La gerencia tradicional no funciona cuando se intenta gestionar una empresa naciente en un entorno incierto”. Hechas las observaciones anteriores, subestimar la incertidumbre puede ser muy peligroso, debido a que cuando el futuro es realmente incierto, el enfoque tradicional, es en el mejor de los casos, marginalmente útil y en el peor de los casos abiertamente peligroso. En

efecto, subestimar la incertidumbre puede dar lugar a estrategias que no resguardan los trabajos no dependientes ejecutados por los profesionales frente a las amenazas, ni le ayudan a tomar ventaja de las oportunidades que los mayores niveles de incertidumbre proporcionan. En igual forma, otro peligro radica en el otro extremo, si los profesionales no pueden encontrar una estrategia que funcione bajo el análisis tradicional, pueden abandonar el rigor analítico de su proceso de planificación en conjunto y basar sus decisiones en el instinto.

Por su parte, en otra publicación de Blanco (2017: 6) expresa que “siempre, a pesar de la incertidumbre del entorno, se pueden identificar oportunidades en términos de demandas potenciales para productos o servicios futuros”, siendo esta premisa soporte para el desarrollo de estrategias que permitan identificar oportunidades a pesar de la existencia de incertidumbre.

### **Grados de Incertidumbre en los Negocios**

El enfoque tradicional de la planificación estratégica supone que es posible modelar el futuro de cualquier negocio y minimizar la incertidumbre para tomar decisiones estratégicas que garanticen el éxito. Ahora bien, Velázquez (2013) basándose en los estudios de Courtney, Kirkland y Viguerie (2000), expresa que se pueden distinguir cuatro categorías de incertidumbre en los negocios. En el primer grado de incertidumbre se puede modelar el escenario futuro. En el segundo hay un número limitado de escenarios alternativos excluyentes: uno de ellos va a ocurrir. En el tercero existe una serie de escenarios futuros relacionados: el escenario que ocurrirá estará en algún punto de esa serie. En el cuarto grado coexisten tantas dimensiones de incertidumbre en interacción que es prácticamente imposible modelar el futuro: ambigüedad total.

En situaciones de poca incertidumbre, las herramientas tienden a ser cuantitativas y estáticas, y la estrategia dominante son las deliberadas. A medida que aumenta la incertidumbre, las herramientas de negocio que se pueden utilizar tienden a ser más cualitativas y dinámicas y el uso de las estrategias emergentes aumentan proporcionalmente. Cabe agregar lo expresado por Blanco (2017: 6) “aun en entornos inciertos, es posible encontrar información estratégica relevante; pero, a medida que aumenta la incertidumbre, la captura de datos relevantes se vuelve más difícil”

### **Grado uno de Incertidumbre: Un Futuro suficientemente claro.**

En el primer grado o nivel de incertidumbre existe una visión clara del futuro y se pueden utilizar las herramientas gerenciales tradicionales para modelar el escenario del negocio: análisis FODA, análisis de los costos de los competidores, análisis de la cadena de valor, entre otros. Es tanta la certeza que se cree tener sobre lo que sucederá con el negocio que es posible determinar el retorno sobre la inversión y escoger las mejores opciones de inversión (Velázquez, 2013 basado en Courtney, Kirkland y Vigiére, 2000).

Cuando está presente el grado uno, los profesionales objetos de estudio pueden desarrollar una predicción del futuro con suficiente precisión para el desarrollo de la estrategia. Aunque será inexacta en la medida en que todos los entornos de negocio son inherentemente inciertos, el pronóstico será lo suficientemente preciso para permitirle establecer una sola dirección estratégica. Se puede decir que es un futuro predecible.

### **Grado dos de Incertidumbre: Futuros Alternos.**

En el segundo grado de incertidumbre es posible modelar varios escenarios alternativos. Los escenarios son excluyentes; es decir, si uno de ellos acontece los otros no pueden ocurrir. Los escenarios son claros pero inciertos. Mediante las herramientas

tradicionales no es posible determinar el escenario que va a ocurrir. El futuro depende de factores que están fuera del control de la persona. Para tal efecto se deben identificar y monitorizar las variables que van a ser factores determinantes para la ocurrencia de uno u otro escenario. También se debe evaluar si el profesional puede influir en la ocurrencia del escenario que más le convenga, y analizar cada escenario como si no existieran los otros para desarrollar estrategias y trabajos no dependientes flexibles que puedan adaptarse rápidamente al escenario que ocurra. Otra situación común en el grado dos, es que el valor de una estrategia depende principalmente de estrategias de los competidores, así como de lo que aún no puede ser observado, debido a que los posibles resultados son discretos. (Velázquez, 2013 basado en Courtney, Kirkland y Vigiére, 2000)

De los anteriores planteamientos se deduce que cuando está presente el grado 2 de incertidumbre, el análisis que realizan los profesionales objeto de estudio no pueden identificar qué resultado ocurrirá, aunque puede ayudarle a establecer las probabilidades. Aunque algunos, si no todos, los elementos de la estrategia que se plantearon sean modificados, el resultado si puede ser predecible.

### **Grado tres de Incertidumbre: Una Variedad de Futuros**

En el tercer grado de incertidumbre, los profesionales objeto de estudio, solo pueden modelar una serie de potenciales escenarios que se relacionan entre sí. Como ya se comentó un número limitado de variables define la serie, pero el escenario futuro puede estar en cualquier punto del continuo y no hay herramientas que permitan determinar dónde. No hay escenarios definidos claramente y se pueden escoger y modelar muchos escenarios diferentes. Algunos o quizás todos los elementos de la estrategia cambiarán, según el escenario que ocurra.

En estos casos no hay método de investigación de mercado que permita pronosticar la aceptación de los consumidores, la respuesta de los competidores o el comportamiento de los canales de distribución (Velázquez, 2013 basado en Courtney, Kirkland y Viguere, 2000). Para formular una estrategia en un entorno de esta naturaleza hay que definir varios puntos dentro del conjunto de escenarios posibles y aplicar herramientas para cada uno de manera independiente.

#### **Grado cuatro de Incertidumbre: Verdadera Ambigüedad.**

En el cuarto grado de incertidumbre existen tantas variables y dimensiones de incertidumbre en interacción, que hacen prácticamente imposible modelar o predecir un escenario para un negocio. Los profesionales objeto de estudio enfrentan una situación de verdadera ambigüedad, en la cual no es posible identificar las variables que determinarán el escenario que ocurrirá. Algunos escenarios son excluyentes y otros están relacionados (Velázquez, 2013 basado en Courtney, Kirkland y Viguere, 2000). Es muy difícil determinar la estrategia, los profesionales objeto de estudio pueden tener objetivos claros pero el camino para llegar a ellos es confuso. Las herramientas gerenciales que predominan en estos ambientes son cualitativas y dinámicas. Incluso en este grado de incertidumbre se puede adquirir una valiosa perspectiva estratégica, para lograrlo los profesionales objeto de estudio necesitan catalogar sistemáticamente lo que saben y lo que es posible conocer.

Paradójicamente, Velázquez (2013) expresa que este entorno ofrece mayores probabilidades de éxito que los definidos por los tres primeros grados de incertidumbre, para las empresas administradas profesionalmente y en el caso de estudio, los trabajos no dependientes que se realicen. En las economías estables, las tendencias no cambian, la información es casi perfecta, la competencia es difícil y los consumidores son muy

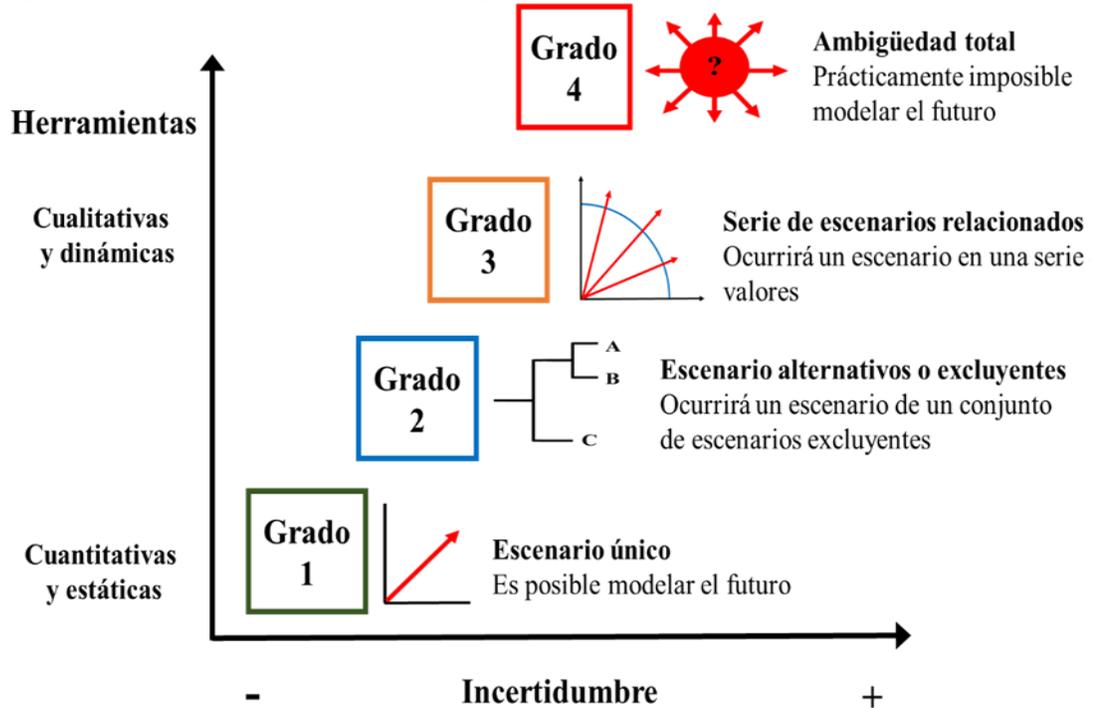
exigentes. En el grado de total ambigüedad, la falta de información, los cambios, la confusión y la inestabilidad abren grandes oportunidades.

En referencia a la clasificación anterior, Velázquez (2013) argumenta que según la consultora gerencial McKinsey & Company, Venezuela se encuentra en un nivel de incertidumbre cuatro o ambigüedad total, donde hay tantas variables de incertidumbre fuera del círculo de influencia que anticipar un escenario futuro es prácticamente imposible. Esta situación se mantiene como lo expresa Blanco (2017: 6) “situaciones de nivel 4 son de rara ocurrencia y que, con el tiempo, tienden a desplazarse hacia uno de los otros niveles. Sin embargo, sí existen, y un ejemplo puede encontrarse en la realidad venezolana de los últimos cinco años.”

En consecuencia las estrategias que cobran mayor importancia para el logro de los resultados serán las estrategias emergentes, con herramientas con tendencias cualitativas y dinámicas.

Los grados de incertidumbre y posibles herramientas a utilizar pueden ser esquematizados en la figura 2

**Figura 2. Grados de Incertidumbre y tipos de Herramientas**



**Fuente:** elaboración propia (2018) a partir de Velázquez (2013) y McKinsey & Company (2000)

### La Estrategia Emergente.

Como ya se ha mencionado, el componente emergente de la estrategia consiste en la respuesta, más o menos consciente, que se da a las reacciones que provoca la implementación de la estrategia deliberada. Dichas reacciones pueden venir tanto del entorno (respuestas de competidores a acciones estratégicas) como de la propia organización (resistencia al cambio), o ser resultado del aprendizaje por la acción que ha obtenido el profesional durante su actuación.

En el marco de las observaciones anteriores, Prim (2014) explica que al inicio de un nuevo proyecto innovador, que para los profesionales objeto de estudio son sus trabajos no dependientes, la estrategia que se elija no necesariamente es la óptima, se basa en una serie de suposiciones, siendo esto la base de la que parte la estrategia emergente. Se diseña la estrategia inicial como punto de partida y a partir de ella prepara una serie de experimentos encaminados a comprobar la viabilidad de la estrategia.

En lo que se refiere a estos experimentos, pueden ser en el campo técnico, de marketing, comercial o estratégico. El objetivo de los experimentos es encontrar pronto qué es lo que falla de la estrategia gastando la menor cantidad de recursos posibles, lo que favorece a los profesionales, debido que de esta manera, el foco del trabajo no dependiente está en aprender lo que funciona lo antes posible mediante una experimentación sistemática de los puntos más arriesgados de la estrategia. Con cada experimento, se descubre nueva información que permite ir modificando la estrategia, hasta obtener la estrategia óptima. En un proceso de estrategia emergente, los diferentes experimentos hacen que se aprenda del mercado lo necesario para convertir las suposiciones de partida en hechos, permitiendo redirigir la estrategia hacia otra diferente, reduciendo la incertidumbre a largo de la construcción del negocio y obtener aprendizaje validado.

De los anteriores planteamientos se deduce, los beneficios que se logran al aplicar estrategias emergentes al desarrollo de un trabajo no dependiente, radica en que el profesional objeto de estudio obtiene mayor aprendizaje y mejor calidad de la información recolectada sobre el mercado, los clientes y el producto o servicio ofrecido, consiguiendo reducir y optimizar la inversión. En efecto, solo se invierte cuando realmente se necesita, conforme se va adquiriendo conocimiento validado y debido que es un proceso iterativo, se revisa el proyecto en conjunto, con mucha más frecuencia que con el método tradicional.

En relación con el término iteración, Prim (2014a) lo ubica dentro de la metodología de *Lean Startup* (traducido al español como empresa emergente, o emprendimiento ágil), consiste en repetir una y otra vez el mismo proceso, tomando como punto de partida en cada repetición el resultado anterior, con la finalidad de generar aprendizaje validado. Además explica que los porcentajes de éxito son mucho mayores en proyectos que siguen una estrategia emergente, que los que siguen una estrategia de plan de empresa. En efecto, por el hecho de que el conocimiento se va generando conforme avanza el proyecto, y el proyecto solo avanza con conocimiento validado, es decir, basado en hechos. Las principales ventajas de una estrategia emergente respecto a una estrategia deliberada explicadas por Prim (2014b) son:

- **La tensión del proyecto disminuye.** Al inicio del proyecto, el objetivo del proceso estratégico emergente es aprender por lo que las expectativas de las inversiones en experimentos son bajas. Esto quita presión al proyecto, ya que las inversiones en aprender son también de cuantías menores que las necesarias para ejecutar una estrategia deliberada.
- **Se invierte sólo si el conocimiento es elevado.** En el proceso de estrategia deliberada el grueso de las inversiones se realiza al inicio del proyecto. Esto hace que las expectativas de dichas inversiones sean elevadas aumentando la tensión del proyecto ya que el conocimiento del mercado es bajo y las consecuencias de las inversiones inciertas. En estrategia emergente sin embargo, las inversiones fuertes se realizan cuando el conocimiento del mercado es alto y el resultado de las mismas más predecible.
- **El gasto total en el proyecto es menor.** La razón es que al acometer las inversiones importantes cuando el conocimiento es elevado, se cometen menos

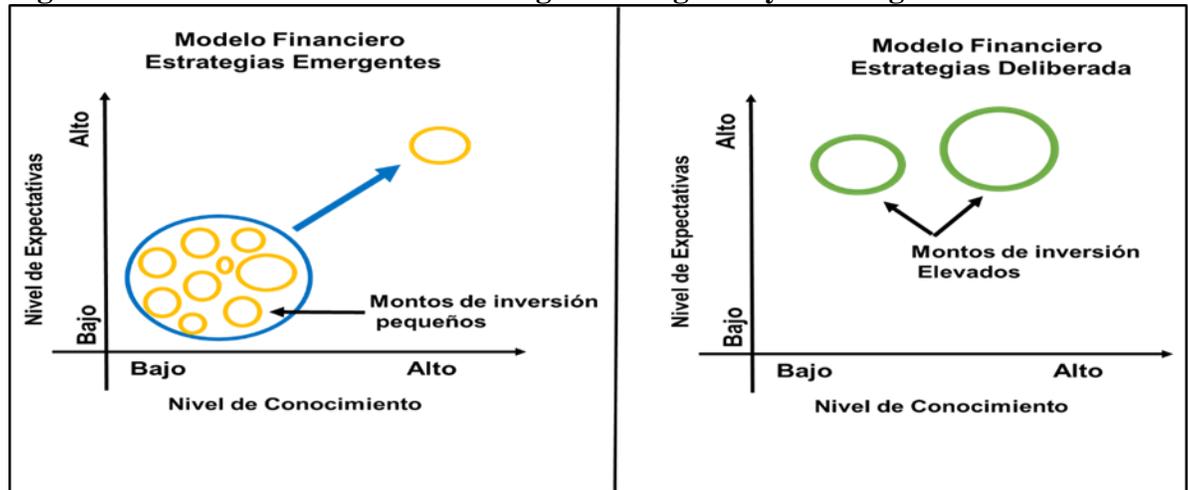
errores y por tanto se gasta el dinero cuando el proyecto realmente lo necesita. Las inversiones en el proceso de estrategia emergente, se gestionan de manera que las inversiones pequeñas se utilizan en experimentación sobre hipótesis o suposiciones y las inversiones potentes se emplean sobre hechos.

- **El conocimiento final acumulado es mayor.** Durante las fases iniciales, el foco está en aumentar el conocimiento. Esto permite que el equipo promotor, que basa su estrategia en un proceso emergente, acabe con un conocimiento superior en un tiempo menor que un equipo cuyo foco está en ejecutar una estrategia deliberada.
- **El intervalo de revisión de la estrategia es mayor.** El proceso de estrategia emergente tiene un intervalo de revisión mayor, ya que se realiza de manera iterativa, conforme se aprende de la experimentación. Por tanto, se revisa la estrategia conforme se va aprendiendo del resultado de los experimentos. El intervalo de revisión de una estrategia deliberada es mucho menor, ya que depende de la ejecución del proyecto.

A este respecto, para Prim (2014b) el proyecto de estrategia deliberada tardará más en llegar al mercado, con una mayor inversión y por lo tanto con menor capacidad económica para rectificar hacia una estrategia más efectiva, si la inicial estaba equivocada. Con referencia a lo anterior, es evidente entonces que el manejo de los recursos puede establecerse eficientemente desde la concepción misma de la estrategia a utilizar, y en un contexto de incertidumbre elevada como en la que se desenvuelve el profesional objeto de estudio, hace que aumente sus probabilidades de éxito.

Lo anteriormente expuesto se puede esquematizar en la figura 3:

**Figura 3. Modelo financiero en Estrategias Emergentes y Estrategias Deliberadas**



**Fuente: Prim, Alfonso (2014)**

Complementando sobre la metodología *Lean Startup* y su vinculación con las estrategias emergentes, Rodríguez y Ojeda (2015) expresan:

El método lean startup o emprendimiento ágil está dirigido a evitar el aprendizaje costoso, mediante un aprendizaje “validado”; es decir, aprender lo más pronto posible con la guía del mercado. Una empresa emergente necesita saber, a tiempo, cuáles elementos de su estrategia están funcionando para llevar a cabo la visión de los fundadores y cuáles son disparatados, para descartarlos (p. 22)

### **Pruebas para Identificar Estrategias Exitosas**

Propuesta por Thompson, Petera, Gamble y Strickland (2012) y expresan que se pueden aplicar tres pruebas para determinar si una estrategia es una estrategia exitosa, las cuales son adaptadas por el investigador para ser aplicadas por el profesional objeto

de estudio, ya que el mismo puede considerarse una empresa conformada por un integrante:

- **La prueba de ajuste:** ¿Qué tan bien se ajusta la estrategia a la situación del trabajo no dependiente a ejecutar? Debe ajustarse bien a la industria y a las condiciones competitivas, a las mejores oportunidades de mercado y a otros aspectos pertinentes del ambiente externo. Ninguna estrategia funciona bien a menos que tenga un buen ajuste externo y se sincronice con las condiciones prevalecientes en el mercado. Al mismo tiempo, una estrategia exitosa debe acoplarse a los recursos y capacidades competitivas que posee el profesional, y apoyarse en un conjunto complementario de actividades funcionales que pueda realizar (como administración de la cadena de suministros, operaciones, ventas y marketing, etc.). También debe mostrar un ajuste interno y ser compatible con la capacidad para ejecutar la estrategia en forma competente. A menos que una estrategia tenga un buen ajuste en los aspectos interno y externo con la situación general de la persona, es probable que no tenga tan buen desempeño y no genere los resultados previstos. Las estrategias ganadoras también evidencian un ajuste dinámico en el sentido de que evolucionan al paso del tiempo de modo que se mantienen efectiva y estrechamente alineadas con la situación del profesional, incluso cuando cambian las condiciones externas e internas.
- **La prueba de la ventaja competitiva:** ¿La estrategia contribuye a obtener una ventaja competitiva sustentable? No es probable que las estrategias que no procuren una ventaja competitiva duradera sobre sus rivales arrojen un desempeño superior que dure más de un periodo breve. Las estrategias exitosas permiten que una persona consiga una ventaja competitiva perdurable. Mientras mayor y más duradera sea la ventaja competitiva, más poderosa será.

- **La prueba del desempeño:** ¿La estrategia genera un buen desempeño? La señal de una estrategia exitosa es un desempeño sólido por parte del profesional. En ese sentido se pueden tomar dos clases de indicadores de desempeño los cuales son los que más revelan respecto del alcance de la estrategia que pueda tomar una persona: 1) la rentabilidad y la fortaleza financiera, y 2) su fuerza competitiva y su posición en el mercado. Un desempeño o ganancias superiores al promedio, y mejor participación en el mercado, posición competitiva o rentabilidad son síntomas de una estrategia ganadora.

Las estrategias que se quedan cortas en una o más de las pruebas anteriores son simplemente menos atractivas que las que aprueban sobradamente las tres preguntas.

### **Concepciones de Competencias**

Al revisar la información existente, se encuentran que los tipos de competencias varían de un autor a otro, sin embargo, se puede encontrar coincidencia entre los planteamientos de los expertos en el tema, siendo éstos lo que se utilizaron para la investigación. En ese sentido, se despliega la conceptualización de competencias y su clasificación de forma general tomados de los estudios de Tobón (2013) para su comprensión, no obstante, se utilizan conceptualizaciones principalmente las propuestas por Alles (2007), las utilizadas por Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) y otros autores, por tener mayor vinculación hacia la administración, gestión de talento humano y organizaciones, la cuales permiten el desarrollo de las competencias gerenciales de los profesionales objetos de estudio.

Con referencia a lo anterior, una conceptualización general de las competencias como punto de partida se toma a Tobón (2013: 93) “Actuaciones integrales para

identificar, argumentar y resolver problemas del contexto, desarrollando y aplicando de manera articulada diferentes saberes”. Igualmente el autor señalado indica que están constituidas por procesos subyacentes tanto cognitivos como afectivos, así como también por procesos públicos y demostrables, debido que implican siempre una acción de la persona para los demás y/o el contexto.

Para acercar la conceptualización hacia el ambiente organizacional y laboral en donde está inmerso el profesional objeto de estudio se toma lo indicado por Hellriegel, Jackson y Slocum (2009: 4) expresan que una competencia “se refiere a la combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que contribuyen a la efectividad personal”. Por su parte Ramia (2015) que expresa que la competencia puede ser definida como características subyacentes de una persona que se relacionan con el desempeño efectivo o superior en un trabajo o situación.

### **Clasificación de las Competencias.**

Hay varias maneras de clasificar las competencias. Una de las clasificaciones más extendidas consiste en dividir las competencias en competencias básicas, competencias genéricas y competencias específicas. A este respecto, Tobón (2013) dice que las competencias básicas son fundamentales para la vida; las genéricas son comunes a diversa ocupaciones y profesiones y las específicas son propias de una determinada ocupación o profesión. Indico así mismo que la tendencia actual de los proyectos de formación internacional es la inclusión de las competencias básicas y genéricas en una sola denominación, a lo que Tobón (2013: 113) propone como “competencias básicas –genéricas”

### **Competencias Básicas-Genéricas.**

Para Tobón (2013) son las competencias fundamentales para alcanzar la realización personal, vivir en sociedad, gestionar proyectos, contribuir al equilibrio ecológico y actuar en cualquier ocupación, puesto de trabajo y/o profesión. Son responsables de una gran parte del éxito en la vida y en el mundo profesional, por lo cual es necesario que se formen desde la familia y sean la esencia tanto de la educación básica como de la educación media, la educación técnico-laboral y la educación superior. Estas competencias también se denominan como competencias transversales para la vida.

### **Competencias Específicas.**

Para Tobón (2013) son aquellas competencias propias de una determinada ocupación o profesión. Tienen un alto grado de especialización, así como procesos educativos específicos, generalmente llevados a cabo en programas técnicos, de formación para el trabajo y en educación superior. Serán estas competencias las que se le darán mayor énfasis y desarrollo en la investigación y se soportan con los aportes de otros autores especialistas. Para que un individuo desarrolle un desempeño laboral competente, puede emplear una combinación de diferentes tipos de competencia, las cuales son aplicables a situaciones concretas en su ámbito laboral. Estos discernimientos serán utilizados como andamiaje para la construcción de la propuesta para el estudio.

Sobre las bases de las consideraciones anteriores, las competencias se pueden clasificar en laborales y profesionales. Con respecto a sus conceptualizaciones, Tobón (2013: 112) expresa que las laborales “son propias de los obreros calificados, se forman mediante estudios técnicos de educación para el trabajo y se aplican en labores muy

específicas”. En cuanto a las competencias Profesionales, Tobón (2013: 112) indica que “son exclusivas de profesionales que han realizado estudios de educación superior (Tecnológico o profesional) y se caracterizan por su alta flexibilidad y amplitud, así como por el abordaje de imprevistos y el afrontamiento de problemas de alto nivel de complejidad.” Para el estudio se hizo énfasis en las competencias profesionales, debido a su relación con las competencias gerenciales ya que son las representativas de la población objeto de estudio.

Por las consideraciones anteriores, debe señalarse que para Alles (2007) los conocimientos constituyen la base del desempeño; sin los conocimientos necesarios no sería posible llevar adelante el puesto o la tarea asignada. No obstante, el desempeño exitoso se obtienen a partir de poseer las competencias necesarias para dicha función, por consiguiente el estudio de las competencias es importante para el logro de metas. En ese mismo orden y dirección, Alles (2007) cita estudios de Spencer y Spencer en los cuales dividen las competencias en dos categorías, las cuales son de utilidad para estructurar el estudio:

- **Competencias de punto inicial:** Para Alles (2007: 35) “son las características esenciales (generalmente conocimientos o habilidades básicas) que se necesitan en un empleo para desempeñarse adecuadamente”. Estas competencias también son conocidas como competencias del Umbral, las cuales para Tobón (2013:111) “permiten una actuación normal o adecuada en una tarea”. Se decide utilizar el término de punto inicial para la investigación por ser una expresión más amigable para los profesionales objeto de estudio.
- **Competencias diferenciales:** Al respecto Alles (2007: 36) establece que “estos factores distinguen a las personas de niveles superiores de los demás”. En otras palabras, son aquellas que están por encima del promedio del desempeño.

También son conocidas como competencias diferenciadoras, las cuales son definidas por Tobón (2013: 111) “aquellas características que posibilitan que una persona se desempeñe de forma superior a otras, en las mismas circunstancias de preparación y en condiciones idénticas”

### **Competencias Gerenciales.**

Para Hellriegel, Jackson y Slocum (2009: 4) las competencias gerenciales “son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones”. Si el profesional desea progresar en la organización a la que pertenece o tener éxito en los trabajos no dependientes que realiza, entonces tendrá que seguir desarrollando sus competencias gerenciales. En igual forma, ayudan a las personas a destacar en distintos trabajos, por el grado de capacidad que tiene para manejarse y administrar a otros.

Para apreciar la situación de los profesionales en la actualidad es preciso contar con un conocimiento sólido de las competencias que se necesitan para administrar y liderar. En la presente investigación se trabajó con las competencias gerenciales centrales y vitales para la administración, propuestas por los autores antes citados, las cuales se desarrollan a continuación por considerarse que el profesional objeto de estudio las necesita tanto para la ejecución de trabajos bajo relación de dependencia, como trabajos no dependientes que impliquen una responsabilidad gerencial:

- Competencia para la planeación y gestión.
- Competencia para el trabajo en equipo.
- Competencia para la acción estratégica.

- Competencia para la comunicación.
- Competencia multicultural.
- Competencia para la autoadministración.

Los conocimientos están directamente vinculados con el desempeño de los individuos dentro de una organización, sin embargo el elemento diferenciador que hace que un individuo se desempeñe de manera efectiva, se encuentra determinado por sus competencias; el individuo podría tener un vasto conocimiento del área, pero esto por sí solo no es suficiente, se requiere de competencias adecuadas para el cargo para lograr un desempeño superior. En el caso de los profesionales que realizan de manera simultánea trabajos bajo relación de dependencia y trabajos no dependientes, obtiene una mayor importancia, le permite ser efectivo en ambos contextos. La clasificación ya nombrada es de utilidad para la investigación debido a que facilita la identificación de competencias claves y de cómo se pueden asociar entre sí.

### **Competencia para la Planeación y Gestión.**

Para Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) implica decidir cuáles tareas se deben realizar, cómo se harán, la asignación de recursos que permitan su desempeño y, después, monitorear su avance para asegurarse de que sean realizadas. Algunas de las actividades que incluye esta competencia son: recolección de información, análisis y solución de problemas; planeación y organización de proyectos; administración del tiempo, y elaboración de presupuestos y administración financiera.

Con objeto de poder perfeccionar la competencia para la planeación y gestión, se debe analizar la jornada del profesional objeto de estudio y reconfigurar su enfoque gerencial, dado que por lo general la cantidad de problemas y oportunidades será

superior a tiempo disponible para atenderlos, se debe administrar las actividades con respecto al tiempo disponible y delegar con efectividad cuando sea necesario.

### **Competencia para el Trabajo en Equipo.**

Para Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) significa que grupos pequeños de personas desempeñan las tareas de un trabajo coordinado y en conjunto, son los responsables de los resultados. Implica la creación de un entorno saludable mediante el fomento de relaciones ganar-ganar, la lucha por mejorar el entendimiento recíproco, el respeto de las necesidades y los sentimientos de otros y el manejo de conflictos de forma productiva. Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado, ya que como explica Robbins y Judge (2013: 310) “Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de las aportaciones individuales.”

El uso extenso del trabajo en equipo crea el potencial para que una organización genere mejores resultados sin aumentar sus insumos, del mismo modo un profesional que realiza trabajos bajo relación de dependencia y trabajos no dependientes de manera simultánea puede beneficiarse de esta premisa de igual forma. Por lo tanto, la principal razón para fomentar el uso de los equipos de trabajo es que pueden aumentar la productividad.

En este propósito Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) consideran que se trata de una competencia que implica asumir el liderazgo en algunas ocasiones, apoyar a los que están actuando como líderes en otras y colaborar con otros elementos de la organización en proyectos en los cuales ni siquiera existe un líder designado para el equipo. Conciben la competencia para el trabajo en equipo de esta manera, porque casi todo el trabajo de los gerentes implica que ellos desempeñen todas estas actividades de

forma simultánea y esto guarda relación directa con el objeto de estudio de la investigación.

El diseño del equipo es el primer paso de todo proyecto a ser realizado en equipo y por lo general es responsabilidad de un administrador o un líder de equipo. Implica formular las metas que se deben alcanzar, definir las tareas que se desempeñarán e identificar al personal necesario para realizarlas. Los miembros de un equipo bien diseñado entienden las tareas y la forma en que se medirá el desempeño, tienen el número correcto de miembros para el logro de objetivos. Un equipo bien diseñado puede tener un magnífico desempeño, pero para poder realizar todo su potencial necesita estar en un entorno de apoyo. El apoyo también implica obtener las aportaciones de los miembros que poseen competencias únicas importantes para el equipo, así como reconocer, elogiar y recompensar los pequeños triunfos y los grandes éxitos.

Un profesional que posee una buena competencia para el trabajo en equipo respeta a los demás, lo que puede hacer que a su vez, le respeten o incluso sienten aprecio por él. Si el profesional objeto de estudio desea tener éxito en su trabajo no dependiente mientras mantiene un trabajo bajo relación de dependencia debe apoyarse en el uso del trabajo en equipo, y para lograrlo debe crear un entorno de apoyo, sobre todo si actúa como entrenador, consejero y mentor de los miembros del equipo, con el propósito de mejorar su desempeño a corto plazo y prepararles para retos futuros. Cabe agregar, que la forma en que se propicia el trabajo en equipo a menudo es tan importante como el trabajo en equipo mismo. La probabilidad de que los profesionales desarrollen en sus colaboradores la competencia para el trabajo en equipo aumenta cuando cuentan con toda la información posible, proveniente tanto de la organización a la que pertenece como del entorno. Los profesionales deben prestar atención a su forma de administrar la dinámica del equipo. Cuando los miembros del equipo no conocen un proceso,

aumenta la probabilidad de que lo rechacen de entrada. Las personas quieren sentir que participan.

### **Competencias para la Acción Estratégica.**

Para Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) consiste en comprender la misión general y los valores de la organización y en garantizar que las acciones de las personas involucradas coincidan con ellos a través de la formulación de estrategias creativas para dirigir. La competencia para la acción estratégica incluye: el conocimiento de la industria, el conocimiento de la organización y la acción estratégica. Igualmente que en el caso de la competencia de planeación y gestión, para el investigador esta competencia se puede desarrollar apoyado en conceptos proporcionados por la administración estratégica.

Los profesionales que conocen la industria en la que se desenvuelve la empresa con la que tienen trabajos bajo relación de dependencia, son capaces de anticipar con exactitud las tendencias estratégicas y de prepararse para las necesidades futuras de la organización. Es importante que esta competencia sea considerada y aplicada por la población objeto de estudio de igual forma en sus trabajos no dependientes, con el objeto de aumentar la probabilidad de éxito de los mismos.

La competencia para la acción estratégica también implica conocer a la organización (y no sólo la unidad particular en la que trabaja el profesional) como un sistema de partes interrelacionadas. Esto incluye comprender la forma en que los departamentos, las funciones y las divisiones se relacionan entre sí y también cómo un cambio en una de ellas afectará a las demás, para luego llevarlo a su trabajo no dependiente. Una persona con una buena competencia para la acción estratégica podrá diagnosticar y evaluar distintas clases de problemas y cuestiones administrativas que

pudieran surgir, lo que le permitirá pensar en términos de prioridades relativas, más que en metas y criterios férreos.

### **Competencia para la Comunicación.**

Para Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) se refiere a la capacidad para transferir e intercambiar información con efectividad, de modo que las personas se puedan entender. Esto implica escuchar, informar, fomentar canales abiertos y negociar con otras personas. La competencia para la comunicación es esencial para el buen desempeño de un profesional e incluye:

- **La comunicación informal:** las personas la pueden utilizar para crear una red de contactos sociales. Cabe destacar que la red de contactos sociales que se mantienen por medio de la comunicación informal resulta esencial para el éxito en las sociedades modernas. Los profesionales de todos los países utilizan una comunicación informal frecuentemente para sentar las bases de la colaboración dentro y fuera de sus organizaciones. En Venezuela la comunicación informal es muy utilizada por parte de los profesionales objeto de estudio y se le da gran peso en cuanto a lo que se refiere el éxito profesional.
- **La comunicación formal:** se utiliza con frecuencia para informar a las personas de hechos o actividades importantes y mantenerlas actualizadas respecto al estado de los proyectos en curso. Los discursos públicos son otro ejemplo de comunicación formal
- **La negociación:** algunos buenos negociadores aprenden a buscar opiniones contrarias y encuentran la manera de responder a las visiones divergentes que

descubren. La generación de consensos y compromisos es de gran utilidad para las negociaciones con los jefes, compañeros, subordinados y clientes. Los profesionales también deben tener habilidad de negociación para conseguir recursos para sus trabajos no dependientes y arreglar las disputas que surgen entre los distintos grupos de interés

La competencia para la comunicación va más allá de utilizar un medio de comunicación particular. La comunicación no es algo que hace a otras personas, sino algo que se hace con ellas, por lo tanto es informal y también formal. Para tal efecto, Robbins y Judge (2013) expresa que ningún individuo, grupo u organización puede existir sin la transmisión de mensajes con significados entre sus miembros; solo así se pueden transmitir la información y las ideas.

Por lo común se trata de un proceso dinámico de tomar y dar que implica tanto recibir mensajes que envían otras personas como enviar mensajes a otras personas. El proceso implica hablar y escribir y también escuchar, observar el lenguaje corporal y captar las señales sutiles que las personas utilizan en ocasiones para modificar el significado de sus palabras. Para Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) de las competencias gerenciales señaladas, la que se refiere a la comunicación sea la fundamental, posición compartida por el investigador. En efecto, si la persona no puede expresarse ni entender a otros por medio de la comunicación escrita, la oral y la no verbal (es decir, las expresiones del rostro y las posturas del cuerpo), entonces tampoco podrá aplicar las otras competencias de forma efectiva para desempeñar las tareas por medio de otras personas. Tampoco podría manejar con efectividad la red de relaciones que vinculan al profesional con las otras personas que hay dentro y fuera de su organización. Evidentemente entonces, contar con buenas habilidades de comunicación resulta fundamental para tener éxito profesional.

Por las consideraciones anteriores y tomando en cuenta lo expresado por Robbins y Judge (2013) explican que es probable que la comunicación deficiente sea la causa de los conflictos interpersonales que se citan con mayor frecuencia. Sustenta tales argumentaciones de la siguiente manera:

Debido a que los individuos pasan cerca del 70 por ciento de las horas que están en vigilia –ya sea escribiendo, leyendo, hablando o escuchando- parece razonable concluir que una de las cuestiones que más inhiben el desempeño exitosos de un grupo es la carencia de una comunicación eficaz. (p. 336)

Adicionalmente para Robbins y Judge (2013) la comunicación es más que únicamente impartir significado, el significado también debe entenderse, por consiguiente la comunicación tiene que incluir tanto la transferencia como la comprensión del significado, y aunque pareciera algo elemental, la comunicación perfecta o ideal nunca se logra en la práctica.

### **Competencia Multicultural.**

Para Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) es conocer, comprender y responder a las diversas cuestiones políticas, culturales y económicas tanto a nivel nacional como de otros países. Estar al tanto de las tendencias importantes, que podrían tener repercusiones para las organizaciones que trabajan como en sus trabajos no dependientes.

A efecto de estar preparado para tal situación, el profesional objeto de estudio debe comenzar a desarrollar su competencia multicultural, la cual se reflejará en: conocimiento y comprensión de distintas culturas, apertura y sensibilidad cultural. Las

personas que crecen y estudian en una zona o país particular van adquiriendo, de forma natural, conocimiento de su cultura y comprendiendo las fuerzas que dan forma a su existencia y a la conducción de los negocios. Algunas de estas fuerzas son la geografía y el clima, los procesos políticos y su orientación, los sistemas económicos y sus tendencias, la historia, religión, valores, creencias y costumbres locales. Como los negocios se están globalizando, es necesario que los profesionales conozcan y comprendan, al menos, varias culturas, como aquellas en las que se ubican los proveedores y clientes, ya que puede ayudar a sostener a sus trabajos no dependientes.

Sin embargo, no basta con conocer aspectos de otras culturas, sino que también se requiere de actitudes y habilidades adecuadas para poder traducir el conocimiento a un desempeño efectivo. Una actitud abierta ante las diferencias culturales y la sensibilidad para ellas resultan muy importantes para la persona que debe cruzar fronteras culturales en su trabajo bajo relación de dependencia como el no dependiente. La apertura y sensibilidad implican, en primer término y sobre todo, el reconocimiento de que la cultura marca una diferencia en el modo de pensar y actuar de las personas. En un segundo término, la apertura y sensibilidad significan la consideración práctica de la forma en que otra cultura difiere de la propia y el análisis de la forma en que la cultura propia afecta su comportamiento. El conocimiento de otras culturas, la actitud abierta y la sensibilidad cultural para las diferencias culturales montan el escenario para trabajar con personas que tienen otros orígenes y formas de pensar, siendo el idioma adecuado, los usos sociales y las habilidades para la negociación una contribución importante para la construcción de relaciones de trabajo efectivas.

### **Competencias para la Autoadministración.**

Para Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) es entendida como la persona se encarga de su propio desarrollo y asume la responsabilidad de su vida en el trabajo y fuera de

él. Un primer paso importante del proceso para aprender a administrar y liderar a otros es identificar las fortalezas propias y las cosas que se deben desarrollar.

La competencia para la autoadministración es necesaria para decidir cuándo y cómo se pueden aprovechar las políticas de la organización para beneficio propio. Es probable que el reto gerencial más grande que encuentre el profesional objeto de estudio sea saber cuáles son las prioridades para su vida laboral y personal y encontrar la manera de combinarlas. Un entorno de trabajo dinámico requiere del conocimiento y el desarrollo de la persona en sí, también de la capacidad permanente de desaprender y reaprender. Esto incluye el aprendizaje relacionado con las tareas y el aprendizaje propio. De una parte, el aprendizaje relacionado con las tareas mejorará de forma directa el desempeño del trabajo bajo relación de dependencia y los no dependientes. Por otra parte, que la persona aprenda sobre sí misma le ayudará a tomar decisiones más sabias respecto a las diferentes situaciones que se le presente, además de identificar cuáles de esas decisiones probablemente disfrutará.

Ante una menor cantidad de oportunidades para promociones y desarrollo, sumado a la situación país, encontrar un trabajo bajo relación de dependencia, y trabajos no dependientes que resulten gratificantes resulta más importante hoy en día de lo que pudo ser en el pasado. Por esto, asumir la responsabilidad del desarrollo de la carrera, conociendo la clase de empleo y actividades que encuentre gratificante y desarrollando las competencias que se necesiten, podría ser el mejor camino hacia el éxito a largo plazo que tome el profesional objeto de estudio. Al mismo tiempo, Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) expresan que las personas que aprovechan las oportunidades de desarrollo y capacitación que ofrecen los empleadores avanzan más rápido que quienes no las aprovechan. Los profesionales que no desarrollen sus competencias tendrán dificultades futuras.

## **La Administración Estratégica para el Desarrollo de las Competencias**

Para el investigador las competencias gerenciales se pueden desarrollar apoyadas en conceptos proporcionados por la administración estratégica, que desde una perspectiva general es definida por Dess, Lumpkin y Eisner (2011: 9) “consiste en los análisis, decisiones y las acciones que emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas”. Ahora bien, en una conceptualización que se ajuste con el objeto de estudio, se usa la ofrecida por David (2013: 5) “la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización.”

Dado que el profesional objeto de estudio efectúa todas las funciones ya mencionadas al mismo tiempo en sus trabajos no dependientes, lo convierte en una organización conformada por una persona y para efectos del estudio son considerados de esa manera. En este propósito, al considerarlo de tal forma es posible la utilización de las referencias de la administración estratégica para potencial el estudio, tomando en cuenta lo expresado por David (2013: 5) “el propósito de la administración estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro”.

Resulta oportuno decir que el proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias. De ahí que sea de utilidad para el estudio, da la posibilidad de estructurar la manera de utilizar las estrategias que permitan mejorar las competencias gerenciales. Las habilidades interpersonales son especialmente importantes para la implementación exitosa de la estrategia.

En cuanto a la formulación de estrategias, implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, como ya se mencionó,

en el caso del estudio del profesional objeto de estudio se considera una empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir. En igual forma la implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional.

De igual manera, si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos. Por su parte, la evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales:

1. Revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales.
2. Medir el desempeño.
3. Aplicar acciones correctivas.

La evaluación de estrategias es necesaria porque el éxito de hoy, no garantiza el éxito de mañana. En ese sentido, el éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones complacientes con ellas mismas tienden a desaparecer. Se puede hacer inferencia a que los profesionales complacientes con ellos mismos tienden a fracasar más rápido y más veces que los que no lo son. La administración estratégica implica reconocer los ajustes entre eficacia, eficiencia y efectividad.

## **Estrategias Basada en la Gamificación.**

Este concepto de origen anglosajón, “*Gamification*”, comenzó a utilizarse en los negocios para referirse a la aplicación de elementos del juego con el fin de atraer, animar y persuadir a los usuarios para realizar cierta acción. En este sentido, el Observatorio de la Innovación Educativa del Tecnológico de Monterrey (OIETM) (2016: 6) expresa que en sentido general la gamificación “se describe como el proceso de pensamiento de juego y sus mecanismos para atraer a los usuarios y hacerlos resolver problemas (Zichermann y Cunningham, 2011). Esta definición puede aplicarse a cualquier situación”

Dado el reciente uso del término Gamificación, éste se ha empleado erróneamente, de manera indistinta con algunos otros conceptos relacionados con el empleo del juego o las características del mismo para motivar y crear un ambiente propicio para aprendizaje, o del logro de los objetivos planteados. Esta confusión cobra sentido, porque lo que se ha denominado Aprendizaje Basado en Juegos (*Game-based Learning*) y Juegos Serios (*Serious Games*) hacen uso del juego con el propósito de motivar el aprendizaje y en el caso del estudio se utiliza para el desarrollo de competencias. Pese a que estos conceptos se relacionan, no son equivalentes, se expondrá a continuación la diferenciación basada en ofrecida por el OIETM (2016):

- **Gamificación:** Incorpora elementos del diseño del juego para aprovecharlos en el contexto que se desea incursionar. Esto quiere decir que no se trata de utilizar juegos en sí mismos, sino tomar algunos de sus principios o mecánicas tales como los puntos o incentivos, la narrativa, la retroalimentación inmediata, el reconocimiento, la libertad de equivocarse, etc., para enriquecer la experiencia. Significa entonces que se trata del uso de los principios y elementos de los juegos para motivar; no propiamente del uso de juegos en sí mismos.

- **Juegos Serios:** son juegos tecnológicos diseñados con un propósito más allá del mero entretenimiento, es decir, pensados y creados con fines educativos e informativos, por ejemplo, simuladores o juegos para crear conciencia. Este tipo de juegos sitúa al jugador o aprendiz en un contexto muy particular con el objetivo de desarrollar un conocimiento o habilidad específica.
- **Aprendizaje Basado en Juegos:** Generalmente son juegos que ya existen, cuyas mecánicas ya están establecidas, y son adaptadas para que exista un balance entre la materia de estudio, el juego y la habilidad del jugador para retener y aplicar lo aprendido en el mundo real.

### **Elementos del Juego para Establecer una Estrategia de Gamificación.**

En relación a los elementos del juego que pueden estar presente para establecer una estrategia basada en gamificación, el OIETM (2016: 8) expresa que “no hay acuerdo en la clasificación y en la descripción de los elementos de juego (Dicheva et al., 2015). Sin embargo, podemos identificar que las categorizaciones más utilizadas son: mecánicas, dinámicas, componentes, estéticas y emociones (Wiklund y Wakerius, 2016)”. A continuación se presentan algunos elementos presentados por el OIETM para ser considerados en una estrategia de gamificación:

- **Metas y objetivos.** Generan motivación al presentar al jugador un reto o una situación problemática por resolver. Ayudan a comprender el propósito de la actividad y a dirigir los esfuerzos de los estudiantes. Los elementos del juego utilizados son: Retos, misiones, desafíos épicos.

- **Reglas.** Están diseñadas específicamente para limitar las acciones de los jugadores y mantener el juego manejable. Son sencillas, claras y muchas veces intuitivas. Los elementos del juego utilizados: Restricciones del juego, asignación de turnos, cómo ganar o perder puntos, permanecer con vida, completar una misión o lograr un objetivo.
- **Narrativa.** Sitúa a los participantes en un contexto realista en el que las acciones y tareas pueden ser practicadas. Los inspira al identificarlos con un personaje, una situación o una causa. Los elementos del juego utilizados: Identidades, personajes o avatares; mundos, escenarios narrativos o ambientes tridimensionales.
- **Libertad de elegir.** Dispone al jugador a diferentes posibilidades para explorar y avanzar en el juego, así como diferentes maneras de lograr los objetivos. Los elementos del juego utilizados: Diferentes rutas o casillas para llegar a la meta, opciones de usar poderes o recursos.
- **Libertad para equivocarse** Alienta a los jugadores a experimentar riesgos sin causar miedo o daño irreversible. Propicia la confianza y participación del estudiante. Los elementos del juego utilizados: Vidas múltiples, puntos de restauración o reinicio, número ilimitado de posibilidades.
- **Recompensas.** Son bienes recibidos en el juego para acercarse al objetivo del mismo; permiten acceder a una nueva área, adquirir nuevas habilidades o tener mejores recursos. Motivan la competencia y el sentimiento de logro. Los elementos del juego utilizados: Monedas o recursos virtuales, vidas, equipo, ítems de acceso, poderes limitados.

- **Retroalimentación.** Dirige el avance del usuario a partir de su comportamiento. Suele ser inmediata, al indicar al jugador si se está actuando de forma correcta o en qué medida se dirige al objetivo. En ocasiones esta se da al final de un episodio para mostrar estadística o análisis sobre el desempeño del jugador. Los elementos del juego utilizados: Pistas visuales, señalizaciones de respuesta o conducta correcta o incorrecta, barras de progreso, advertencias sobre riesgos que se tienen al realizar cierta acción, estadísticas del desempeño del jugador.
- **Estatus visible.** Permite que todos los participantes tengan presente su avance y el de los demás, aquello que han conseguido y lo que les falta. Esto puede generar reputación, credibilidad y reconocimiento. Los elementos del juego utilizados: Insignias, puntos, logros, resultados obtenidos, tablero de posiciones.
- **Cooperación y Competencia.** Anima a los jugadores a aliarse para lograr un objetivo común, y a enfrentarse a otros participantes para lograr el objetivo antes o mejor que ellos. Esta dinámica genera una mayor motivación de los participantes pues los desafía a hacerlo mejor que sus oponentes. Los elementos del juego utilizados: Equipos, gremios, ayudas de otros participantes, áreas de interacción social, canales de comunicación, trueques, batallas, combates, tablero de posiciones.
- **Restricción de tiempo.** Introduce una presión extra que puede ayudar a concretar los esfuerzos para resolver una tarea en un periodo determinado. Los elementos del juego utilizados: Cuenta regresiva; poder obtener un beneficio solo en un tiempo determinado.

- **Progreso.** Se basa en la pedagogía del andamiaje, es decir, guía y apoya a los estudiantes al organizar niveles o categorías, con el propósito de dirigir el avance. Permite que el jugador, conforme avanza en el juego, desarrolle habilidades cada vez más complejas o difíciles. Los elementos del juego utilizados: Tutoriales para desarrollo de habilidades iniciales, puntos de experiencia, niveles, barras de progreso y acceso a contenido bloqueado.
- **Sorpresa.** Incluir elementos inesperados en el juego puede ayudar a motivar y mantener a los jugadores involucrados en el juego. Los elementos del juego utilizados: Recompensas aleatorias, huevos de pascua (características ocultas), eventos especiales.

Al diseñar una estrategia de Gamificación no es necesario considerar todos los elementos que se describen, sino tomar aquellos que por sus características puedan ser más valiosos para la experiencia de desarrollo que se busca lograr.

Para el caso de la investigación, a través de la aplicación de la gamificación y otras mecánicas basadas en juegos, se busca potenciar la motivación, la concentración, el esfuerzo, la fidelización y otros valores positivos comunes, así como el hecho que pueda ser observables cuando las personas participan en los juegos. Se trata de una nueva y poderosa estrategia para influir y motivar a grupos de personas al logro de objetivos. Significa entonces, que envolviendo cualquier actividad con un conjunto apropiado de mecánicas de juego, se logra crear una experiencia que fomenta un determinado comportamiento, aprendizaje o desarrollo deseado. La comunidad empresarial está empezando a darse cuenta del poder de la gamificación para mejorar el compromiso del cliente, fidelizar, e incentivar a los empleados y socios, así como para obtener resultados favorables de sus proyectos.

## **Tipos de Jugadores.**

Al implementar Gamificación en un determinado contexto, no todos los participantes tendrán como principal motivación ganar en la actividad. Reconocer los diferentes intereses y motivaciones de los participantes ayuda a desarrollar un ambiente atractivo para todos. Así pueden incorporarse elementos de juego que propicien en mayor medida el involucramiento y el consecuente desenvolvimiento de todos los participantes en la actividad. A continuación se proponen y describen 6 tipos de jugadores que pueden encontrarse en actividades gamificadas. Propuestas por el OIETM (2016):

- **Los exploradores.** Les entretiene ver todas las posibilidades que plantea el juego, experimentar cosas nuevas, ver lo que ocurre en sus diferentes intentos. Además, pueden sentirse más fácilmente identificados con la fantasía, con una historia o un personaje.
- **Socializadores.** Participan en juegos en beneficio de una interacción social. Estos jugadores disfrutan empatizar con otros, al mantener conversaciones atractivas y trabajar de forma colaborativa. Les atrae conocer personas con intereses comunes dentro del juego.
- **Pensadores.** Buscan la manera de resolver problemas. Ante una incógnita o acertijo, están inquietos hasta encontrar la respuesta. Suelen ser más creativos, pues intentan diferentes estrategias para encontrar una solución. Les gusta probar su creatividad y conocimiento, encontrar la respuesta que nadie más ha podido descubrir.

- **Filántropos.** Están motivados por el propósito y el significado. Son altruistas, les gusta proveer a los demás de lo que necesitan para avanzar y enriquecer la vida de otros de alguna forma sin esperar una recompensa. Se sienten satisfechos con saber que otros lograron sus objetivos gracias a la ayuda que ellos brindaron.
- **Triunfadores.** Son una parte integral de cualquier juego competitivo, pues tienen siempre el deseo de ganar y superar todos los retos. Les interesa conseguir todos los puntos posibles, completar todas las misiones. Solo despegan la mirada de su objetivo cuando saben que realizar otra actividad los va a ayudar a alcanzar su meta.
- **Revolucionarios.** Están motivados por el cambio y por vencer el sistema. Conforman la población más pequeña de todos los tipos de jugadores. Quieren saber cuáles son las cosas más extrañas que pueden hacer en el juego. Ganar no es suficiente para ellos, además alguien debe perder. Disfrutan cuando exhiben que son poderosos en el juego y los demás muestran respeto o admiración hacia ellos.

Si bien no hay clasificación que se ajuste perfectamente con todos los jugadores, definitivamente identificar las motivaciones e intereses de los participantes permite un mejor desarrollo de la Gamificación.

## **Conceptualización de Eficacia, Eficiencia y Efectividad.**

Con frecuencia puede ocurrir que con determinados términos los criterios establecidos en sus conceptos suelen mezclarse de manera que no siempre quedan claramente especificados, eso se debe al carácter recursivo de las definiciones, dándose esta situación en el tema que se estudia. Para especificar y delimitar las definiciones y establecer las diferencias que existen entre los conceptos claves para el estudio se presentan una lista de definición conceptual que tiene relación con en el desarrollo de la investigación.

Para Amaru (2009: 284) “la eficacia es el concepto de desempeño que implica comparar entre objetivos (desempeño esperado) y resultados (desempeño realizado). En igual forma, eficacia también significa el grado o índice de realización de los objetivos finales de la organización”. Resulta oportuno decir que esta conceptualización guarda relación más con las estrategias de tipo deliberada, las cuales como ya se mencionó tienden a fallar a medida que se eleva la incertidumbre en la que tienen que operar, sin embargo se debe tener presente esta medida para cualquier actividad a ejecutar. Ahora bien una conceptualización que guarda mayor relación con la investigación que se enfoca más al uso de las estrategias emergente para el logro de los resultados se obtiene de Chase y Jacobs (2014: 17) que definen la eficacia como “Hacer lo correcto para crear el mayor valor posible para la empresa.”

Para el logro de la eficacia es necesario que se haga a través de la eficiencia, la cual es definida por Dess, Lumpkin y Eisner (2011: 11) como “desempeñar acciones a un costo bajo en comparación con un punto de referencia, o hacer las cosas bien”, En ese mismo sentido y una conceptualización más concreta se obtiene de Chase y Jacobs (2014: 17) que expresan que la eficiencia puede ser entendida como “hacer algo con el costo más bajo posible”

Con frecuencia, maximizar la eficacia y la eficiencia al mismo tiempo crea conflicto entre ambos objetivos, siendo esto una posible causa de frustración entre los profesionales objeto de estudio, y en búsqueda de un punto de equilibrio entre ambos se recurre a la conceptualización de la efectividad. Ante la situación planteada, para Covey (1997: 67) “la efectividad reside en el equilibrio, en lo que denomino el equilibrio P/CP. “P” es la producción de los resultados deseados. “CP” es la capacidad de producción.” Esta conceptualización mantiene vigencia debido a su frecuente utilización y adecuación a diferentes áreas de conocimiento por varios autores en el transcurso de los años, como es el caso Acuña (2014) que define efectividad a partir de la ofrecida por Covey, y expresa que la efectividad es el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción.

Con referencia a lo anterior, la efectividad expresada por Dess, Lumpkin y Eisner (2011: 11) consiste en “ceñir las acciones a las necesidades de una organización en lugar de desperdiciar esfuerzos, o hacer lo correcto”. De modo similar la efectividad se asemeja a la conceptualización de productividad, la cual es definida por Chase y Jacobs (2014: 33) como una “medida cuan bien se utiliza los recursos”.

De todo esto se desprende que si el profesional objeto de estudio desea obtener resultados satisfactorios que se plantea a través de sus estrategias es necesario que optimice su desempeño, y esto se logra a través de la efectividad de sus operaciones, lo que para Dess, Lumpkin y Eisner (2011) expresan que significa desempeñar actividades similares de mejor forma que sus rivales. Por consiguiente si desea mejorar su efectividad, debe mejorar sus competencias gerenciales. Debido a esto, la conceptualización adecuada es vital para el progreso de la investigación, en este propósito para el profesional objeto de estudio la eficacia puede concebirse como concentrar los esfuerzos en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados. Si desea llevar una medida de su eficacia esta será cuanto de los resultados esperados alcanzó. En tal sentido la

eficiencia es un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos planteados, siendo su medida el logro del objetivo que se planteó al menor costo unitario posible.

Ahora bien, entendiendo que la conceptualización de la efectividad involucra la eficiencia y la eficacia, es concebida para el estudio como el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Por esta razón los profesionales objeto de estudio debe hacer lo correcto con gran precisión y el mínimo de desperdicio de recursos, tiempo o dinero.

### **Matriz de Análisis FODA**

Desarrollado por la *Stanford University* cuyo objetivo es determinar la estrategia de una empresa con base en una combinación de las encuestas internas y externas. Esta combinación es denominada el análisis FODA por las iniciales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Explicado por Mulders (2014), se aplica primero el análisis externo para establecer si el mercado ofrece a la empresa la posibilidad de hacer negocios, para el caso de la investigación al considerar los profesionales objeto de estudio una organización o empresa de un integrante, este planteamiento también puede aplicarse a ellos. Resulta oportuno mencionar que Mulders (2014) expresa que si en un segmento determinado no hay necesidad para el producto o servicio comercializado por la empresa, no tiene caso continuar analizando el lado firme y débil de la empresa en el contexto de este segmento de mercado. Si el mercado ofrece oportunidades, entonces la empresa puede proceder con una encuesta interna para inventariar sus lados fuerte y débil. Por consiguiente:

- **Las fortalezas**, argumentado por Mulders (2014) siempre están relacionadas con los asuntos internos de la empresa, también expresa que todo lo relacionado con el

mercado cae fuera de la encuesta interna. En igual forma, Virginia, De Fátima y Mora (2014) argumentan que son características y atributos de la empresa que pueden ser empleadas para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas.

- **Las debilidades**, según Mulders (2014) siempre están relacionadas con los asuntos internos de la empresa, como ya se mencionó, todo lo relacionado con el mercado cae fuera de la encuesta interna. Adicionalmente Virginia, De Fátima y Mora (2014) expresa que son las características de la empresa que dificultan o impiden aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas.
- **Las Oportunidades**, para Mulders (2014) están relacionadas con los asuntos que toman lugar en el mercado. Por su parte Virginia, De Fátima y Mora (2014) argumentan que son factores externos que afectan favorablemente a la empresa y a la industria. Por consiguiente favorecen a la visión de los profesionales objeto de estudio.
- **Las amenazas**, para Mulders (2014), igualmente están relacionadas con los asuntos que toman lugar en el mercado. Asimismo para Virginia, De Fátima y Mora (2014) expresan que son los factores externos que afectan negativamente a la empresa y a la industria, por lo tanto dificultan la visión de los profesionales objeto de estudio.

Para cada componente del análisis FODA, Mulders (2014) recomienda de cuatro o cinco artículos o alternativas como lo máximo a tomar en cuenta para que resulto sencilla de manejar. La empresa puede definir sus estrategias de la siguiente manera:

- **Crecimiento:** La combinación de los lados fuertes de la empresa y las oportunidades en el mercado ofrecen la posibilidad de expandir más sus actividades. Con este fin la empresa utiliza competencias clave para tomar ventaja de las oportunidades.

- **Abandono:** Si la empresa no es buena en una serie de áreas y también existe una gama de amenazas en el mercado, entonces le será muy difícil permanecer operando con ganancias. Por tanto, aparece la cuestión de establecer la estrategia correcta para que, lentamente, con la pérdida más pequeña posible, abandone el mercado en cuestión e invierta tiempo y dinero en mercados que ofrecen oportunidades con base en los lados firmes de la empresa.
- **Defensa:** En cualquier mercado, en un momento dado pueden ocurrir desarrollos que constituyan una amenaza para la empresa. La empresa deberá defenderse de esto y depende de la amenaza, emprender acciones para evitarla.
- **Reforzamiento:** Es bueno conocer los puntos débiles que están presentes en la empresa, sobre todo porque estos lados débiles pueden ser la causa de no ser capaz de aprovechar una oportunidad en el mercado. Por lo tanto, es importante que la empresa que desee aprovecharlas, refuerce dicho lado débil.

Este conjunto de estrategias propuestas pueden permitir al profesional objeto de estudio establecer acciones y mecanismos para aprovechar aquellas oportunidades en las que puede posiblemente tener éxito, dado que cuenta con las fortalezas para afrontarlas, así como prever a tiempo aquellas oportunidades que al menos, en el presente, no pueda aprovechar por su debilidades pero sobre las cuales puede empezar a trabajar para disminuirlas o transformarlas en fortalezas. De igual manera, esta misma situación debe aplicarse con el aspecto de las amenazas. Ante la situación planteada, Virginia, De Fátima y Mora (2014: 130) expresan que “Estar claro en los aspectos favorables y desfavorables de la organización y su entorno, permite sincerar la situación de la empresa y evitar el establecimiento de estrategias inadecuadas.” Lo anteriormente descrito puede esquematizarse en la figura 4

**Figura 4. Modelo de Matriz para el Análisis FODA**



**Fuente: Mulders (2014)**

### **Bases Legales y Normativas**

Parte del artículo 103 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999: 109) se establece lo siguiente: “Toda persona tiene derecho a una educación integral de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de las aptitudes, vocación y aspiraciones.” La investigación es una alternativa para que un sector de la población reciba herramientas, conocimientos y estrategias para mejorar sus competencias, con calidad y en igualdad de condiciones y oportunidades para las personas que decidan utilizar la propuesta que se planteara a través del estudio.

Artículo 112 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) se establece lo siguiente:

Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta constitución y las que establezcan las leyes,

por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan, las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

Las personas pueden elegir en que sector económico desean trabajar y el estudio busca es mejorar la efectividad en relación al desempeño obtenido. La decisión de realizar simultáneamente diversas actividades es una búsqueda de participar en la distribución de la riqueza de una forma más beneficiosa por parte de la población objeto de estudio que considera que lo merece por el tiempo, dinero y esfuerzo invertido en su formación.

El Artículo 26 de la ley orgánica del trabajo, trabajadores y trabajadoras LOTT establece que “toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa”.

El Artículo 30 de la LOTT establece que “toda persona es libre para dedicarse al ejercicio de cualquier actividad laboral sin más limitaciones que las previstas en la constitución y las que establezcan las leyes”.

Ambos artículos protegen al trabajador bajo relación de dependencia y al trabajador no dependiente por separado, también podría defender al profesional que hace ambas actividades de manera simultánea siempre y cuando no viole ningún acuerdo previo o ley de Venezuela.

Sobre la definición de trabajadores dependientes y no dependientes la Ley orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras LOTT establece lo siguiente:

**Artículo 35.** Se entiende por trabajador o trabajadora dependiente, toda persona natural que preste servicios personales en el proceso social de trabajo bajo dependencia de otra persona natural o jurídica. La prestación de su servicio debe ser remunerado.

**Artículo 36.** Trabajador o trabajadora no dependiente o por cuenta propia es aquel o aquella que en el ejercicio de la actividad que realiza en el proceso social de trabajo, no depende de patrono alguno o patrona alguna.

A través de la definición legal de que es un trabajador bajo relación de dependencia y uno no dependiente, la intención es facilitar la delimitación de la población objeto de estudio y busca establecer para la investigación que todas las actividades que emprende la persona simultáneo su empleo entra en la clasificación de trabajador no dependiente.

Sobre la finalidad de la formación de trabajadores dependientes y no dependientes, la Ley orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras LOTT establece lo siguiente:

**Artículo 295.** La formación colectiva, integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras constituye la esencia del proceso social de trabajo, en tanto que desarrolla el potencial creativo de cada trabajador y trabajadora formándolos en, por y para el trabajo social liberador, con base en valores éticos de tolerancia, justicia, solidaridad, paz y respeto a los derechos humanos

A través del estudio se busca desarrollar las competencias gerenciales de los profesionales objetos de estudio y como consecuencia directa se fomenta el desarrollo del potencial creativo del trabajador para que mejore su desempeño logrando el aumento de sus ingresos y consiga una mejora en su calidad de vida.

## **Operacionalización de las Variables.**

Es importante señalar que una variable presenta un grado de abstracción que impide utilizarla como tal en la investigación por lo tanto hay que operacionalizarla. Ante la situación planteada, para Arias (2012: 62) consiste en “designar al proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir en dimensiones e indicadores” En ese orden de ideas se puede citar lo expresado por Hernández, Fernández y Baptista (2014) es el paso de una variable teórica o abstracta a indicadores e ítems verificables.

Al respecto Hurtado de Barrera (2015: 139) expresa que la operacionalización: “es un proceso que le permite al investigador identificar aquellos aspectos perceptibles de un evento que hacen posibles dar cuenta de la presencia o intensidad de éste”. Es importante señalar que lo que define hurtado de Barrera como evento, en el enfoque cuantitativo se conoce como variable, y que según Arias (2012: 57) “es una característica o cualidad, magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación”.

Ante la situación planteada, la definición operacional pretende identificar los elementos y datos empíricos que expresen y especifiquen el fenómeno en cuestión. La definición operacional asigna significado a una variable, describiéndola en términos observables y comprobables para poder identificarla. Ahora bien, al identificar las variables estudiadas, se pasa a establecer el significado que el investigador les atribuye dentro del estudio. Este indica los términos en que se fundamenta el enfoque teórico, con lo cual se podrá visualizar las dimensiones, definida por Arias (2012: 60) como “un elemento integrante de una variable compleja, que resulta de su análisis o descomposición”.

En ese mismo sentido, Paella y Martins (2010) expresan que las dimensiones de la variable constituyen un referente para establecer los indicadores, conceptualizado por Arias (2012: 61) como “un indicio, señal o unidad de medida que permite estudiar o cuantificar una variable o sus dimensiones”. En tal sentido, los indicadores son elementos, factores, riesgos o componentes más representativos, característicos o típicos de las variables y dimensiones que intervienen en el estudio, permiten que las variables sean observadas y fáciles de medir.

Es importante señalar que el escenario de donde se toman las variables de estudio y se espera tengan validez los resultados obtenidos es caracterizado por ser un ambiente de alta incertidumbre, el cual incentiva a los profesionales objeto de estudio realicen trabajos bajo relación de dependencia y trabajos no dependientes de manera simultánea, presumiendo que dicha situación pueden ser interpretadas de manera desfavorables hacia ellos mismos por otro sector de la sociedad.

<b>Cuadro 1 Operacionalización de las variables</b>				
<b>Objetivo General:</b> Proponer estrategias para el desarrollo de competencias gerenciales que mejoren la efectividad de profesionales que realizan simultáneamente trabajos bajo relación de dependencia y no dependientes en los estados Aragua y Carabobo				
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Variables</b>	<b>Conceptualización de variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Diagnosticar las competencias gerenciales de los profesionales objeto de estudio.	Competencias gerenciales	conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones	Competencias de Punto Inicial	Planeación
				Gestión
				Acción estratégica
				Trabajo en equipo:
			Competencias Diferenciadoras	Comunicación
				Multicultural
Autoadministración:				
Analizar el contexto interno y externo que impulsa al profesional objeto de estudio a la realización de trabajos no dependientes o informales simultáneas a su trabajo bajo relación de dependencia.	Contexto	conjunto de circunstancias que enmarcan una situación que afecta a uno o más individuos	Externo	Influencia del entorno
				Actividad pública
				Desempeño laboral
			Interno	Motivación como trabajador independiente
				Motivación como trabajador dependiente
				Mejoramiento personal
Determinar las competencias gerenciales esenciales que pueden utilizarse para el mejoramiento de la efectividad de los profesionales objetos de estudio	Efectividad	el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles	Eficiencia	Recursos disponibles
			Eficacia	Tiempo disponible
Formular estrategias que mejoren la efectividad basadas en el desarrollo de las competencias gerenciales de los profesionales que realizan trabajos bajo relación de dependencia y no dependientes de manera simultáneas residenciados en los estados Aragua y Carabobo	Estrategia	ideas decisiones y acciones que permiten que una empresa tenga éxito	Deliberadas	
			Emergentes	

### **CAPITULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014: 4) “La investigación es el conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema”. En este propósito el marco metodológico fundamental para el desarrollo de todo estudio científico, ya que es en esta etapa donde se indica los pasos, técnicas, procedimientos y recomendaciones que en forma lógica han de seguirse en toda investigación. De este modo, Palella y Martins (2010: 79) comentan que es “una guía procedimental, producto de la reflexión, que provee pautas lógicas generales pertinentes para desarrollar y coordinar operaciones destinadas a la consecución de objetivos intelectuales o materiales del modo más eficaz posible”. Es por ello que el marco metodológico es la parte del estudio que permite definir las estrategias más adecuadas con la finalidad de obtener los mejores resultados posibles. En este mismo sentido Arias (2012:110) expresa que “Es el “como” se realizará el estudio para responder al problema planteado”.

#### **Naturaleza de la Investigación**

Palella y Martins (2010: 40) expresan que un paradigma “es una manera de representar objetivamente un conocimiento, un modelo al cual se llega para convalidar una manera de percibir la realidad, utilizando un lenguaje y una forma particular de ver las cosas”. Se refiere a los modelos de acción para la búsqueda del conocimiento. Hecha la observación anterior, para el estudio el enfoque paradigmático utilizado es el enfoque cuantitativo, el cual se caracteriza por privilegiar el dato como esencia sustancial de su argumentación. El dato es la expresión concreta que simboliza una realidad. Este enfoque paradigmático concibe la ciencia como una descripción de

fenómenos que se apoya en los hechos dados por sensaciones y no se preocupa por explicarlo. Además se fundamenta en el positivismo, el cual percibe la uniformidad de los fenómenos, aplica la concepción hipotética-deductiva como forma de acotación y predica que la materialización del dato es el resultado de procesos derivados de la experiencia. Esta concepción se organiza sobre la base de procesos de operacionalización, que permiten descomponer el todo en sus partes e integrar éstas para lograr el todo. (Palella y Martins, 2010)

Sobre el enfoque cuantitativo Hernández, Fernández y Baptista (2014: 4) expresa “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadísticos, con el fin de establecer pautas de comportamientos y probar teorías”. Igualmente, el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no puede eludir pasos, el orden es riguroso, por ello todo debe ser soportado en el número, en el dato estadístico que aproxima a la manifestación del fenómeno.

### **Nivel de Investigación**

El nivel de investigación es definida por Arias (2012: 23) como “el grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio”. En el caso del estudio el nivel es descriptivo, conceptualizada por Arias (2012: 24) “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento.” En ese mismo orden y dirección para Hernández, Fernández y Baptista (2014: 92) los estudios descriptivos “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.”

Por las consideraciones anteriores, el nivel descriptivo se basa en mediciones de variables independientes, el cual busca observar y cuantificar la modificación de una o más características en un grupo, sin establecer relaciones entre estas, es decir, cada característica o variable se analiza de forma autónoma o independiente. Por consiguiente, en este tipo de estudio se formulan variables y no hipótesis así como lo expresa Arias (2012: 25) “los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables y aun cuando no se formulen hipótesis, tales variables aparecen enunciadas en los objetivos de investigación”.

Resulta oportuno decir que dependiendo de los autores consultados la clasificación metodológica puede variar o ser más amplia, no obstante, coinciden que un estudio puede simultáneamente tener varios niveles sin que se afecten entre sí. En este sentido para sustentar esta esta premisa Arias (2012: 23) “independientemente de su clasificación, todos son tipos de investigación, y al no ser excluyentes, un estudio puede ubicarse en más de una clase”. Por su parte Hernández, Fernández y baptista (2014:127) expresan que “en una investigación pueden incluirse dos o más diseños de distintos tipos (diseños múltiples)”. Este es el caso del estudio, el cual además de ser de nivel descriptivo como ya se mencionó y al mismo tiempo también es de nivel proyectiva.

En relación al nivel de investigación proyectiva, Hurtado de Barrera (2015: 123) expresa que este nivel “propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta.” La autora ya mencionada expresa que en esta categoría entran los proyectos factibles, igualmente todas las investigaciones que implican el diseño o creación de algo con base en un proceso investigativo, para cubrir una necesidad y basadas en conocimientos anteriores.

## **Tipo de Investigación**

El tipo de investigación es conceptualizado por Palella y Martins (2010: 88) “se refiere a la clase de estudio que se va a realizar, orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios”. Atendiendo lo antes dicho, es posible encontrar diferentes clasificaciones de los tipos y diseños de investigación. Para efectos del estudio en relación a los tipos de investigación de naturaleza cuantitativa se toma la más citada en los textos especializados, siendo las investigaciones de tipo Experimental y las investigaciones de tipo No Experimental (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

En lo que se refiere a la *Investigación Experimental*, es conceptualizada por Arias (2012: 33) “es un proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos, a determinadas condiciones, estímulos o tratamientos (variable independiente) para observar los efectos o reacciones que se produzcan (variable dependiente). En lo que respecta a la *Investigación No Experimental*, para Hernández, Fernández y Baptista, (2014: 152) “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.” A su vez los estudios no experimentales se pueden clasificar en estudios no transeccionales, y longitudinales.

En relación a las investigaciones No Experimentales Transeccionales (Transversales) son “investigaciones que se recopilan datos en un momento único.” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014: 154). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Con respecto a las investigaciones longitudinales, Hernández, Fernández y Baptista (2014: 159) expresan que son “Estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y sus efectos.”

En referencia a la clasificación anterior, la investigación es del tipo No experimental, ya que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido, es decir, las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observan tal como se han dado en su contexto natural. En efecto, en un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

En la misma forma la investigación es de tipo no experimental transeccional, ya que los datos recopilados fueron en un solo momento.

### **Diseño de la investigación**

Una vez que se precisó el planteamiento del problema, la naturaleza y alcance del estudio definiendo el nivel de la misma, el investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de investigación, a fin de proponer estrategias para el desarrollo de competencias gerenciales para profesionales que realizan de manera simultánea trabajos bajo relación de dependencia y trabajos no dependientes. Esto implicó seleccionar o desarrollar uno o más diseños de investigación y aplicarlos al contexto particular del estudio.

De acuerdo con lo expresado por Palella y Martins (2010: 86) se refieren al diseño como: “a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio.” Por su parte Arias (2012: 27) expresa que es

la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado.” En ese mismo orden de ideas Hernández, Fernández y Baptista (2014: 128) expresan que el término diseño se refiere al “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación”.

En el caso de la investigación que se desarrolla es de campo, la cual Palella y Martins (2010: 88) definen: “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variables.” Este tipo de investigación estudia los fenómenos sociales su ambiente natural.” En efecto, los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. Ampliando la conceptualización de la investigación de campo se toma la ofrecida por Arias (2012) la cual expresa:

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental (p. 31)

Con referencia a lo anterior, Arias (2012) expresa que la investigación de campo también se emplea datos secundarios, sobre todo los provenientes de fuentes bibliográficas, a partir de las cuales se elabora el marco teórico. No obstante, son los datos primarios obtenidos a través del diseño de campo, los esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado.

## **Modalidad de la investigación**

Se entiende como el modelo de investigación la forma que se adopte para su ejecución (Palella y Martins, 2010). La modalidad adoptada para la realización del estudio es el proyecto factible. Expresa que el propósito fundamental de esta modalidad es el de presentar proposiciones, planteamientos que se puedan ejecutar. Es evidente entonces que la manera más adecuada con la que se pudo presentar las propuestas a la población objeto de estudio fue a través del proyecto factible.

En lo que se refiere a como fue el desarrollo de la modalidad de proyecto factible para el estudio, lo primero que se realizó fue un diagnóstico; el segundo paso consistió en plantear y fundamentar teóricamente la propuesta y establecer tanto el procedimiento metodológico como las actividades y recursos necesarios para su ejecución. Por último, se realizó el análisis sobre la factibilidad del proyecto. En el caso de la investigación se llegó hasta la formulación de una propuesta pero no a su ejecución.

## **Determinación de la Población y Selección de la muestra**

Todo estudio, en la fase de diseño, implica la determinación del tamaño poblacional y la muestra necesaria para su ejecución. Así, una población es definida por Arias (2012: 81) “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación.” Por su parte Hernández, Fernández y Baptista (2014: 174) lo conceptualizan como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.” En igual forma, población es definida por Hurtado de Barrera (2015: 148) como “El conjunto de seres que poseen la característica o evento a estudiar y que se enmarcan dentro de los criterios de inclusión conforman la población”. Para fines estadísticos,

Lind, Marchal y Whaten (2012: 7) la definen “Conjunto de individuos u objetos de interés o medidas que se obtienen a partir de todos los individuos u objetos de interés.” Para efectos de la investigación, la población está conformada por las unidades de estudio que compartan las siguientes características expuestas en la tabla 1.

---

**Tabla 1. Criterio para delimitar la Población objeto de estudio**

---

1. Persona que posee estudios de tercer nivel (universitarios) completos, también se incluyen las personas que posean estudios de técnico superior universitario.
  2. Que posean un trabajo bajo relación de dependencia.
  3. • Que adicional de su trabajo bajo relación de dependencia, realice trabajos no dependientes de manera simultánea.
  4. Que su residencia se encuentre entre los estados Aragua y/o Carabobo.
- 

**Fuente: Elaboración Propia 2018**

Es importante señalar que no se tiene un número preciso de cuantos profesionales realizan actividades de trabajo bajo relación de dependencia y trabajo no dependiente de manera simultánea en los Estados Aragua y Carabobo. Por ser estados con una gran concentración de habitantes y estar presentes dentro de sus límites territoriales una cantidad considerable de instituciones de educación superior, así como una gran variedad de sectores industriales, que van desde el sector turístico, industrial y agropecuario, la cantidad de personas que conforman la población objeto de estudio es de una población indeterminada, o población finita que supera las 100.000 personas.

En virtud de los costos prohibitivos de realizar una investigación que abarque a toda la población, se hace imprescindible la toma de una muestra. En ese sentido, para Arias (2012: 83) “la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible.” Igualmente la muestra es definida por Hernández, Fernández y Baptista (2014) como un subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta.” Desde la perspectiva estadística, la

muestra es definida por Lind, Marchal y Whaten (2012: 7) como “Porción o parte de la población de interés”. Con la selección de la muestra el investigador pretende que los resultados encontrados en la misma se generalicen o extrapolen a la población objeto de estudio. En este mismo orden de ideas, para determinar la muestra se tomaron dos decisiones fundamentales: la manera cómo se seleccionaron los casos y el número de casos que se incluyeron.

Para seleccionar la muestra, se debe definir la unidad de muestreo, que son representados por los participantes del estudio y que también se denomina casos o elementos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Del mismo modo Hurtado de Barrera (2015: 148) la define como unidades de estudio, que “son las entidades (personas, objetos, productos...) que poseen el evento de estudio.” Para la investigación se utiliza la denominación unidades de estudio, la cual es el profesional que realiza simultáneamente trabajos bajo relación de dependencia y no dependientes.

Debido a la dificultad de establecer una probabilidad de elección aleatoria para los elementos de la población tanto por su tamaño como por sus características, para la investigación el tipo de muestra que se decidió utilizar fue la no probabilística, también llamadas dirigidas, que para Arias (2012: 85) “es un procedimiento de selección en el cual se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población de integral la muestra.” Por su parte es conceptualizado por Hernández, Fernández y Baptista (2014: 176) como “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación.”

Como la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador. En este caso el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones del investigador. Dentro de los tipos de muestreo no probabilístico se decide utilizar el muestreo

intencional, en la cual el investigador establece previamente los criterios para seleccionar las unidades de estudio o casos (Palella y Martins, 2010; Arias, 2012). En efecto cuando un muestreo es no probabilístico intencional, Hurtado de Barrera (2015: 154) expresa que “la muestra se escoge en términos de criterios teóricos, que de alguna manera sugieren que ciertas unidades son las más convenientes para acceder a la información que se requiere”.

La ventaja de utilizar una muestra no probabilística para el diseño del estudio, fue su practicidad, debido a que se requiere no tanto una representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema. Es importante señalar que se tomaron las decisiones sobre el muestreo con base en los recursos, la oportunidad y el tiempo disponible.

Resulta oportuno señalar que también se toma como criterio para utilizar la muestra no probabilística intencional, las inquietudes expresadas por los elementos de la población sobre el riesgo de repercusiones desfavorables derivadas si se establece una vinculación con actividades o trabajos adicionales a su trabajo bajo relación de dependencia. Gran parte de este temor es derivado del contexto socio histórico en el que se realiza la investigación. En efecto, el acceso a cualquier tipo de información que involucre a los profesionales con diversas actividades en su accionar diario para satisfacer ciertas carencias consecuencia de la precaria situación del sueldo percibido por su trabajo bajo relación de dependencia, pueden ser consideradas tanto por la persona que ofrece la información, como por la organización o patrono que lo emplea como perjudicial a su imagen e intereses en ciertos contextos o escenarios, por lo que las unidades de estudio son voluntarios que desean participar de forma anónima incluso de sus organizaciones.

Ahora bien, la finalidad de la muestra es la generalización o extrapolación de resultados hacia la población cuando se trata de muestras probabilísticas, sin embargo, las muestras dirigidas implican la desventaja que al no ser probabilística, no es posible calcular con precisión el error estándar, es decir no se puede determinar con qué nivel de confianza se hace la estimación, esto es porque la elección de los casos no depende de que tengan la misma posibilidad de ser elegidos, sino de la decisión del investigador y del deseo de la unidad de estudio de participar.

En el orden de las ideas anteriores, es importante señalar que el margen de error, el nivel de confianza y tamaño de la muestra mantienen una relación estrecha, ya que modificar cualquiera de los tres parámetros altera los restantes. Para obtener un margen de error y un nivel de confianza determinado, se necesita un tamaño de muestra mínimo correspondiente. De los anteriores planteamientos se deduce que para reducir el margen de error es obligado aumentar el tamaño de la muestra. Aumentar el nivel de confianza también obliga el aumento del tamaño de la muestra, en atención a lo expresado, si aumenta el tamaño de la muestra aumentan los costos asociados a la aplicación de instrumentos de recolección de datos. Por lo tanto, los costos asociados a la aplicación del instrumento aumentan de manera proporcional al tamaño de la muestra.

Para superar el inconveniente que presenta utilizar la muestra no probabilística, debido a que no puede efectuarse estadística inferencial, y por consiguiente no puede generalizarse a la población, o de hacerlo se podrían presentar dudas sobre los resultados, es necesario una muestra conformada por un número considerable de personas, y tomando en consideración lo expuesto en el párrafo anterior, para que el estudio sea económicamente viable y mantenga un rigor científico se decide tomar ese número de personas representativa siguiendo las recomendaciones ofrecidas por Arias (2012: 90) que “Otra manera de obtener el tamaño de la muestra es a través de las tablas de Harvard...” se presenta la tabla número 2 donde se evidencia el tamaño muestral de

acuerdo el margen de error propuesto y las cantidades más usuales en poblaciones finitas, para un nivel de confianza del 95 % y un supuesto de  $p= 50 \%$ .

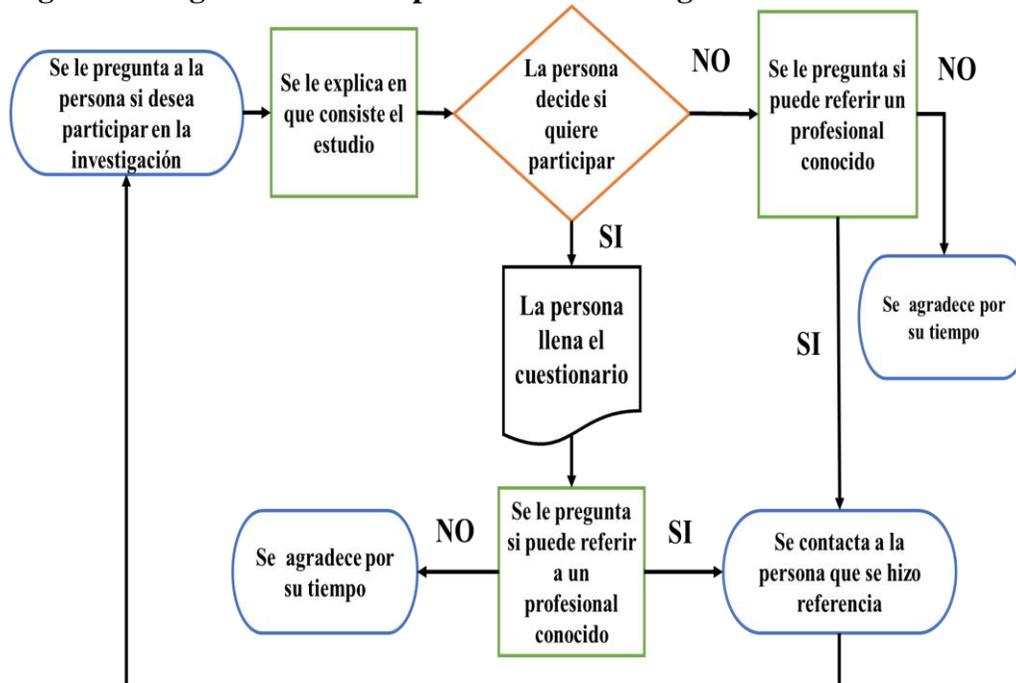
<b>Tabla 2. Tabla de Harvard para determinar tamaño de la muestra</b>						
<b>Tamaño de la población</b>	<b>Error muestral</b>					
	<b>+/- 1 %</b>	<b>+/- 2%</b>	<b>+/- 3%</b>	<b>+/- 4</b>	<b>+/- 5</b>	<b>+/- 6</b>
50					222	83
1.000				385	286	91
1.500			638	441	316	94
2.000			714	476	333	95
2.500		1.250	760	500	345	97
3.000		1.364	811	517	353	98
3.500		1.458	843	530	359	98
4.000		1.538	870	541	364	98
4.500		1.607	891	519	367	98
5.000		1.667	909	556	370	98
6.000		1.765	938	568	375	98
7.000		1.842	949	574	378	98
8.000		1.905	976	580	381	99
9.000		1.957	989	584	383	99
10.000	5.000	2.000	1000	588	385	99
15.000	6.000	2.143	1034	600	390	99
20.000	6.667	2.222	1053	606	392	100
25.000	7.143	2.273	1064	610	394	100
50.000	8.333	2.381	1.087	617	397	100
100.000	9.091	2.439	1.099	621	398	100
...	10.000	2.500	1.111	625	400	100
<b>Fuente: El Proyecto de Investigación. Arias (2012) pág. 90</b>						

Ante la situación planteada, y entendiendo que como no se conoce el total de personas que conforman la población objeto de estudio, se decide tomar la opción más prudente y es usar el peor caso o escenario: la población se distribuye a partes iguales entre profesionales que realizan simultáneamente un trabajo bajo relación de dependencia y trabajos no dependientes, y profesionales que solo tienen trabajo bajo dependencia. En relación a la cantidad de personas que conforman la muestra por ser una población indeterminada se decide tomar el escenario donde la población supera las 100.000 personas.

La distancia que aleje del valor más probable de las respuestas esperadas para englobar este 95% determina el margen de error de la investigación. Por lo general el margen de error para la investigación se ubica en un 5 %, sin embargo, en la búsqueda de disminuir costos asociados con la aplicación del cuestionario se fija un error máximo de 6 %. Hecha la observación anterior, para el caso de la investigación donde la población es desconocida pero se asume superior a 100.000 profesionales, estableciendo un nivel de confianza del 95% y un supuesto de  $p = 50\%$  y un margen de error de 6 %, se establece que la muestra debe estar conformada por 100 personas.

En lo que se refiere a como fue la elección de las 100 personas que conformaron la muestra, a efectos de agilizar la búsqueda desde un entorno local hasta lograr abarcar los estados Aragua y Carabobo, se inició con los profesionales cercanos al círculo del investigador, explicando la razón de la investigación, así como su confidencialidad, para luego solicitar su colaboración en la realización del estudio a través de su participación. Posteriormente se le pregunto por la posibilidad de referir a un conocido que fuera profesional que se presumiese se encontraba en la misma situación, la realización de trabajos bajo relación de dependencia y trabajos no dependientes de manera simultánea. El procedimiento ya descrito se realizó hasta completar los 100 participantes. Lo anteriormente expuesto se puede esquematizar a través de la figura número 5.

**Figura 5. Diagrama utilizado para ubicar los integrantes de la muestra**



**Fuente: Elaboración propia 2018**

En atención a lo ya expresado, el resultado que se obtuvo debe interpretarse de la siguiente manera: Si se encuesta a 100 personas, el 95% de las veces el dato que se quiere medir estará en el intervalo  $\pm 6\%$  respecto al dato que se observe en la encuesta.

### **Técnicas de Recolección de los Datos**

Una vez realizado el diseño de la investigación adecuado y resueltos los problemas que plantea seleccionar la muestra adecuada de acuerdo con el problema de estudio, se comienza el contacto directo con la realidad objeto de la investigación y esto se logra con uso de técnicas de recolección de datos, que son las distintas formas o maneras de obtener la información (Palella y Matins, 2010). Recolectar datos implica elaborar un

plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico. En este propósito, expresa Arias (2012: 67) que es “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información.”

La técnica utilizada para seleccionar los elementos muestrales fue de las personas que accedieron a participar siempre y cuando se mantuviese la confidencialidad. Las organizaciones con las que mantienen trabajos bajo relación de dependencia no son divulgadas, pero es importante señalar que son tanto empresas del sector privado como público, siendo los elementos muestrales provenientes del sector público los que más solicitaron confidencialidad. Las encuestas se entregaron en formato físico, debido a la frecuente expresión de preocupación planteada por los participantes de que pudiesen ser identificados de alguna forma, por lo que se descartó el uso de correo electrónico u otro medio digital.

### **La Encuesta.**

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos quienes, en forma anónima, las responden por escrito. Es una técnica aplicable a sectores amplios de la población, de manera mucho más económica que mediante entrevistas individuales. (Palella y Martins, 2010). En este mismo sentido, Arias (2012: 72) lo define como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular.” Ante la situación planteada, la encuesta presenta una serie de fases:

1. **Preparación:** conocimiento general del tema, evaluación del interés, evaluación de la posibilidad de obtener la información deseada y de la

adecuación de la encuesta como técnica, determinación de los objetivos específicos de la encuesta, indicación del tipo de usuarios.

2. ***Diseño:*** Determinación de la población objeto de estudio, decisión sobre ámbito geográfico, diseño muestral, decisión sobre métodos de administración, diseño del instrumento.
3. ***Ejecución:*** Selección del personal y entrenamiento, realización del trabajo de campo y control de calidad.
4. ***Análisis y presentación de resultados.***

### **La Observación.**

La observación es fundamental en todos los campos de la ciencia. Para Palella y Martins (2010: 115): “consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientado a la captación de la realidad que se estudia.”. A través de los sentidos, el investigador capta la realidad que lo rodea y luego la organiza intelectualmente. En este mismo orden y dirección, Arias (2012: 69) expresa que “consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistémica, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos.”

Concebida como técnica, la observación consiste en estar a la expectativa frente al fenómeno, del cual se toma y se registra información para su posterior análisis. La ventaja principal de esta técnica radica en que los hechos son percibidos directamente, sin ninguna clase de intermediación, con el investigador colocado ante la situación estudiada tal como ésta ocurre naturalmente, la subjetividad propia del objeto de estudio no influye de manera significativa en los datos recogidos.

Todos los seres humanos, al saberse observados, tienden a encubrir su conducta, las motivaciones para este fenómeno pueden ser de origen variado, pero en rasgos

generales, existen actividades, opiniones y actitudes que afloran en la persona en privado, pero con dificultad cuando es observada. Para evitar alteraciones en la conducta de los sujetos, el investigador trata en la medida de sus posibilidades de integrarse a la acción de los observados, de participar en ella como si se tratara de un miembro más del grupo que realiza la actividad, con la finalidad de que la persona o grupo de estudio no sientan o vean en la presencia del investigador una amenaza para su entorno o forma de vida, la intencionalidad es que se cree la imagen de ser uno más del grupo, de un profesional que busca aprender de cómo realizar ambas actividades simultáneamente, que la entrega de la encuesta y su respuesta no sea percibida como perjudicial para ellos de ninguna forma. Adicionalmente, la observación directa del entorno donde se desenvuelve los profesionales objeto de estudio, permite recopilar información adicional de utilidad para el estudio.

### **Instrumentos de Recolección de Datos.**

Expresado por Palella y Martins (2010) un instrumento de recolección de datos, es cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. Para Arias (2012: 68) “Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.”. En igual forma Hernández, Fernández y Baptista (2014: 199) expresa que un instrumento de medición es un: “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente.”

En cada instrumento concreto puede distinguirse dos aspectos diferentes: una forma y un contenido. La forma del instrumento se refiere al tipo de aproximación que se establece con lo empírico, a las técnicas utilizadas para lograrlo, es decir que la persona que contesta el instrumento pueda entenderlo. El contenido expresa la

especificación de los datos concretos que es necesario conseguir. El instrumento sintetiza toda la labor anterior a su aplicación: resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados; pero también expresa todo lo que tiene de empírico el objeto de estudio, pues a través de las técnicas de recolección empleadas, sintetiza el diseño concreto escogido para el trabajo. Significa entonces que todo lo investigado en cierta medida es utilizado para la aplicación del instrumento.

### **Cuestionarios**

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. A esta idea se puede agregar lo expresado por Palela y Martins (2010: 131); “es un instrumento de investigación que forma parte de la encuesta. Es fácil de usar, popular y con resultados directos.”. El contenido de las preguntas del cuestionario es tan variado como los aspectos que mide, para efectos de la investigación se consideró el de preguntas cerradas.

Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones que han sido previamente delimitadas, es decir las posibilidades de respuesta presentadas a los participantes son establecidas por el investigador y estos se deben delimitar a estas. Pueden ser dicotómicas o incluir varias opciones de respuesta, en el caso del estudio se dieron varias opciones de respuesta en forma de una escala. Contrariamente las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado y es el motivo por las que no fueron incluidas en el cuestionario, para ahorrar recursos.

Resulta oportuno expresar que las técnicas tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de datos, es decir, el cómo se recopilan (Hurtado de

Barrera, 2015). Por su parte, los instrumentos representan la herramienta con la cual se va a recoger, filtrar y codificar la información, es decir el con qué se recopilan. (Hurtado de Barrera, 2015). Una vez definido el evento y sus indicios, así como las unidades de estudio, es necesario que el investigador seleccione las técnicas y los instrumentos mediante los cuales obtendrá la información necesaria para llevar a cabo la investigación

En tal sentido y para cerrar este apartado del uso de las técnicas e instrumento de recolección de datos, se empleó como principal técnica la observación, cuando el investigador a través de sus sentidos capta la realidad, registrando todo en su blog de notas, las cuales transformó en la contextualización de la situación observada descrita en el Capítulo I. Posteriormente, una vez perfilados los objetivos del estudio y desmenuzadas las variables, a través de los indicadores del cuadro técnico de variables, que facilita el uso de la técnica de la encuesta, elaborando como instrumento de recolección de datos el cuestionario de 28 preguntas, de contestación cerrada para recabar la información necesaria a ser tabulada y analizada en el capítulo siguiente.

Para efectos de la investigación, el método utilizado para medir la escala de variables en el cuestionario es el escalamiento de Likert, cuyo enfoque se mantiene vigente como lo hace notar Hernández, Fernández y Baptista (2014):

Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico, así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones. (p.238)

## **Requisitos para Cumplir por Parte del Instrumento de Medición.**

Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad.

En cuanto a definir *la Confiabilidad* de un instrumento de medición Hernández et al. (2014: 200) expresa que: “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados consistentes y coherentes”. En ese mismo sentido Palella y Martins (2010) expresan la confiabilidad como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos, Además representa la influencia del azar en la medida: es decir el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales. Existen diversos factores que afectan la confiabilidad de los instrumentos, los que se tomaron en cuenta para el estudio son el número de preguntas y la muestra de usuarios (unidades de estudio) sobre la que se calcula la estimación de la confiabilidad.

La confiabilidad varía de acuerdo con el número de indicadores específicos o ítems que incluya el instrumento de medición. Cuantos más ítems haya, mayor tenderá a ser ésta, cuidando que sea una cantidad manejable y adecuada, debido a que demasiados ítems provocarían cansancio en los participantes. En el caso del otro factor considerado, un instrumento es confiable cuando aplicado al mismo sujeto en diferentes circunstancias, los resultados o puntajes obtenidos son aproximadamente los mismos. Hay diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición., para efectos de la investigación se utilizó un análisis de homogeneidad de los ítems, en los cuales utilizan procedimientos y fórmulas que producen coeficientes de fiabilidad. La mayoría oscilan entre cero y uno, donde un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad.

Con referencia a lo anterior, se utilizó para para el estudio el coeficiente alfa de Cronbach, el cual permite medir la confiabilidad a partir de la consistencia interna de los ítems, entendiendo por tal el grado en que los ítems de una escala se correlacionan entre sí. Para efectos de su cálculo se empleó el programa informático SPSS versión 19 (de las siglas en inglés *Statistical Package for the Social Sciences*) que significa paquete estadístico para las ciencias sociales. El resultado obtenido se presenta en el cuadro 2:

**Cuadro 2. Confiabilidad del instrumento obtenido con IBM SPSS versión 19**

<b>Resumen del procesamiento de los casos</b>			
		<b>N</b>	<b>%</b>
Casos	Válidos	100	100,0
	Excluidos (*)	0	,0
	Total	100	100,0
(*) . Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.			
<b>Estadísticos de Confiabilidad</b>			
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos	
<b>0,644</b>	<b>0,739</b>	<b>28</b>	

**Fuente: Elaboración propia (2018) a partir del programa SPSS versión 19**

La confiabilidad del instrumento aplicado se ubica en 0,644 lo que lo hace aceptable, tomando en cuenta la escala presentada por Hernández, Fernández y Baptista (2014) que ubica los resultados obtenidos entre los rangos 0,60 y 0,70 como aceptables, por consiguiente el rango de 0,644 en aceptable considerando la complejidad del estudio.

La confiabilidad varía de acuerdo con el número de indicadores específicos o ítems que incluya el instrumento. Cuantos más ítems haya, mayor ha de ser el índice de confiabilidad, pero un número elevado puede causar cansancio y desmotivación en los

participantes de la encuesta. Por esto para el estudio se decidió usar 14 indicadores en los que se despliegan 28 ítems considerado por el investigador como una cantidad suficiente para aportar datos de importancia sin tener que llegar a fatigar al encuestado.

### **La Validez del instrumento**

La validez, en términos generales se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Con referencia a lo anterior Palella y Martins (2010) la definen como la ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir. Existen varios métodos para garantizar su evidencia:

La evidencia relacionada con el contenido (validez de contenido): se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) En este método se trata de determinar hasta donde los instrumentos son representativos del dominio o universo de contenido de las propiedades que se desea medir (Palella y Martins, 2010)

La evidencia relacionada con el criterio (validez de criterio): se establece al comparar sus resultados con el de algún criterio externo que pretende medir lo mismo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Ampliando la idea, Palella y Martins (2010) expresa que se centra en las relaciones estadísticas existentes entre las mediciones. En igual forma, la evidencia relacionada con el constructo: también llamada validez estructural (Palella y Martins 2010) implica que los distintos indicadores para elaborar un instrumento son el producto de una buena operacionalización, es decir cuando reflejan la definición teórica de la variable que se pretende medir. A esta validez le concierne en particular el significado del instrumento, esto es, que está midiendo y cómo opera para medirlo.

Hernández, Fernández y Baptista (2014: 203) definen que un constructo “es una variable medida que tiene lugar dentro de una hipótesis, teoría o modelo teórico”. También expresa que este concepto debe explicar cómo las mediciones del concepto o variable se vinculan de manera congruente con las mediciones de otros conceptos correlacionados teóricamente. Para el estudio se toma en consideración la validez de tres expertos, la cual se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable de interés, de acuerdo con expertos en el tema. Se realizó entregándole a los tres expertos en la materia objeto de estudio y en metodología un ejemplar del instrumento con su respectiva matriz de respuesta acompañada de los objetivos de la investigación, el sistema de variables y una serie de criterios para calificarlas preguntas. Los expertos revisan el contenido, la redacción y la pertinencia de cada reactivo, tal como se evidencia en la constancia de validación ubicada en los anexos

### **Objetividad**

En un instrumento de medición, la objetividad se refiere al grado en que éste es o no permeable a la influencia de los sesgos y tendencias del investigador que lo administra, califica e interpretan (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). La objetividad se refuerza mediante la estandarización en la aplicación del instrumento (mismas instrucciones y condiciones para todos los participantes) y en la evaluación de los resultados. Los estudios cuantitativos buscan que la influencia de las características y las tendencias del investigador se reduzcan al mínimo posible. Al momento de aplicar el instrumento todos los participantes recibieron la misma información necesaria para evitar confusión sobre el mismo, sobre la utilidad de los datos recopilados y de la discreción y confidencialidad de su identidad.

## **Análisis e interpretación de los datos**

En lo que se refiere al análisis e interpretación de datos, Hernández, Fernández y Baptista (2014) expresa que al momento de analizar los datos cuantitativos se debe tomar en cuenta que los modelos estadísticos son representaciones de la realidad, no la realidad misma y que los resultados numéricos siempre se interpretan en contexto. La selección de técnica y modelo de análisis también se relaciona con el planteamiento del problema, y la metodología utilizada para el estudio, la cual para el caso es de nivel descriptivo y proyectivo, tipo no experimental con un diseño de campo. Las estrategias elegidas para los procedimientos, el análisis se realiza sobre los datos originales (datos directos). Para efectos de facilitar el cálculo y análisis de los datos, se utiliza el programa informático SPSS versión 19

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Una vez recogidos los datos que toman las variables del estudio, se procede a su análisis estadístico, el cual permite hacer suposiciones e interpretaciones sobre la naturaleza y significación de aquellos datos en atención a los distintos tipos de información que puedan proporcionar. De tal manera que, entre la estadística y la investigación existe una estrecha relación que está presente en todas sus fases, y sólo una vez finalizado el análisis estadístico se interpretan los resultados de la investigación, los cuales se configuran en las conclusiones y recomendaciones y se presenta la propuesta.

En ese mismo sentido, la estadística es definida por Lind, Marchal y Whaten (2012: 5) como “Ciencia que recoge, organiza, presenta, analiza e interpreta datos con el fin de propiciar una toma de decisiones más eficaz”. El tipo de estadística que se aplica al estudio es la estadística inferencial, también denominada inferencia estadística, debido a que su principal interés corresponde describir las características de una población a partir de una muestra de ella. Con referencia a lo anterior, existen dos tipos básicos de variables que pueden ser medidas, las cualitativas, referida a cuando la característica que se estudia es de naturaleza no numérica, también recibe el nombre de atributo. Asimismo están las variables cuantitativas cuando la característica que se estudia aparece en forma numérica. Las variables cuantitativas pueden ser discretas o continuas. Las observaciones de una variable continua toman cualquier valor dentro de un intervalo específico. Las variables discretas adoptan sólo ciertos valores y existen vacíos entre ellos. Para el caso del estudio se trabajó variables cuantitativas de tipo discreta. (Lind, Marchal y Whaten, 2012).

Como ya se mencionó los datos que conforman las variables que son analizadas son de tipo discreto, con un nivel de medición en una primera fase de tipo nominal, debido a que son variables cualitativas que serán convertidas en cuantitativas al asignar un número a las categorías de respuesta (Palella y Martins, 2010). Esto se realizó con la finalidad de facilitar el uso del programa estadístico SPSS versión 19. Posteriormente a la asignación de un número se transformó en un nivel de medición ordinal, debido a que se le dio una clasificación a las respuestas obtenidas. Esto significa que los resultados tendrán una relación de orden en una escala. Es así como, los datos se presentan en forma de cuadros de distribución de frecuencias, explicado por Hernández et al (2014: 282) como un “Conjunto de puntuaciones de una variable ordenadas en sus respectivas categorías”. Su representación gráfica para facilitar su análisis e interpretación será en forma de histograma.

Significa entonces, que en el contenido de este capítulo se presenta el análisis de los resultados de la investigación, el cual facilita el conocimiento de la realidad actual de la situación objeto de estudio en base al procesamiento de los datos, lo cual es de importancia, debido a que facilita los procesos para categorizar, codificar y tabular las respuestas, así como las actividades que preceden al análisis propiamente dicho. De igual forma, mediante el análisis estadístico es que se infieren las relaciones entre las variables del problema planteado. Es importante señalar que la opción de respuesta “algunas veces” es interpretado más hacia respuestas de tendencias negativas que a las positivas, por esa particularidad de que si la persona no está seguro de algo, o no lo domina, muchas veces esta es la opción que elige.

**Variable**    **Competencias Gerenciales**  
**Dimensión**   **Competencias de punto Inicial**  
**Indicador**    **Competencia para la planeación**

**Cuadro 3. Ítem 1.1 Prepara calendarios para alcanzar metas con eficacia**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	10	10
Muy pocas veces	6	6
Opciones Algunas veces	38	38
Casi siempre	35	35
Siempre	11	11
Total	100	100

**Fuente: Elaboración propia 2018**

**Cuadro 4. Ítem 1.2 Organiza los recursos necesarios para desempeñar tareas con eficiencia**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0
Muy pocas veces	0	0
Opciones Algunas veces	23	23
Casi siempre	39	39
Siempre	38	38
Total	100	100

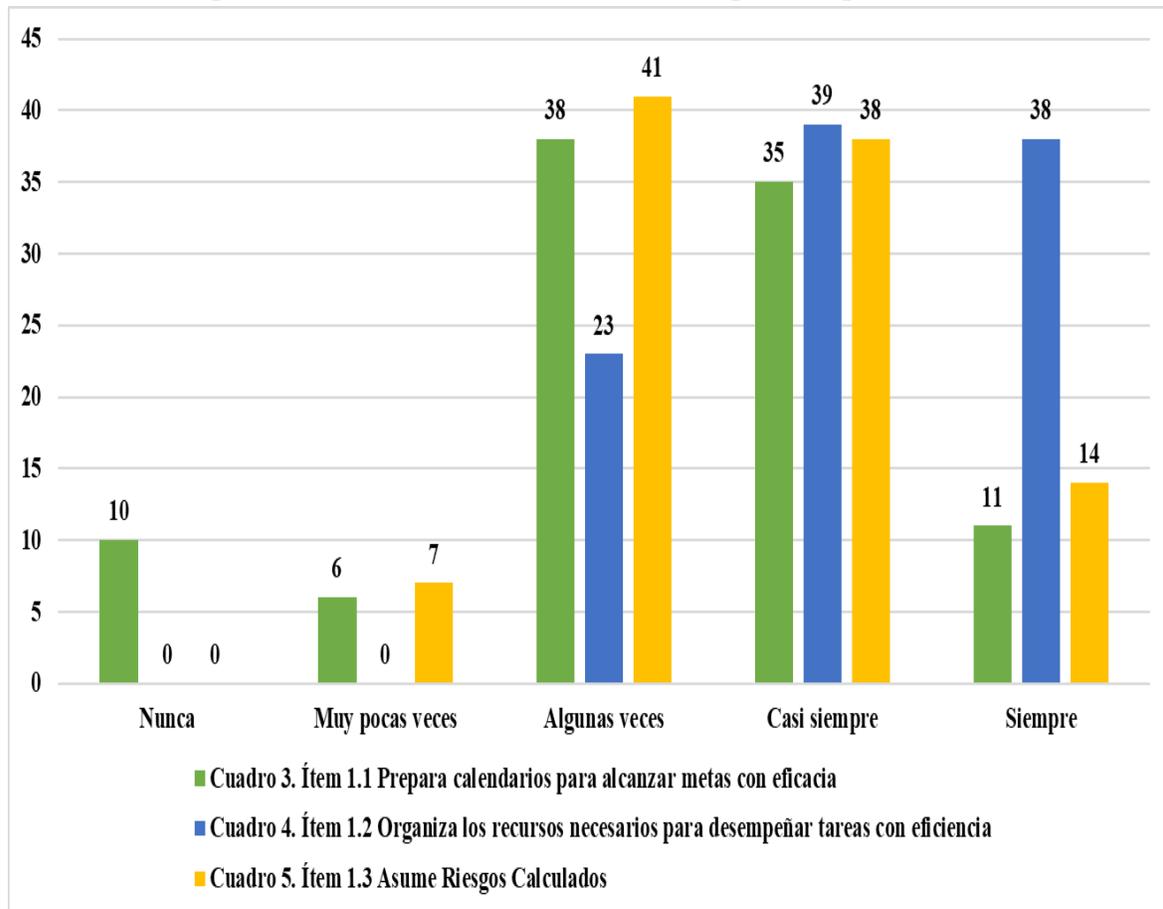
**Fuente: Elaboración propia 2018**

**Cuadro 5. Ítem 1.3 Asume Riesgos Calculados**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0
Muy pocas veces	7	7
Opciones Algunas veces	41	41
Casi siempre	38	38
Siempre	14	14
Total	100	100

**Fuente: Elaboración Propia 2018**

**Gráfico 1. Comparativa de Resultados Indicador de Competencia para la Planeación**



**Fuente: elaboración propia 2018**

### **Análisis e interpretación de los resultados indicador competencias de Planeación**

La competencia para la planeación implica pensar con anticipación en las metas y acciones, y basar esos actos en algún método o plan, para establecer los objetivos y los procedimientos idóneos para alcanzarlos. La forma más eficaz de verificar que se cumplen es a través de la elaboración de un calendario o programa de cumplimiento de las metas establecidas. En los resultados de “prepara calendarios...” se evidencia una

parcial polarización porque aunque las respuestas que son consideradas favorecedoras (casi siempre, siempre) suman un 46 % sobre 16 % que admiten no hacerlo, el 38 % expresa que lo hace solo en algunas ocasiones lo que tiende a inclinarse al aspecto desfavorecedor de la encuesta. Una posible explicación podría estar en lo aportado por Velásquez (2013) que dice que en Venezuela una persona no se beneficia de un plan de negocios, porque modelar escenarios es muy difícil por la inestabilidad del entorno.

Adicionalmente la competencia para la planeación implica la toma de decisiones que aborda el futuro específico que quieren las personas, y uno de sus puntos críticos reside en la forma adecuada de organizar el trabajo. Los resultados obtenidos demuestran que poseen los conocimientos, habilidades y destrezas para organizar las tareas que le permitan obtener el mayor resultado con los recursos disponibles, lo cual se evidencia por la suma de las opciones de respuestas positivas (casi siempre, y siempre), reúnen el 77 % de las respuestas demostrando su eficiencia. Posiblemente este comportamiento es potenciado por la situación país que obliga a utilizar todos los recursos disponibles con criterio de escasez o limitación. A pesar del ambiente inestable que se evidencia en el país el 52 % de los encuestados expresa que toma riesgos calculados lo que evidencia que tiene confianza sobre sus habilidades y destrezas. La competencia planeación es un proceso mediante el cual se determina hacia dónde se quiere dirigir, con qué medios, qué pasos deben seguirse y en cuánto tiempo. En términos generales el profesional objeto de estudio tiene dominio sobre estas competencias.

**Variable**      **Competencias Gerenciales**  
**Dimensión**   **Competencias de punto Inicial**  
**Indicador**    **Competencia para la gestión**

**Cuadro 6 Ítem 2.1 Toma decisiones congruentes con las metas estratégicas establecidas**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
	Nunca	0	0
	Muy pocas veces	2	2
Opciones	Algunas veces	34	34
	Casi siempre	37	37
	Siempre	27	27
	Total	100	100

**Fuente: Elaboración propia 2018**

**Cuadro 7. Ítem 2.2 Usa la información para crear alternativas de solución a los problemas identificados**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
	Nunca	0	0
	Muy pocas veces	1	1
Opciones	Algunas veces	20	20
	Casi siempre	45	45
	Siempre	34	34
	Total	100	100

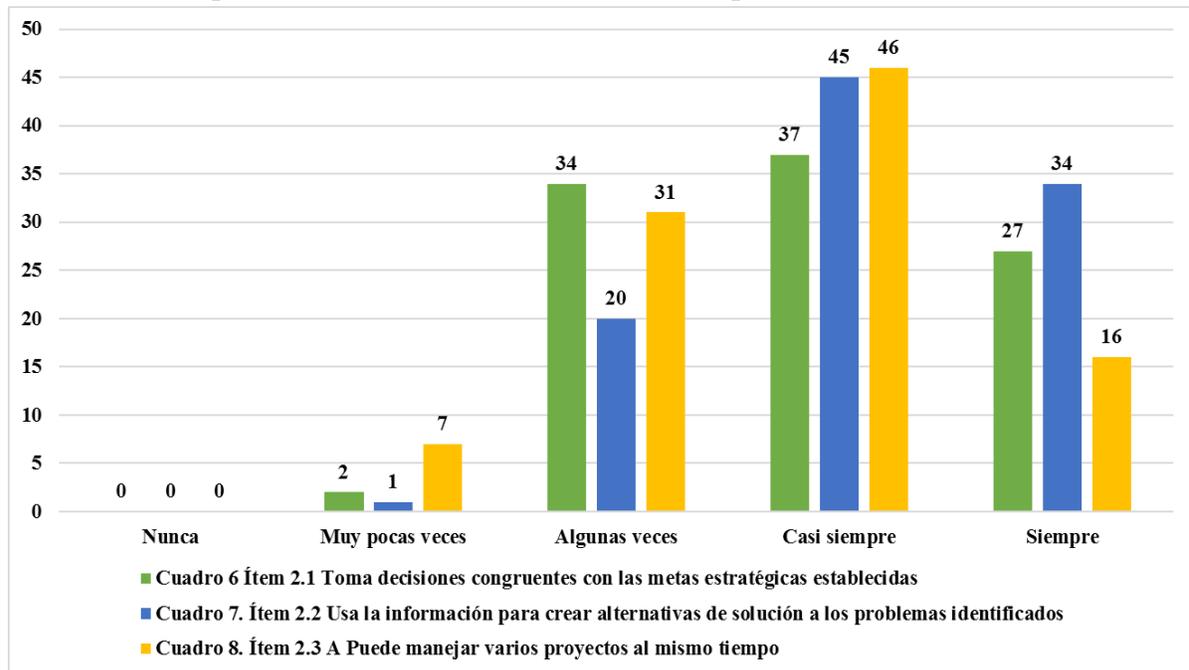
**Fuente: Elaboración propia 2018**

**Cuadro 8. Ítem 2.3 Puede manejar varios proyectos al mismo tiempo**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
	Nunca	0	0
	Muy pocas veces	7	7
Opciones	Algunas veces	31	31
	Casi siempre	46	46
	Siempre	16	16
	Total	100	100

**Fuente: Elaboración propia 2018**

**Gráfico 2. Comparativa de Resultados Indicador de Competencia de Gestión**



**Fuente: elaboración propia 2018**

### **Análisis e interpretación de los resultados Indicador competencias para la Gestión**

Las competencias para la gestión permiten verificar las actividades a fin de asegurarse de que se están llevando a cabo como se planeó y, de no ser así, corregir cualquier desviación significativa.

De los resultados obtenidos, es evidente que debido a la formación profesional y la experiencia laboral, la población objeto de estudio en cuanto a tomar de decisiones congruentes con las metas estratégicas establecidas presenta una tendencia positiva elevada, debido a que el 64 % del total de respuestas ofrecidas se encuentran en las alternativas consideradas positivas (casi siempre y siempre). Lo que significa que

confían que los conocimientos y experiencia que poseen les proporcionan las herramientas para tomar decisiones adecuadas a la situación. Sin embargo, El 36 % de los profesionales objetos de estudio consideró que algunas veces toma decisiones congruentes, posiblemente debido a los altos grados de incertidumbre que se vive en la actualidad en el país influyen en el proceso.

Una parte importante de los encuestados representada por 62 % expresa que pueden manejar varios proyectos al mismo tiempo, lo que se puede relacionar con el deseo de suplir una necesidad en aumento que no es cubierta por su trabajo bajo relación de dependencia. Al mismo tiempo el 38 % expresa que algunas veces y muy pocas veces no puede hacerlo.

Es importante resaltar que el 79 % de los encuestados, expreso que usa la información para crear alternativas de solución a los problemas que identifican, lo que permite evidenciar que la población objeto de estudio está muy consciente de su entorno y de la importancia de usar la información que tengan a la mano. Se puede decir que los profesionales objeto de estudio poseen dominio de la competencia de gestión.

**Variable**      **Competencias Gerenciales**  
**Dimensión**   **Competencias de punto Inicial**  
**Indicador**    **Competencia para la acción estratégica**

**Cuadro 9. Ítem 3.1 Reconoce y aborda desafíos que las estrategias alternativas plantean para la administración**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Opciones	Nunca	0	0
	Muy pocas veces	2	2
	Algunas veces	25	25
	Casi siempre	53	53
	Siempre	20	20
	Total	100	100

**Fuente: Elaboración propi 2018**

**Cuadro 10. Ítem 3.2 Establece metas tácticas que facilitan la ejecución de las estrategias**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Opciones	Nunca	0	0
	Muy pocas veces	7	7
	Algunas veces	26	26
	Casi siempre	53	53
	Siempre	14	14
	Total	100	100

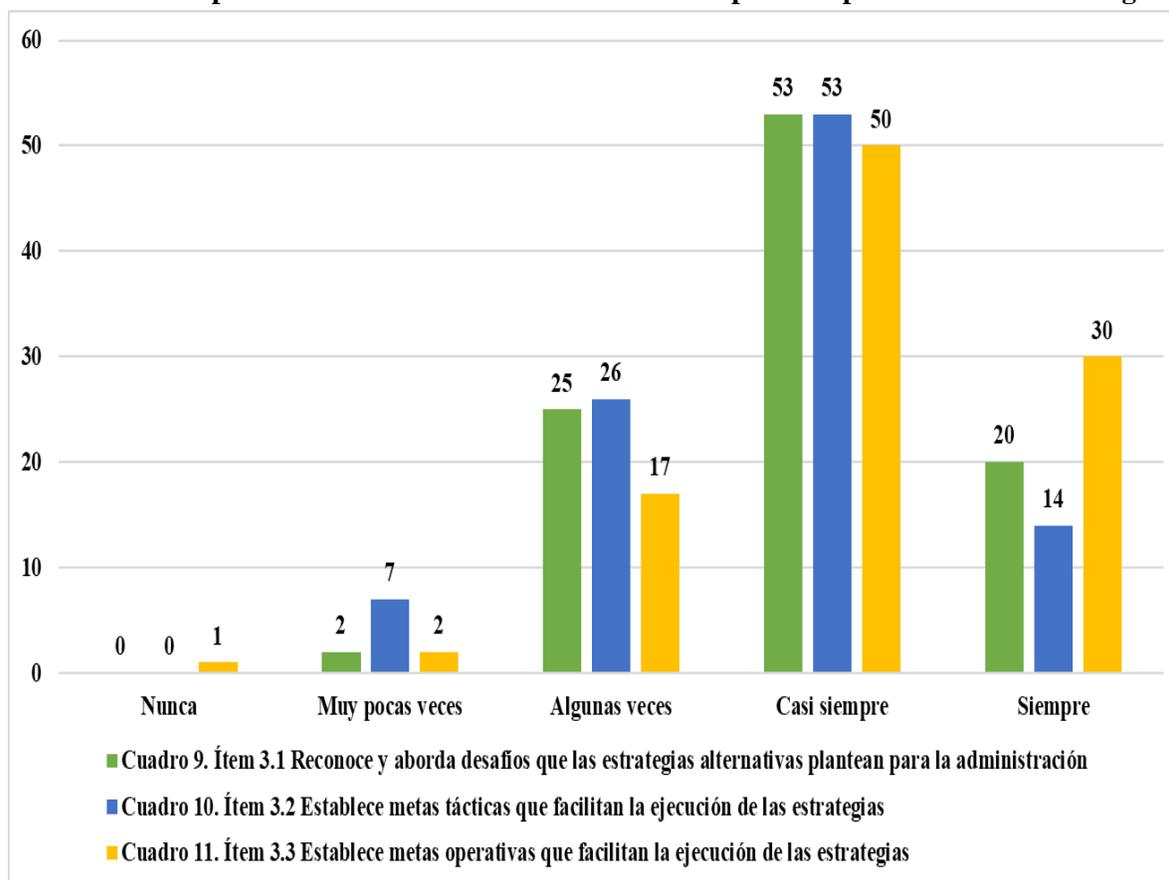
**Fuente: Elaboración propia 2018**

**Cuadro 11. Ítem 3.3 Establece metas operativas que facilitan la ejecución de las estrategias**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Opciones	Nunca	1	1
	Muy pocas veces	2	2
	Algunas veces	17	17
	Casi siempre	50	50
	Siempre	30	30
	Total	100	100

**Fuente: Elaboración propia 2018**

**Gráfico 3. Comparativa de Resultados Indicador de Competencia para la Acción Estratégica**



**Fuente: elaboración propia 2018**

### **Análisis e interpretación de los resultados del indicador competencias para la acción estratégica**

Al entender que la acción estratégica es el conjunto de tareas ordenadas que contribuyen al logro de un objetivo estratégico y que involucran el uso de recursos es evidente que se relaciona con administración estratégica, dado que la acción es la ejecución de la estrategia (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico del Perú, 2013). En este sentido, los profesionales objeto de estudio al poseer formación universitaria y experiencia laboral, consideran que tienen sólidos conocimientos en esta

competencia, esto se interpreta de los resultados obtenidos que tienen una tendencia positiva en todos sus ítem. Con respecto a esto, puede interpretarse que los profesionales objeto de estudio parecieran estar en la búsqueda constante de mejorar sus habilidades y destrezas debido a que un 73 % reconoce y aborda los desafíos que las estrategias alternativas plantean para la administración, lo que apunta una receptividad a recibir información actualizada y pertinente que le permitan el logro de sus metas planteadas.

El 67 % expresa que establece metas tácticas, y el 80 % expresa que establece metas operativas. Esto evidencia una preferencia de metas a corto plazo sobre las metas a mediano plazo, es decir definen los medios específicos que deben ser utilizados para llevar a cabo los planes de acción y así, alcanzar las metas inmediatas, sobre el conjunto de acciones y métodos que se requieren para alcanzar los objetivos planteados. Cabe agregar, que es algo entendible por la situación de incertidumbre que se vive en el país lo que se puede vincular con lo expresado por Velásquez (2013: 51) “Debido a los fracasos en el uso de herramientas gerenciales, se tiene la convicción de que en Venezuela una empresa no se beneficia de un plan de negocios, porque modelar escenarios es muy difícil por la inestabilidad del entorno”, de modo similar los profesionales objeto de estudio se comportan con sus trabajos no dependientes lo que hace que sean llevados más de forma empírica.

Relacionado con lo expresado por Hellriegel, Jackson, y Slocum (2009), un profesional con una buena competencia para la acción estratégica puede diagnosticar y evaluar distintas clases de problemas y cuestiones administrativas que pudieran surgir durante la ejecución de su trabajo bajo relación de dependencia como en su trabajo no dependiente. Con referencia a lo anterior, se cita Velásquez (2013: 53) quien expresa “El entorno venezolano es un ambiente de total ambigüedad que requiere cambiar el paradigma según el cual no pueden aplicarse las herramientas gerenciales. Hay que utilizar las herramientas adecuadas”

**Variable**      **Competencias Gerenciales**  
**Dimensión**   **Competencias de punto Inicial**  
**Indicador**    **Competencia para trabajo en equipo**

**Cuadro 12. Ítem 4.1 Crea entornos en el que se espera un trabajo en equipo efectivo**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Opciones	Nunca	0	0
	Muy pocas veces	8	8
	Algunas veces	29	29
	Casi siempre	36	36
	Siempre	27	27
	Total	100	100

**Fuente: Elaboración propia 2018**

**Cuadro 13. Ítem 4.2 Ayuda al equipo a obtener los recursos que necesita para alcanzar sus metas**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Opciones	Nunca	0	0
	Muy pocas veces	6	6
	Algunas veces	15	15
	Casi siempre	45	45
	Siempre	34	34
	Total	100	100

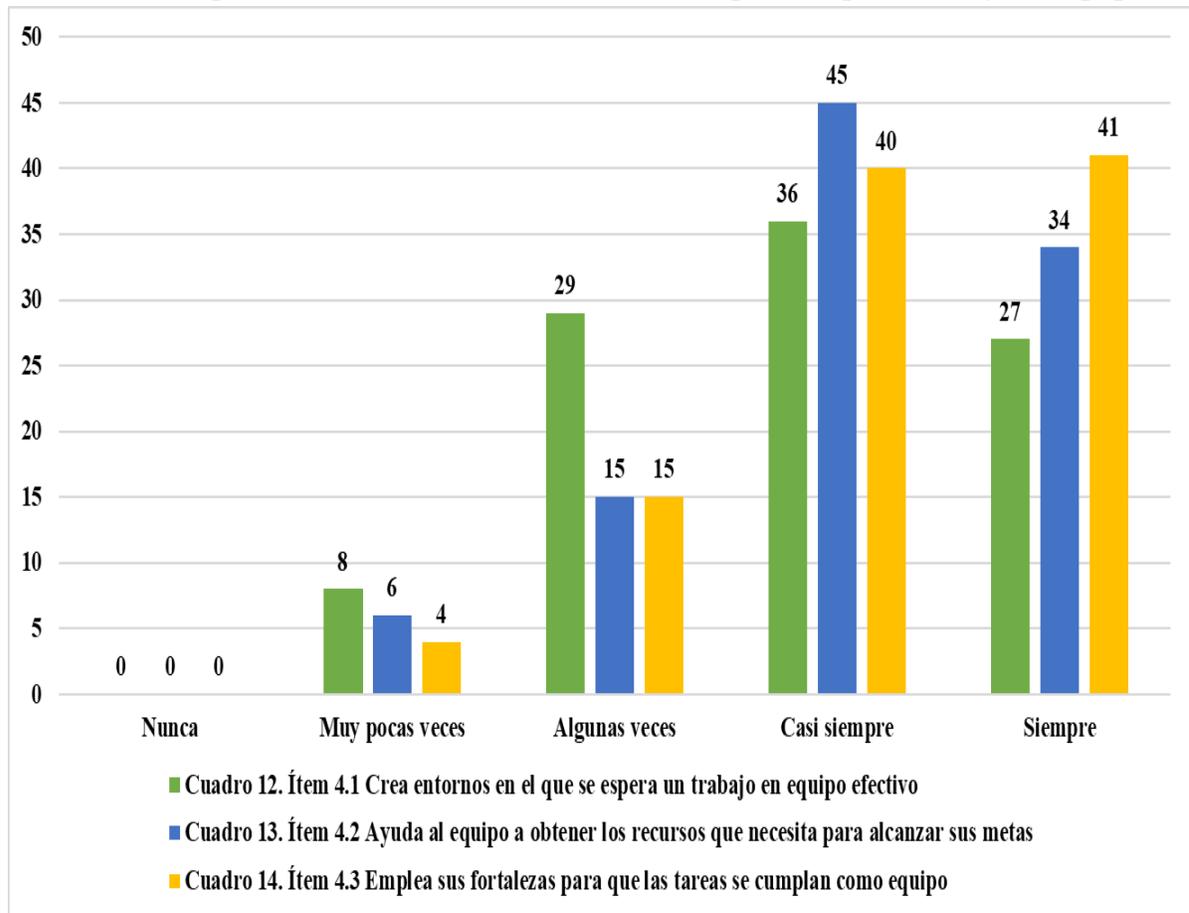
**Fuente: Elaboración propia 2018**

**Cuadro 14. Ítem 4.3 Emplea sus fortalezas para que las tareas se cumplan como equipo**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Opciones	Nunca	0	0
	Muy pocas veces	4	4
	Algunas veces	15	15
	Casi siempre	40	40
	Siempre	41	41
	Total	100	100

**Fuente: elaboración propia 2018**

**Gráfico 4. Comparativa de Resultados Indicador de Competencia para Trabajo en Equipo**



**Fuente: elaboración propia 2018**

### **Análisis e interpretación de los resultados del indicador competencias para el trabajo en equipo**

Para Hellriegel, Jackson, y Slocum (2009: 19) “significa que grupos pequeños de personas desempeñan las tareas de un trabajo coordinado y, en conjunto, son los responsables de los resultados”. Se infiere que la idiosincrasia del venezolano ayuda a potenciar estas competencias que unidos a su formación profesional y experiencia

arroja los resultados positivos que se obtuvieron con respecto a esta competencia relacionadas con el trabajo en equipo.

Ayudar al equipo a obtener los recursos que necesitan para alcanzar las metas es realizado por 79 % de los participantes de la encuesta. Emplear sus propias fortalezas para que las tareas se cumplan como equipo es realizado por el 81 %.

Es de notar que a pesar de que el 63 % de los encuestados crea un entorno en el que se espera un trabajo en equipo efectivo, lo que resulta positivo, se hace observación y se considera importante resaltar que el 29 % lo hace algunas veces, incluso el 8 % lo hace muy pocas veces. A pesar de la asimetría positiva de los resultados, se puede inferir que el ambiente con alto grado de incertidumbre tanto desde el punto de vista económico como social pudiesen estar comenzando a impactar en esta competencia, debido a que el margen de separación entre las respuestas, algunas veces y casi siempre la diferencia es apenas del 7 %. Y si tomamos el posible margen de error de 10 % que se estimó para la encuesta, se puede inferir que la tendencia es que el entorno seguirá afectando negativamente a esta competencia.

**Variable**      **Competencias Gerenciales**  
**Dimensión**   **Competencias Diferenciadoras**  
**Indicador**    **Competencia para la comunicación**

**Cuadro 15. Ítem 5.1 Maneja las críticas adecuadamente**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Opciones	Nunca	0	0
	Muy pocas veces	5	5
	Algunas veces	47	47
	Casi siempre	37	37
	Siempre	11	11
	Total	100	100

**Fuente: Elaboración propia 2018**

**Cuadro 16. Ítem 5.2 Efectúa presentaciones públicas persuasivas, que tienen impacto**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Opciones	Nunca	6	6
	Muy pocas veces	9	9
	Algunas veces	43	43
	Casi siempre	34	34
	Siempre	8	8
	Total	100	100

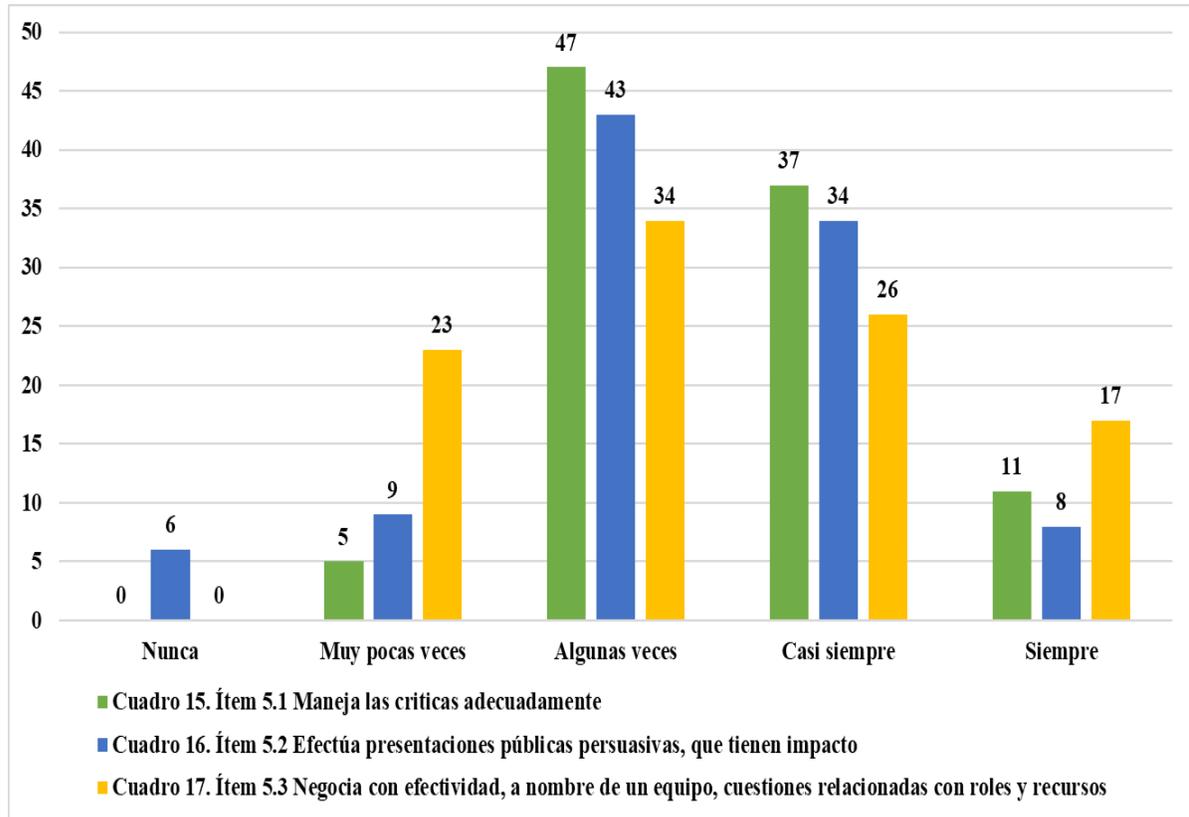
**Fuente: Elaboración propia 2018**

**Cuadro 17. Ítem 5.3 Negocia con efectividad, a nombre de un equipo, cuestiones relacionadas con roles y recursos**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Opciones	Nunca	0	0
	Muy pocas veces	23	23
	Algunas veces	34	34
	Casi siempre	26	26
	Siempre	17	17
	Total	100	100

**Fuente: Elaboración propia 2018**

**Gráfico 5. Comparativa de Resultados Indicador de Competencia para la Comunicación**



**Fuente: elaboración propia 2018**

### **Análisis e interpretación de los resultados del indicador competencias para la comunicación**

De los datos recopilados, el resultado más resaltante es el 47 % de los participantes de la encuesta expresó que algunas veces manejaba adecuadamente la crítica, y si se le adiciona el 5 % de las personas que expresan que lo hacían muy pocas veces, se puede decir que el 52 % de los participantes que integran la muestra presenta debilidades relacionadas al manejar las críticas adecuadamente.

En cuanto a si efectúa presentaciones públicas persuasivas, que tienen impacto, el 43 % de los encuestados expuso que lo hacía algunas veces y si se adiciona el 9 % que expresa que lo hace muy pocas veces, entonces se habla de que más de la mitad de las personas que integran la muestra, el 52 %, presenta debilidades en algún aspecto en lo que se refiere a sus presentaciones públicas; pudieran considerar que no son persuasivas, o simplemente no están muy interesados en que se hagan notorias las presentaciones de los productos o servicios que prestan de manera independiente. Un 6 % que expresa que nunca hace una presentación pública persuasiva.

Con base en lo anterior, los resultados ya presentados guardan una estrecha relación con el siguiente ítem, debido a que si los participantes de la encuesta consideran que presentan deficiencia en el manejo adecuado de la crítica y consideran que sus presentaciones públicas no son persuasivas, sus competencias de negociación se ven afectadas. Los encuestados expresan dificultades al momento de negociar con efectividad, a nombre de un equipo, cuestiones relacionadas con roles y recursos, ya que el 34 % dice que lo hace algunas veces, y el 23 % expresa que muy pocas veces lo hace. Esto da un global de 57 % de personas que expresan que de alguna manera sienten que sus negociaciones con los demás en cuanto a roles y recursos no están siendo efectivas.

Con respecto a la conceptualización sobre las competencias para la comunicación, Hellriegel, Jackson y Slocum (2009: 15) comentan que “se refiere a su capacidad para transferir e intercambiar información con efectividad, de modo que usted y otros se puedan entender”. Siendo clasificada por el investigador como una competencia diferenciadora por ser clave para el éxito de los profesionales objeto de estudio, los resultados obtenidos son analizados a profundidad. Si el profesional no puede entablar una comunicación persuasiva se le dificultara utilizar el resto de las competencias gerenciales y por consiguiente el logro de sus metas se ve limitado considerablemente.

**Variable**    Competencias Gerenciales  
**Dimensión**    Competencias Diferenciadoras  
**Indicador**    Competencia multicultural

**Cuadro 18. Ítem 6.1 Tiene sensibilidad para las señales culturales que permiten adaptarse con rapidez a nuevas situaciones**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Opciones	Nunca	0	0
	Muy pocas veces	2	2
	Algunas veces	21	21
	Casi siempre	68	68
	Siempre	9	9
	Total	100	100

**Fuente: Elaboración propia 2018**

**Cuadro 19. Ítem 6.2 Cuando interactúa con personas de distintos orígenes nacionales, étnicos y culturales es capaz de adaptar su comportamiento**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Opciones	Nunca	0	0
	Muy pocas veces	1	1
	Algunas veces	21	21
	Casi siempre	48	48
	Siempre	30	30
	Total	100	100

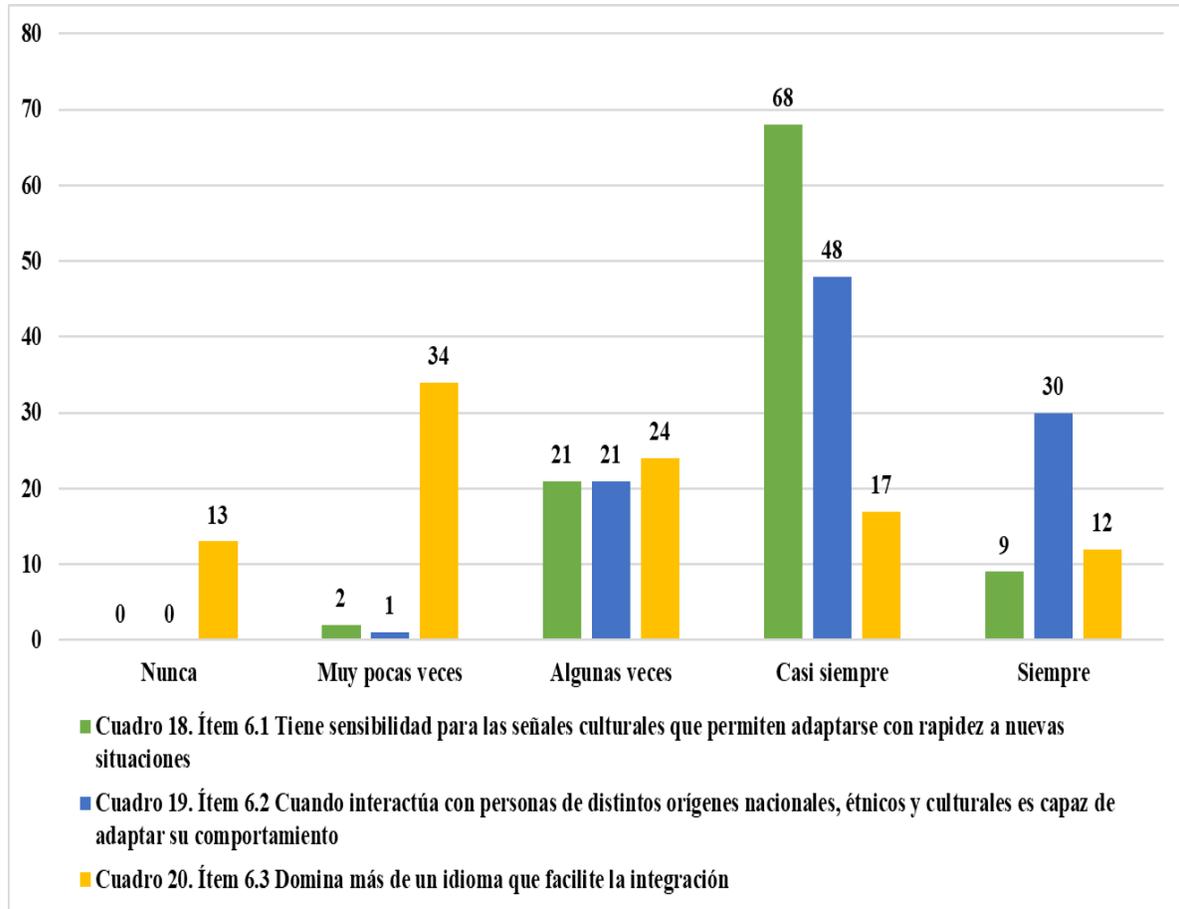
**Fuente: Elaboración propia 2018**

**Cuadro 20. Ítem 6.3 Domina más de un idioma que facilite la integración**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Opciones	Nunca	13	13
	Muy pocas veces	34	34
	Algunas veces	24	24
	Casi siempre	17	17
	Siempre	12	12
	Total	100	100

**Fuente: Elaboración propia 2018**

**Gráfico 6. Comparativa de Resultados Indicador de Competencia Multicultural**



**Fuente: elaboración propia 2018**

### **Análisis e interpretación de los resultados indicador competencias multicultural**

La población venezolana es el resultado de una mezcla de razas y culturas, por décadas fue un país que recibió inmigrantes de todas partes del mundo, lo que se traduce en lo que se conoce idiosincrasia, lo que hace que el gentílico de las regiones del país sea tan marcado y reconocible, pero al mismo tiempo le da una versatilidad de adaptación elevada, la cual se expresa en los resultados obtenidos, el 77 % de los

encuestados expresan que tienen sensibilidad para las señales culturales lo que le permite adaptarse con rapidez a nuevas situaciones.

Como ya se mencionó, al ser un país que durante décadas recibió migraciones de diferentes partes del mundo, facilitó la creación de pequeñas colonias que mantienen sus costumbres, lo que permite interactuar con otras culturas sin tener que emigrar. Este pudiese ser uno de circunstancias que influyó en esa adaptabilidad. Al preguntarle si cuando interactúa con personas de distintos orígenes nacionales, étnicos y culturales era capaz de adaptar su comportamiento, se reflejó en un 78 % de respuestas positivas. Esto facilita no solo interactuar con personas de diferentes culturas, también da la oportunidad de realizar negocios con ellos.

No obstante, el hecho de interactuar con diferentes culturas dentro del país no ha hecho ver a un porcentaje importante de profesionales objeto de estudio la importancia de dominar otro idioma además del nativo (español), esto se refleja en que el 13 % de los participantes de la encuesta expresan no dominar otro idioma que no sea el nativo, el 34 % de los encuestados dicen que muy poco domina otro idioma, y si se le adiciona el 24 % que lo hace algunas veces se evidencia que el 71 % puede mantener comunicaciones efectivas y recibir información actualizada solo en español, siendo una limitante para el profesional que desee obtener información actualizada sobre las tendencias en el desarrollo de competencias gerenciales y las estrategias emergentes en el mundo de los negocios, así como la ejecución de trabajos tanto bajo relación de dependencia como no dependientes que requieran un segundo idioma. La ventaja de ser el local en este caso perjudica al profesional, porque no se siente obligado a dominar otro idioma que no sea el propio, en una economía cada vez más globalizada, con un comercio electrónico que está en expansión y replantea las formas de hacer negocios, en donde el conocer otras culturas da una ventaja al momento de negociar y una forma de ampliar este conocimiento y mantener esa ventaja es a través del idioma.

**Variable**      **Competencias Gerenciales**  
**Dimensión**   **Competencias Diferenciadoras**  
**Indicador**    **Competencia para la autoadministración**

**Cuadro 21. Ítem 7.1 Encuentra un equilibrio razonable entre las actividades de la vida laboral y personal, de modo que no descuida ningún aspecto de su existencia.**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Opciones	Nunca	3	3
	Muy pocas veces	26	26
	Algunas veces	40	40
	Casi siempre	27	27
	Siempre	4	4
	Total	100	100

**Fuente: Elaboración propia 2018**

**Cuadro 22. Ítem 7.2 Emplea sus fortalezas para su ventaja y al mismo tiempo trata de superar o compensar sus debilidades**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Opciones	Nunca	0	0
	Muy pocas veces	4	4
	Algunas veces	14	14
	Casi siempre	65	65
	Siempre	17	17
	Total	100	100

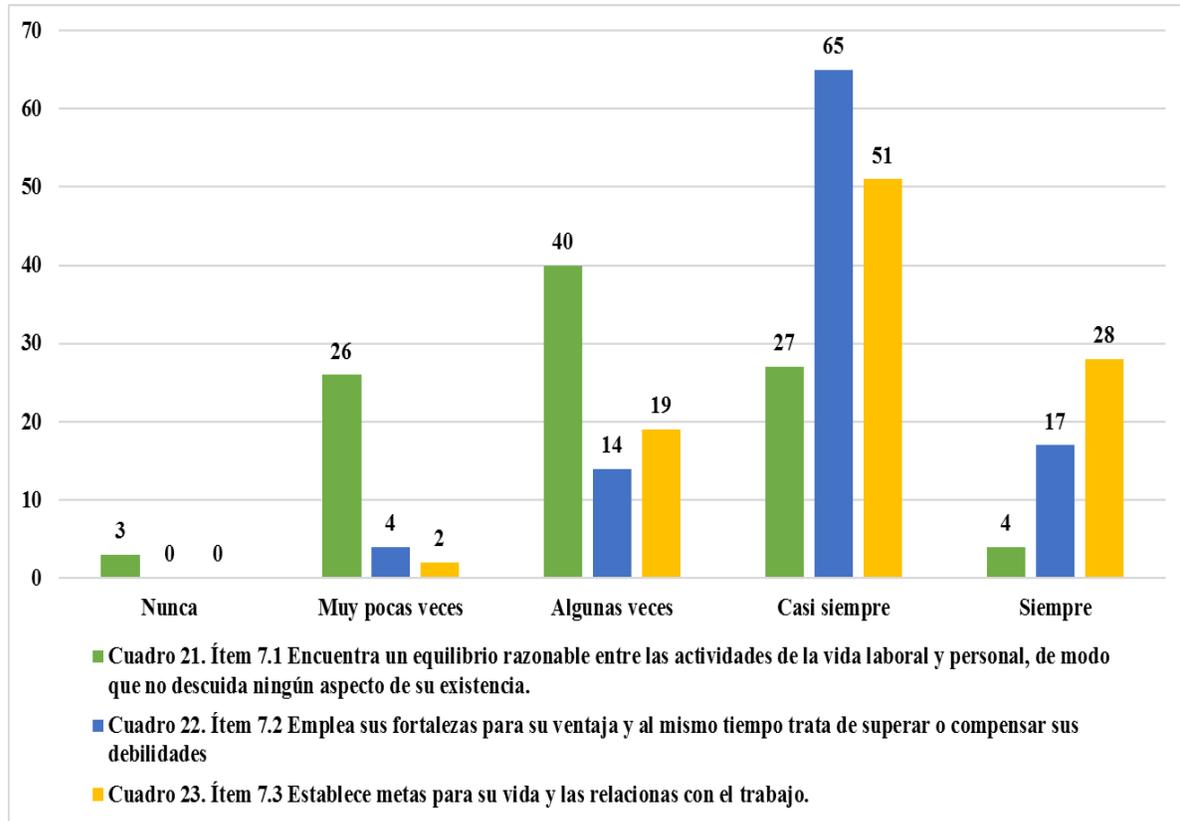
**Fuente: Elaboración propia**

**Cuadro 23. Ítem 7.3 Establece metas para su vida y las relacionas con el trabajo.**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Opciones	Nunca	0	0
	Muy pocas veces	2	2
	Algunas veces	19	19
	Casi siempre	51	51
	Siempre	28	28
	Total	100	100

**Fuente: Elaboración propia 2018**

**Gráfico 7. Comparativa de Resultados Indicador de Competencia para la Autoadministración**



**Fuente: elaboración propia 2018**

### **Análisis e interpretación de los resultados del indicador competencias para la autoadministración**

Cuando se le pregunta a los integrantes de la muestra que si encuentra un equilibrio razonable entre las actividades de la vida laboral y personal, de modo que no descuida ningún aspecto de su existencia, un porcentaje significativo ofrece respuestas con tendencia negativa. Un 26 % expresa que muy pocas veces encuentra un equilibrio razonable entre sus múltiples actividades realizadas de manera simultaneas, adicional un 40 % dice que algunas veces encuentra un equilibrio razonable entre sus múltiples

actividades. Esto se interpreta como el 66 % de la muestra se encuentra afectado en algún grado de manera negativa al no encontrar un equilibrio razonable entre sus actividades realizadas de manera simultáneas. Se infiere que para más de la mitad de los encuestados, el hecho de dedicarse a más una actividad productiva como medio de conseguir otros ingresos, movidos por la situación país los está obligando a tomar decisiones que lo afectan de forma negativa y sus competencias de autoadministración necesitan ser desarrolladas para que pueda seguir lidiando con sus actividades hechas simultáneamente.

Un aspecto positivo es el hecho que el 82 % de los integrantes de la muestra expresa que se apoya en sus fortalezas para su ventaja y al mismo tiempo trata de superar o compensar sus debilidades. Que los profesionales objeto de estudio reconozcan sus fortalezas, adquiridas a través de la formación y la experiencia es señal positiva de autoconocimiento y optimismo. En igual forma que traten de superar sus debilidades abre oportunidad de aceptación de una propuesta de mejora.

El deseo de superación y mejoramiento de la calidad de vida se ve reflejado cuando un 79 % de los encuestados expresa que establecen metas para su vida y las relacionan con el trabajo. El profesional objeto de estudio en la actualidad se dedica a las actividades que se relacionen más con sus proyectos personales y le ofrezcan más beneficios. Por esta causa se infiere que tienden a evitar actividades que no se relacionen con sus metas.

**Variable** Contexto  
**Dimensión** Externo  
**Indicador** Influencia del entorno

**Cuadro 24. Ítem 8 El contexto actual del país influye de manera significativa en tu decisión de realizar trabajos informales simultáneos a tu empleo formal**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Opciones	Total desacuerdo	2	2
	En desacuerdo	3	3
	Neutral	8	8
	De acuerdo	42	42
	Total acuerdo	45	45
	Total	100	100

**Fuente: Elaboración propia 2018**

**Cuadro 25. Ítem 9 Lo afectaría negativamente si la organización a la que pertenece se entera que realiza trabajos independientes simultáneos a su empleo formal**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Opciones	Total desacuerdo	9	9
	En desacuerdo	14	14
	Neutral	33	33
	De acuerdo	29	29
	Total acuerdo	15	15
	Total	100	100

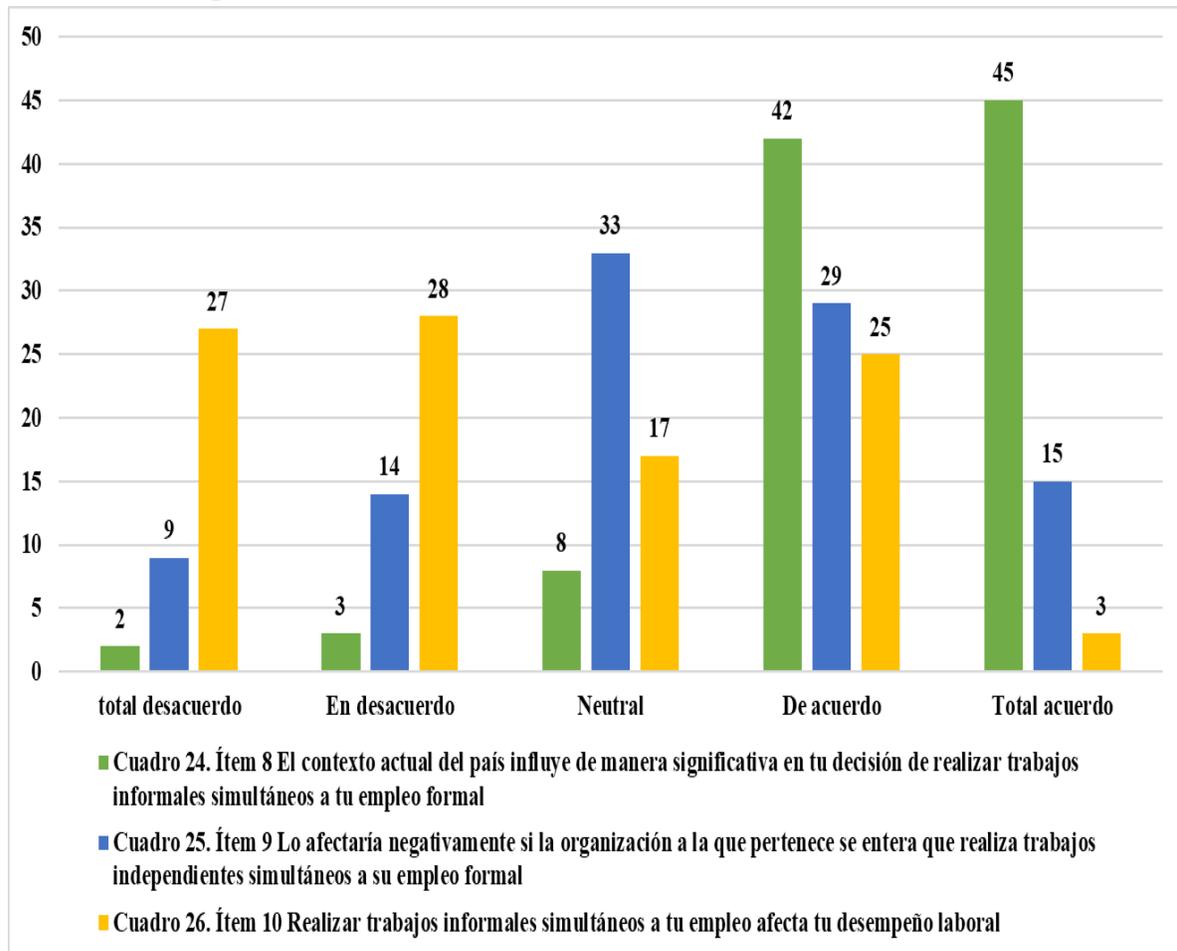
**Fuente: Elaboración propia 2018**

**Cuadro 26. Ítem 10 Realizar trabajos informales simultáneos a tu empleo afecta tu desempeño laboral**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Opciones	Total desacuerdo	27	27
	En desacuerdo	28	28
	Neutral	17	17
	De acuerdo	25	25
	Total acuerdo	3	3
	Total	100	100

**Fuente: Elaboración propia 2018**

**Gráfico 8. Comparativa de Resultados Indicador Influencia del Entorno**



**Fuente: elaboración propia 2018**

**Análisis e interpretación de los resultados del indicador influencia del entorno.**

Los resultados obtenidos a través de este indicador no dejan ningún tipo de dudas sobre el hecho que el entorno actual venezolano influye totalmente sobre el deseo o necesidad de realizar simultáneamente trabajos bajo relación de dependencia y trabajos no dependientes. El 87 % de los integrantes de la muestra expresan que el contexto

actual del país influye de manera significativa en su decisión de realizar trabajos no dependientes simultáneos a su trabajo bajo relación de dependencia.

El 44 % de los participantes de la encuesta manifiestan que si su empleador se entera que realizan simultáneamente trabajos no dependientes a su trabajo bajo relación de dependencia lo afectaría negativamente. El 23 % manifiesta que no lo afectaría o lo afectaría muy poco en caso de que su empleador se entere. Un dato interesante es el hecho de que el 33 % se mantiene neutral ante el planteamiento, es decir no saben si los afectarían de alguna forma que su empleador se entere, por lo que se infiere que no lo han comunicado para no tomar el riesgo a posibles consecuencias negativas.

Los profesionales que participaron en la encuesta expresan que el realizar actividades simultáneas a su trabajo bajo relación de dependencia no la afecta en su desempeño y reflejan el 27 % del total de respuestas. Si se le adiciona a los que sienten que los afecta muy poco que representan el 28 %, se obtiene un global de 55 % de personas que expresan que su desempeño no se ve afectado por realizar trabajos no dependientes simultáneos a su trabajo bajo relación de dependencia, lo que evidencia que su experiencia laboral y formación profesional le permiten adaptarse a los requerimientos de las actividades que ejecuta. Hay un 17 % que mantiene una posición neutral ante el planteamiento lo que se interpreta que no saben si su desempeño se ha visto afectado o simplemente no se lo han comunicado.

Contrariamente a lo que se ha expresado, si se toman los resultados obtenidos en el indicador de competencias para la autoadministración, donde el 66 % expresa que se siente afectado y no tienen equilibrio razonable en sus múltiples actividades, se infiere que para mantener el desempeño están sacrificando actividades de la vida personal, familiar y de descanso en favor de cumplir con las laborales.

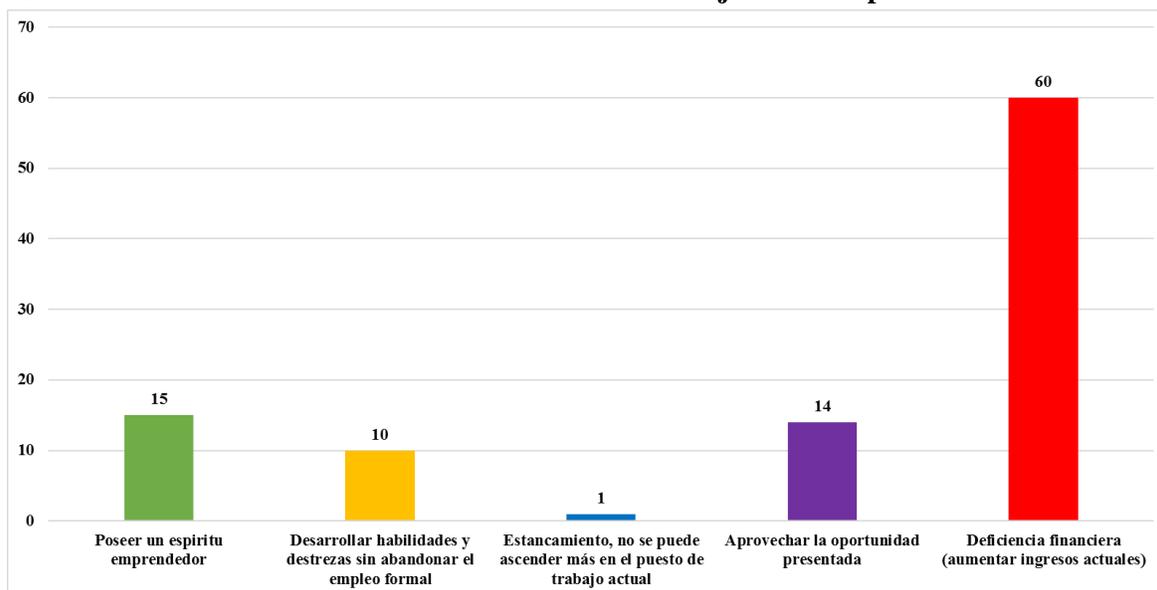
**Variable** Contexto  
**Dimensión** Interno  
**Indicador** Motivación como trabajador independiente (trabajo No dependiente)

**Cuadro 27. Ítem 11 Realiza trabajos independientes de manera simultánea a su empleo formal por:**

	Frecuencia	Porcentaje
Poseer un espíritu Emprendedor.	15	15
Desarrollar habilidades y destrezas sin abandonar el empleo formal.	10	10
Estancamiento, no se puede ascender más en el puesto de trabajo actual.	1	1
Aprovechar la oportunidad presentada.	14	14
Deficiencia financiera (aumentar ingresos actuales).	60	60
Total	100	100

**Fuente: Elaboración propia 2018**

**Gráfico 9. Resultados Indicador Motivación como trabajador No dependiente**



**Fuente: elaboración propia 2018**

## **Análisis e interpretación de los resultados del indicador Motivación como Trabajador Independiente (Trabajo No Dependiente).**

En lo que se refiere a los resultados obtenidos para este indicador, se puede citar lo expresado por Rojas (2016: 85) “La crisis motiva, porque pone a la gente a pensar cómo buscar otras fuentes de ingreso económico”, quedando reflejado con un 60 % de la muestra manifestando que los trabajos no dependientes que realizan simultáneos a su trabajo bajo relación de dependencia, lo hacen por deficiencia financiera, es decir, necesitan aumentar sus ingresos. En ese mismo sentido, Ortiz (2017: s/n) expresa que “El ingreso puede ser el detonante para lanzarse a la aventura de emprender, sin importar el nivel educativo o la experiencia en negocios”

Hecha la observación anterior, sólo el 15 % expresó tener un espíritu emprendedor, y un 14 % dice que aprovecha una oportunidad presentada. El 10 % de la muestra expresa que lo hace para desarrollar sus habilidades y destrezas. El 1 % expreso sentir motivación de realizar trabajos no dependientes por sentir estancamiento en su trabajo bajo relación de dependencia. Ante la situación planteada, los resultados obtenidos evidencia que el comportamiento de los profesionales objeto de estudio, parece relacionarse más con un proceso adaptativo de una fuerza laboral que tiene poco acceso a oportunidades y un aumento progresivo de sus necesidades financieras. Significa entonces que realizar trabajos no dependientes atiende más a necesidades presentes que a oportunidades aprovechables.

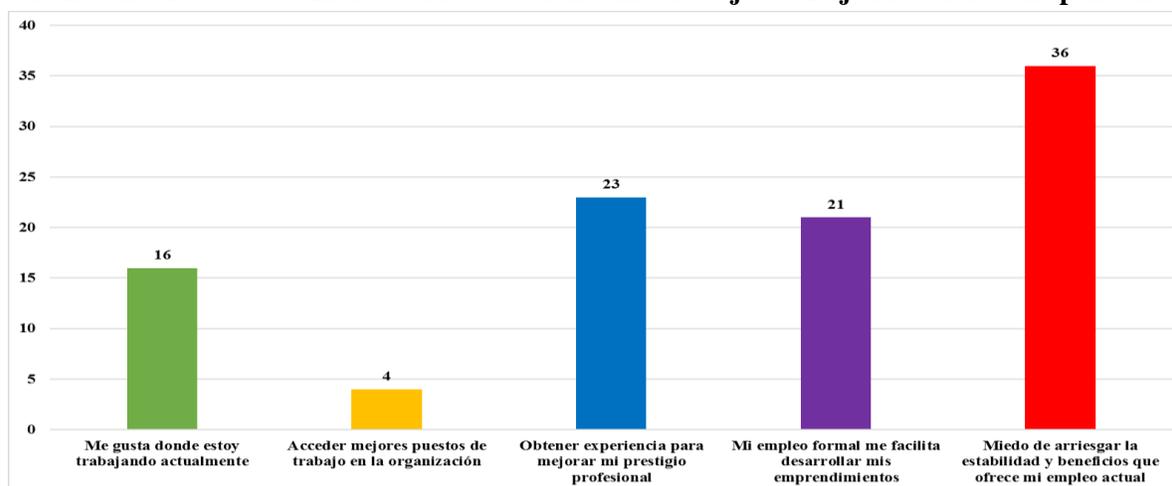
**Variable** Contexto  
**Dimensión** Interno  
**Indicador:** Motivación como trabajador Bajo Relación de Dependencia

**Cuadro 28. Ítem 12 Me mantengo en mi empleo actual por:**

	Frecuencia	Porcentaje
Me gusta donde estoy trabajando actualmente.	16	16
Acceder mejores puestos de trabajo en la organización.	4	4
Obtener experiencia para mejorar mi prestigio profesional.	23	23
Opciones Mi empleo formal me facilita desarrollar mis emprendimientos.	21	21
Miedo de arriesgar la estabilidad y beneficios que ofrece mi empleo actual.	36	36
Total	100	100

**Fuente: Elaboración propia 2018**

**Gráfico 10. Resultados Indicador Motivación como trabajador Bajo Relación de Dependencia**



**Fuente: elaboración propia 2018**

## **Análisis e interpretación de los resultados del indicador Motivación como trabajador bajo relación de dependencia**

El 36 % de la muestra expresa que se mantiene en su empleo actual por miedo de arriesgar perder el empleo y los beneficios que este le ofrece. Estas respuestas tienen sentido si se relaciona con las recomendaciones ofrecidas por Maldonado durante una entrevista realizada por Chopitte (2015), expresando que debido a que son pocas las medidas que la población puede aplicar para contrarrestar la inflación, recomendó a los venezolanos cuidar sus empleos, para conservar los beneficios derivados de mantener un trabajo bajo relación de dependencia.

El 44 % de la muestra expresa que utiliza su trabajo bajo relación de dependencia actual para impulsar o facilitar sus trabajos no dependientes. De este resultado se puede deducir que en la actualidad la lealtad a la empresa es poca como consecuencia de la situación actual. Se puede inferir que las personas buscan beneficiarse de las relaciones, contactos o influencias de las empresas a las que pertenecen para favorecerse en sus actividades personales. Cabe agregar que el 16 % expresa que le gusta su empleo formal actual como razón para seguir realizándolo. Se puede inferir que adicional al gusto del trabajo que desempeña se sienten identificados con la organización y les gusta pertenecer a ella. Solo un 4 % expreso permanecer en las organizaciones donde trabajan con la esperanza de recibir mejores puestos de trabajo, y/o recibir ascensos para escalar posiciones jerárquicas.

Si se agrupan los dos últimos resultados se obtiene que sólo el 20 % mantienen cierta esperanza en desarrollar su carrera dentro de la organización a la que pertenecen y tener un futuro mejor. El resto de la muestra ve fuera de la empresa las expectativas de mejora, en alguna forma porque lo que le ofrece en la actualidad no le satisface, pero se quedan en ella principalmente por necesidad y apalancamiento profesional.

**Variable** Contexto  
**Dimensión** Interno  
**Indicador:** Mejoramiento personal

**Cuadro 29. Ítem 13 Qué estrategia consideras sería más efectiva para el aprendizaje sobre competencias gerenciales**

	Frecuencia	Porcentaje
Focus group (grupos de discusión)	25	25
Consultoría	7	7
Opciones Coaching	37	37
Asesoría	27	27
Taller	4	4
Total	100	100

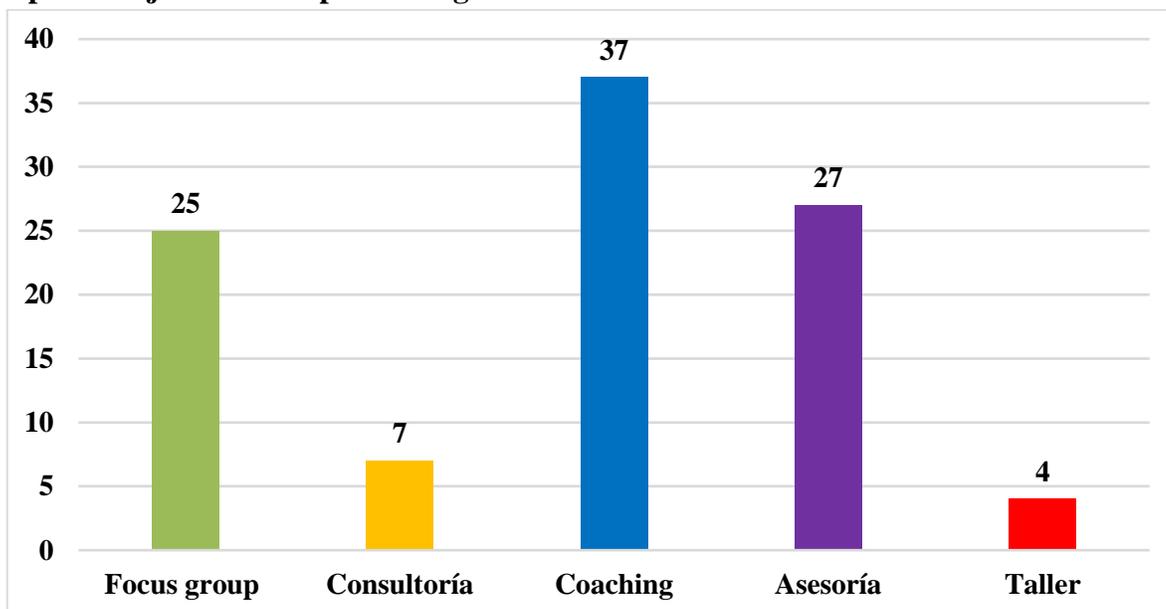
**Fuente: Elaboración propia 2018**

**Cuadro 30. Ítem 14 Tomando en cuenta su disponibilidad, la frecuencia para participar en una propuesta de desarrollo de competencias gerenciales debería ser:**

	Frecuencia	Porcentaje
Sesión única (tipo informativo)	12	12
1 vez al mes	54	54
2 veces al mes (cada 15 días)	9	9
Opciones 4 veces al mes (1 vez por semana)	15	15
Tipo jornada (dos o más días continuos)	10	10
Total	100	100

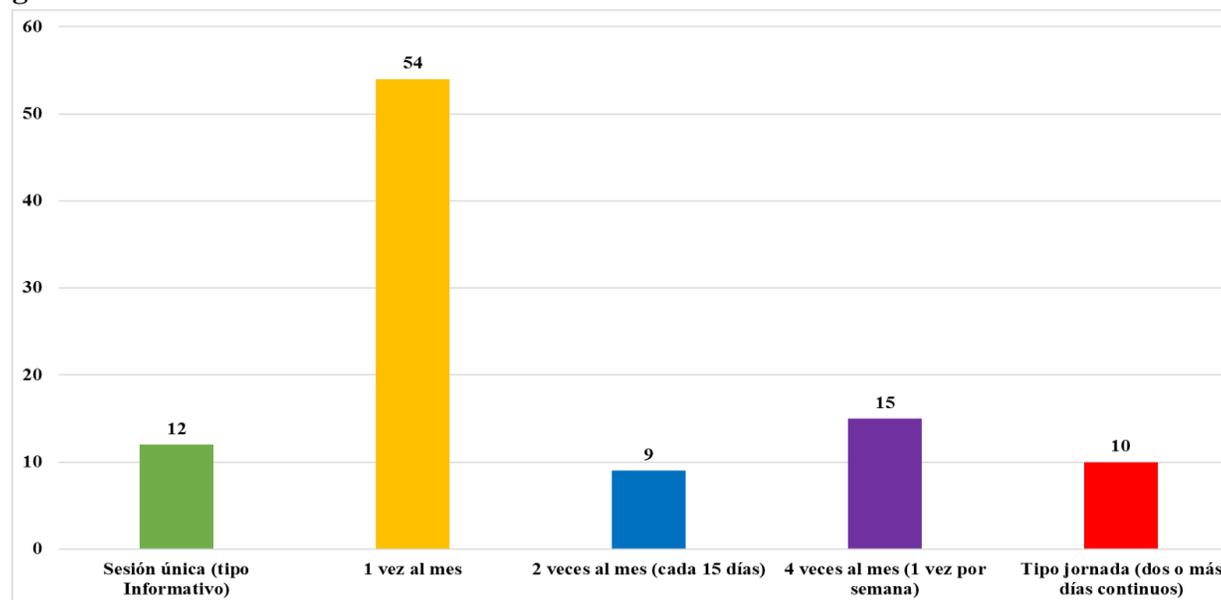
**Fuente: Elaboración propia 2018**

**Gráfico 11. Estrategia consideradas más efectiva por parte de los participantes para el aprendizaje sobre competencias gerenciales**



Fuente: elaboración propia 2018

**Gráfico 12. Frecuencia de participación en una propuesta de desarrollo de competencias gerenciales**



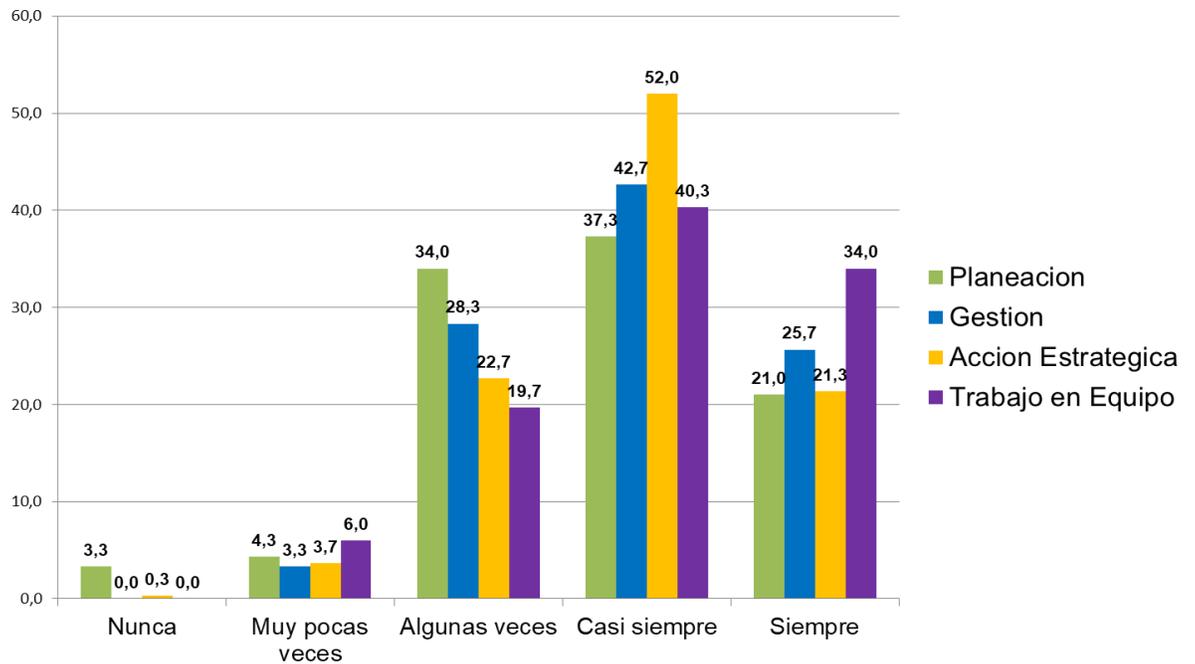
Fuente: elaboración propia 2018

## **Análisis e interpretación de los resultados del indicador Mejoramiento personal**

De las posibles estrategias propuestas para los integrantes de la encuesta la que obtuvo mayor aceptación fue el coaching con un 37 %, lo que expresa que la población objeto de estudio desea potenciar sus habilidades y destrezas y confían que pueden lograrlo con la ayuda de un experto que los guíe o acompañe en el proceso. En igual forma, la asesoría obtuvo un 27 %, lo que expresa que las personas desean un acompañamiento en cuanto a encontrar mejores formas de alcanzar sus metas. Lo que tienen en común estas estrategias es que en ambas situaciones la persona recurre a un experto que lo oriente en su proceso y que este acompañamiento sea de forma periódica. Se interpreta que el 64 % desea un acompañamiento prolongado de su evolución o por lo menos hasta el logro de los resultados. Es importante señalar que el focus group obtuvo un 25 % lo que demuestra que los profesionales objeto de estudio entienden que a través del punto de vista combinado de varias personas se puede llegar más rápido al resultado deseado.

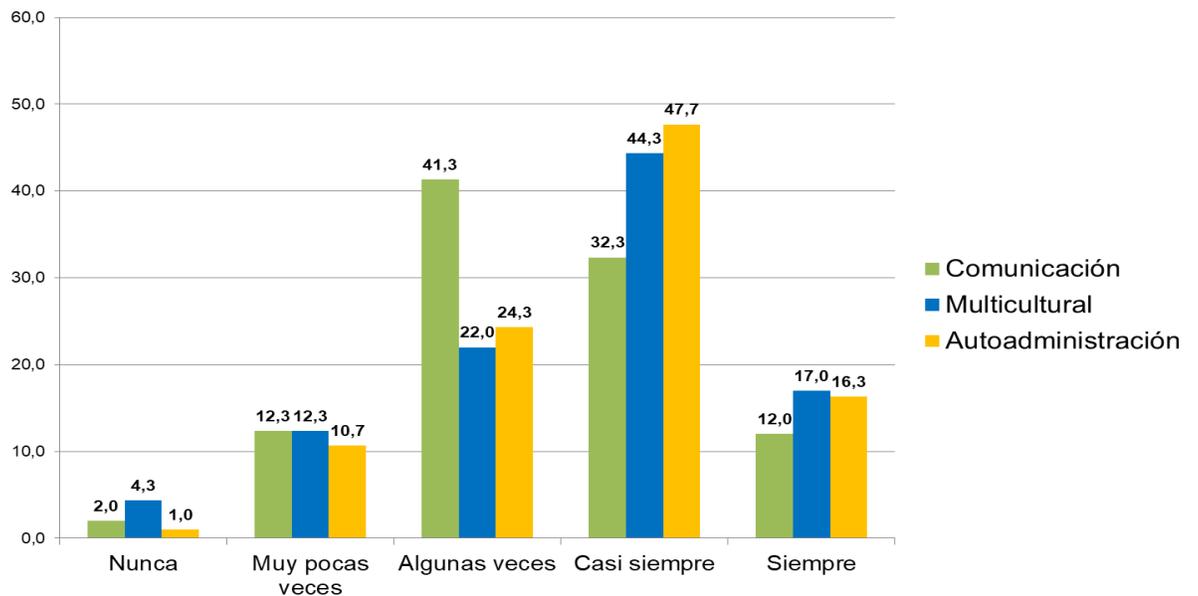
La consultoría y el taller ya no son vistos como una estrategia efectiva para el logro de resultados, se puede decir que la visión del consultor de resolver el problema y retirarse ya no es muy aceptada, se infiere que el profesional objeto de estudio desea ampliar sus redes de contactos y crear grupos de apoyos, se infiere que consideran al taller solo es algo informativo. Entre ambas opciones solo suman el 11 % por lo que se deduce que ya no resulta atractiva como propuesta. Ambas situaciones ofrecen alternativas remediales, pero los encargados de dar esa oferta no se quedan para realizar los análisis pertinentes después de solventada la situación. De igual manera, la frecuencia de encuentros adecuado para realizar el acompañamiento al desarrollo de las competencias gerenciales, tomando en cuenta la disponibilidad de tiempo, es de una sesión por mes con el 54 % de los resultados, lo que se adapta al deseo de sentir el apoyo y acompañamiento sin sentir que interfiera con la normalidad de sus actividades.

**Gráfico 13. Tendencia del promedio de respuesta en competencias de punto inicial**



**Fuente: elaboración propia 2018**

**Gráfico 14. Tendencia del promedio de respuesta en competencias diferenciadoras**



**Fuente: elaboración propia 2018**

### **Análisis e Interpretación de las tendencias de promedio de las competencias tanto de punto inicial como las diferenciadoras.**

Luego de un análisis detallado de cada competencia se realiza uno de aspecto general tomando en cuenta la tendencia de los promedios de cada competencia.

En ese sentido se observa que los profesionales objeto de estudio poseen un buen manejo de competencias gerenciales de punto inicial, se infiere que es debido tanto a su formación universitaria así como la experiencia acumulada por sus trabajos bajo relación de dependencia. Se destaca a rasgos generales que el 54 % de la muestra no se apoya en el uso de calendarios para alcanzar sus metas con eficiencia (la suma del 38 % que eligió algunas veces más el 16 % que admite no hacerlo). A pesar del ambiente inestable que se vive en el país, el 52 % de los encuestados expresa que toma riesgos calculados siendo considerado un dato favorable para el estudio, ya que se puede inferir una aceptación alta por parte de los profesionales objeto de estudio a participar en una propuesta de desarrollo. También resalta que el 62 % expresa que pueden manejar varios proyectos al mismo tiempo, el 79 % usa información para crear alternativas de solución a los problemas que identifican, asumiendo esto como una capacidad de adaptación ante los desafíos. Es importante señalar que 67 % expresa que establece metas tácticas y el 80 % expresa que establece metas operativas, lo que se toma como evidencia una preferencia de metas a corto plazo sobre las metas de mediano plazo. En el estudio no se preguntó sobre metas a largo plazo pero dada la tendencia se infiere que no se tienen o son mínimas.

En relación a las competencias gerenciales diferenciadoras, también presentan buen dominio si se analiza de manera general, sin embargo, en el caso de estas competencias, el 52 % de los participantes que integran la muestra aceptaron debilidades relacionadas al manejo de críticas de una forma adecuada (la suma del 47

% de las opciones algunas veces más el 5 % de las opciones muy poco). El 57 % de las personas expresan que de alguna manera sienten que sus negociaciones con los demás en cuanto a roles y recursos no están siendo efectivas (34 % de las opciones algunas veces más el 23 % de la opciones muy poco). Asimismo el 58 % de los encuestados, admite problemas de algún tipo para realizar presentaciones persuasivas (43 % de la opciones algunas veces más, el 9 % de las opciones muy poco, más 6 % de las opciones nunca lo intenta o lo hace).

Si bien es cierto que el 78 % de la muestra puede mantener comunicaciones efectivas con otras personas de diferentes orígenes y culturas, siendo un aspecto favorable para el estudio, en caso de querer actualizarse en sus diferentes profesiones recibir información o incluso iniciar oportunidades en el exterior, solo puede ser en español, debido al débil manejo de otro idioma adicional al nativo con un 71 % de elecciones desfavorables (24 % expresa que lo domina algunas veces, el 34 % lo hace muy muy poco y el 13 % que no lo hace). Es importante hacer notar que el 66 % de las personas que participaron en la encuesta se encuentra afectado en algún grado de manera negativa o desfavorable al no encontrar equilibrio razonable entre sus actividades realizadas simultaneo ( evidenciado con 40 % de opciones algunas veces, más 26 % que eligió muy poco).

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Una vez realizado el análisis de los datos recabados de la muestra consultada, se procede a elaborar las conclusiones y recomendaciones. En ese sentido, se presentan los resultados más resaltantes y las recomendaciones consideradas por el investigador.

#### **Conclusiones**

A lo largo del desarrollo de la investigación se ha dado forma a la conceptualización de las competencias gerenciales, entendiéndose que son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que debe poseer un profesional para ser efectivo en una amplia gama de puestos gerenciales y dentro de distintos marcos organizacionales, y en el caso de Venezuela deben adaptarse a los ambientes inestables. Se estudiaron competencias que tienen particular importancia para la administración, las cuales pueden mejorar la efectividad de los profesionales objeto de estudio: (1) competencia para la comunicación, (2) competencia para la planeación y gestión, (3) competencia para el trabajo en equipo, (4) competencia para la acción estratégica, (5) competencia multicultural y (6) competencia para la autoadministración.

De la aplicación del cuestionario y del análisis estadístico de los resultados obtenidos, se infiere que la población objeto de estudio gracias a su formación universitaria, años de experiencia que al combinarse con la idiosincrasia del venezolano le da un manejo favorable en términos generales de las competencias gerenciales. Ante la situación planteada, se presentan conclusiones surgidas de la

recopilación, análisis e interpretación tanto de la información teórica como de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento a la muestra que participó en el estudio.

En cuanto a las apreciaciones que guardan relación y responden a la situación planteada en el objetivo específico número 1, el diagnóstico de las competencias gerenciales de los profesionales objeto de estudio, basados en los resultados obtenidos de los integrantes de la muestra, poseen un buen dominio de las competencias gerenciales de punto inicial, sobresaliendo las competencias gerenciales relacionadas con la gestión y acción estratégica, permitiéndole a las personas determinar, obtener y organizar los recursos para desempeñar las tareas y obtener los resultados que espera, pero al corto plazo, debido quizás al criterio que impera en el país actualmente, sobre manejar todo recurso disponible con criterio de escasez consecuencia a la situación económica.

Aunque la muestra presenta dominio sobre la competencia de planeación, la relegan a un segundo plano, como queda demostrado tanto por los datos recopilados a través de la encuesta con un 16 % que admite no establecer lapsos de tiempo al cumplimiento de metas para medir su eficacia y solo un 38 % que lo hace ocasionalmente. En cuanto a la eficiencia, las opciones de respuesta combinadas suman un 77 % de la muestra dando prioridad a la eficiencia sobre la eficacia en cuanto a la organización y uso de recursos, lo que evidencia un enfoque a muy corto plazo. Adicional a lo ya expuesto durante la investigación, en atención de la posición de los diferentes autores consultados, para puntualizar se puede citar a Ortiz y Jaramillo (2016) que afirman:

Gerenciar en entornos hiperinflacionarios es vivir sometido a la constante presión de tomar decisiones rápidamente y con información incompleta. Es combinar movimientos tácticos de corto plazo, con el simple propósito de sobrevivir, con reposicionamientos estratégicos basados en la premisa de que

las altas tasas de inflación probablemente se mantendrán durante muchos años (p. 10)

De todo esto se desprende que preparar planes y calendarios para medir la eficacia con que se alcanza las metas no es prioridad para los profesionales, el vivir el día a día es el comportamiento que más domina en la población. Ahora bien, un aspecto positivo es el hecho que a pesar del ambiente inestable que se evidencia en el país el 52 % de los encuestados expresa que toma riesgos calculados lo que evidencia que tiene confianza sobre sus habilidades y destrezas.

Con respecto a las competencias gerenciales para el trabajo en equipo, los profesionales objeto de estudio expresan poseer un dominio favorable, son capaces de ayudar a otros a obtener recursos necesarios para alcanzar las metas establecidas, y están dispuestos ayudar a otros a través de sus fortalezas para un logro común. La competencia para el trabajo en equipo implica asumir el liderazgo en algunas ocasiones, apoyar a los que están actuando como líderes en otras y colaborar con otros elementos de la organización en proyectos en los cuales ni siquiera existe un líder designado para el equipo, lo que puede entenderse como un liderazgo compartido y un cumplimiento de múltiples responsabilidades.

Como resultado del estudio se percibe competencia para el trabajo en equipo de esta manera, porque casi toda la labor de los profesionales objeto de estudio implica que ellos desempeñen la mayor parte de todas las actividades de forma simultánea. En términos generales la muestra expresa que domina la competencia para el trabajo en equipo lo que resulta positivo, debido a que la forma en que una persona propicia el trabajo en equipo a menudo es tan importante como el trabajo en equipo mismo. Sin embargo es importante señalar que un 37 % de los participantes de la muestra manifiestan que comienzan a presentar problemas para crear los entornos adecuados

que propicien que el trabajo en equipo sea efectivo, se infiere a que el contexto producto de la situación país está comenzando afectar esta competencia gerencial.

En consecuencia, se puede afirmar que los profesionales objeto de estudio poseen dominio excelente de las competencias gerenciales de punto inicial, evidenciándose debilidades en lo que respecta a crear entornos para que el trabajo en equipo sea efectivo, y en el manejo de metas a mediano y largo plazo.

Con relación a las competencias diferenciadoras, al contrastar los resultados de la encuesta con las proposiciones de Alles (2007), Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) y Tobón (2013), es evidente que también existe un dominio adecuado de las mismas por parte de los profesionales objeto de estudio. No obstante de las seis competencias gerenciales mencionadas al principio de estas conclusiones, las diferenciadoras son las que requieren mayor atención para su desarrollo.

La competencia gerencial diferenciadora que dominan los profesionales objeto de estudio con excelencia es la multicultural, la mezcla de razas que se dio en Venezuela debido a las constantes migraciones durante décadas ha permitido al profesional venezolano conocer y convivir con personas de diferentes países y diversidad de culturas sin tener que emigrar. Como resultado ha proporcionado una adaptabilidad a los profesionales venezolanos, cuando se relaciona tanto con personas de otras regiones del país como de otros países con culturas muy diferentes a la propia. La competencia multicultural definida por Hellriegel, Jackson y Slocum (2009: 24) “es cuestión de conocer, comprender y responder a las diversas cuestiones políticas, culturales y económicas que se presentan en distintos países”. Sobre la base de lo ya mencionado, para el investigador también es conocer las diversas cuestiones políticas, culturales y económicas que se presentan en distintas regiones del país, ya que las diferencias culturales entre las regiones geográficas de Venezuela son evidentes dándole una particularidad única a cada una de ellas.

Una actitud abierta ante las diferencias culturales y la sensibilidad para ellas resultan muy importantes para los profesionales que deben cruzar fronteras culturales en su trabajo tanto dependiente como el no dependiente. La apertura y sensibilidad implican, en primer término y sobre todo, el reconocimiento de que la cultura marca una diferencia en el modo de pensar y actuar de las persona. Sin embargo el dominio de otro idioma que no sea el nativo, para los profesionales objeto de estudio no es una prioridad, con un 13 % de la muestra que admite no dominar otro idioma que no sea el nativo y un 58 % que lo hace limitadamente, siendo una restricción al momento de obtener información actualizada de las tendencias gerenciales, así como la realización de trabajos bajo relación de dependencia y no dependientes que requieran un segundo idioma como requisito.

Es probable que de las seis competencias gerenciales señaladas en la investigación, la que se refiere a la comunicación sea la fundamental, por lo cual fue considerada una competencia gerencial diferenciadora por parte del investigador. Si los profesionales no pueden expresarse, ni entender a otros por medio de la comunicación escrita, la oral y la no verbal (es decir, las expresiones del rostro y las posturas del cuerpo), entonces tampoco podrán aplicar las otras competencias de forma efectiva para desempeñar las tareas que involucren a otras personas. En tal caso, tampoco podría manejar con efectividad la red de relaciones vinculantes dentro y fuera de la organización a la que trabaja así como la que lo vincula con sus trabajos no dependientes.

En relación a esta competencia, el 53 % de los participantes que integran la muestra declaran tener problemas para manejar adecuadamente la crítica, algo que es primordial si se desea entablar conversaciones asertivas, o se desea realizar negociaciones exitosas. Otro aspecto que también presenta debilidad es la habilidad para negociar con equipos las cuestiones relacionadas con roles y recursos a nombre de un equipo, debido a que el 57 % expresa que está teniendo dificultades de negociar con efectividad.

Este hallazgo es relevante para el investigador, debido a la creencia de que la idiosincrasia venezolana, de ser alegre, comunicativo, espontáneo sería un potenciador de esta competencia tan vital, al contrario es la competencia donde la muestra expresa tener menos dominio. Si a los resultados de la encuesta se toma lo expresado por De Vries durante una entrevista realizada por Díaz S. (2013: párr. 8) “En cuanto a características positivas éramos atractivos, simpáticos y placenteros (...) ahora, entre las características negativas, se suma la baja tolerancia, que es la incapacidad para compartir con otros”. El contexto actual en el que se desenvuelven los profesionales influye significativamente en la competencia comunicación. En efecto el factor económico, la polarización política, los cambios culturales, la inseguridad modifica el estilo de vida, la capacidad y deseo de interactuar con otros, por lo tanto, también modifica la competencia de comunicación. En consecuencia, un rasgo simpático y típico de los venezolanos, como era la facilidad de comunicación, la capacidad para entablar conversación con cualquier persona en la calle ha disminuido. De los anteriores planteamientos se deduce que la competencia para la comunicación debe ser desarrollada

En lo que se refiere a la competencia autoadministración, es definida por Hellriegel, Jackson y Slocum (2009: 26) “se entiende como que usted se encarga de su propio desarrollo y asume la responsabilidad de su vida en el trabajo y fuera de él”. Con base en lo anterior, los profesionales objeto de estudio se apoyan en sus fortalezas, y sienten deseo de superación, establecen metas para su vida y las relaciona con su trabajo, esto basado en el 79 % de respuesta de tendencia afirmativa de la muestra, es decir, está orientado a resultados, demostrando persistencia a pesar de los obstáculos e impedimentos que se presentan como consecuencia de la situación país. Sin embargo, el 66 % expresó sentir que está perdiendo equilibrio entre las múltiples actividades que realiza de manera simultánea. En efecto, tener que estar planeando y gestionado a corto plazo, con debilidades en la creación de ambientes propicios para el trabajo en equipo,

con problemas para manejar la crítica y negociar, está obligando a los profesionales objeto de estudio a realizar un mayor esfuerzo para lograr obtener resultados favorables en ambos frentes, tanto en el del trabajo bajo relación de dependencia como en el no dependiente. Se puede decir que probablemente están en un constante replanteamiento de actividades con relación al tiempo disponible y a las prioridades planteadas. Se infiere que deben estar reduciendo el tiempo dedicado a las actividades personales, así como a las familiares y al descanso para de alguna manera cubrir las múltiples actividades

En cuanto a las apreciaciones que guardan relación y responden a la situación planteada en el objetivo específico número 2, Analizar los contextos interno y externo que impulsa a los profesionales objeto de estudio a la realización de trabajos no dependientes o informales simultáneo a su trabajo bajo relación de dependencia, se destaca lo relacionado al contexto externo, el 87 % de la muestra expresó que lo que lo impulsa a la realización simultánea de trabajos bajo relación de dependencia y trabajos no dependientes es la situación actual del país.

En igual forma, el 44 % de la muestra manifiesta que si su empleador se entera de que realiza trabajos no dependientes adicionales al bajo dependencia, puede afectarlo negativamente. Un 33 % mantiene una posición neutral, no saben (o no les importa) si lo afectaría de alguna forma comunicarle a su empleador esta simultaneidad de trabajos no dependientes a su trabajo bajo relación de dependencia, por lo que se infiere que no lo han comunicado para no tomar el riesgo a posibles consecuencias negativas.

En cuanto si a su desempeño laboral se ve afectado por la simultaneidad de trabajos no dependientes y el trabajo bajo relación de dependencia, el 55 % expresa que no, y un 17 % se mantiene en una posición neutral ante el planteamiento, interpretándose como desconocimiento de si su desempeño se ha afectado de alguna manera. Si bien es cierto que es positivo que expresen que su desempeño laboral no se

vea afectado, no puede descartarse los hallazgos en cuanto a las competencias para la autoadministración, la probabilidad de que estén sacrificando actividades de tipo personal, familiar y de descanso, para dedicar ese tiempo a mantener un desempeño en favor de un resultado económico favorable, es señal que esta situación comienza a afectar negativamente a los profesionales objeto de estudio, convirtiéndose en punto de reflexión que invita a reflexionar sobre la situación y la búsqueda de mecanismos que permitan una mejor organización de sus actividades en relación al tiempo y recursos disponible, para que no se vea afectada la salud y la familia.

En cuanto al contexto interno, cuando se le preguntó a la muestra que lo impulsaba a realizar trabajos no dependientes de manera simultánea a su trabajo bajo relación de dependencia, el 60 % afirma abiertamente que lo hace por deficiencia financiera, es decir necesitan incrementar sus ingresos, consecuencia de los altos índices inflacionarios, combinados con la pérdida de poder adquisitivo del salario que perciben los profesionales objeto de estudio, impulsando este comportamiento en una alta proporción. Un 14 % dice que aprovecha una oportunidad presentada. Ahora bien, si se toma en cuenta los aportes de Rojas (2016), Marcano y Duarte (2016) y Ortiz (2017) presentados en la investigación, esta proporción de la muestra también pudiese tener motivaciones del tipo financiero, la diferencia pudiera estar tanto en la actitud de estos profesionales con respecto al planteamiento, como que su situación económica es diferente en comparación con la mayor proporción que si admite abiertamente hacerlo por déficit financiero.

Una proporción de la muestra conformada por el 15 % expresa poseer un espíritu emprendedor, que sumados al 10 % que expresa que lo hace para desarrollar habilidades y destrezas sin abandonar su trabajo bajo relación de dependencia se puede tomar como es parte de la población que son creativos, innovadores, emprendedores, que están en una constante búsqueda de oportunidades y disfrutan hacer trabajos no dependientes.

En lo relacionado a su deseo de mejoramiento de personal, los profesionales objeto de estudio, tienen la capacidad y el deseo de aprender continuamente de la experiencia y aprovechar oportunidades de desarrollo para aumentar sus fortalezas y consigo las ventajas competitivas derivadas de las mismas. Ante la situación planteada, se puede citar a De Vries (entrevistado por Mejía, 2013: 155árr.. 3) que expresa que “La gente quiere desarrollarse, pero al mismo tiempo utiliza sus beneficios a modo propio para satisfacer necesidades personales y no del colectivo” algo que debe ser tomado en cuenta al momento de realizar alguna propuesta de mejora.

Como ya se ha mencionado el nivel de incertidumbre en la actualidad es del nivel cuatro, que es el de total ambigüedad (Velázquez, 2013), lo que hace que los participantes de la encuesta prefieran estrategias de formación emergentes, colaborativas y flexibles, donde el participante sienta que se le acompaña durante el proceso, conclusión a la que se llega, si se agrupa las opciones de respuesta cuya intervención sea en diferentes sesiones en un periodo de tiempo prolongado, siendo el acumulado de las opciones que encajan en este estilo, como lo es el coaching (37 %) y la asesoría (27 %) las opciones preferentes con un 64 % . Ante la situación planteada, la frecuencia de encuentros más aceptada para participar en una propuesta que busque desarrollar competencias gerenciales fue de una vez al mes con un 54 % de aceptación por parte de la muestra.

Después de lo anteriormente señalado, el investigador infiere que los profesionales objeto de estudio además de querer contar con acompañamiento durante el proceso de desarrollo planteado, también desean retroalimentación de la evolución del mismo y de cómo potenciarlo. Como puede observarse, el enfoque de la intervención puntual por parte de un experto para solventar una problemática y luego retirarse no responde a los intereses actuales de la población estudiada. En efecto, las aspiraciones de una gran

proporción de los profesionales objeto de estudio es contar con la verificación de los resultados obtenidos.

En cuanto a las apreciaciones que guardan relación y responden a la situación planteada en el objetivo específico número 3, Determinar las competencias gerenciales esenciales que pueden utilizarse para el mejoramiento de la efectividad de los profesionales objeto de estudio, en base a los resultados, se debe comenzar primeramente por las diferenciadoras. Para que los profesionales tengan mayor efectividad en el logro de sus metas, se debe potenciar el desarrollo de las competencias para la comunicación primordialmente, atendiendo al hecho que a través de esta competencia se puede aumentar el dominio sobre las otras competencias, facilita el delegar actividades y mejora la efectividad de las negociaciones. En tal sentido, al mejorar el dominio sobre las competencias para la comunicación, facilita la interacción de los profesionales con su entorno, mejora su liderazgo, sus presentaciones se hacen más persuasivas y mejoran los resultados de las negociaciones que entablen.

Otra competencia que puede ser de utilidad para mejorar la efectividad que desean los profesionales objeto de estudio, es las competencias para el trabajo en equipo. En este propósito, se debe facilitar una serie de estrategias y herramientas para el manejo no solo de situaciones relacionadas con los integrantes del equipo, en igual forma se debe hacer énfasis en el manejo del contexto y de las diversas formas en que se puede disminuir su impacto sobre el equipo. Al facilitarle herramientas que le permitan maniobrar en ambientes con alta incertidumbre, se aumenta la probabilidad de éxito de los trabajos no dependientes que se ejecuten simultáneamente con los trabajos bajo relación de dependencia.

Por las consideraciones anteriores, a través de estas dos competencias diferenciadoras se puede potenciar el resto de las competencias de punto inicial, además de fomentar el aumento la efectividad de manera significativa.

En cuanto a las apreciaciones que guardan relación y responden a la situación planteada en el objetivo específico número 4, Proponer estrategias para el desarrollo de competencias gerenciales que mejoren la efectividad de profesionales que realizan simultáneamente trabajos bajo relación de dependencia y no dependientes en los estados Aragua y Carabobo, giran en torno a la elaboración de una propuesta de desarrollo en la modalidad de proyecto factible, así como las recomendaciones emanadas del proceso investigativo.

### **Recomendaciones**

Las recomendaciones generadas a partir de los resultados de esta investigación, está en función de impulsar el desarrollo de las competencias gerenciales como medio de lograr mejoras en la efectividad con la que los profesionales realizan trabajos bajo relación de dependencia y trabajos no dependientes de manera simultánea. Como ya se mencionó, una propuesta a través de la modalidad de proyecto factible, el cual consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de estrategias, de un modelo operativo viable para solucionar una necesidad en la población objeto de estudio, es la principal recomendación del estudio.

Otra recomendación deriva del hecho que muchas empresas para el logro de las metas planteadas, deben capacitar a su personal, otras empresas buscando retener el talento humano y como una manera de compensar las deficiencias salariales ofrecen formación como incentivo. Indistintamente de cuánto tiempo se proyecten los profesionales estar en la organización a la que trabajan bajo relación de dependencia se recomienda aprovechar estas oportunidades de formación. Al respecto puede referenciarse a Hellriegel, Jackson y Slocum (2009: 27) quienes comentan que “Las investigaciones revelan que las personas que aprovechan las oportunidades de

desarrollo y capacitación que ofrecen los empleadores avanzan más rápido que quienes no las aprovechan”.

Como ninguna persona cuenta con recursos ilimitados, se debe decidir qué estrategias emergentes les reportarán más beneficios a los profesionales objeto de estudio. La mayoría de los trabajos no dependientes pueden iniciar con muy pocos recursos o sin ninguno, si se compara con los que se necesitarían en las estrategias previstas y deliberadas, por lo que es conveniente plantear que las ideas de negocio sea de forma modular y fácilmente escalable en el tiempo para que sea viable, por consiguiente el diseño de la propuesta misma debe ser modular y escalable. Para lograrlo, se recomienda una sección que le facilite información actualizada en cuanto a cómo planear, implementar y evaluar los modelos de negocios y saber si se pueden ejecutar en ambientes de alta incertidumbre. Se espera que con estas acciones las personas cambien su percepción sobre la utilidad de la planeación estratégica de mediano y largo plazo, sea retomada pero ahora aceptando que la estrategia prevista y la estrategia realizada no suelen ser las mismas, por lo que hay que adecuarla al entorno y grado de incertidumbre en la que se desenvuelve.

Si bien es cierto que los profesionales objeto de estudio presentan un gran dominio sobre las competencias multicultural, presentan debilidad en lo que se refiere al dominio de un segundo idioma, el investigador recomienda el aprendizaje a través de instituciones especializadas.

## **CAPITULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **Introducción a la propuesta**

La crisis económica, política y social que vive el país ha llevado a los profesionales a plantearse nuevas formas de aumentar sus ingresos a través de trabajos no dependientes sin dejar de percibir los generados por un trabajo bajo relación de dependencia. Esta situación de actividades simultaneas presenta nuevos desafíos y requieren nuevas formas de abordar la problemática, también se hace evidente que las competencias gerenciales deseables en los profesionales, deben ser planteadas desde la realidad del contexto.

Tomando en consideración los resultados obtenidos de la encuesta, así como la información recopilada a través del marco teórico referencial, se pudo determinar que existen diversos factores en el contexto actual del país que plantean la necesidad de desarrollar las competencias gerenciales diferenciadoras de los profesionales objeto de estudio para hacer frente a las distintas situaciones que se le presentan diariamente. Las competencias para la comunicación, trabajo en equipo y autoadministración, aumentan la probabilidad de éxito, en efecto, a través de la comunicación se facilita el manejo del resto de las competencias gerenciales. Por su parte, con el trabajo en equipo se multiplica los resultados con un mínimo esfuerzo. En lo que respecta a la competencia de la autoadministración, se espera que los profesionales objeto de estudio asuman la responsabilidad de gestión tanto en el trabajo como fuera de él, así como el hecho que los resultados que obtengan dependerán de las decisiones que tomen.

Resulta oportuno decir que la propuesta se ofrece en forma de proyecto. En este propósito, para la estructuración del proyecto se toma de referencia tanto de la conceptualización como la metodología ofrecida por Baca (2013:2) “la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, la cual tiende a resolver una necesidad humana.”

### **Objetivo General**

Propuesta para desarrollar competencias gerenciales diferenciadoras a profesionales que realizan simultáneamente trabajos bajo relación de dependencia y trabajos no dependientes en los estados Aragua y Carabobo.

### **Objetivos específicos**

- Establecer estrategias que mejoren el dominio de las competencias para la comunicación.
- Desarrollar estrategias que mejoren el dominio de las competencias para el trabajo en equipo.
- Plantear estrategias que mejoren la efectividad con la que los profesionales manejan recursos en ambientes con alto grado de incertidumbre.
- Proponer las estrategias que permitan reforzar la importancia y dominio de la competencia para la autoadministración.

## **Justificación de la Propuesta**

Las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo. Con referencia a lo anterior, el conocimiento de las competencias gerenciales puede constituir una noción que da acceso a la adquisición y el aprendizaje de éstas, pues permite facilitar la manera en que los profesionales puedan entender y manejar procesos básicos en un contexto determinado, posibilitando al mismo tiempo el desarrollo de acciones concretas. Para justificar el desarrollo de competencias se puede citar lo dicho por Tobón (2013):

Es diferente poseer conocimientos en torno a un determinado asunto que saber actuar. Esto último implica un proceso en el cual se realizan acciones con un determinado fin, de manera flexible y oportuna, teniendo en cuenta el contexto. La actuación apunta también a modificar y a transformar el contexto, y no solo a adaptarse a este o comprenderlo. Este es un punto esencial en toda propuesta de formación por competencias. (p. 99)

El alto rendimiento de las personas pasa por consiguiente por los conocimientos, pero también por una serie de creencias, actitudes y conductas, que es preciso identificar en cada caso. A menudo surgen reservas sobre la posibilidad de desarrollar algunas de las competencias en personas que no parecen poseerlas; sin embargo la formación básica de cada persona debería ser reforzada a través de una formación continua que requiera de un contenido teórico práctico, de experiencias en situaciones de trabajo, y como se ha evidenciado durante el progreso del estudio, estas experiencias deben adaptarse a la alta incertidumbre que actualmente se vive en el país. Asimismo debe considerarse que el principal incentivo para que los profesionales estén realizando trabajos bajo relación de dependencia y trabajos no dependientes de manera simultánea es el financiero.

## **Factibilidad de la propuesta**

La factibilidad indica la posibilidad de implementar las acciones a tener en cuenta para la realización exitosa de las estrategias que sirvan para el desarrollo de competencias gerenciales diferenciadoras en la población objeto de estudio. En tal sentido, al evaluar la factibilidad, se influye en las decisiones que debe tomar el responsable de la ejecución de la propuesta. De esta manera haciendo el respectivo análisis en las diferentes etapas de la propuesta se puede verificar si la misma tiene viabilidad. Para estimar la factibilidad de la propuesta se toma de referencia principalmente los aportes realizados por Baca (2013) en cuanto a la realización de un estudio de mercado, un estudio técnico y un estudio económico.

## **Estudio de mercado.**

Expresado por Baca (2013: 5) “investigación que consta de la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización”.

La intencionalidad de estudiar el mercado es verificar la posibilidad real de penetración de la propuesta, como se demostró durante la elaboración de la investigación, existe la demanda que está representada por la población objeto de estudio, la cual expresa su deseo de recibir acompañamiento durante el desarrollo de sus competencias gerenciales. Igualmente expresan que quieren que sea tomando en cuenta su realidad, en la ejecución de trabajos no dependientes de manera simultánea a su trabajo bajo relación de dependencia, y sin la intención de abandonarlo a corto plazo.

En cuanto a la oferta, está representada por los programas de las diversas casas de estudios universitarios, empresas dedicadas a la capacitación y de particulares, estando

enfocado la mayoría más a la capacitación técnica y formación académica que al desarrollo de competencias. Los resultados obtenidos durante la investigación evidenciaron que los profesionales poseen conocimientos y la formación que le pueden permitir ejecutar sus actividades, pero buscan alternativas que se enfoquen más a potenciar sus habilidades y destrezas a través del desarrollo de competencias. Adicional a lo expresado desean que estas alternativas sean a través de una atención lo más personalizada posible, o en su defecto un grupo muy pequeño de participantes, reduciendo la oferta considerablemente, lo que brinda una oportunidad para que la propuesta sea atractiva.

Si se desea elaborar una propuesta que sea atractiva para los profesionales objeto de estudio, la misma debe organizarse de manera que la atención individual sea la predominancia. La utilización de una estructura con énfasis en la atención personalizada, que tome en cuenta además del contexto, las expectativas y aspiraciones de los profesionales con actividades múltiples a su trabajo bajo relación de dependencia es el punto de inicio de la propuesta.

En igual forma existe una población que está dispuesta a invertir en su formación profesional pero a un precio razonable. Los programas que se ofertan en el mercado que pueden satisfacer esta necesidad, lo hacen a elevados costos, representado una limitante desde el punto de vista financiero, ya que el precio ofrecido se mantiene por muy corto plazo, consecuencia de la situación económica general del país, impulsado principalmente por los índices inflacionarios. Ahora bien, en el caso de que los interesados logren costear la formación, se encuentran que la mayoría son dirigidas a grupos de participantes de un número considerable, lo que es contrario a sus aspiraciones de una atención un poco más individual.

Esta situación conlleva a otra dificultad adicional de tipo logístico, ya que mientras mayor sea el número de personas aumenta los costos asociados para adecuar un

espacio. A través de la propuesta se desea atender a esa parte de los profesionales que desean desarrollar sus competencias de una manera personalizada sin que esto acarree un esfuerzo financiero y logístico mayor al de sus posibilidades.

### **Estudio técnico**

El estudio de viabilidad técnica analiza las posibilidades de producir el bien o servicio que desea generarse con el proyecto, en el caso de la propuesta se desea generar un servicio. Se puede decir que es la parte de la investigación que determina el tamaño óptimo que debe poseer la estructura con la que se desea producir el servicio, determina la localización óptima de esa estructura para su funcionamiento, además de otras consideraciones expresadas por Baca (2013: 6) como son “ingeniería del proyecto y el análisis organizativo, administrativo y legal.”

En virtud de la existencia de un ambiente alto de incertidumbre la propuesta se iguala al método *lean startup* (traducido al español como empresa emergente) concepto empresarial que está ganando auge entre la población que se dedica al mundo de los negocios. La estructuración de la propuesta se hace de manera que se comience de pequeña escala para que el monto de inversión sea lo mínimo posible, en forma modular para que de ser necesario pueda ser reestructurada y utilizada de acuerdo a los requerimientos que la situación planteada exija. Además se plantea escalable para que pueda crecer a través del tiempo.

### **Estudio Económico**

La definición del tamaño del proyecto es fundamental para la determinación de las inversiones y los costos que se derivan del estudio técnico. En tal sentido Baca (2013: 6) expresa que es el “Ordenamiento y sistematización de la información de carácter monetario y elaboración de los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación

económica.”. Lo que se busca es la determinación de los costos totales y de la inversión inicial y la forma de financiación del proyecto.

Para el cálculo de honorarios profesionales se toman los sugeridos tanto por el Colegio de Administradores, así como el del Colegio de contadores de Venezuela que sean los más recientes a la fecha de ejecución. Al ser la propuesta estructurada desde una perspectiva modular y escalable, la inversión inicial y los costos de operación de la misma son reducidos y se incrementaran a medida que se vaya teniendo resultados satisfactorios. En cuanto a la financiación, en un principio es aportada por el investigador. Se espera que a medida que el proyecto ofrezca resultados y por consecuencia deba expandirse, este logre autofinanciarse o en caso de requerirlo al demostrar que ofrece resultados favorables, pueda acceder a financiación externa.

### **Implementación de la Propuesta**

Al ser una propuesta de atención personalizada y claramente definida, se reduce el tiempo de implementación, así como de los recursos necesarios para el proceso de aplicación, pues no requiere de mayor inversión para la puesta en marcha de las estrategias, tácticas y herramienta planteadas ya que el investigador cuenta con los recursos para la financiación inicial. Adicional, en caso de realizarse una fase de trabajo colaborativo por establecerse en grupos pequeños, se mantiene la implementación debido a que no se requiere realizar modificaciones mayores a la aplicación de la propuesta, ya que se tiene previsto escenarios que los contemplan.

La propuesta está contemplada para ser ejecutada por profesionales que puedan fungir de *mentoring* en sus diferentes disciplinas y con preferencia tengan formación de coach. Al poseer una estructuración sencilla y práctica lo transforma en una oportunidad de ser desarrollado como un trabajo no dependiente en sí misma. Adicionalmente, la practicidad y sencillez de la propuesta permite que pueda ser

adsorbida por alguna organización dedicada a la capacitación para masificación de ser requerida.

### **Análisis situacional a través de la matriz FODA**

El análisis situacional es el fundamento de la definición del Pensamiento Estratégico, dado que mediante el mismo se produce la vinculación de la persona con su contexto. Resulta oportuno decir que para el caso de la propuesta se realiza a través de la matriz FODA, por las iniciales de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, dado que consiste en el estudio meditado y detallado de:

- **La persona y lo que hace:** Determinando los factores positivos, habilidades y destrezas, que se denominan Fortalezas. También se analiza los negativos o en los que no se tienen tantas capacidades, llamados Debilidades.
- **El contexto:** Identificando los factores positivos o favorables y negativos o desfavorables, que presentan el entorno, denominados respectivamente Oportunidades y Amenazas.

Respecto del primer punto, debe hacerse notar que sobre estas Fortalezas y Debilidades se puede efectivamente ejercer influencia para modificarlas, ya sea mejorándolas, disimulándolas e incluso superándolas. Sobre al segundo, no puede ejercerse una influencia directa sobre las oportunidades y amenazas sino que necesariamente se debe realizar un proceso de adaptación a las mismas. Se debe aprovechar de las primeras y anticipar a las segundas, de acuerdo a cada situación particular de Fortalezas y Debilidades. Si bien es cierto que algunas circunstancias pueden considerarse de forma general como una amenaza o una oportunidad, no es menos cierto que dependerá de la posición de la persona en relación a ese factor, ya que lo que para algunos es una amenaza, puede ser considerado una oportunidad para otros y viceversa.

**Cuadro 31. Análisis situacional a través de la matriz FODA**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>Factores Internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación Universitaria</li> <li>• Experiencia Laboral.</li> <li>• Dominio de las competencias de planeación y gestión.</li> <li>• Espíritu innovador y creativo presente</li> <li>• Capacidad de realizar varias actividades simultáneamente sin que le afecte el desempeño laboral de manera considerable.</li> <li>• Manejo de las Tecnologías de información y comunicación (TIC)</li> <li>• Uso significativo de las redes sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco dominio de un segundo idioma para facilitar integración.</li> <li>• Dificultades para realizar presentaciones públicas persuasivas</li> <li>• Dificultades para crear entornos que fomenten el trabajo en equipo efectivo</li> <li>• Problemas para manejar la crítica.</li> <li>• Dificultades para la negociación.</li> <li>• Dificultad para manejar estrategias en ambientes de alto grado de incertidumbre.</li> </ul>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>Factores externos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las personas están dispuestas a prepararse y asumir los costos financieros por servicios profesionales y productos.</li> <li>• Se puede ofertar servicios y productos y darse a conocer a través de las redes sociales a un bajo costo</li> <li>• La migración de profesionales debido a la situación país ofrece oportunidades a los que se quedan.</li> <li>• Las empresas están dispuestas a invertir en la formación de sus empleados.</li> <li>• Las personas buscan satisfacer sus necesidades con bienes y servicios locales para economizar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debido al alto grado de incertidumbre las herramientas gerenciales tradicionales tienden a fallar.</li> <li>• Los modelos de negocios empleados se ven seriamente amenazados por la situación país.</li> <li>• La inflación y estancamiento de sueldos afectan negativamente el poder adquisitivo</li> <li>• La globalización obliga a dominar otro idioma adicional al nativo si se desea aumentar la probabilidad de éxito</li> <li>• La situación país hacen que los ambientes de trabajo sean afectados negativamente.</li> <li>• La comunicación es influenciada negativamente por la situación país.</li> </ul>

**Cuadro 32. Estrategias generadas a partir del análisis de la matriz FODA**

<b>Estrategias</b>	<b>Estrategia para maximizar F y O (Crecimiento)</b>	<b>Estrategia para minimizar D y maximizar O (Reforzamiento)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gamificación de las actividades.</li> <li>• Estudios de casos.</li> <li>• Uso de las Tecnologías de información y comunicación (TIC) y redes sociales.</li> <li>• Practicas a través de la resolución de problemas complejos.</li> <li>• Utilización de armado de figuras en 3D</li> <li>• Utilización del Método SMART</li> <li>• Sesiones de asesorías.</li> <li>• Sesiones de coaching.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gamifiación de las actividades</li> <li>• Utilización de Método SMART.</li> <li>• Estudio de casos.</li> <li>• Juego de roles</li> <li>• Utilización de armado de figuras en 3D</li> <li>• Reuniones grupales para lluvias de ideas.</li> <li>• Simulación de actividades profesionales.</li> <li>• Uso de las TIC y redes sociales</li> <li>• Sesiones de asesorías.</li> <li>• Sesiones de coaching.</li> </ul>
	<b>Estrategia para maximizar F y minimizar A (Defensa)</b>	<b>Estrategia para minimizar D y minimizar A (Abandono)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gamificación de las actividades</li> <li>• Uso delas TIC y redes sociales</li> <li>• Simulaciones de negociación</li> <li>• Juego de roles</li> <li>• Resolución de problemas complejos.</li> <li>• Juego de roles para mejoras de la comunicación.</li> <li>• Aprendizajes basados en problemas reales.</li> <li>• Sesiones de asesoría.</li> <li>• Sesiones de coaching.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación de mercado.</li> <li>• Apoyarse en las TIC, redes sociales, la gamificación y el aprendizaje basado en juegos para aprendizaje de otro idioma.</li> <li>• Recomendar el aprendizaje en una institución formal especializada en idiomas</li> <li>• Aprendizajes basados en problemas reales.</li> <li>• Análisis de modelos de negocios.</li> <li>• Sesiones de asesoría.</li> <li>• Sesiones de coaching.</li> </ul>

### **Plan de Acción de la Propuesta.**

Antes de emprender cualquier acción, hay que establecer la cronología y la prioridad de cada una de las etapas y las actividades que se deben cubrir, antes de llegar al resultado final. La programación permite contar con un medio para reconocer diversas alternativas y decidir la forma más rápida y económica de alcanzar un objetivo concreto. El programa es una serie de etapas que deben cumplirse para lograr un objetivo, cada una de las cuales exige una determinada cantidad de trabajo y de esfuerzo mental y físico. Un programa se considera también como un plan que incluye el uso futuro de diversos recursos y establece una secuencia de acciones para lograr un objetivo determinado.

Se presenta cuatro grandes unidades de acción, uno por cada objetivo específico delineados para el logro. Se divide en módulos para lograr que el alcance de las metas sea de una forma efectiva y escalable desde situaciones sencillas hasta llegar a las más complejas. A continuación se presenta el marco conceptual que da sustento a la realización de la propuesta. Cada objetivo debe ser cumplido de manera jerárquica, es decir se debe desarrollar las competencias comunicacionales para dar soporte y potenciación a las competencias para el trabajo en equipo. Posterior a elevar el dominio de estas dos competencias gerenciales diferenciadoras, se presenta una serie de herramientas que permiten a los participantes adecuarse a los posibles escenarios que se presenten y el manejo de la incertidumbre a través del conocimiento básico del diseño de modelos de negocios flexibles. Finalmente se refuerza la importancia de la competencia diferenciadora para la autoadministración, buscando que los logros alcanzados se mantengan en el tiempo.

La propuesta está esbozada para que en una primera fase sea individualizada. Si los participantes consideran que desean realizar aprendizaje colaborativos se presentara una segunda fase con la misma temática pero a través de estrategias de aprendizaje

grupal con un número de participantes reducido, ateniendo que el punto de vista de diferentes personas enriquece la temática planteada. Para esa fase se decide implementar la estrategia del *focus group* (grupos de discusión) con una frecuencia de una vez por semana con una duración de una hora. La cantidad idónea de participantes por sesión recomendada por el investigador será de tres a cinco personas. El criterio de que sea un número impar obedece a que en algunas sesiones son para el despliegue de actividades formuladas como parte de la propuesta, en la cuales deberán tomar decisiones grupales y siendo un número impar, se evita el empate en caso de votación. Con relación a lo anterior, se plantea situaciones que obliguen a poner en prácticas las competencias diferenciadoras, sumado al liderazgo que pueda tener el participante, siendo esta situación objeto de análisis y recurso mismo de la propuesta. En algunas estrategias que involucren trabajo en equipo pudieran ser siete personas como máximo en caso de ser necesario.

Cada módulo se desarrolla en una sesión de un mínimo de una hora y un máximo de tres horas, dependiendo tanto del objetivo planteado, así como del avance y dominio que logre el participante. La frecuencia de participación recomendada es de una vez al mes como mínimo hasta dos veces al mes, dependiendo del deseo del participante y de su progreso. No se avanza de modulo hasta que no se logre el dominio del mismo. El orden de los bloques de trabajo está establecido de manera que el dominio del mismo facilite el dominio del siguiente por lo que para el éxito de la propuesta debe mantenerse ese orden. Para acelerar el logro de las metas establecidas, además de la utilización de las actividades que toman referencia del estudio de casos, trabajo colaborativo, resolución de conflictos a través de la experiencia del participante, para las estrategias propuestas se utiliza la gamificación, así como los aprendizajes basados en juegos.

La idea de proponer dividir la propuesta en varias etapas es con la finalidad de hacerla manejable. Al terminar cada etapa, se puede realizar una evaluación del grado

de éxito alcanzado y de los aspectos mejorables en ella. Además, se puede extraer lecciones que servirán para gestionar las etapas siguientes un grado mayor de satisfacción para todos los involucrados en ella. Por lo anteriormente expuesto se considerara la propuesta como la ejecución de un proyecto que sea factible.

Con la finalidad de facilitar su despliegue y guarde relación directa con terminología administrativa y gerencial de la misma, se ofrece a través del marco conceptual de la propuesta apoyo al lector de la investigación, el cual consiste en la descripción de las teorías, categorías, conceptos y principios que permiten comprender el problema, la metodología y los resultados esperados

**Cuadro 33. Definición conceptual para el desarrollo de la propuesta**

Metas	Variable	Dimensión	Indicador	Estrategias	Actividades	Contenido	Cronograma
<p>Son aspectos concretos que se espera lograr en la propuesta. Sera representada por los objetivos</p>	<p>Es una característica o cualidad que puede sufrir cambios</p>	<p>Es un elemento integrante de una variable compleja, que resulta de su análisis o descomposición</p>	<p>Son los parámetros para medir el logro de las metas esperadas</p>	<p>los principales cursos de acción (opciones) elegidos e instituidos para alcanzar las metas</p>	<p>Son acciones específicas conectadas entre sí con el fin de lograr las metas</p>	<p>aquellos elementos de tipo conceptuales que conforman la estructura lógica de la propuesta</p>	<p>Describe cuando se realizaran cada una de las actividades y su duración</p>
<p><b>Resultados Esperados: Es lo que se espera lograr al finalizar el modulo</b></p>							

**Cuadro 34. Estrategias para desarrollo de competencias para la comunicación**

Metas	Variable	Dimensión	Indicador	Estrategias	Actividades	Contenido	Cronograma
Establecer estrategias que mejoren el dominio de las competencias para la comunicación.	Competencias para la comunicación	Asertividad	Situaciones informales	Se dividirá en 4 módulos ordenados desde situaciones simple hasta llegar a lo más complejo	Observación de modelos Juego de roles Conceptualización en la realidad Estudio de casos Aprendizaje basados en problemas Resolución de problemas complejos Coaching Armado de figuras 3D	<b>Primer módulo:</b> Conocer los principios básicos de la comunicación, sus diferentes tipos y manifestaciones	Se podrá realizar de una a dos sesión al mes (dependerá de la disponibilidad del participante)  Su duración será de dos horas mínimos a un máximo de 3 horas dependerá del avance del participante
			Situaciones formales			Escalables a medida que se consiga el dominio de cada uno.	
		Negociación	Manejo de situaciones	Se utilizará la gamificación para el diseño de las actividades		<b>Tercer módulo:</b> Manejo de la comunicación tanto en situaciones informales como en situaciones formales	
			Persuasión			<b>Cuarto modulo:</b> Negociaciones efectivas	
<p><b>Resultados Esperados al finalizar la unidad de trabajo:</b> Se espera que el participante reconozca la importancia de la comunicación para el dominio del resto de las competencias gerenciales, mejore su persuasión e influencia para realizar presentaciones más efectivas y negociaciones exitosas.</p>							

**Cuadro 35. Estrategias para desarrollo de competencias para trabajo en equipo**

Metas	Variable	Dimensión	Indicador	Estrategias	Actividades	Contenido	Cronograma
Desplegar estrategias que mejoren el dominio de las competencias para el trabajo en equipo.	Competencias para el trabajo en equipo	Creación de entorno de apoyo	Liderazgo	Se dividirá en 4 módulos ordenados desde situaciones simple hasta llegar a lo más complejo	Observación de modelos	<b>Primer módulo:</b> Mostrar los beneficios del trabajo en equipo	Se podrá realizar de una a dos sesión al mes (dependerá de la disponibilidad del participante)
			Empatía		Manejo de estrategia grupales		
		Manejo de conflicto	Técnicas utilizadas	Escalables a medida que se consiga el dominio de cada uno	Simulación de actividades profesionales	<b>Tercer módulo:</b> Identificar los niveles y los tipos de conflicto, así como las técnicas adecuadas para su solución.	
			Resultados obtenidos	Se utilizara la gamificación para el diseño de las actividades	Estudio de casos	<b>Cuarto módulo:</b> Mostrar los beneficios del trabajo en equipo	
<p><b>Resultados Esperados al finalizar la unidad de trabajo:</b> Se espera que el participante señale los beneficios de la prevención, la atención y la canalización adecuada de los conflictos como herramienta de creación de entornos más idóneos para el trabajo en equipo.</p>							

**Cuadro 36. Estrategias para manejo de ambientes con altos grado de incertidumbre**

Metas	Variable	Dimensión	Indicador	Estrategias	Actividades	Contenido	Cronograma
Plantear estrategias que mejoren la efectividad con la que los profesionales manejan recursos en ambientes con alto grado de incertidumbre.	Contexto	Manejo de la incertidumbre	Nuevas tendencias gerenciales	Se dividirá en 4 módulos ordenados desde situaciones simple hasta llegar a lo más complejo	Uso del modelo canvas	<b>Primer módulo:</b> Herramientas gerenciales de acuerdo al grado de incertidumbre	Se podrá realizar de una a dos sesión al mes (dependerá de la disponibilidad del participante)  Su duración será de dos horas mínimos a un máximo de 3 horas dependerá del avance del participante
			Modelos de negocios flexibles		Conceptualización en la realidad	<b>Segundo módulo:</b> Herramientas que pueden facilitar el diseño de modelos de negocios	
		Manejo de recursos	Toma de decisiones	Escalables a medida que se consiga el dominio de cada uno.	Estudio de casos Aprendizaje basados en situaciones reales	<b>Tercer módulo:</b> Toma de decisiones	
			Elaboración planes estratégicos y tácticos con los recursos disponibles	Se utilizará la gamificación para el diseño de las actividades	Resolución de problemas complejos  Uso del modelo general de estrategias competitivas	<b>Cuarto módulo:</b> Herramientas gerenciales de acuerdo al grado de incertidumbre	
<p><b>Resultados Esperados al finalizar la unidad de trabajo:</b> Se espera que el participante logre analizar las nuevas tendencias gerenciales en cuanto a la toma de decisiones tomando en cuenta los recursos disponibles en ambientes con altos grados de incertidumbre</p>							

**Cuadro 37. Estrategias que permiten reforzar la importancia y dominio de la competencia para la autoadministración**

Metas	Variable	Dimensión	Indicador	Estrategias	Actividades	Contenido	Cronograma	
Proponer las estrategias que permitan reforzar la importancia y dominio de la competencia para la autoadministración.	Auto conocimiento	Física	Salud	Se dividirá en 4 módulos ordenados desde situaciones simple hasta llegar a lo más complejo	Conceptualización en la realidad	La buena salud a través de la actividad física y alimentación	Se podrá realizar de una a dos sesión al mes (dependerá de la disponibilidad del participante)	
			Hábitos					Escalables a medida que se consiga el dominio de cada uno.
		Intelectual	Relaciones interpersonales	Se utilizará la gamificación para el diseño de las actividades	Resolución de problemas complejos	Importancia de buenas relaciones interpersonales		Para la sesión de coaching la duración será de una hora
			Resiliencia					
					Coaching	Cuarto módulo: Resiliencia y su aplicabilidad en sus actividades		
<p><b>Resultados Esperados al finalizar la unidad de trabajo:</b>  Que el participante entienda que la prolongación de su éxito en la actividad que participe, es proporcional al grado de responsabilidad que tenga de fomentar el desarrollo de sus competencias</p>								

## LISTA DE REFERENCIAS

Acuña, Elizabeth (2014). **Stephen Covey define la efectividad como equilibrio entre**. Presentación en línea. Disponible: [https://prezi.com/\\_g5jbnsteegh/stephen-covey-define-la-efectividad-como-el-equilibrio-entre/](https://prezi.com/_g5jbnsteegh/stephen-covey-define-la-efectividad-como-el-equilibrio-entre/). Consultado: 2017, Enero 8

Amaru, Antonio (2009). **Fundamentos de Administración, teoría general y proceso administrativo**. Ed Pearson. México.

Alles, Martha (2007) **Influencia de las características de personalidad (competencias) en la empleabilidad de profesionales**. Tesis Doctoral no publicada. Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Antonorsi, Marcel y Olmedillo, Nelson (2017). **El Diabolo de la Estrategia está en su Ejecución: Diez reflexiones prácticas**. Revista Debates IESA Volumen XXI. Numero 4 Abril- Junio, 2017. Caraca, Venezuela

Arias, Fideas (2012). **El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica**. (6ta ed.). Editorial Espisteme. Caracas.

Baca, Gabriel (2013). **Evaluación de proyectos**. 7ma ed. Editorial Mc Graw Hill. México.

Ballesteros, Andrea (2016). **¿Cómo gerenciar en tiempos de incertidumbre como los de Venezuela?** Artículo en línea. Diario en línea el estímulo. Disponible: <http://elstimulo.com/elinteres/como-gerenciar-en-tiempos-de-incertidumbre-como-los-de-venezuela/> Consulta 2019, Julio 10.

Blanco, Ernesto (2014). **Estrategia: Conceptos y Vínculos**. Revista Debates IESA Volumen XIX. Numero 1 Enero- Marzo, 2014. Caraca, Venezuela

Blanco, Ernesto (2017). **Cómo sobrevive una empresa en un entorno crónicamente incierto**. Revista Debates IESA Volumen XXI. Numero 4 Abril-Junio, 2017. Caraca, Venezuela

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico del Perú CEPLAN (2013). **Acciones estratégicas**. Página oficial. Disponible: <http://www.ceplan.gob.pe/directiva-planeamiento/acciones-estrategicas>. Consultado 2016, Abril 6

Chase, Richard Jacobs, Robert (2014). **Administración de Operaciones, Producción y Cadena de Suministro**. Décimo cuarta edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Chopitte, Kristel (productor) (2015) Entrevista a Víctor Maldonado: **Recomiendan a venezolanos cuidar los empleos estables y tener cobertura de seguro médico**. Artículo en línea. Disponible: <http://www.lapatilla.com/site/2015/09/30/recomiendan-a-venezolanos-cuidar-los-empleos-estables-y-tener-cobertura-de-seguro-medico/>. Consultado 2016, Marzo 18

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 5.453, Extraordinaria**. Marzo 24, 2000. Caracas

Covey, Stephen (1997). **Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva**. Ediciones Paidós. España.

David, Fred (2013). **Conceptos de Administración Estratégica**. Editorial Pearson. Décimo cuarta edición. México.

Dess, Gregory; Lumpkin, Tom y Eisner, Alan (2011). **Administración Estratégica**. Quinta ed. México.

Díaz, Carlos (2018). **León Arismendi: Pulverizan el valor del trabajo**. Artículo en línea diario la Razón. Disponible: <https://www.larazon.net/2018/02/leon-arismendi-pulverizan-el-valor-del-trabajo/>. Consulta 2018, Marzo 03

Díaz, Sara (entrevistadora). (2013, Enero 20). **Oposición fracasó en mostrar que 45% no es tontería**. (Entrevista a De Vries, Roberto) Caracas: Diario El Universal. Artículo en línea. Disponible: <http://www.eluniversal.com/nacional-y-politica/130120/de-vries-oposicion-fracaso-en-mostrar-que-45-no-es-tonteria>. Consulta 2016, Abril 14.

Di Stasio, Alessandro (2019). **BCV revela que inflación de 2018 cerró en 130.060% y la economía se contrajo 52% desde 2013**. Artículo en línea. Disponible: <http://efectococuyo.com/economia/bcv-publica-cifras-oficiales-inflacion-de-2018-cerro-en-130-060-y-la-economia-se-contrajo-52/> Consulta 2019, Julio 9

Di Stasio, Alessandro (2019). **Inflación de 2018 cerró en 1.698.488%, según la Asamblea Nacional.** Artículo en línea. Disponible: <http://efectocucuyo.com/principales/inflacion-de-2018-cerro-en-1-698-488-segun-la-asamblea-nacional/> Consulta 2019, Julio 9

Duarte David (2013) **Desarrollo de competencias gerenciales para la alta dirección en empresas cosméticas biotecnológicas bogotanas: Un enfoque conductual.** Documento en línea. Trabajo de Grado de Magister en Administración. Universidad Nacional de Colombia. Disponible: <http://www.bdigital.unal.edu.co/10552/1/davidleonardoduarterodriguez.2013.pdf>. Consulta 2016, Febrero 26.

Fernández, Yaneth (2014). **Informalidad concentró 65% del empleo creado en un año.** Artículo en línea. Disponible: <http://www.eluniversal.com/economia/140602/informalidad-concentro-65-del-empleo-creado-en-un-ano>. Consultado. 2016, enero 15.

García, Henkel (2015) **Econométrica: poder adquisitivo de profesionales cayó 30%.** Documento en línea. Ponencia presentada en el foro Coyuntura 2015, Caracas. Disponible: <http://eltiempo.com.ve/venezuela/situacion/econometrica-poder-adquisitivo-de-profesionales-cayo-30/179207>. Consulta: 2015, Junio 20.

González, Andrés (2017). **Diseño de un Mapa Estratégico para el Mejoramiento de la Gestión Gerencial en las PYMES del Sector Metalmecánico del Municipio Guacara del estado Carabobo.** Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad de Carabobo.

Hellriegel, Don; Jackson, Susan y Slocum, John (2009). **Administración un enfoque basado en competencias.** Editorial Cengage Learning. México.

Hernández, María Eugenia (2015). **Propuesta de un Modelo Teórico-Metodológico de Comunicación Organizacional para Empresas Venezolanas, Caso: Corporación Sybven.** Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad Central de Venezuela

Hernández Sampieri Roberto y Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar (2014). **Metodología de la investigación.** (6ta ed.) México. Editorial Mc Graw Hill.

Hernández, Sheila (2013) **Perfil Gerencial del microempresario del estado Lara**. Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad Centro Occidental Lisando Alvarado. Barquisimeto, Venezuela.

Herrera, Jesús (2018). **AN: Inflación en Venezuela durante 2017 cerró en 2.616%**. Documento en Línea Disponible. Disponible: [http://www.eluniversal.com/noticias/economia/inflacion-venezuela-durante-2017-cerro-2616\\_683471](http://www.eluniversal.com/noticias/economia/inflacion-venezuela-durante-2017-cerro-2616_683471). Consultado 2018, Enero 15

Hurtado de Barrera, Jaqueline. (2015). **El Proyecto de Investigación**. Caracas (8va ed.) ediciones Quirón.

Instituto Nacional de Estadísticas (2016) **Encuesta de hogares por muestreo, Situación en la fuerza de trabajo Venezuela. Informe Mensual Abril, 2016**. Documento en Línea. Disponible: <http://www.ine.gov.ve/documentos/Social/FuerzadeTrabajo/pdf/Mensual201604.pdf>. Consulta: 2016, Noviembre 5.

Instituto Nacional de Estadísticas (2016) **Indicadores básicos de la fuerza de trabajo**. Documento en Línea Disponible: [http://www.ine.gov.ve/index.php?option=com\\_content&view=category&id=103&Itemid=40#](http://www.ine.gov.ve/index.php?option=com_content&view=category&id=103&Itemid=40#). Consulta 2016, Noviembre 5.

Jaramillo, Carlos (2017). **Cómo enfrentar el Desmoronamiento: Entre el oportunismo y la supervivencia**. Revista Debates IESA Volumen XXI. Numero 4 Abril-Junio, 2017. Caraca, Venezuela

Ley Orgánica del trabajo, trabajadores y trabajadoras (2012). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 6.076**. Extraordinaria. Mayo 7, 2012 Caracas.

Lind, Douglas; Marchal, William y Whaten, Samuel (2012). **Estadística aplicada a los negocios y la economía**. Editorial Mac Graw Hill. (15va ed.) México.

Marcano, Patricia y Duarte, Mónica (2016). **La crisis destruye la cultura laboral del venezolano**. Artículo en línea. Diario La Razón. Disponible: <https://www.larazon.net/2016/05/la-crisis-destruye-la-cultura-laboral-del-venezolano> Consulta: 2017, Diciembre 11.

Mejía, Luzmila (entrevistadora). (2013, Julio 21). **Estudio psiquiátrico desnuda a los venezolanos**. (Entrevista en línea a De Vries, Roberto). Maracaibo: Diario la verdad. Disponible: <http://www.laverdad.com/zulia/32221-el-venezolano-es-proactivo-emprendedor-y-olvidadizo.html>. Consulta: 2016, Agosto 10.

Miranda, Julian (2016). **Las perspectivas y Modelos de Estrategias**. Documento en línea del XXI congreso internacional de contaduría administración e informática. Disponible: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxi/docs/16.08.pdf>. Consulta: 2016, Diciembre 10

Mulders, Marinj (2014). **101 Modelos de Administración**. Editorial Trillas. México.

Observatorio de Innovación Educativa del Tecnológico de Monterrey (2016). **Gamificación**. Revista Edu Trens. Septiembre, 2016. Disponible: [observatorio.itesm.mx](http://observatorio.itesm.mx). Consulta 2018, Marzo 29

Ochoa, Carlos (2013) **¿Qué tamaño de muestra necesito?** Blog en línea la actualidad de la investigación por internet. Disponible: <http://www.netquest.com/blog/es/que-tamano-de-muestra-necesito/>. Consulta 2016; Marzo 15.

Ortiz, Alecia (2017). **¿Cómo emprender en una época de crisis?** Artículo en línea. Disponible: <http://www.debatesiesa.com/como-emprender-en-una-epoca-de-crisis/>. Consulta 2018, Marzo 20.

Ortiz, Norma y Jaramillo, Carlos (2016). **Navegar sin brújula: la gerencia en hiperinflación**. Revista Debates IESA Volumen XXI. Numero 1 Enero-Marzo, 2016. Caraca, Venezuela

Palella, Santa y Martins, Feliberto (2010). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. (3ra ed.) FEDUPEL. Caracas.

Peña (2016) **Modelo Gerencial de Desarrollo Centrado en el Liderazgo como Potenciador de Competencias para el Personal de Ventas en una Empresa del Sector Alimentos Ubicada en Valencia Estado Carabobo**. Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad de Carabobo.

Pérez, Rafael (2014). **La estrategia como campo de estudio. ¿Tenemos ya un nuevo paradigma?** Revista Mediterránea de Comunicación, vol. 5(2), 9-31. Disponible en <http://mediterranea-comunicacion.org/>. DOI 10.14198/MEDCOM2014.5.2.03.

Pitre, Remedios, Díaz, Arnulfo y Vidal, Jaidith (2015) **Modelo de gestión estratégica en unidades de emprendimiento empresarial de la universidad de la Guajira.** Artículo publicado en: Revista Desarrollo Gerencial ISSN 2145-5147. Enero-Junio 2015 pp 140-159. Universidad Simón Bolívar Barranquilla, Colombia.

Prim, Alfonso (2014a). **Definiciones Lean Start -Up: Qué es Iterar.** Página web. Disponible: <http://innokabi.com/definiciones-lean-start-up-que-es-iterar/>. Consulta 2017, Enero 6.

Prim, Alfonso (2014b). **Estrategia deliberada frente a estrategia emergente. Descubre cómo desarrollar un proyecto innovador.** Página web. Disponible: <http://innokabi.com/descubre-como-desarrollar-un-proyecto-innovador-estrategia-emergente/>. Consulta 2017, Enero 6.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2015). **Informe sobre Desarrollo Humano. Trabajo al servicio del desarrollo humano.** Documento en línea. Disponible: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015\\_human\\_development\\_report\\_overview\\_-\\_es.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015_human_development_report_overview_-_es.pdf). Consultado 2016, Abril 20.

Pulido, María (2008). **Estrategia y Modelos Estratégicos: Aproximación desde la teoría.** Artículo en línea. Universidad Externado de Colombia. Disponible [revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/viewFile/1611/1450](http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/viewFile/1611/1450) Consulta 2019, Julio 10.

Ramia, Aymara (2015). **Desarrollo de Competencias Gerenciales en el Personal de una Empresa de Proyectos de Ingeniería Civil.** Trabajo de Grado de Especialización no publicado, Universidad Simón Bolívar, Caracas.

Reyes, Agustín (2013). **Administración de personal II: sueldos y salarios.** Editorial Limusa. México.

Reyes, Agustín (2013). **Administración de personal II: sueldos y salarios.** Editorial Limusa. México.

Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2013). **Comportamiento Organizacional**. Décimo quinta ed. Editorial Pearson. México

Rodríguez, Aramis (2014) **Emprendimiento venezolano: mucho entusiasmo, pero falta formación**. Documento en línea. Disponible: <http://www.iesa.edu.ve/inicio/2014-marzo-31/1774=emprendimiento-venezolano-mucho-entusiasmo,-pero-falta-formacion>. Consultado 2016, Enero 7.

Rodríguez, Aramis y Ojeda, Edwin (2015). **Experimentar y Aprender: Las claves de un nuevo emprendimiento**. Revista Debates IESA Volumen XX número 3 Julio-Septiembre. Documento en línea. Disponible: <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2016/04/2015-3-rodriguezyojeda.pdf>. Consultado 2016, Noviembre 20.

Rojas, Ingrid (2016). **La crisis económica potencia el emprendimiento**. Revista Debates IESA Volumen XXI. Número 1 Enero-Marzo. Documento en línea. Disponible: <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2016/04/2016-1-rojas.pdf>. Consultado 2016, Diciembre 16.

Rojas, Vilma (2013). **Análisis de los elementos que componen el modelo y la estructura del diagnóstico estratégico**. Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Tecnológico de Monterrey. México.

Sánchez, Amanda (2015). **¿Cuántos trabajos necesita un joven para sobrevivir en Venezuela?** Artículo en línea del Correo del Orinoco.com. Disponible en: <http://www.elcorreodelorinoco.com/cuantos-trabajos-necesita-un-joven-para-sobrevivir-en-venezuela/>. Consultado 2016, Junio 15

Thompson, Artur; Peteraf, Margaret; Gmable, John y Strinckland, Lonnie (2012). **Administración Estratégica, teoría y casos**. Editorial Mac Graw Hill. 18ª edición. México.

Tobón, Sergio (2013). **Formación integral y competencias**. (4ta ed.) Ediciones ECOE. Colombia.

Universidad de Carabobo (s.f.) **Normativa para los trabajos de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo**

Velázquez, Daniel (2013) **Estrategias de Negocios para ambientes inestables**. Revista Debates IESA Volumen XVIII Número 2 abril-junio 2013. Disponible: <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2014/07/velasquez-estrategias.pdf>. Consultado 2014 noviembre 10.

Virginia, María; De Fátima, María y Mora César (2014). **La planificación Estratégica en las Organizaciones Modernas, un enfoque orientado a la generación de valor**. Editorial Talleres Gráficos Universitarios. Universidad de los Andes. Mérida Venezuela

Viteznik, Nathaly (entrevistadora). (2015, Septiembre 27). **Soluciones: El emprendimiento como solución para el desarrollo de Venezuela**. [Programa de TV. Entrevista a De la Roca, Simón]. Caracas: Globovisión.

## **ANEXOS**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
MENCION GERENCIA



**Instrumento de Recolección de datos**

Estimado (a) participante:

Ante todo un cordial saludo. El presente cuestionario tiene como propósito recabar información sobre que competencias gerenciales necesitan ser desarrolladas para mejorar la efectividad de los resultados que obtienen los profesionales que realizan simultáneamente trabajos bajo relación de dependencia y no dependientes. Consta de una serie de preguntas estructuradas, al leer cada una de ellas, responda de manera que la respuesta refleje su forma de sentir o su opinión respecto al planteamiento y marque con una “X”

No hace falta su identificación personal en el instrumento, solo es de interés los datos que pueda aportar de manera objetiva y la colaboración que pueda brindar para llevar a feliz término la presente recolección de información que se emprende, toda la información que se recopile será para fines académicos y se mantendrá el anonimato de la fuente.

***¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!***

## CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

### Instrucciones:

Lea cuidadosamente cada una de las unidades de competencias que se encuentran en la columna izquierda y a través de la escala refleje su actuación con respecto al planteamiento

ESCALA A UTILIZAR				
1	2	3	4	5
Nunca	Muy pocas Veces	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre

**VARIABLE:**            **COMPETENCIAS GERENCIALES**  
**DIMENSIÓN:**       **COMPETENCIAS DE PUNTO INICIAL**

ESCALA				
1	2	3	4	5

<b>1. INDICADOR: Competencia para la planeación</b>					
1.1 Prepara calendarios para alcanzar metas con eficacia					
1.2 Organiza los recursos necesarios para desempeñar tareas con eficiencia.					
1.3 Asume riesgos calculados					
<b>2. INDICADOR: Competencias de gestión</b>					
2.1 Toma decisiones congruentes con las metas estratégicas establecidas					
2.2 Usa la información para crear alternativas de solución a los problemas identificados					
2.3 Puede manejar varios proyectos al mismo tiempo					
<b>3. INDICADOR: Competencia para la acción estratégica</b>					
3.1 Reconoce y aborda desafíos que las estrategias alternativas plantean para la administración.					
3.2 Establece metas tácticas que facilitan la ejecución de las estrategias.					
3.3 Establece metas operativas que facilitan la ejecución de las estrategias.					
<b>4. INDICADOR: Competencia para el trabajo en equipo</b>					
4.1 Crea entornos en el que se espera un trabajo en equipo efectivo					
4.2 Ayuda al equipo a obtener los recursos que necesita para alcanzar sus metas.					
4.3 Emplea sus fortalezas para que las tareas se cumplan como equipo.					

**DIMENSIÓN:**       **COMPETENCIAS DIFERENCIADORAS**

<b>5. INDICADOR: Competencia para la comunicación</b>					
5.1 Maneja las críticas adecuadamente					
5.2 Efectúa presentaciones públicas persuasivas, que tienen impacto					
5.3 Negocia con efectividad, a nombre de un equipo, cuestiones relacionadas con roles y recursos.					

DIMENSIÓN: <b>COMPETENCIAS DIFERENCIADORAS</b>	ESCALA				
	1	2	3	4	5
<b>6. INDICADOR: Competencia multicultural</b>					
6.1 Tiene sensibilidad para las señales culturales que permiten adaptarse con rapidez a nuevas situaciones.					
6.2 Cuando interactúa con personas de distintos orígenes nacionales, étnicos y culturales es capaz de adaptar su comportamiento					
6.3 Domina más de un idioma que facilite la integración					
<b>7. INDICADOR: Competencia para la autoadministración</b>					
7.1 Encuentra un equilibrio razonable entre las actividades de la vida laboral y personal, de modo que no descuida ningún aspecto de su existencia.					
7.2 Emplea sus fortalezas para su ventaja y al mismo tiempo trata de superar o compensar sus debilidades.					
7.3 Establece las metas para su vida y las relacionadas con el trabajo.					

**VARIABLE: CONTEXTO**

**DIMENSIÓN: EXTERNO**

**INDICADOR: INFLUENCIA DEL ENTORNO**

<b>No 8</b>		<b>El contexto actual del país influye de manera significativa en tu decisión de realizar trabajos informales simultáneos a tu empleo formal</b>
8.1		Total desacuerdo
8.2		En desacuerdo
8.3		Neutral
8.4		De acuerdo
8.5		Total acuerdo

**INDICADOR ACTIVIDAD HECHA DE FORMA PÚBLICA**

<b>No 9</b>		<b>Lo afectaría negativamente si la organización a la que pertenece se entera que realiza trabajos independientes simultáneos a su empleo formal</b>
9.1		Total desacuerdo
9.2		En desacuerdo
9.3		Neutral
9.4		De acuerdo
9.5		Total acuerdo

**INDICADOR DESEMPEÑO LABORAL**

<b>No 10</b>		<b>Realizar trabajos informales simultáneos a tu empleo afecta tu desempeño laboral:</b>
10.1		Total desacuerdo
10.2		En desacuerdo
10.3		Neutral
10.4		De acuerdo
10.5		Total acuerdo

**VARIABLE: CONTEXTO**  
**DIMENSIÓN: INTERNO**

**INDICADOR: MOTIVACIÓN COMO TRABAJADOR INDEPENDIENTE**  
**(informal o trabajo no dependiente)**

<b>No 11</b>		<b>Realiza trabajos independientes de manera simultánea a su empleo formal por:</b>
11.1	<input type="checkbox"/>	Poseer un espíritu emprendedor
11.2	<input type="checkbox"/>	Desarrollar habilidades y destrezas sin abandonar el empleo formal
11.3	<input type="checkbox"/>	Estancamiento, no se puede ascender más en el puesto de trabajo actual
11.4	<input type="checkbox"/>	Aprovechar la oportunidad presentada
11.5	<input type="checkbox"/>	Deficiencia financiera (aumentar ingresos actuales)

**INDICADOR: MOTIVACIÓN COMO TRABAJADOR DEPENDIENTE**  
**(empleo formal o bajo relación de dependencia )**

<b>No 12</b>		<b>Me mantengo en mi empleo actual por:</b>
12.1	<input type="checkbox"/>	Me gusta donde estoy trabajando actualmente.
12.2	<input type="checkbox"/>	Acceder mejores puestos de trabajo en la organización
12.3	<input type="checkbox"/>	Obtener experiencia para mejorar mi prestigio profesional
12.4	<input type="checkbox"/>	Mi empleo formal me facilita desarrollar mis emprendimientos
12.5	<input type="checkbox"/>	Miedo de arriesgar la estabilidad y beneficios que ofrece mi empleo actual

**INDICADOR: MEJORAMIENTO PERSONAL**

<b>No 13</b>		<b>Qué estrategia consideras sería más efectiva para el aprendizaje sobre competencias gerenciales.</b>
13.1	<input type="checkbox"/>	Focus group (Grupos de discusión)
13.2	<input type="checkbox"/>	Consultoría (el consultor soluciona el problema luego se retira)
13.3	<input type="checkbox"/>	Coaching (se le ayuda a la persona acceder a su potencial)
13.4	<input type="checkbox"/>	Asesoría (el asesor se reúne regularmente para ofrecer consejos).
13.5	<input type="checkbox"/>	Taller (el instructor expone fundamentos teóricos y procedimentales)

<b>No 14</b>		<b>Tomando en cuenta su disponibilidad, la frecuencia para participar en una propuesta de desarrollo de competencias gerenciales debería ser:</b>
14.1	<input type="checkbox"/>	Sesión única (tipo informativo)
14.2	<input type="checkbox"/>	1 vez al mes
14.3	<input type="checkbox"/>	2 veces al mes (cada 15 días)
14.4	<input type="checkbox"/>	4 veces al mes (1 vez por semana)
14.5	<input type="checkbox"/>	Tipo jornada (dos o más días continuos)

# Validación del Experto 1



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCION GERENCIA  
CAMPUS DE BARBULA



**Constancia de Validación de experto**

Quien suscribe, Msc. Esperanza Matute de la cédula de identidad No. 4271569, mediante la presente hago constar que el instrumento de recolección de datos de la investigación para realizar el Trabajo Especial de Grado titulado: **Estrategias para el Desarrollo de Competencias Gerenciales que Mejoren la Efectividad de Profesionales que Realizan Simultáneamente Trabajos Bajo Relación de Dependencia y No Dependiente en los estados Aragua y Carabobo**, cuyo autor es Starlin Pereira C. I. V. 19954033, aspirante al título de Maestría en Administración de empresas Mención Gerencia, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válido y confiable, por lo tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Atentamente

*[Firma]*  
Firma

**FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**DATOS DEL EVALUADOR**

Nombre y Apellido: Esperanza Matute  
 Cédula de identidad: 4271569  
 Título: Msc. Business de la Universidad  
 Estudios de postgrado en: Administración  
 Lugar de Trabajo: Simón Rodríguez  
 Firma: [Firma]  
 Observaciones: [Firma]

Instrucciones: marque con una (X) el renglón cualitativo que usted considere que reúne este instrumento, para cada uno de los aspectos señalados, de acuerdo a la siguiente escala

A= Adecuado      Escala a utilizar      B= Necesita mejora      C= Inadecuado

**CUESTIONARIO**

Variable: Competencias Gerenciales  
Dimensión: Competencias de punto inicial

	Congruencia	Pertinencia	Redacción	Escala utilizada
<b>Indicador</b>				
<b>1. Competencia para la Planificación</b>	A	A	A	
ítem 1.1				
ítem 1.2				
ítem 1.3				
<b>Indicador</b>				
<b>2. Competencia de gestión</b>	A	A	A	
ítem 2.1				
ítem 2.2				
ítem 2.3				
<b>Indicador</b>				
<b>3. Competencia para la acción estratégica</b>	A	A	A	
ítem 3.1				
ítem 3.2				
ítem 3.3				

**CUESTIONARIO**

Variable: Competencias Gerenciales  
Dimensión: Competencias de punto inicial

	Congruencia	Pertinencia	Redacción	Escala utilizada
<b>Indicador</b>				
<b>4. Competencia para trabajo en equipo</b>	A	A	A	
ítem 4.1				
ítem 4.2				
ítem 4.3				
<b>Variable: Competencias Gerenciales</b>				
<b>Dimensión: Competencias diferenciadoras</b>				
<b>Indicador</b>				
<b>5. Competencia para la comunicación</b>	A	A	A	
ítem 5.1				
ítem 5.2				
ítem 5.3				
<b>Indicador</b>				
<b>6. Competencia multicultural</b>	A	A	A	
ítem 6.1				
ítem 6.2				
ítem 6.3				
<b>Indicador</b>				
<b>7. Competencia para la autodeterminación personal</b>	A	A	A	
ítem 7.1				
ítem 7.2				
ítem 7.3				
<b>Variable: Contexto</b>				
<b>Dimensión: Externo</b>				
<b>Indicador</b>				
<b>8. Influencia del entorno</b>	A	A	A	
ítem 8				
<b>Indicador</b>				
<b>9. Actividad técnica pública</b>				
ítem 9				
<b>Indicador</b>				
<b>10. Desempeño laboral</b>	A	A	A	
ítem 10				

**CUESTIONARIO**

Variable: Contexto  
Dimensión: Interno

	Congruencia	Pertinencia	Redacción	Escala utilizada
<b>Indicador</b>				
<b>11. Motivación como trabajador independiente</b>	A	A	A	
ítem 11.1				
ítem 11.2				
ítem 11.3				
ítem 11.4				
ítem 11.5				
<b>Indicador</b>				
<b>12. Motivación como trabajador dependiente</b>	A	A	A	
ítem 12.1				
ítem 12.2				
ítem 12.3				
ítem 12.4				
ítem 12.5				
<b>Indicador</b>				
<b>Mejoramiento personal (ítems 13, 14)</b>	A	A	A	
ítem 13				
ítem 13.1				
ítem 13.2				
ítem 13.3				
ítem 13.4				
ítem 13.5				
ítem 14				
ítem 14.1				
ítem 14.2				
ítem 14.3				
ítem 14.4				
ítem 14.5				



## Validación del Experto 2



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCION GERENCIA  
CAMPUS DE BARBULA



### Constancia de Validación de experto

Quien suscribe, Valentina Severat titular de la cédula de identidad No. 12.929.890 mediante la presente hago constar que el instrumento de recolección de datos de la investigación para realizar el Trabajo Especial de Grado titulado: **Estrategias para el Desarrollo de Competencias Gerenciales que Mejoren la Efectividad de Profesionales que Realizan Simultáneamente Trabajos Bajo Relación de Dependencia y No Dependiente en los estados Aragua y Carabobo**, cuyo autor es Starlin Pereira C. I. V-13954033, aspirante al título de Maestría en Administración de empresas Mención Gerencia, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válido y confiable, por lo tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación

Atentamente

Firma

### CUESTIONARIO

Variable: Competencias Gerenciales  
Dimensión: Competencias de punto inicial

		Congruencia	Pertinencia	Redacción	Escala utilizada
Indicador					
4. Competencia para trabajo en equipo					
ítem	4.1	A	A	B	
ítem	4.2	A	A	A	
ítem	4.3	A	A	A	

Variable: Competencias Gerenciales  
Dimensión: Competencias diferenciadoras

		Congruencia	Pertinencia	Redacción	Escala utilizada
Indicador					
5. Competencia para la comunicación					
ítem	5.1	A	A	B	
ítem	5.2	A	A	A	
ítem	5.3	A	A	B	
Indicador					
6. Competencia multicultural					
ítem	6.1	A	A	A	
ítem	6.2	A	A	A	
ítem	6.3	A	A	A	
Indicador					
7. Competencia para la autoadministración					
ítem	7.1	A	A	B	
ítem	7.2	A	A	B	
ítem	7.3	A	A	A	

Variable: Contexto  
Dimensión: Externo

		Congruencia	Pertinencia	Redacción	Escala utilizada
Indicador					
8. Influencia del entorno					
ítem	8	A	A	A	
Indicador					
9. Actividad hecha pública					
ítem	9	A	A	A	
Indicador					
10. Desempeño laboral					
ítem	10	A	A	A	

### FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**DATOS DEL EVALUADOR**

Nombre y Apellido: Valentina Severat  
Cédula de identidad: 12.929.890  
Título: Maestría en Administración  
Estudios de postgrado en: Doctorado en Salud Pública  
Lugar de Trabajo: Gobernación de Carabobo - FAES  
Firma:   
Observaciones: La tesis responde a criterios de calidad, contenido y forma

Instrucciones: Marque con una (X) el renglón cualitativo que usted considere que reúne este instrumento, para cada uno de los aspectos señalados, de acuerdo a la siguiente escala

Escala a utilizar  
A= Adecuado      B= Necesita mejora      C= Inadecuado

### CUESTIONARIO

Variable: Competencias Gerenciales  
Dimensión: Competencias de punto inicial

		Congruencia	Pertinencia	Redacción	Escala utilizada
Indicador					
1. Competencia para la Planeación					
ítem	1.1	A	A	B	
ítem	1.2	A	A	A	
ítem	1.3	A	A	A	
Indicador					
2. Competencia de gestión					
ítem	2.1	A	A	A	
ítem	2.2	A	A	A	
ítem	2.3	A	A	A	
Indicador					
3. Competencia para la acción estratégica					
ítem	3.1	A	A	B	
ítem	3.2	A	A	B	
ítem	3.3	A	A	B	

### CUESTIONARIO

Variable: Contexto  
Dimensión: Interno

		Congruencia	Pertinencia	Redacción	Escala utilizada
Indicador					
11. Motivación como trabajador independiente					
ítem	11.1	A	A	A	
ítem	11.2	A	A	A	
ítem	11.3	A	A	A	
ítem	11.4	A	A	A	
ítem	11.5	A	A	A	
Indicador					
12. Motivación como trabajador dependiente					
ítem	12.1	A	A	A	
ítem	12.2	A	A	A	
ítem	12.3	A	A	A	
ítem	12.4	A	A	A	
ítem	12.5	A	A	A	
Indicador					
Mejoramiento personal (ítems 13, 14)					
ítem	13	A	A	A	
ítem	13.1	A	A	A	
ítem	13.2	A	A	A	
ítem	13.3	A	A	A	
ítem	13.4	A	A	A	
ítem	13.5	A	A	A	
ítem	14	A	A	A	
ítem	14.1	A	A	A	
ítem	14.2	A	A	A	
ítem	14.3	A	A	A	
ítem	14.4	A	A	A	
ítem	14.5	A	A	A	



# Validación del Experto 3



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCION GERENCIA  
CAMPUS DE BARBULA



### Constancia de Validación de experto

Quien suscribe, Dr. Luis Corval titular de la cédula de identidad No 4359442 mediante la presente hago constar que el instrumento de recolección de datos de la investigación para realizar el Trabajo Especial de Grado titulado: **Estrategias para el Desarrollo de Competencias Gerenciales que Mejoren la Efectividad de Profesionales que Realizan Simultáneamente Trabajos Bajo Relación de Dependencia y No Dependiente en los estados Aragua y Carabobo**, cuyo autor es Starlin Pereira C. I. V-13954033, aspirante al título de Maestría en Administración de empresas Mención Gerencia, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válido y confiable, por lo tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación

Atentamente  
  
Firma

### FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

#### DATOS DEL EVALUADOR

Nombre y Apellido: Luis Corval  
Cédula de identidad: 4359442  
Título: Docente  
Estudios de postgrado en: Universidad de la Guayana / Caracas  
Lugar de Trabajo: Universidad de Carabobo  
Firma:   
Observaciones:

Instrucciones: marque con una (X) el renglón cualitativo que usted considere que reúne este instrumento, para cada uno de los aspectos señalados, de acuerdo a la siguiente escala

Escala a utilizar  
A= Adecuado B= Necesita mejora C= Inadecuado

#### CUESTIONARIO

Variable: Competencias Gerenciales  
Dimensión: Competencias de punto inicial

Indicador		Congruencia	Pertinencia	Redacción	Escala utilizada
<b>Indicador 1. Competencia para la Planeación</b>					
ítem	1.1	A	A	B	A
ítem	1.2	A	A	A	A
ítem	1.3	A	A	A	A
<b>Indicador 2. Competencia de gestión</b>					
ítem	2.1	A	A	A	A
ítem	2.2	A	A	A	A
ítem	2.3	A	A	A	A
<b>Indicador 3. Competencia para la acción estratégica</b>					
ítem	3.1	A	A	A	A
ítem	3.2	A	A	A	A
ítem	3.3	A	A	A	A

#### CUESTIONARIO

Variable: Competencias Gerenciales  
Dimensión: Competencias de punto inicial

Indicador		Congruencia	Pertinencia	Redacción	Escala utilizada
<b>Indicador 4. Competencia para trabajo en equipo</b>					
ítem	4.1	A	A	A	A
ítem	4.2	A	A	A	A
ítem	4.3	A	A	A	A
<b>Variable: Competencias Gerenciales</b>					
<b>Dimensión: Competencias diferenciadoras</b>					
<b>Indicador 5. Competencia para la comunicación</b>					
ítem	5.1	A	A	A	A
ítem	5.2	A	A	A	A
ítem	5.3	A	A	A	A
<b>Indicador 6. Competencia multicultural</b>					
ítem	6.1	A	A	A	A
ítem	6.2	A	A	A	A
ítem	6.3	A	A	A	A
<b>Indicador 7. Competencia para la autoadministración</b>					
ítem	7.1	A	A	A	A
ítem	7.2	A	A	A	A
ítem	7.3	A	A	A	A

Variable: Contexto  
Dimensión: Externo

Indicador		Congruencia	Pertinencia	Redacción	Escala utilizada
<b>Indicador 8. Influencia del entorno</b>					
ítem	8	A	A	A	A
<b>Indicador 9. Actividad hecha pública</b>					
ítem	9	A	A	A	A
<b>Indicador 10. Desempeño laboral</b>					
ítem	10	A	A	A	A

#### CUESTIONARIO

Variable: Contexto  
Dimensión: Interno

Indicador		Congruencia	Pertinencia	Redacción	Escala utilizada
<b>Indicador 11. Motivación como trabajador independiente</b>					
ítem	11.1	A	A	A	A
ítem	11.2	A	A	A	A
ítem	11.3	A	A	A	A
ítem	11.4	A	A	A	A
ítem	11.5	A	A	A	A
<b>Indicador 12. Motivación como trabajador dependiente</b>					
ítem	12.1	A	A	A	A
ítem	12.2	A	A	A	A
ítem	12.3	A	A	A	A
ítem	12.4	A	A	A	A
ítem	12.5	A	A	A	A
<b>Indicador Mejoramiento personal (ítems 13, 14)</b>					
ítem	13	A	A	A	A
ítem	13.1	A	A	A	A
ítem	13.2	A	A	A	A
ítem	13.3	A	A	A	A
ítem	13.4	A	A	A	A
ítem	13.5	A	A	A	A
ítem	14	A	A	A	A
ítem	14.1	A	A	A	A
ítem	14.2	A	A	A	A
ítem	14.3	A	A	A	A
ítem	14.4	A	A	A	A
ítem	14.5	A	A	A	A