



Arriaga, María Cristina
Oviedo, Raúl Ricardo
Camandona, María Rosa
Racca, Adriana Patricia;

Armand, Mauro
Bernhardt, Silvana Noemí
Galarza, Analía
Suñer, Natalia

Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, Escuela de Administración.

DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA. PERSPECTIVA DE LOS ALUMNOS DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE LA UNR.

Resumen:

El propósito de este trabajo es abordar la formación de los futuros Licenciados en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de nuestra Universidad, a efectos de que sean competentes para gestionar exitosamente organizaciones que se desarrollan en entornos altamente cambiantes y complejos.

El trabajo se encuadra dentro de un proyecto de investigación que trata sobre las competencias a incorporar en la formación de los profesionales en Ciencias Económicas pertenecientes a las carreras que se dictan en la Universidad Nacional de Rosario, así como la responsabilidad de la Institución en su desarrollo.

Este primer año del proyecto se enfoca particularmente la perspectiva de los alumnos, concentrándose este trabajo en los alumnos de Administración.

Palabras claves: alumnos – competencias profesionales – entornos complejos y cambiantes – Licenciatura en Administración

Abstract:

The purpose of this essay is to approach the formation of future Graduates in Administration of the Faculty of Economic Sciences of our University, so that they are competent to successfully manage organizations that develop in highly changing and complex environments.

This essay is framed within a research project that deals with the competences to be incorporated in the formation of the professionals in Economic Sciences belonging to the careers that are dictated in Universidad Nacional de Rosario, as well as the responsibility of the Institution in their development.

This first year of the project is particularly focused on the students' perspective, centering this essay in Administration students.

Keywords: students – professional competencies – complex and changing environments – Degree in Administration



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo forma parte de un proyecto de investigación titulado **DESARROLLO DE COMPETENCIAS PROFESIONALES PARA EL DESEMPEÑO EFECTIVO EN UN ENTORNO ALTAMENTE COMPLEJO E INESTABLE. La formación de profesionales competentes en Ciencias Económicas en la Universidad Nacional de Rosario.**

Las nuevas organizaciones requieren nuevas competencias de quienes trabajen en ellas y, especialmente, de quienes las dirijan. El desempeño profesional efectivo en un contexto altamente complejo e inestable requiere el despliegue de competencias comportamentales que exceden a la formación técnica tradicionalmente brindada en las Universidades.

Asimismo, son fundamentales las competencias de los docentes en Tecnologías de Información y Comunicación (TICs). Las simulaciones interactivas, los recursos educativos digitales y abiertos (REA), los instrumentos sofisticados de recolección y análisis de datos son algunos de los muchos recursos que permiten a los docentes ofrecer a sus estudiantes posibilidades, antes inimaginables, para asimilar conceptos

El proyecto se propone abordar la problemática de la formación de profesionales en Ciencias Económicas competentes, desde dos enfoques articulados: las competencias a incorporar en su formación para que haya profesionales en Ciencias Económicas competentes para desarrollarse en las organizaciones del futuro inmediato y el rol de la Universidad en la formación en dichas competencias.

Esto es:

- Por un lado, se buscará identificar cuáles son las competencias a desarrollar por los profesionales, que son necesarias para el desempeño efectivo de la profesión.
- Por otro, se estudiará el rol de la Universidad en tal desarrollo, como parte de la formación brindada.

Dentro de las múltiples Universidades y Profesiones que conformarían el universo potencial de esta investigación, la misma se concentrará particularmente en la Universidad Nacional de Rosario, estudiando las carreras de grado pertenecientes a las Ciencias Económicas.

Esta elección tiene un doble propósito:

- Un propósito práctico, en tanto se aspira a proporcionar conocimiento útil a la Casa de Estudios desde la cual se actúa, que pueda servirle en la evaluación y planeamiento de su currícula.
- Un propósito teórico, en tanto se entiende que las competencias de los profesionales en Ciencias Económicas adquieren particular relevancia en el contexto actual, ya que son formados específicamente para la dirección o asesoramiento estratégico de organizaciones de todo tipo, por lo que la supervivencia de las mismas dependerá de su desempeño.

Así, se aborda la problemática de las competencias requeridas para el desempeño profesional efectivo desde la óptica de cada uno de los protagonistas.

Este es el primer año del proyecto y se aborda la perspectiva de los alumnos. En años posteriores se analizarán las perspectivas de graduados, docentes, directivos y empresarios

Este trabajo en particular está focalizado en los alumnos de la Licenciatura en Administración.



MARCO TEÓRICO

Los profesionales necesitan recibir una formación que les permita afrontar los desafíos de este siglo para responder a los requerimientos de quienes los contratan. Se hace necesario reformar la educación de modo que responda a los requerimientos futuros de la sociedad y para que los estudiantes adquieran las competencias necesarias para brindar un asesoramiento profesional de calidad.

“La aceleración del cambio, la desmaterialización de los intercambios y de los sistemas de producción, la internacionalización de las relaciones, la continua evolución de los puntos de referencia y las profundas transformaciones del mercado laboral, exigen una intensa búsqueda de mayor y más amplia competencia de acción de los profesionales del futuro” (MARTÍNEZ CLARES y ECHEVERRÍA SAMANES, 2009: 126).

Los tiempos actuales se caracterizan por la turbulencia permanente y la imprevisibilidad. Cada vez se hace más frecuente lo inesperado, lo cual plantea un desafío fundamental en la formación de los profesionales del futuro. Actualmente, no puede saberse sobre qué tendrán que decidir los futuros gerentes, lo cual implica la necesidad de cambiar las metodologías utilizadas hasta el presente.

“En un contexto como el actual, no tiene sentido preparar un conjunto de fórmulas y recetas para tomar decisiones a medida que se presentan los acontecimientos. Lo que debemos hacer es trabajar para tener el “cerebro preparado”, esto es, desarrollar el ‘entramado neural’ necesario para inventar fórmulas permanentemente, ante cada caso y cada situación, ya que en eso consiste, precisamente, la toma de decisiones exitosa”. (BRAIDOT, 2014: 30)

En otras palabras, es más relevante preparar la mente para resolver situaciones inesperadas que el aprendizaje de modelos “prefabricados” para situaciones que ya en la actualidad son irreales. Ante el cambio acelerado e imprevisible, el profesional necesita aprender a reconstruir permanentemente sus modelos mentales, haciéndolos flexibles.

Una crítica común a la educación universitaria actual es que tenemos a profesionales del siglo XX, enseñando modelos teóricos y prácticos con los que fueron en su momento formados, en otra realidad, con otro contexto – incomparable – a quienes serán los profesionales del futuro, enfrentados a una realidad que es ya distante a la de la formulación de tales modelos y sigue mutando en forma permanente.

Debe, por tanto, pensarse en modelar un nuevo profesional “que responda adecuadamente a la realidad de este siglo XXI, para lo cual es necesario que tal profesional incorpore elementos de innovación que contribuyan a replantear modelos y estilos de gestión tradicionales, que si bien respondieron a momentos históricos particulares hoy se muestran agotados y obsoletos ante el avasallante progreso científico y tecnológico que plantea nuevas y complejas necesidades informacionales y cognitivas” (PIRELA MORILLO y PEÑA VERA, 2005: 133).

Deben dejar de transmitirse en modo ‘copiar y pegar’ modelos mentales obsoletos, que no son acordes a la realidad actual y, mucho menos, al futuro incierto, “para reconocer las aptitudes y poner en práctica las actitudes que demanda la sociedad para liderar cambiando, responsable y positivamente los significados de los significantes de la nueva era” (MALFITANO CAYUELA y SCINICA, 2016: 15).

Desde esta perspectiva, se hace indiscutible la necesidad de enfocarse en el desarrollo de competencias actitudinales en la formación de los profesionales del futuro. Más allá de continuar con la transmisión de las teorías vigentes y la enseñanza de las buenas prácticas de la profesión, resulta fundamental fomentar distintas competencias que posibiliten la adapta-



ción del sujeto a un entorno altamente complejo e inestable.

Para DE BONO (2010: 17) "cuando todo se convierte en un producto de consumo lo que importa es la habilidad para diseñar y proporcionar un valor. Para eso se requiere pensamiento y diseño creativo". No alcanza con registrar y reproducir teorías y prácticas ya probadas en contextos pasados, sino que debe el profesional ser competente a la hora de repensar críticamente lo aprendido, rediseñar los procedimientos incorporados y, especialmente, hacer única cada intervención, porque nunca dos situaciones son idénticas.

Las competencias son esencialmente comportamientos, formas de relacionarse con la realidad y con otros. Son comportamientos complejos, contextualizados. LEVY-LEBOYER (1997: 39) las define como comportamientos que "afectan a la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión compleja en el marco de la empresa que la ha encargado al individuo y dentro del espíritu de sus estrategias y de su cultura". De modo que no se trata de simples conocimientos o habilidades puntuales, sino de la puesta en juego de los mismos en contextos particulares y de forma integrada. "Son consecuencia de la experiencia y constituyen saberes articulados, integrados entre ellos y de alguna manera automatizados, en la medida en que la persona competente moviliza este saber en el momento oportuno, sin tener necesidad de consultar reglas básicas ni de preguntarse sobre las indicaciones de tal o cual conducta" (ibídem: 40).

El ejercicio de las competencias implica tanto tener conocimiento en el sentido tradicional (esto es, información sistematizada respecto de un objeto particular), como la capacidad para actuar (sobre ese objeto) y la motivación para hacerlo, con la flexibilidad suficiente para adaptar su accionar en función del contexto y los otros involucrados. Por tanto, al hablar de las competencias requeridas para el profesional nos referimos al conjunto articulado de conocimientos, habilidades y actitudes que debe desplegar un sujeto en el ejercicio de su profesión, para lograr los objetivos que se le planteen, optimizando el uso de los recursos disponibles.

Luego de una extensa revisión de distintas definiciones de competencias, RODRÍGUEZ ESTEBAN y VIEIRA ALLER (2009: 31) sintetizan las características clave del concepto. Para estos autores, "las competencias:

- Se fundamentan en la acción para responder con éxito a una demanda o finalidad.
- Están vinculadas a un contexto.
- Son verificables, se pueden aprender y evaluar.
- Movilizan o integran diferentes elementos: saberes, habilidades, procedimientos, actitudes, etc."

GILGES (2007,22) plantea que las competencias son "las variables que permiten agregar valor a los procesos organizacionales; son aquellas que aportan ventaja competitiva a la organización".

PÉREZ VAN MORLEGAN (2013: 402-3) plantea 3 tipos de competencias organizacionales: conocimientos, habilidades y actitudes. A las dos primeras las denomina en conjunto aptitudes, también llamadas competencias duras, frente a las actitudes que son las competencias blandas. Los conocimientos tienen que ver con el saber y son aquellos que pueden aprenderse (en este trabajo, lo denominaremos componente teórico). Las habilidades tienen que ver con el saber hacer, con la manera que se llevan a la práctica los conocimientos con habilidades especiales (componente técnico). Las actitudes tienen que ver con el ser, con las formas de actuar y de responder a los estímulos (componente actitudinal).

El concepto de competencia implica una visión superadora del tradicional concepto de califi-



cación. La calificación implica un nivel determinado en cierta habilidad o capacidad, ya sea fuera adquirido a través de la formación o bien por la experiencia. El estar o no calificado en determinado aspecto dependerá de las exigencias del puesto; por lo que un mismo nivel podrá ser suficiente para determinado puesto pero no para otros. Así también, se puede estar calificado en algunos aspectos pero no en todos.

Al hablar de competencias, no se niega valor a la calificación. La calificación está integrada en las competencias, pero su importancia queda relegada al valor agregado que el sujeto le aporta al aplicarlas; de ahí que se hable de un concepto superador. En otras palabras, no basta con estar capacitado para ser competente, pero sí es necesario.

Sintetizando: el ejercicio de las competencias implica tanto tener conocimiento en el sentido tradicional (esto es, información sistematizada respecto de un objeto particular), como la capacidad para actuar (sobre ese objeto) y la motivación para hacerlo, con la flexibilidad suficiente para adaptar su accionar en función del contexto y los otros involucrados.

Por tanto, al hablar de las competencias requeridas para el profesional nos referimos al conjunto articulado de conocimientos, habilidades y actitudes que debe desplegar un sujeto en el ejercicio de su profesión, para lograr los objetivos que se le planteen, optimizando el uso de los recursos disponibles.

Para la definición de las competencias a evaluar, se partió del listado de competencias gerenciales propuesto por ARBAIZA (2011), por tratarse de un listado bastante exhaustivo entre los específicos de la gestión empresarial. Esta autora propone un listado de veinte competencias agrupadas en cinco categorías: competencias de manejo personal, competencias de manejo de la acción, competencias de manejo del entorno, competencias de manejo interpersonal y competencias de manejo de la influencia.

Partiendo del mismo y articulándolo con otros aportes, se llegó a un listado final de dieciséis competencias, agrupadas en dos categorías, que fueron las evaluadas por los alumnos:

- Competencias de manejo personal:
 - Adaptación al Cambio
 - Capacidad de Planificación
 - Capacidad para Aprender
 - Iniciativa
 - Pensamiento Creativo
 - Pensamiento Crítico
 - Responsabilidad Social
 - Tolerancia a la Incertidumbre
 - Visión sistémica
- Competencias de manejo interpersonal:
 - Autorregulación Emocional
 - Comunicación Efectiva
 - Empatía
 - Liderazgo Estratégico
 - Manejo Constructivo del Conflicto



- Orientación al Cliente
- Trabajo en Equipo

OBJETIVOS

GENERAL

Analizar el rol de la Universidad en el desarrollo de las competencias requeridas para el desempeño de los Licenciados en Administración en un entorno altamente complejo e inestable.

ESPECÍFICOS

- Relevar el nivel de responsabilidad atribuido por los alumnos de la Licenciatura en Administración a la Universidad y sus distintos actores en el desarrollo de competencias comportamentales, más allá de la formación técnica.
- Relevar la evaluación que los alumnos de la Licenciatura en Administración hacen del desempeño actual de la Universidad y sus distintos actores en el desarrollo de competencias comportamentales, más allá de la formación técnica.
- Identificar y jerarquizar las competencias comportamentales y técnicas más importantes para el desempeño profesional efectivo, desde la perspectiva de los alumnos de la Licenciatura en Administración.
- Evaluar la adecuación de la formación brindada actualmente en la Universidad con los requerimientos del mercado, desde la perspectiva de los alumnos de la Licenciatura en Administración.

METODOLOGÍA

En este trabajo la metodología utilizada es cuantitativa. Se aplicaron encuestas de opinión a alumnos en diferentes etapas de su carrera, para la identificación de las competencias predominantes y las que consideran serán necesarias en el ejercicio de la profesión.

Se partió de un padrón de alumnos proporcionados por Alumnado, cuya colaboración se agradece. Se trabajó con cuestionarios auto-administrados, que fueron enviados vía mail compuestos principalmente por preguntas cerradas de opción múltiple, con algunas escalas de valoración. En Anexo I se adjunta el texto del mail enviado. El cuestionario utilizado se adjunta como Anexo II.

El estudio es transversal y se evalúa simultáneamente a diferentes alumnos en las distintas etapas de su paso por la Universidad. El trabajo de campo se realizó en los meses de septiembre y octubre de 2016. El mail solicitando la colaboración con las encuestas fue reiterado 3 veces y se obtuvieron 155 respuestas. Cabe aclarar que la muestra fue autoseleccionada. Se le envió a la población de alumnos y respondieron quienes se prestaron a colaborar con la investigación.

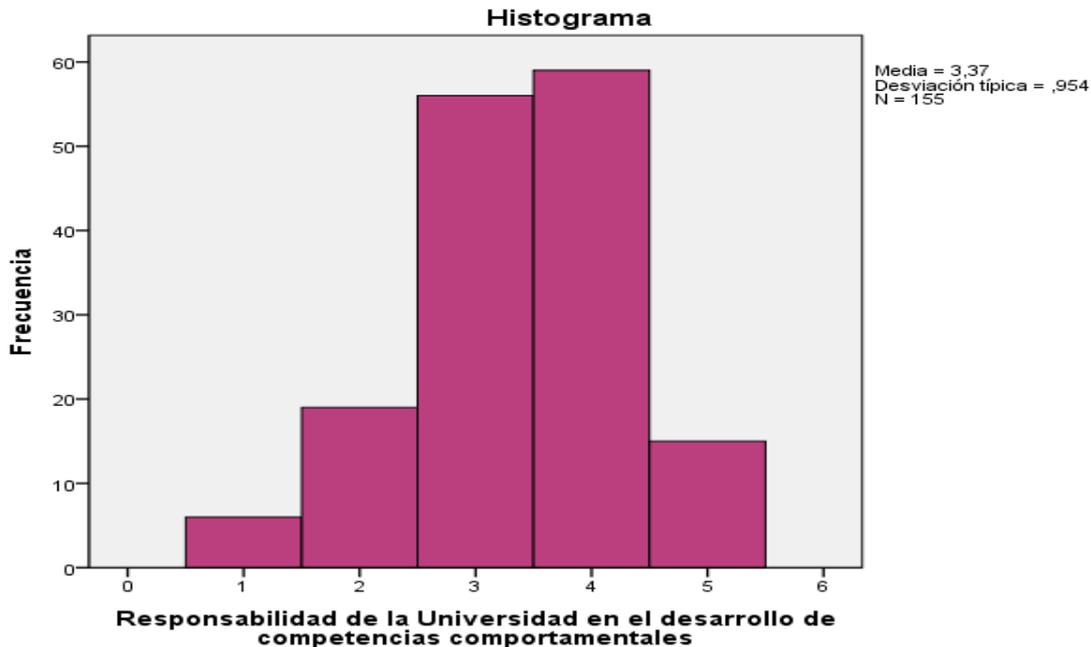
Para la interpretación de los datos obtenidos, se utilizaron técnicas cuantitativas descriptivas.

RESULTADOS

Con respecto al hecho de considerar a la Universidad responsable en el desarrollo de com-



petencias comportamentales, más allá de la formación teórica y técnica, la mayoría de las respuestas estuvieron entre 3 y 4, en una escala donde 1 significa "Nada responsable" y 5 significa "Muy responsable". El promedio es de 3,37 con una mediana de 3 y un modo de 4.



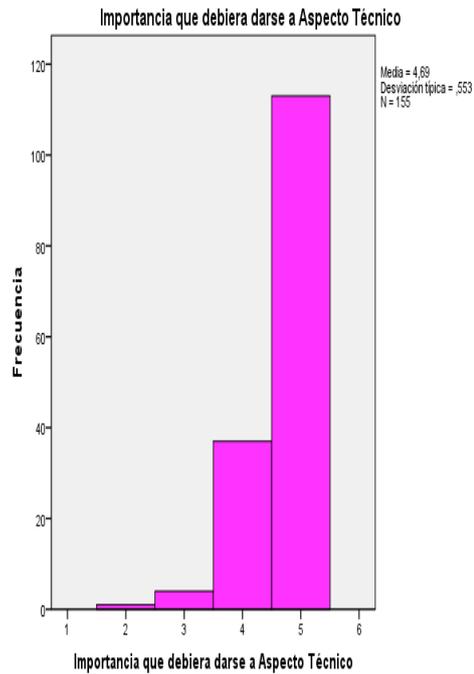
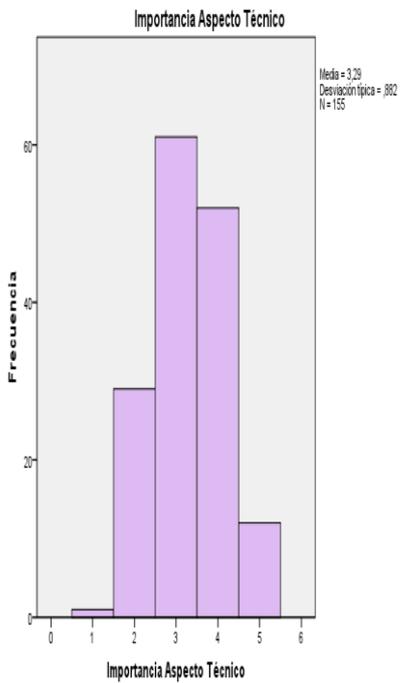
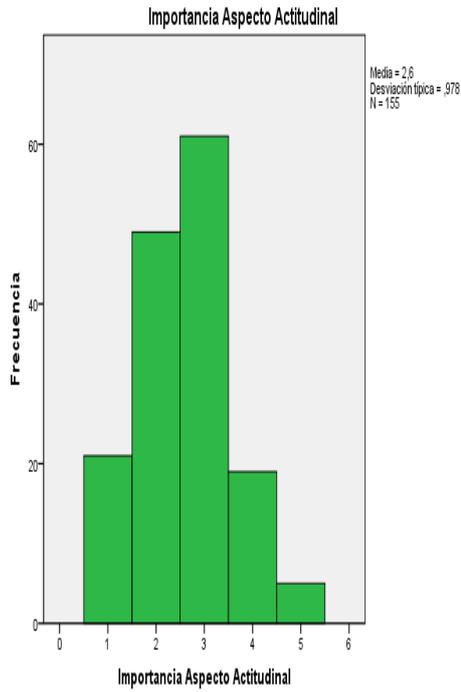
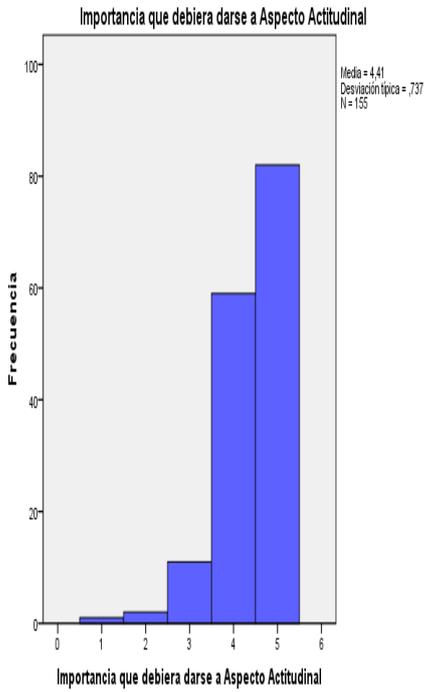
En cuanto a la importancia que otorgan a los distintos aspectos, reconocen que se le brinda mucha importancia a los aspectos teóricos. La media es de 4,45 con una mediana y un modo de 5. La medición se hizo en una escala entre 1 y 5 donde 1 significa Nada importante y 5 Muy importante.

Con respecto a los aspectos técnicos, el promedio es 3,20, con una mediana y un modo de 3. Los aspectos actitudinales son aquellos a los que menos importancia se les da en la carrera. El promedio es 2,60 con una mediana y un promedio de 3. Además es el aspecto en el que hay mayor dispersión en las respuestas

Respecto a la importancia que se les debiera dar a los distintos aspectos, si bien los promedios son similares, los alumnos consideran que la mayor importancia debiera dársele a los aspectos técnicos con un promedio de 4,69, seguidos de los aspectos actitudinales (promedio 4,41) y finalmente los aspectos teóricos con un promedio de 4,23.

La mediana y el modo para los aspectos técnicos y actitudinales están en 5, en cambio para los aspectos teóricos son de 4.

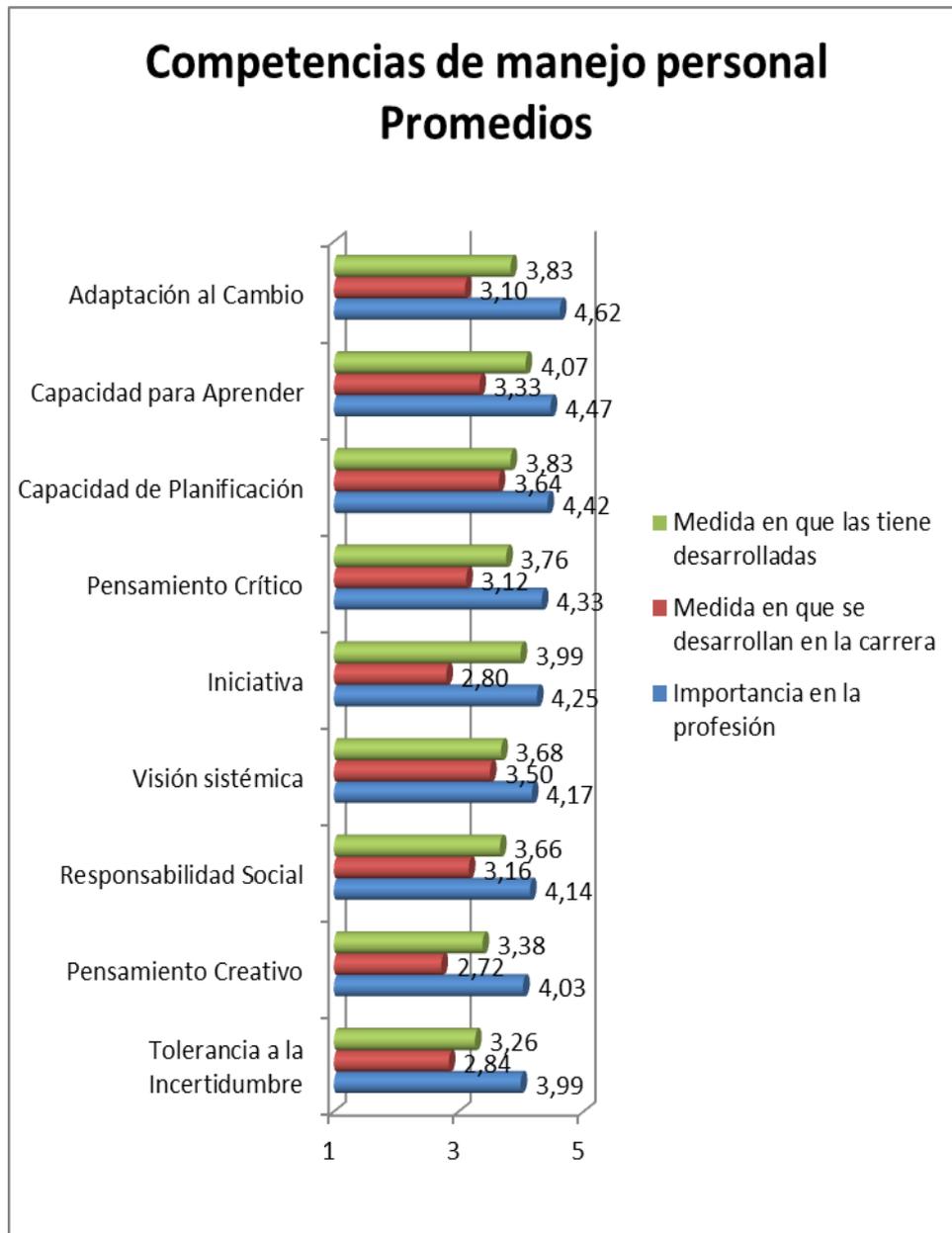
En los gráficos puede observarse la diferencia -entre la importancia que se les da y la que creen que debiera darse- en las distribuciones de frecuencias de las respuestas sobre los aspectos técnicos y actitudinales





Para el análisis de las competencias se las clasifica en dos grupos: las competencias de manejo personal y las competencias de manejo interpersonal. Dentro de las competencias de manejo personal tenemos: Adaptación al cambio, Capacidad de planificación, Capacidad para aprender, Iniciativa, Pensamiento creativo, Pensamiento crítico, Responsabilidad social, Tolerancia a la incertidumbre y Visión sistémica.

Las mejor valuadas en promedio respecto de la importancia que les asignan los alumnos en el desarrollo de la profesión, son: Adaptación al Cambio (promedio 4,62) Capacidad para aprender (promedio 4,47), y Capacidad de Planificación (promedio 4,42). En cuanto a la medida en que se desarrollan esas competencias en la carrera, la mejor valuada es Capacidad de Planificación (3,64 promedio). Los alumnos consideran que tienen más desarrollada la Capacidad para aprender (4,07) en promedio.





Un dato que llama la atención es que la Iniciativa es considerada muy importante (promedio 4,25). Es una de las menos desarrolladas en la Facultad (promedio 2,80) y sin embargo consideran que es una de las que más tienen desarrollada en lo individual (promedio 3,99).

En todas las Capacidades personales se nota una brecha considerable entre la importancia que le dan, la medida en que la tienen desarrollada en su persona y la medida en que creen que se desarrollan en la carrera.

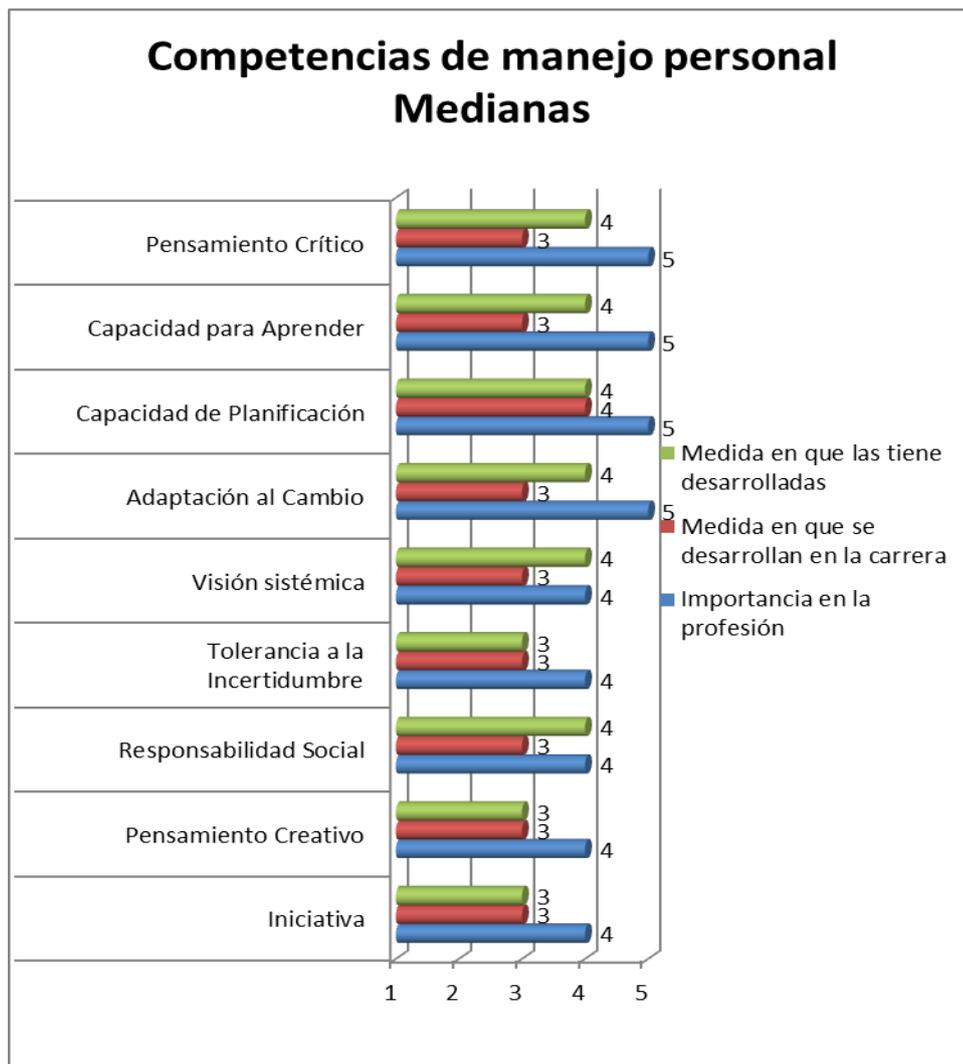
Hay dos alternativas:

- 1- sobrevaloran el desarrollo individual de las capacidades o
- 2- las desarrollan en otro lugar que no es la Facultad.

Es un tema que deberá profundizarse en la investigación.

Si se analizan las medianas, se nota mejor que a veces desaparece la brecha entre las dos últimas, pero siempre hay 1 o 2 puntos de diferencia con respecto a la importancia que ellos le dan.

Como ejemplo tenemos el Pensamiento crítico, la Capacidad de aprender y la Adaptación al cambio, con medianas de 5, 4 y 3.





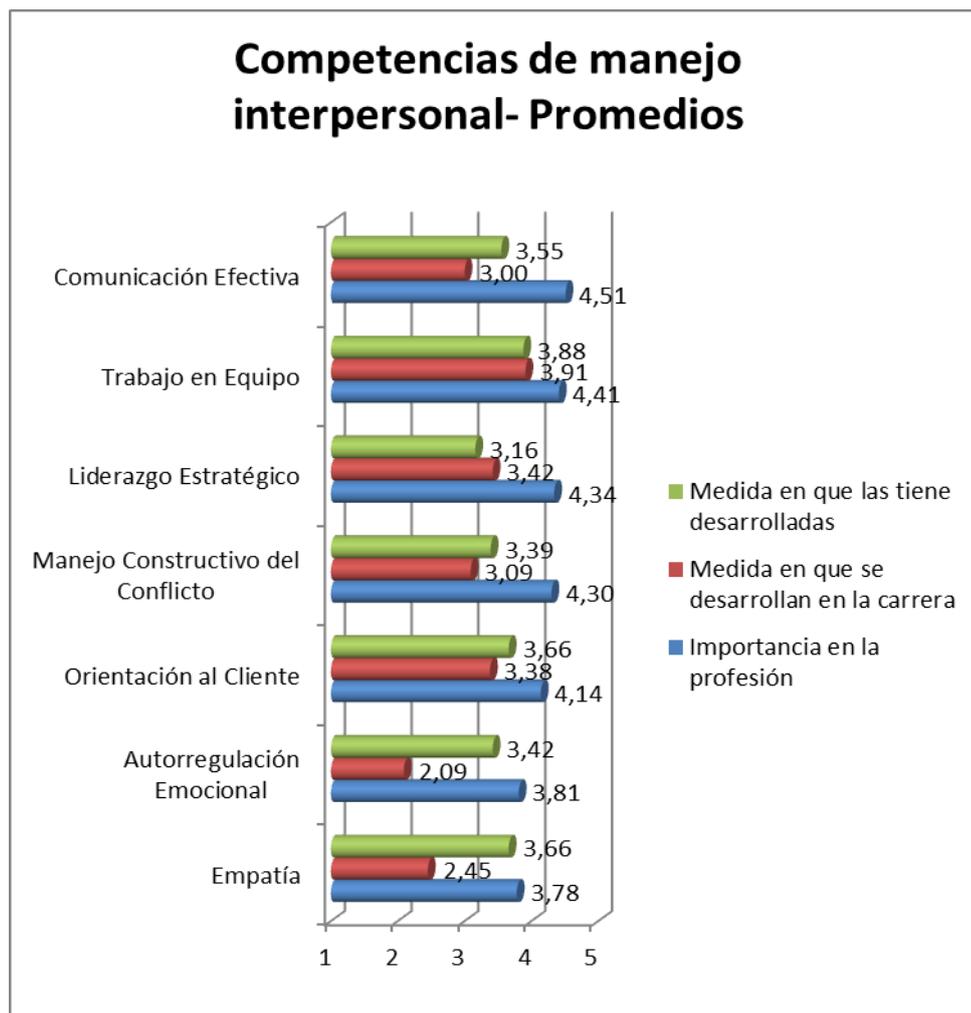
Entre las competencias de manejo interpersonal se encuentran: Autorregulación emocional, Comunicación efectiva, Empatía, Liderazgo estratégico, Manejo constructivo del conflicto, Orientación al cliente y Trabajo en equipo.

Las mejor valuadas en promedio respecto de la importancia que les asignan los alumnos en el desarrollo de la profesión, son: Comunicación efectiva (4,51) y Trabajo en Equipo (4,41).

En cuanto a la medida en que se desarrollan esas competencias en la carrera, la mejor valuada es Trabajo en Equipo (3,91) seguida por Orientación al cliente (3,38 promedio). También es Trabajo en Equipo la que los alumnos consideran que tienen desarrollada en mayor medida en su persona. (3,88). Esto puede deberse a que desde el primer año se los hace trabajar en equipos.

En los gráficos puede observarse que en todas las competencias de manejo interpersonal hay una brecha entre la importancia que se les asigna, la medida en que las tienen desarrolladas en su persona y la medida en que se desarrollan en la carrera. En Trabajo en Equipo esa brecha es la menor.

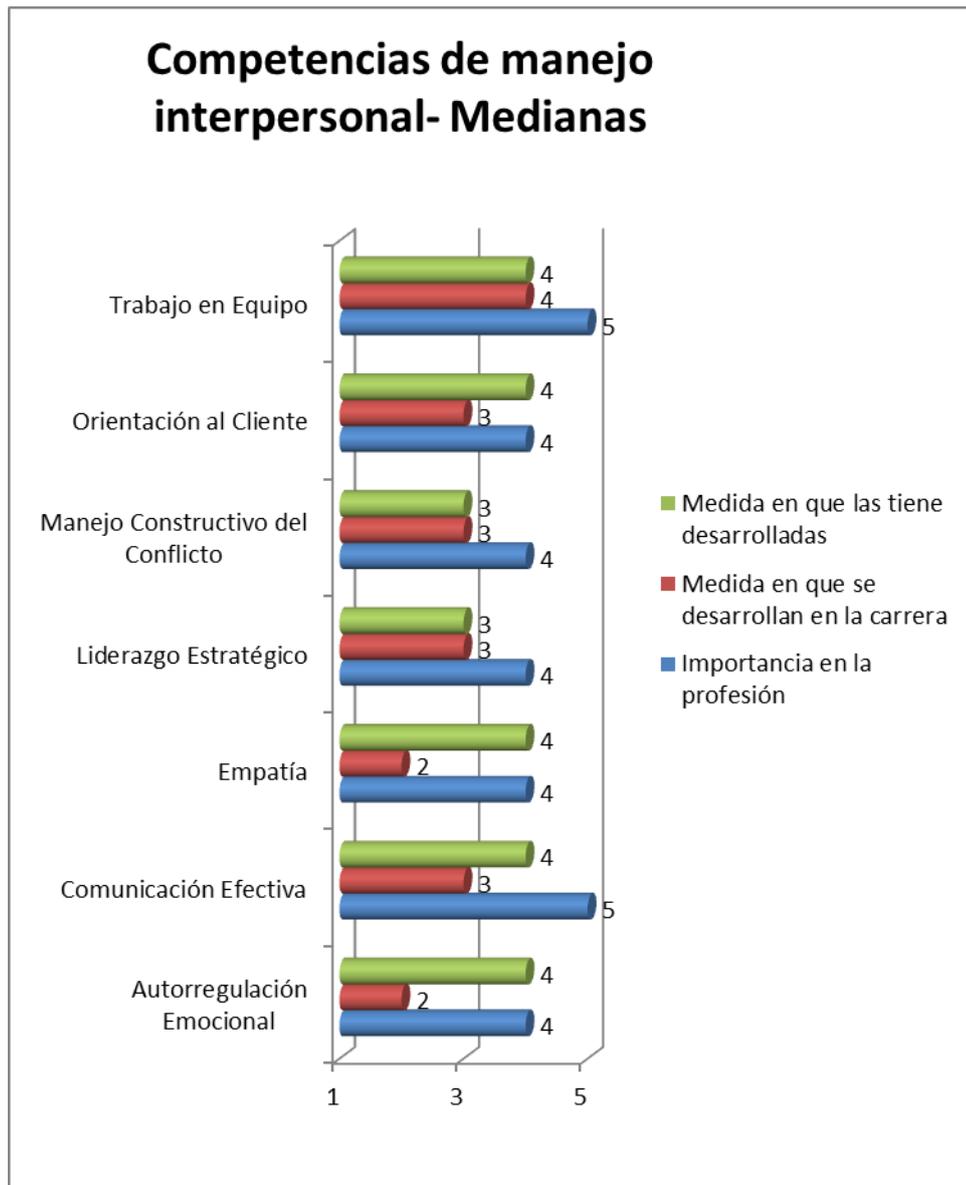
En Autorregulación emocional se presenta la mayor brecha. Hay un promedio de 2,09 en la medida en que se desarrolla en la carrera. Si bien la brecha es menor, tampoco se desarrolla como corresponde la empatía (promedio 2,45) teniendo en cuenta su importancia en el manejo de conflictos.





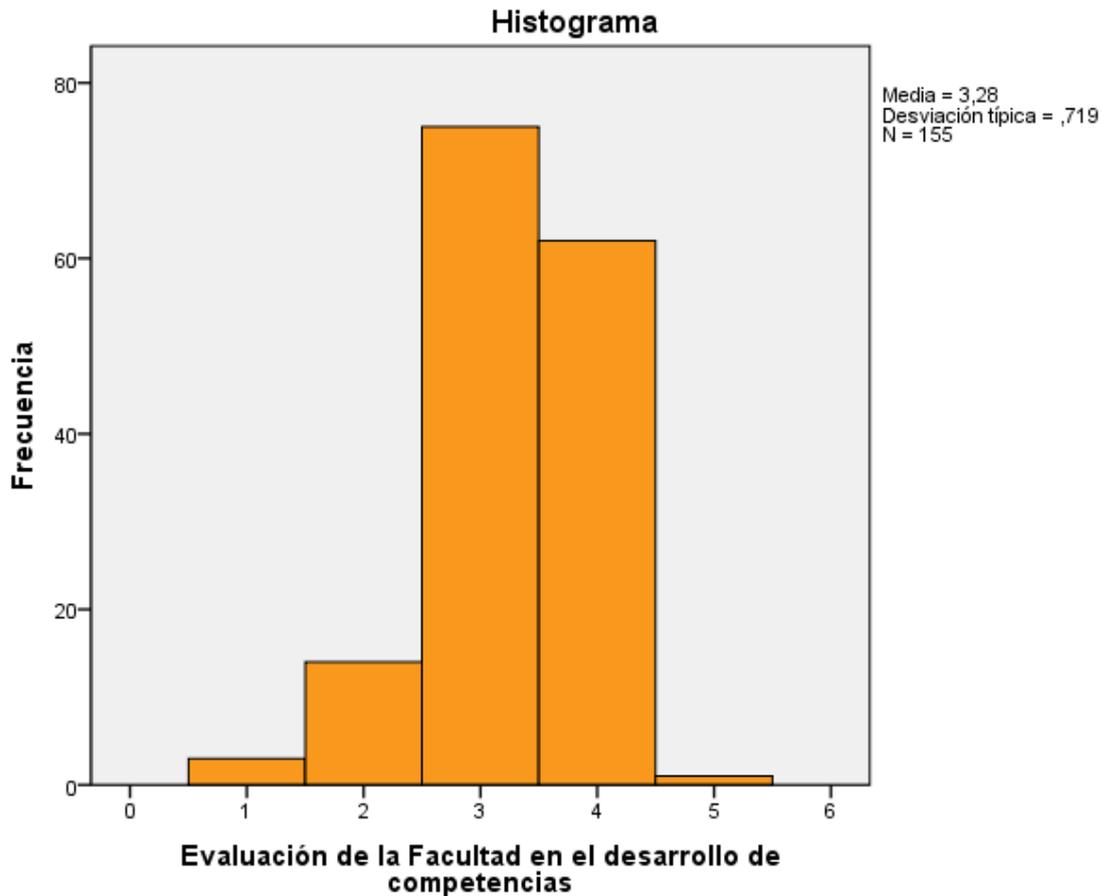
Si se observan las medianas, Empatía y Autorregulación emocional tienen una mediana de 2 en la medida en que se desarrollan en la carrera. Hay un gran déficit en ese sentido.

En Comunicación efectiva hay una brecha considerable, ya que las medianas son 5, 4 y 3, siendo 5 la importancia que los alumnos le dan para el desarrollo de la profesión y 3 la medida en que se desarrolla dicha competencia en la carrera.



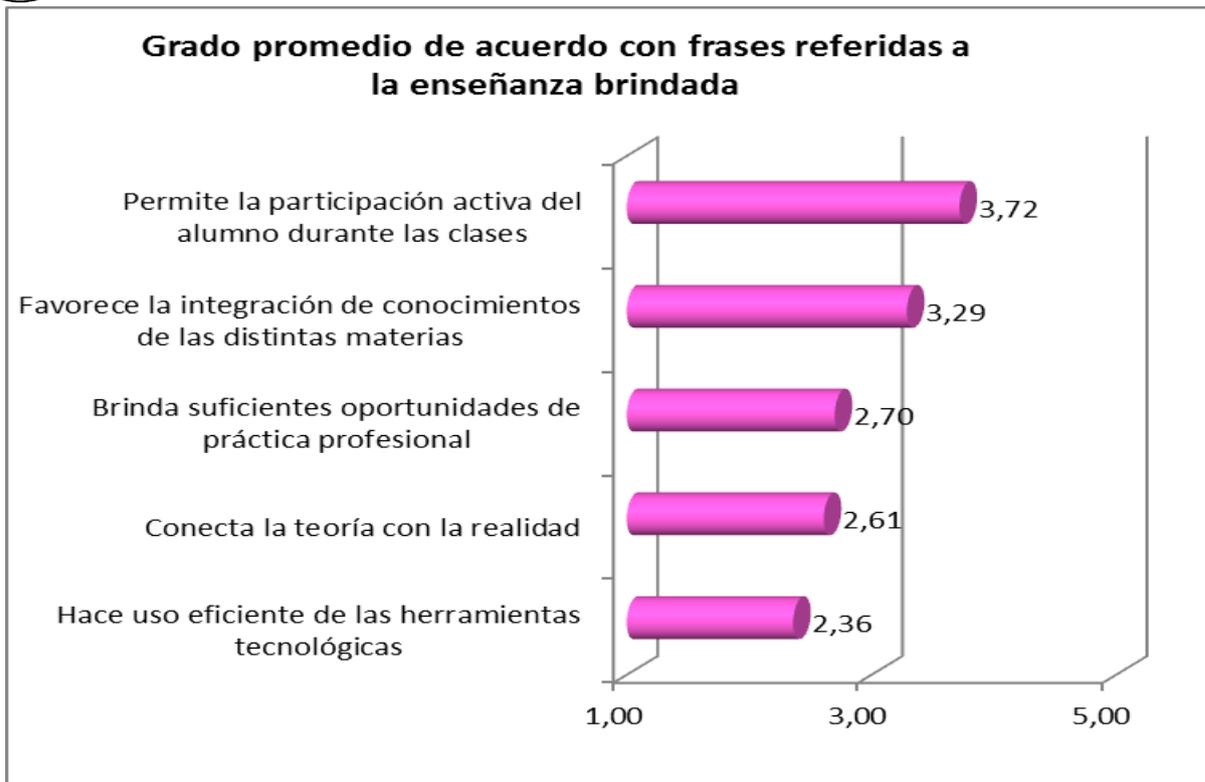


La evaluación de la formación brindada por la Facultad en cuanto al desarrollo de competencias medido en una escala entre 1 y 5, donde 1 es "Pésimo" y 5 "Excelente" arroja un promedio de 3,28. La mediana y el modo están en 3 que es un valor neutro entre pésimo y excelente.



En el Histograma puede observarse que la mayoría eligió el valor 3 (48% de los encuestados), seguido por el 4 (40%). Con menor frecuencia fueron elegidas las opciones 2, 1 y 5. Este último fue elegido por un solo alumno.

Se le solicitó el grado de acuerdo con una serie de frases referidas a la enseñanza brindada en esta Facultad en una escala de 1 a 5 donde 1 significa "totalmente en desacuerdo y 5 significa "Totalmente de acuerdo".

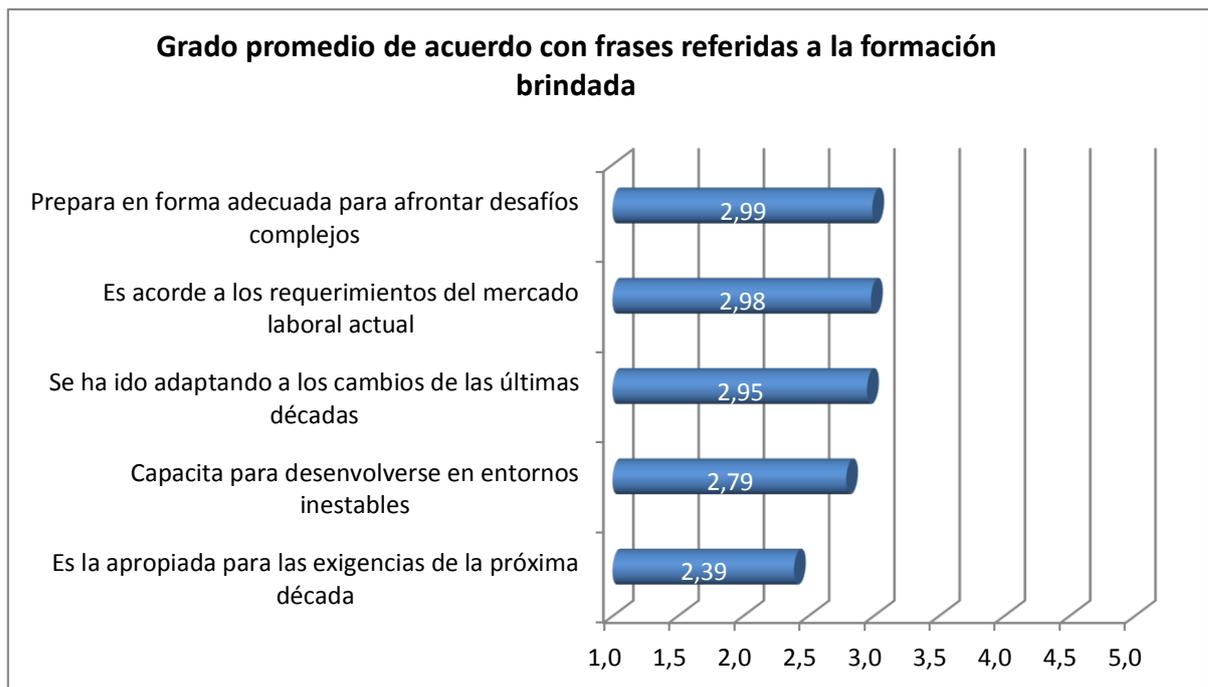


En todas las frases el promedio está por debajo del valor neutro que es 3. Hay mucho que hacer en ese sentido, fundamentalmente en la preparación para las exigencias de la próxima década.

El mayor desacuerdo está en el hecho de que "Hace un uso eficiente de las herramientas tecnológicas", con un promedio de 2,36 y una mediana y un modo de 2.

Con respecto a las oportunidades de práctica profesional, el promedio es de 2,70 o sea está por debajo del neutro. La mediana y el modo se ubican en el valor neutro que es 3.

El mayor acuerdo está en que "Permite la participación activa del alumno durante las clases".



La que mayor acuerdo tuvo en promedio fue: "Prepara en forma adecuada para afrontar desafíos complejos" con un promedio de 3,71 y una mediana y un modo de 4. El desvío estándar es 0,979.

La que tuvo el menor acuerdo fue: "Es la apropiada para las exigencias de la próxima década" con un promedio 2,94 de y una mediana y un modo de 3. El desvío estándar es 0,993.



En Anexo III están todos los cuadros que surgen del procesamiento de las encuestas en los que se puede ver la información con mayor detalle.

CONCLUSIONES

Los alumnos consideran que la Universidad es bastante responsable en el desarrollo de competencias comportamentales. Se nota una brecha considerable entre la importancia que creen que debiera dársele a los componentes técnicos y comportamentales, con una mediana de 5 y la importancia que se le da en la carrera a esos componentes, donde la mediana desciende y es de 4 para los componentes técnicos y de 3 para los componentes actitudinales. Con respecto a los componentes teóricos hay poca diferencia y los alumnos consideran que debiera darse menor importancia de la que se le da.

Es necesario dar una mayor importancia a los aspectos actitudinales. La brecha entre la importancia que los alumnos consideran que debiera dárseles es muy grande respecto a la importancia que se le da (Promedio de 4,41 contra 2,60). La mediana y el modo están en 5 contra 3 de la importancia que se le da en la realidad.

También es muy importante que haya un mayor desarrollo de la Empatía y de Autorregulación emocional que tienen una mediana de 2 en una escala entre 1 y 5, donde 1 dignifica "No se desarrolla en absoluto".

En cuanto a la enseñanza brindada, si bien los alumnos acuerdan con que se les permite la participación activa en las clases. No acuerdan con que se haga uso eficiente de los recursos informáticos existentes.

Hay que mejorar la formación que se brinda para adecuarla a las necesidades del mercado laboral actual y adaptarla a los cambios de las últimas décadas, preparando a los alumnos para afrontar desafíos complejos y desenvolverse en entornos inestables.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARBAIZA, L. (2011) Desarrollo de competencias gerenciales: un modelo alternativo. 1ª ed. Cengage Learning Argentina, Buenos Aires.

BRAIDOT, N. (2014) Neuromanagement. La revolución neurocientífica en las organizaciones, del management al neuromanagement. Ed. Granica, Buenos Aires.

DE BONO, E. (2010) Más allá de la competencia. La creación de nuevos valores y objetivos de la empresa. Editorial Paidós. Argentina.

GILGES, G. (2007) Cómo encontrar el empleado ideal. 50 dilemas para la selección de personal por competencias. Gran Aldea Editores, Buenos Aires.

LEVY-LEBOYER, C. (1997) Gestión de las competencias. Ed. Gestión 2000, Barcelona.

MALFITANO CAYUELA, O. – SCINICA, E. (2016) Neuroestrategia. Vol. 2. 1ª ed. Alta Gerencia, CABA.

PÉREZ VAN MORLEGAN, L. (2013) Evaluación de desempeño y evaluación de potencial. En: PÉREZ VAN MORLEGAN, L. – AYALA, J. C. (coordinadores). La gestión moderna en Recursos Humanos. Ed. Universitaria de Buenos Aires (Eudeba). Buenos Aires.

Artículos

MARTÍNEZ CLARES, P. – ECHEVERRÍA SAMANES, B. (2009) formación basada en com-



petencias. En: Revista de Investigación Educativa. Vol. 27, Nº 1.

Disponible en: <http://revistas.um.es/rie/article/view/94331> (Septiembre 2016)

PIRELA MORILLO, J. – PEÑA VERA, T. (2015) Nuevos desafíos para la formación del profesional de la información frente al surgimiento de la cibersociedad: un enfoque de competencias. En: Revista Investigación Bibliotecológica, Vol. 19, Nº 38. México, ene/jun 2005.

Disponible en <http://www.scielo.org.mx/pdf/ib/v19n38/v19n38a7.pdf> (Julio 2016)

RODRÍGUEZ ESTEBAN, A. – VIEIRA ALLER, M. J. (2009) La formación en competencias en la Universidad: un estudio empírico sobre su tipología. En: Revista de Investigación Educativa. Vol. 27, Nº 1.

Disponible en: <http://revistas.um.es/rie/article/view/94261> (Septiembre 2016)

FUENTES

Los gráficos son de elaboración propia, a partir de encuesta realizada en los meses de septiembre-octubre 2016.

BIBLIOGRAFIA NO CITADA

AZUGNA B. – *Diferenciarse con la Creación de Valor Social y Medioambiental*. En: ASCHER M. y otros (2011) – *Marketing: nuevos caminos*. 1ª edición. Gárgola Ediciones, Buenos Aires.

BARNETT, R. (2002). *Claves para entender la universidad en una era de supercomplejidad*. Traductor. José M. Pomares. Barcelona: Pomares Corredor / UNAM, CESU.

BERNARDI, A. (2004) *La organización armónica. Claves para un liderazgo eficaz*. Nueva Librería S.R.L. Argentina.

BONOLLI CIPOLLETTI, H.; MÉNDEZ RUEDA, J.C.; BONOLI GRAZIANI, F. (2005) *Test de aperccepción de valores TAV. Fenomenología de la conciencia: valores y disvalores*. 1º ed. Buenos Aires, Biblos.

CARRERAS C. (2003) *Aprender a formar. Educación y procesos formativos*. Ed. Paidós. Barcelona.

CASTRO SOLANO, A. (compilador) (2010) *Fundamentos de Psicología Positiva*. 1ª edición. Ed. Paidós, Buenos Aires.

COOPERRIDER, D. & SRIVATSA, S (2007) "*Indagación valorativa en la vida organizacional*". Publicación IIATA Nº 1 Rosario.

COVEY, S. – WHITMAN, B. (2011) *Asegurar resultados en tiempos de incertidumbre*. 1º edición. Paidós, Buenos Aires.

DAVIS, K. & NEWSTROM, J. W. (2003) "*Comportamiento humano en el trabajo*" Ed. Mc Graw Hill. México

GOLEMAN, D. (2015) *Cómo ser un líder*. Ediciones B, Barcelona.

KOFMAN, F. (2008) *La empresa consciente. Cómo construir valor a través de valores*. Editorial Aguilar. Argentina.

KOTTER, J. (2015) *Acelerar*. 1ª ed. Conecta, Buenos Aires.

LAZZATI, S. (2015) *El gerente: estrategia y líder del cambio*. 1º ed. Granica, CABA.



LAZZATI, S. – CASTRONOVO, M. – TAILHADE, M. (2015) Competencias, cambio y coaching. 1º ed. Granica, CABA.

MANUCCI, M. Competitividad emocional. 1ª ed. Ediciones B, CABA, 2016.

MARQUEZ JIMÉNEZ, A. (2004). Revista mexicana de investigación educativa. ISSN-e: 1405-6666, Vol. 9, Nº 21 (págs. 477-500)

MELAMED, A. (2010) *Empresas + humanas*. Ed. Planeta Buenos Aires.

PÉREZ VAN MORLEGAN, L. – AYALA, J. C. (2011) – *El Comportamiento de las Personas en las Organizaciones*. 1ª edición. Ed. Prentice Hall – Pearson Education, Buenos Aires.

SCHVARSTEIN, L. (2006) *La Inteligencia Social de las Organizaciones*. 1ª edición. Ed. Paidós, Buenos Aires.

TÜNNERMAN BERNHEIM, C. (2003). *La universidad ante los retos del siglo XXI*. Universidad Autónoma de Yucatán: México.



ANEXOS

ANEXO I – Texto del e-mail enviado a los alumnos

ESTIMADO ALUMNO:

El presente cuestionario forma parte del Proyecto de Investigación: '**Desarrollo de competencias profesionales para el desempeño efectivo en un entorno altamente complejo e inestable. La formación de profesionales competentes en Ciencias Económicas en la Universidad Nacional de Rosario**'.

Se agradece enormemente su colaboración, indispensable para la realización de este estudio.

Son apenas unos minutos, respondiendo preguntas cerradas.

A través de esta encuesta se busca relevar la **opinión de los alumnos** respecto a las **competencias necesarias para su futuro ejercicio profesional** y la **formación brindada por nuestra Facultad**.

La encuesta es **ANÓNIMA**. Su nombre y datos de contacto no figurarán en parte alguna del informe ni serán considerados en el procesamiento de los datos.

Al terminar el cuestionario, guarde los cambios realizados y envíe el archivo al remitente.

Atentamente,

Dra. MARÍA CRISTINA ARRIAGA

(Directora Equipo de Investigación)



ANEXO II – Cuestionario utilizado



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA

I.I.A.T.A.

PROYECTO 1ECO184

'DESARROLLO DE COMPETENCIAS PROFESIONALES PARA EL DESEMPEÑO EFECTIVO EN UN ENTORNO ALTAMENTE COMPLEJO E INESTABLE. LA FORMACIÓN DE PROFESIONALES COMPETENTES EN CIENCIAS ECONÓMICAS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO'

Para cada pregunta, coloque una "X" en el espacio sombreado correspondiente a la opción de respuesta escogida.

Evite dejar preguntas sin responder. Si tiene dudas, elija la opción más aproximada.

Al terminar el cuestionario, guarde los cambios realizados y envíe el archivo al remitente.

| | | | | | | |
|---------------------------|---|--------------------------|------------------------|---|--------------------------|------------------------|
| SEXO | 1 | <input type="checkbox"/> | Masculino | 2 | <input type="checkbox"/> | Femenino |
| EDAD | 1 | <input type="checkbox"/> | Hasta 20 años | 3 | <input type="checkbox"/> | Entre 25 y 28 |
| | 2 | <input type="checkbox"/> | Entre 21 y 24 años | 4 | <input type="checkbox"/> | 29 años o más |
| CARRERA | 1 | <input type="checkbox"/> | Contador Público | 3 | <input type="checkbox"/> | Lic. en Economía |
| | 2 | <input type="checkbox"/> | Lic. en Administración | 4 | <input type="checkbox"/> | Ciclo Básico |
| MATERIAS APROBADAS | 1 | <input type="checkbox"/> | Hasta 6 materias | 3 | <input type="checkbox"/> | Entre 19 y 30 materias |
| | 2 | <input type="checkbox"/> | Entre 7 y 18 materias | 4 | <input type="checkbox"/> | 31 materias o más |



1. ¿En qué medida considera a la Universidad **responsable** en el desarrollo de **competencias comportamentales**, más allá de la formación teórica y técnica? *Utilice una escala de 1 a 5, donde 1 significa 'Nada responsable' y 5 'Muy responsable'.*

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

Nada responsable Muy responsable

2. ¿Qué **importancia** cree usted que **se le da** en la carrera a cada uno de estos **componentes**? *Utilice una escala de 1 a 5, donde 1 significa 'Nada importante' y 5 'Muy importante'.*

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a | | | | | |
| b | | | | | |
| c | | | | | |

3. ¿Qué **importancia** considera usted que **debería dársele** a cada uno de estos **componentes**? *Utilice una escala de 1 a 5, donde 1 significa 'Nada importante' y 5 'Muy importante'.*

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a | | | | | |
| b | | | | | |
| c | | | | | |

4. Pensando en el **ejercicio de la profesión**, ¿qué **importancia** otorga a cada una de las siguientes **competencias**? *Utilice una escala de 1 a 5, donde 1 significa 'Nada importante' y 5 'Muy importante'.*

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a | | | | | |
| b | | | | | |
| c | | | | | |
| d | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e | | | | | |
| f | | | | | |
| g | | | | | |
| h | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| i | | | | | |
| j | | | | | |
| k | | | | | |



| | | | | | |
|---|-------------------------------|---|---|---|---|
| l | Pensamiento Crítico | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| m | Responsabilidad Social | | | | |
| n | Tolerancia a la Incertidumbre | | | | |
| o | Trabajo en Equipo | | | | |
| p | Visión sistémica | | | | |

5. Pensando en la **formación recibida**, ¿en qué medida cree usted que **se desarrollan en la carrera** cada una de las siguientes competencias? Utilice una escala de 1 a 5, donde 1 significa 'No se desarrolla en absoluto' y 5 'Se desarrolla por completo'.

| | | | | | | |
|---|----------------------------|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a | Adaptación al Cambio | | | | | |
| b | Autorregulación Emocional | | | | | |
| c | Capacidad de Planificación | | | | | |
| d | Capacidad para Aprender | | | | | |

| | | | | | | |
|---|-----------------------|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e | Comunicación Efectiva | | | | | |
| f | Iniciativa | | | | | |
| g | Empatía | | | | | |
| h | Liderazgo Estratégico | | | | | |

| | | | | | | |
|---|-----------------------------------|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| i | Manejo Constructivo del Conflicto | | | | | |
| j | Orientación al Cliente | | | | | |
| k | Pensamiento Creativo | | | | | |
| l | Pensamiento Crítico | | | | | |

| | | | | | | |
|---|-------------------------------|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| m | Responsabilidad Social | | | | | |
| n | Tolerancia a la Incertidumbre | | | | | |
| o | Trabajo en Equipo | | | | | |
| p | Visión sistémica | | | | | |

6. Haciendo una **autoevaluación**, ¿en qué medida considera que cada una estas competencias **están desarrolladas en usted mismo**? Utilice una escala de 1 a 5, donde 1 significa 'No está desarrollada en absoluto' y 5 'Está desarrollada por completo'.

| | | | | | | |
|---|----------------------|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a | Adaptación al Cambio | | | | | |



- b Autorregulación Emocional
- c Capacidad de Planificación
- d Capacidad para Aprender

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

1 2 3 4 5

- e Comunicación Efectiva
- f Iniciativa
- g Empatía
- h Liderazgo Estratégico

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

1 2 3 4 5

- i Manejo Constructivo del Conflicto
- j Orientación al Cliente
- k Pensamiento Creativo
- l Pensamiento Crítico

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

1 2 3 4 5

- m Responsabilidad Social
- n Tolerancia a la Incertidumbre
- o Trabajo en Equipo
- p Visión sistémica

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

7. En términos generales, ¿cómo evalúa la **formación** brindada por la Facultad en cuanto al **desarrollo de competencias**? Utilice una escala de 1 a 5, donde 1 significa 'Pésima' y 5 'Excelente'.

1 2 3 4 5

Pésima

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

 Excelente

8. Indique en qué medida está de acuerdo con cada una de la siguientes frases referidas a la **enseñanza** brindada en esta Facultad. Utilice una escala de 1 a 5, donde 1 significa 'Totalmente en desacuerdo' y 5 'Totalmente de acuerdo'.

- a Brinda suficientes oportunidades de práctica profesional.
- b Hace uso eficiente de las herramientas tecnológicas disponibles.
- c Permite la participación activa del alumno durante las clases.
- d Conecta la teoría con la realidad profesional cotidiana.
- e Favorece la integración de conocimientos de las distintas materias.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

9. Indique en qué medida está de acuerdo con cada una de la siguientes frases referidas a la **formación** brindada por esta Facultad. Utilice una escala de 1 a 5, donde 1 significa 'Totalmente en desacuerdo' y 5 'Totalmente de acuerdo'.



- a Es acorde a los requerimientos del mercado laboral actual.
- b Se ha ido adaptando a los cambios de las últimas décadas.
- c Es la apropiada para las exigencias de la próxima década.
- d Capacita para desenvolverse en entornos inestables.
- e Prepara en forma adecuada para afrontar desafíos complejos.

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

10. ¿Qué **aspectos** de la **formación profesional** considera no se están atendiendo adecuadamente?
¿Qué **sugerencias** tiene para mejorar la formación brindada por esta Facultad?

¡Nuevamente, muchas gracias!

Anexo III Cuadro con resultados de la encuesta

1- Información acerca de los alumnos que respondieron



Sexo

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Masculino | 68 | 43,9 | 43,9 | 43,9 |
| | Femenino | 87 | 56,1 | 56,1 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |

Edad

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Hasta 20 años | 14 | 9,0 | 9,1 | 9,1 |
| | Entre 21 y 24 años | 40 | 25,8 | 26,0 | 35,1 |
| | Entre 25 y 28 años | 42 | 27,1 | 27,3 | 62,3 |
| | 29 años o más | 58 | 37,4 | 37,7 | 100,0 |
| | No contesta | 1 | ,6 | | |
| | Total | 155 | 100,0 | | |

Materias aprobadas

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Hasta 6 materias | 2 | 1,3 | 1,3 | 1,3 |
| | Entre 7 y 18 materias | 31 | 20,0 | 20,3 | 21,6 |
| | Entre 19 y 30 materias | 38 | 24,5 | 24,8 | 46,4 |
| | 31 materias o más | 82 | 52,9 | 53,6 | 100,0 |
| | No contesta | 2 | 1,3 | | |
| | Total | 155 | 100,0 | | |

2- Responsabilidad de la Universidad en el desarrollo de competencias comportamentales.



Estadísticos

Responsabilidad de la Universidad en el desarrollo de competencias comportamentales

| | | |
|------------|----------|------|
| N | Válidos | 155 |
| | Perdidos | 0 |
| Media | | 3,37 |
| Mediana | | 3,00 |
| Moda | | 4 |
| Desv. típ. | | ,954 |

Responsabilidad de la Universidad en el desarrollo de competencias comportamentales

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 6 | 3,9 | 3,9 | 3,9 |
| | 2 | 19 | 12,3 | 12,3 | 16,1 |
| | 3 | 56 | 36,1 | 36,1 | 52,3 |
| | 4 | 59 | 38,1 | 38,1 | 90,3 |
| | 5 | 15 | 9,7 | 9,7 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |

- 3- Importancia que se da en la carrera a cada uno de los componentes e importancia que debiera darse.



Estadísticos

| | | Importancia Aspecto Teóri- co | Importancia Aspecto Técni- co | Importancia Aspecto Actitu- dinal |
|---|------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---|
| N | Válidos | 155 | 155 | 155 |
| | Media | 4,45 | 3,29 | 2,60 |
| | Mediana | 5,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Moda | 5 | 3 | 3 |
| | Desv. típ. | ,636 | ,882 | ,978 |

Importancia Aspecto Teórico

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje váli- do | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|------------------------|-------------------------|
| Válidos | 3 | 12 | 7,7 | 7,7 | 7,7 |
| | 4 | 62 | 40,0 | 40,0 | 47,7 |
| | 5 | 81 | 52,3 | 52,3 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |

Importancia Aspecto Técnico

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje váli- do | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|------------------------|-------------------------|
| Válidos | 1 | 1 | ,6 | ,6 | ,6 |
| | 2 | 29 | 18,7 | 18,7 | 19,4 |
| | 3 | 61 | 39,4 | 39,4 | 58,7 |
| | 4 | 52 | 33,5 | 33,5 | 92,3 |
| | 5 | 12 | 7,7 | 7,7 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |



Importancia Aspecto Actitudinal

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 21 | 13,5 | 13,5 | 13,5 |
| | 2 | 49 | 31,6 | 31,6 | 45,2 |
| | 3 | 61 | 39,4 | 39,4 | 84,5 |
| | 4 | 19 | 12,3 | 12,3 | 96,8 |
| | 5 | 5 | 3,2 | 3,2 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |

Estadísticos

| | | Importancia que debiera darse a Aspecto Teórico | Importancia que debiera darse a Aspecto Técnico | Importancia que debiera darse a Aspecto Actitudinal |
|---|------------|---|---|---|
| N | Válidos | 155 | 155 | 155 |
| | Perdidos | 0 | 0 | 0 |
| | Media | 4,23 | 4,69 | 4,41 |
| | Mediana | 4,00 | 5,00 | 5,00 |
| | Moda | 4 | 5 | 5 |
| | Desv. típ. | ,769 | ,553 | ,737 |

Importancia que debiera darse a Aspecto Teórico

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 1 | ,6 | ,6 | ,6 |
| | 2 | 1 | ,6 | ,6 | 1,3 |
| | 3 | 23 | 14,8 | 14,8 | 16,1 |
| | 4 | 67 | 43,2 | 43,2 | 59,4 |
| | 5 | 63 | 40,6 | 40,6 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |



Importancia que debiera darse a Aspecto Técnico

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 2 | 1 | ,6 | ,6 | ,6 |
| | 3 | 4 | 2,6 | 2,6 | 3,2 |
| | 4 | 37 | 23,9 | 23,9 | 27,1 |
| | 5 | 113 | 72,9 | 72,9 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |

Importancia que debiera darse a Aspecto Actitudinal

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 1 | ,6 | ,6 | ,6 |
| | 2 | 2 | 1,3 | 1,3 | 1,9 |
| | 3 | 11 | 7,1 | 7,1 | 9,0 |
| | 4 | 59 | 38,1 | 38,1 | 47,1 |
| | 5 | 82 | 52,9 | 52,9 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |



4- Importancia que otorgan a las competencias en el ejercicio de la profesión

Estadísticos

| | | Importancia de la Adaptación al cambio | Importancia de la Autorregulación Emocional | Importancia de la Capacidad de Planificación | Importancia de la Capacidad para aprender |
|------------|----------|--|---|--|---|
| N | Válidos | 154 | 155 | 155 | 155 |
| | Perdidos | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Media | | 4,62 | 3,81 | 4,42 | 4,47 |
| Mediana | | 5,00 | 4,00 | 5,00 | 5,00 |
| Moda | | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Desv. típ. | | ,628 | 1,020 | ,692 | ,677 |

Estadísticos

| | | Importancia del Manejo Constructivo del Conflicto | Importancia de la Orientación al Cliente | Importancia del Pensamiento Creativo | Importancia del Pensamiento Crítico |
|------------|----------|---|--|--------------------------------------|-------------------------------------|
| N | Válidos | 155 | 155 | 155 | 155 |
| | Perdidos | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Media | | 4,30 | 4,14 | 4,03 | 4,33 |
| Mediana | | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 5,00 |
| Moda | | 5 | 4 | 5 | 5 |
| Desv. típ. | | ,801 | ,838 | ,932 | ,807 |

Estadísticos

| | | Importancia de la Responsabilidad Social | Importancia de la Tolerancia a la Incertidumbre | Importancia del Trabajo en Equipo | Importancia de la Visión Sistémica |
|------------|----------|--|---|-----------------------------------|------------------------------------|
| N | Válidos | 155 | 155 | 155 | 154 |
| | Perdidos | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Media | | 4,14 | 3,99 | 4,41 | 4,17 |
| Mediana | | 4,00 | 4,00 | 5,00 | 4,00 |
| Moda | | 5 | 4 | 5 | 5 |
| Desv. típ. | | ,981 | ,908 | ,787 | ,846 |



Importancia de la Adaptación al cambio

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 2 | 1 | ,6 | ,6 | ,6 |
| | 3 | 9 | 5,8 | 5,8 | 6,5 |
| | 4 | 38 | 24,5 | 24,7 | 31,2 |
| | 5 | 106 | 68,4 | 68,8 | 100,0 |
| | Total | 154 | 99,4 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 1 | ,6 | | |
| | Total | 155 | 100,0 | | |

Importancia de la Autorregulación Emocional

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 2 | 1,3 | 1,3 | 1,3 |
| | 2 | 13 | 8,4 | 8,4 | 9,7 |
| | 3 | 47 | 30,3 | 30,3 | 40,0 |
| | 4 | 44 | 28,4 | 28,4 | 68,4 |
| | 5 | 49 | 31,6 | 31,6 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |

Importancia de la Capacidad de Planificación

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 2 | 1 | ,6 | ,6 | ,6 |
| | 3 | 15 | 9,7 | 9,7 | 10,3 |
| | 4 | 57 | 36,8 | 36,8 | 47,1 |
| | 5 | 82 | 52,9 | 52,9 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |



Importancia de la Capacidad para aprender

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 2 | 2 | 1,3 | 1,3 | 1,3 |
| | 3 | 10 | 6,5 | 6,5 | 7,7 |
| | 4 | 56 | 36,1 | 36,1 | 43,9 |
| | 5 | 87 | 56,1 | 56,1 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |

Importancia de la Comunicación Efectiva

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 1 | ,6 | ,6 | ,6 |
| | 3 | 8 | 5,2 | 5,2 | 5,8 |
| | 4 | 56 | 36,1 | 36,1 | 41,9 |
| | 5 | 90 | 58,1 | 58,1 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |

Importancia de la Iniciativa

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 1 | ,6 | ,6 | ,6 |
| | 2 | 2 | 1,3 | 1,3 | 1,9 |
| | 3 | 26 | 16,8 | 16,8 | 18,7 |
| | 4 | 55 | 35,5 | 35,5 | 54,2 |
| | 5 | 71 | 45,8 | 45,8 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |



Importancia de la Empatía

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 3 | 1,9 | 1,9 | 1,9 |
| | 2 | 6 | 3,9 | 3,9 | 5,8 |
| | 3 | 48 | 31,0 | 31,0 | 36,8 |
| | 4 | 63 | 40,6 | 40,6 | 77,4 |
| | 5 | 35 | 22,6 | 22,6 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |

Importancia del Liderazgo Estratégico

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 2 | 2 | 1,3 | 1,3 | 1,3 |
| | 3 | 15 | 9,7 | 9,7 | 11,0 |
| | 4 | 66 | 42,6 | 42,6 | 53,5 |
| | 5 | 72 | 46,5 | 46,5 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |

Importancia del Manejo Constructivo del Conflicto

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 1 | ,6 | ,6 | ,6 |
| | 2 | 1 | ,6 | ,6 | 1,3 |
| | 3 | 24 | 15,5 | 15,5 | 16,8 |
| | 4 | 53 | 34,2 | 34,2 | 51,0 |
| | 5 | 76 | 49,0 | 49,0 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |



Importancia de la Orientación al Cliente

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 2 | 6 | 3,9 | 3,9 | 3,9 |
| | 3 | 27 | 17,4 | 17,4 | 21,3 |
| | 4 | 62 | 40,0 | 40,0 | 61,3 |
| | 5 | 60 | 38,7 | 38,7 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |

Importancia del Pensamiento Creativo

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 2 | 1,3 | 1,3 | 1,3 |
| | 2 | 6 | 3,9 | 3,9 | 5,2 |
| | 3 | 35 | 22,6 | 22,6 | 27,7 |
| | 4 | 55 | 35,5 | 35,5 | 63,2 |
| | 5 | 57 | 36,8 | 36,8 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |

Importancia del Pensamiento Crítico

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 1 | ,6 | ,6 | ,6 |
| | 2 | 2 | 1,3 | 1,3 | 1,9 |
| | 3 | 21 | 13,5 | 13,5 | 15,5 |
| | 4 | 52 | 33,5 | 33,5 | 49,0 |
| | 5 | 79 | 51,0 | 51,0 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |



Importancia de la Responsabilidad Social

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 2 | 1,3 | 1,3 | 1,3 |
| | 2 | 10 | 6,5 | 6,5 | 7,7 |
| | 3 | 23 | 14,8 | 14,8 | 22,6 |
| | 4 | 50 | 32,3 | 32,3 | 54,8 |
| | 5 | 70 | 45,2 | 45,2 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |

Importancia de la Tolerancia a la Incertidumbre

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 1 | ,6 | ,6 | ,6 |
| | 2 | 7 | 4,5 | 4,5 | 5,2 |
| | 3 | 37 | 23,9 | 23,9 | 29,0 |
| | 4 | 57 | 36,8 | 36,8 | 65,8 |
| | 5 | 53 | 34,2 | 34,2 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |

Importancia del Trabajo en Equipo

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 1 | ,6 | ,6 | ,6 |
| | 2 | 2 | 1,3 | 1,3 | 1,9 |
| | 3 | 17 | 11,0 | 11,0 | 12,9 |
| | 4 | 48 | 31,0 | 31,0 | 43,9 |
| | 5 | 87 | 56,1 | 56,1 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |



Importancia de la Visión Sistémica

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 2 | 3 | 1,9 | 1,9 | 1,9 |
| | 3 | 35 | 22,6 | 22,7 | 24,7 |
| | 4 | 49 | 31,6 | 31,8 | 56,5 |
| | 5 | 67 | 43,2 | 43,5 | 100,0 |
| | Total | 154 | 99,4 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 1 | ,6 | | |
| Total | | 155 | 100,0 | | |



5- Desarrollo en la carrera de cada una de las competencias

Estadísticos

| | | Desarrollo de la Adaptación al cambio | Desarrollo de la Autorregulación Emocional | Desarrollo de la Capacidad de Planificación | Desarrollo de la Capacidad para aprender |
|------------|----------|---------------------------------------|--|---|--|
| N | Válidos | 155 | 155 | 155 | 155 |
| | Perdidos | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Media | | 3,10 | 2,09 | 3,64 | 3,33 |
| Mediana | | 3,00 | 2,00 | 4,00 | 3,00 |
| Moda | | 3 | 2 | 4 | 3 |
| Desv. típ. | | 1,039 | ,914 | ,889 | ,961 |

Estadísticos

| | | Desarrollo de la Comunicación Efectiva | Desarrollo de la Iniciativa | Desarrollo de la Empatía | Desarrollo del Liderazgo Estratégico |
|------------|----------|--|-----------------------------|--------------------------|--------------------------------------|
| N | Válidos | 155 | 155 | 154 | 154 |
| | Perdidos | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Media | | 3,00 | 2,80 | 2,45 | 3,42 |
| Mediana | | 3,00 | 3,00 | 2,00 | 3,00 |
| Moda | | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Desv. típ. | | ,960 | 1,022 | 1,061 | 1,021 |

Estadísticos

| | | Desarrollo del Manejo Constructivo del Conflicto | Desarrollo de la Orientación al Cliente | Desarrollo del Pensamiento Creativo | Desarrollo del Pensamiento Crítico |
|------------|----------|--|---|-------------------------------------|------------------------------------|
| N | Válidos | 155 | 154 | 155 | 155 |
| | Perdidos | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Media | | 3,09 | 3,38 | 2,72 | 3,12 |
| Mediana | | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Moda | | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Desv. típ. | | 1,028 | 1,150 | 1,074 | 1,047 |



Estadísticos

| | | Desarrollo de la Responsabilidad Social | Desarrollo de la Tolerancia a la Incertidumbre | Desarrollo del Trabajo en Equipo | Desarrollo de la Visión Sistémica |
|---|------------|---|--|----------------------------------|-----------------------------------|
| N | Válidos | 155 | 155 | 155 | 155 |
| | Perdidos | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Media | 3,16 | 2,84 | 3,91 | 3,50 |
| | Mediana | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 3,00 |
| | Moda | 4 | 3 | 4 | 3 |
| | Desv. típ. | 1,060 | 1,035 | ,885 | ,976 |

Desarrollo de la Adaptación al cambio

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 11 | 7,1 | 7,1 | 7,1 |
| | 2 | 26 | 16,8 | 16,8 | 23,9 |
| | 3 | 71 | 45,8 | 45,8 | 69,7 |
| | 4 | 30 | 19,4 | 19,4 | 89,0 |
| | 5 | 17 | 11,0 | 11,0 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |

Desarrollo de la Autorregulación Emocional

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 43 | 27,7 | 27,7 | 27,7 |
| | 2 | 68 | 43,9 | 43,9 | 71,6 |
| | 3 | 33 | 21,3 | 21,3 | 92,9 |
| | 4 | 9 | 5,8 | 5,8 | 98,7 |
| | 5 | 2 | 1,3 | 1,3 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |



Desarrollo de la Capacidad de Planificación

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 2 | 1,3 | 1,3 | 1,3 |
| | 2 | 13 | 8,4 | 8,4 | 9,7 |
| | 3 | 48 | 31,0 | 31,0 | 40,6 |
| | 4 | 68 | 43,9 | 43,9 | 84,5 |
| | 5 | 24 | 15,5 | 15,5 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |

Desarrollo de la Capacidad para aprender

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 2 | 1,3 | 1,3 | 1,3 |
| | 2 | 30 | 19,4 | 19,4 | 20,6 |
| | 3 | 56 | 36,1 | 36,1 | 56,8 |
| | 4 | 49 | 31,6 | 31,6 | 88,4 |
| | 5 | 18 | 11,6 | 11,6 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |

Desarrollo de la Comunicación Efectiva

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 12 | 7,7 | 7,7 | 7,7 |
| | 2 | 30 | 19,4 | 19,4 | 27,1 |
| | 3 | 64 | 41,3 | 41,3 | 68,4 |
| | 4 | 44 | 28,4 | 28,4 | 96,8 |
| | 5 | 5 | 3,2 | 3,2 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |



Dearrollo de la Iniciativa

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 18 | 11,6 | 11,6 | 11,6 |
| | 2 | 38 | 24,5 | 24,5 | 36,1 |
| | 3 | 63 | 40,6 | 40,6 | 76,8 |
| | 4 | 29 | 18,7 | 18,7 | 95,5 |
| | 5 | 7 | 4,5 | 4,5 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |

Desarrollo de la Empatía

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 34 | 21,9 | 22,1 | 22,1 |
| | 2 | 45 | 29,0 | 29,2 | 51,3 |
| | 3 | 50 | 32,3 | 32,5 | 83,8 |
| | 4 | 21 | 13,5 | 13,6 | 97,4 |
| | 5 | 4 | 2,6 | 2,6 | 100,0 |
| | Total | 154 | 99,4 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 1 | ,6 | | |
| | Total | 155 | 100,0 | | |

Desarrollo del Liderazgo Estratégico

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 6 | 3,9 | 3,9 | 3,9 |
| | 2 | 19 | 12,3 | 12,3 | 16,2 |
| | 3 | 57 | 36,8 | 37,0 | 53,2 |
| | 4 | 48 | 31,0 | 31,2 | 84,4 |
| | 5 | 24 | 15,5 | 15,6 | 100,0 |
| | Total | 154 | 99,4 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 1 | ,6 | | |
| | Total | 155 | 100,0 | | |



Estadísticos

| | | Desarrollo del Manejo Constructivo del Conflicto | Desarrollo de la Orientación al Cliente | Desarrollo del Pensamiento Creativo | Desarrollo del Pensamiento Crítico |
|------------|----------|--|---|-------------------------------------|------------------------------------|
| N | Válidos | 155 | 154 | 155 | 155 |
| | Perdidos | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Media | | 3,09 | 3,38 | 2,72 | 3,12 |
| Mediana | | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Moda | | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Desv. típ. | | 1,028 | 1,150 | 1,074 | 1,047 |

Desarrollo del Manejo Constructivo del Conflicto

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 9 | 5,8 | 5,8 | 5,8 |
| | 2 | 37 | 23,9 | 23,9 | 29,7 |
| | 3 | 51 | 32,9 | 32,9 | 62,6 |
| | 4 | 47 | 30,3 | 30,3 | 92,9 |
| | 5 | 11 | 7,1 | 7,1 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |

Desarrollo de la Orientación al Cliente

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 12 | 7,7 | 7,8 | 7,8 |
| | 2 | 19 | 12,3 | 12,3 | 20,1 |
| | 3 | 49 | 31,6 | 31,8 | 51,9 |
| | 4 | 46 | 29,7 | 29,9 | 81,8 |
| | 5 | 28 | 18,1 | 18,2 | 100,0 |
| | Total | 154 | 99,4 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 1 | ,6 | | |
| Total | | 155 | 100,0 | | |



Desarrollo del Pensamiento Creativo

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 24 | 15,5 | 15,5 | 15,5 |
| | 2 | 37 | 23,9 | 23,9 | 39,4 |
| | 3 | 61 | 39,4 | 39,4 | 78,7 |
| | 4 | 25 | 16,1 | 16,1 | 94,8 |
| | 5 | 8 | 5,2 | 5,2 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |

Desarrollo del Pensamiento Crítico

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 12 | 7,7 | 7,7 | 7,7 |
| | 2 | 26 | 16,8 | 16,8 | 24,5 |
| | 3 | 62 | 40,0 | 40,0 | 64,5 |
| | 4 | 41 | 26,5 | 26,5 | 91,0 |
| | 5 | 14 | 9,0 | 9,0 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |

Desarrollo de la Responsabilidad Social

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 11 | 7,1 | 7,1 | 7,1 |
| | 2 | 30 | 19,4 | 19,4 | 26,5 |
| | 3 | 50 | 32,3 | 32,3 | 58,7 |
| | 4 | 51 | 32,9 | 32,9 | 91,6 |
| | 5 | 13 | 8,4 | 8,4 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |



Desarrollo de la Tolerancia a la Incertidumbre

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 17 | 11,0 | 11,0 | 11,0 |
| | 2 | 39 | 25,2 | 25,2 | 36,1 |
| | 3 | 58 | 37,4 | 37,4 | 73,5 |
| | 4 | 34 | 21,9 | 21,9 | 95,5 |
| | 5 | 7 | 4,5 | 4,5 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |

Desarrollo del Trabajo en Equipo

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 2 | 1,3 | 1,3 | 1,3 |
| | 2 | 8 | 5,2 | 5,2 | 6,5 |
| | 3 | 32 | 20,6 | 20,6 | 27,1 |
| | 4 | 73 | 47,1 | 47,1 | 74,2 |
| | 5 | 40 | 25,8 | 25,8 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |

Desarrollo de la Visión Sistémica

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 4 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| | 2 | 16 | 10,3 | 10,3 | 12,9 |
| | 3 | 59 | 38,1 | 38,1 | 51,0 |
| | 4 | 50 | 32,3 | 32,3 | 83,2 |
| | 5 | 26 | 16,8 | 16,8 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |



6- Medida en que cada una de las competencias está desarrollada en el encuestado

Estadísticos

| | | Desarrollo individual de la Adaptación al cambio | Desarrollo individual de la Autorregulación Emocional | Desarrollo individual de la Capacidad de Planificación | Desarrollo individual de la Capacidad para aprender |
|---|------------|--|---|--|---|
| N | Válidos | 155 | 155 | 155 | 155 |
| | Perdidos | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Media | 3,83 | 3,42 | 3,83 | 4,07 |
| | Mediana | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| | Moda | 4 | 4 | 4 | 4 |
| | Desv. típ. | ,851 | ,939 | ,839 | ,782 |

Estadísticos

| | | Desarrollo individual de la Comunicación Efectiva | Desarrollo individual de la Iniciativa | Desarrollo individual de la Empatía | Desarrollo individual del Liderazgo Estratégico |
|---|------------|---|--|-------------------------------------|---|
| N | Válidos | 154 | 154 | 154 | 152 |
| | Perdidos | 1 | 1 | 1 | 3 |
| | Media | 3,55 | 3,49 | 3,66 | 3,16 |
| | Mediana | 4,00 | 3,00 | 4,00 | 3,00 |
| | Moda | 4 | 3 | 4 | 3 |
| | Desv. típ. | ,871 | ,938 | 1,063 | ,959 |

Estadísticos

| | | Desarrollo individual del Manejo Constructivo del Conflicto | Desarrollo individual de la Orientación al Cliente | Desarrollo individual del Pensamiento Creativo | Desarrollo individual del Pensamiento Crítico |
|---|------------|---|--|--|---|
| N | Válidos | 155 | 155 | 155 | 155 |
| | Perdidos | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Media | 3,39 | 3,66 | 3,38 | 3,76 |
| | Mediana | 3,00 | 4,00 | 3,00 | 4,00 |
| | Moda | 4 | 4 | 3 | 4 |
| | Desv. típ. | ,886 | 1,003 | 1,015 | ,933 |



Estadísticos

| | | Desarrollo individual de la Responsabilidad Social | Desarrollo individual de la Tolerancia a la Incertidumbre | Desarrollo individual del Trabajo en Equipo | Desarrollo individual de la Visión Sistémica |
|---|------------|--|---|---|--|
| N | Válidos | 155 | 155 | 154 | 155 |
| | Perdidos | 0 | 0 | 1 | 0 |
| | Media | 3,66 | 3,26 | 3,88 | 3,68 |
| | Mediana | 4,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 |
| | Moda | 4 | 3 | 4 | 4 |
| | Desv. típ. | 1,047 | ,882 | ,986 | ,828 |

Desarrollo individual de la Adaptación al cambio

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 1 | ,6 | ,6 | ,6 |
| | 2 | 7 | 4,5 | 4,5 | 5,2 |
| | 3 | 44 | 28,4 | 28,4 | 33,5 |
| | 4 | 68 | 43,9 | 43,9 | 77,4 |
| | 5 | 35 | 22,6 | 22,6 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |

Desarrollo individual de la Autorregulación Emocional

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 4 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| | 2 | 22 | 14,2 | 14,2 | 16,8 |
| | 3 | 49 | 31,6 | 31,6 | 48,4 |
| | 4 | 65 | 41,9 | 41,9 | 90,3 |
| | 5 | 15 | 9,7 | 9,7 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |



Desarrollo individual de la Capacidad de Planificación

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 1 | ,6 | ,6 | ,6 |
| | 2 | 7 | 4,5 | 4,5 | 5,2 |
| | 3 | 43 | 27,7 | 27,7 | 32,9 |
| | 4 | 71 | 45,8 | 45,8 | 78,7 |
| | 5 | 33 | 21,3 | 21,3 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |

Desarrollo individual de la Capacidad para aprender

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 1 | ,6 | ,6 | ,6 |
| | 2 | 4 | 2,6 | 2,6 | 3,2 |
| | 3 | 24 | 15,5 | 15,5 | 18,7 |
| | 4 | 80 | 51,6 | 51,6 | 70,3 |
| | 5 | 46 | 29,7 | 29,7 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |

Desarrollo individual de la Comunicación Efectiva

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 1 | ,6 | ,6 | ,6 |
| | 2 | 15 | 9,7 | 9,7 | 10,4 |
| | 3 | 57 | 36,8 | 37,0 | 47,4 |
| | 4 | 60 | 38,7 | 39,0 | 86,4 |
| | 5 | 21 | 13,5 | 13,6 | 100,0 |
| | Total | 154 | 99,4 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 1 | ,6 | | |
| Total | | 155 | 100,0 | | |



Desarrollo individual de la Iniciativa

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 1 | ,6 | ,6 | ,6 |
| | 2 | 21 | 13,5 | 13,6 | 14,3 |
| | 3 | 57 | 36,8 | 37,0 | 51,3 |
| | 4 | 51 | 32,9 | 33,1 | 84,4 |
| | 5 | 24 | 15,5 | 15,6 | 100,0 |
| | Total | 154 | 99,4 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 1 | ,6 | | |
| Total | | 155 | 100,0 | | |

Desarrollo individual de la Empatía

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 6 | 3,9 | 3,9 | 3,9 |
| | 2 | 16 | 10,3 | 10,4 | 14,3 |
| | 3 | 38 | 24,5 | 24,7 | 39,0 |
| | 4 | 59 | 38,1 | 38,3 | 77,3 |
| | 5 | 35 | 22,6 | 22,7 | 100,0 |
| | Total | 154 | 99,4 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 1 | ,6 | | |
| Total | | 155 | 100,0 | | |

Desarrollo individual del Liderazgo Estratégico

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 9 | 5,8 | 5,9 | 5,9 |
| | 2 | 23 | 14,8 | 15,1 | 21,1 |
| | 3 | 63 | 40,6 | 41,4 | 62,5 |
| | 4 | 48 | 31,0 | 31,6 | 94,1 |
| | 5 | 9 | 5,8 | 5,9 | 100,0 |
| | Total | 152 | 98,1 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 3 | 1,9 | | |
| Total | | 155 | 100,0 | | |



Desarrollo individual del Manejo Constructivo del Conflicto

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 3 | 1,9 | 1,9 | 1,9 |
| | 2 | 20 | 12,9 | 12,9 | 14,8 |
| | 3 | 59 | 38,1 | 38,1 | 52,9 |
| | 4 | 60 | 38,7 | 38,7 | 91,6 |
| | 5 | 13 | 8,4 | 8,4 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |

Desarrollo individual de la Orientación al Cliente

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 4 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| | 2 | 16 | 10,3 | 10,3 | 12,9 |
| | 3 | 41 | 26,5 | 26,5 | 39,4 |
| | 4 | 62 | 40,0 | 40,0 | 79,4 |
| | 5 | 32 | 20,6 | 20,6 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |

Desarrollo individual del Pensamiento Creativo

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 5 | 3,2 | 3,2 | 3,2 |
| | 2 | 24 | 15,5 | 15,5 | 18,7 |
| | 3 | 55 | 35,5 | 35,5 | 54,2 |
| | 4 | 49 | 31,6 | 31,6 | 85,8 |
| | 5 | 22 | 14,2 | 14,2 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |



Desarrollo individual del Pensamiento Crítico

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 2 | 18 | 11,6 | 11,6 | 11,6 |
| | 3 | 36 | 23,2 | 23,2 | 34,8 |
| | 4 | 66 | 42,6 | 42,6 | 77,4 |
| | 5 | 35 | 22,6 | 22,6 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |

Desarrollo individual de la Responsabilidad Social

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 5 | 3,2 | 3,2 | 3,2 |
| | 2 | 19 | 12,3 | 12,3 | 15,5 |
| | 3 | 33 | 21,3 | 21,3 | 36,8 |
| | 4 | 65 | 41,9 | 41,9 | 78,7 |
| | 5 | 33 | 21,3 | 21,3 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |

Desarrollo individual de la Tolerancia a la Incertidumbre

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 2 | 1,3 | 1,3 | 1,3 |
| | 2 | 26 | 16,8 | 16,8 | 18,1 |
| | 3 | 70 | 45,2 | 45,2 | 63,2 |
| | 4 | 44 | 28,4 | 28,4 | 91,6 |
| | 5 | 13 | 8,4 | 8,4 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |



Desarrollo individual del Trabajo en Equipo

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 4 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| | 2 | 10 | 6,5 | 6,5 | 9,1 |
| | 3 | 31 | 20,0 | 20,1 | 29,2 |
| | 4 | 65 | 41,9 | 42,2 | 71,4 |
| | 5 | 44 | 28,4 | 28,6 | 100,0 |
| | Total | 154 | 99,4 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 1 | ,6 | | |
| Total | | 155 | 100,0 | | |

Desarrollo individual de la Visión Sistémica

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 2 | 10 | 6,5 | 6,5 | 6,5 |
| | 3 | 55 | 35,5 | 35,5 | 41,9 |
| | 4 | 64 | 41,3 | 41,3 | 83,2 |
| | 5 | 26 | 16,8 | 16,8 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |



7- Evaluación de la Facultad en el Desarrollo de Competencias

Evaluación de la Facultad en el desarrollo de competencias

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 3 | 1,9 | 1,9 | 1,9 |
| | 2 | 14 | 9,0 | 9,0 | 11,0 |
| | 3 | 75 | 48,4 | 48,4 | 59,4 |
| | 4 | 62 | 40,0 | 40,0 | 99,4 |
| | 5 | 1 | ,6 | ,6 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |



8- Grado de acuerdo con frases referidas a la enseñanza brindada en la Facultad

Estadísticos

| | | Brinda suficientes oportunidades de práctica profesional | Hace uso eficiente de las herramientas tecnológicas disponibles | Permite la participación activa del alumno durante la clases | Conecta la teoría con la realidad profesional cotidiana | Favorece la integración de conocimientos de las distintas materias |
|---|------------|--|---|--|---|--|
| N | Válidos | 155 | 155 | 155 | 155 | 154 |
| | Perdidos | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Media | 2,70 | 2,36 | 3,72 | 2,61 | 3,29 |
| | Mediana | 3,00 | 2,00 | 4,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Moda | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 |
| | Desv. típ. | 1,001 | 1,019 | 1,011 | 1,125 | 1,071 |

Brinda suficientes oportunidades de práctica profesional

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 18 | 11,6 | 11,6 | 11,6 |
| | 2 | 49 | 31,6 | 31,6 | 43,2 |
| | 3 | 53 | 34,2 | 34,2 | 77,4 |
| | 4 | 31 | 20,0 | 20,0 | 97,4 |
| | 5 | 4 | 2,6 | 2,6 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |

Hace uso eficiente de las herramientas tecnológicas disponibles

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 32 | 20,6 | 20,6 | 20,6 |
| | 2 | 60 | 38,7 | 38,7 | 59,4 |
| | 3 | 43 | 27,7 | 27,7 | 87,1 |
| | 4 | 15 | 9,7 | 9,7 | 96,8 |
| | 5 | 5 | 3,2 | 3,2 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |



Permite la participación activa del alumno durante la clases

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 3 | 1,9 | 1,9 | 1,9 |
| | 2 | 17 | 11,0 | 11,0 | 12,9 |
| | 3 | 38 | 24,5 | 24,5 | 37,4 |
| | 4 | 60 | 38,7 | 38,7 | 76,1 |
| | 5 | 37 | 23,9 | 23,9 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |

Conecta la teoría con la realidad profesional cotidiana

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 31 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| | 2 | 38 | 24,5 | 24,5 | 44,5 |
| | 3 | 54 | 34,8 | 34,8 | 79,4 |
| | 4 | 24 | 15,5 | 15,5 | 94,8 |
| | 5 | 8 | 5,2 | 5,2 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |

Favorece la integración de conocimientos de las distintas materias

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 10 | 6,5 | 6,5 | 6,5 |
| | 2 | 22 | 14,2 | 14,3 | 20,8 |
| | 3 | 56 | 36,1 | 36,4 | 57,1 |
| | 4 | 46 | 29,7 | 29,9 | 87,0 |
| | 5 | 20 | 12,9 | 13,0 | 100,0 |
| | Total | 154 | 99,4 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 1 | ,6 | | |
| Total | | 155 | 100,0 | | |



9- Grado de acuerdo con frases referidas a la formación brindada por la Facultad

Estadísticos

| | | Es acorde a los requerimientos del mercado laboral actual | Se ha ido adaptando a los cambios de las últimas décadas | Es la apropiada para las exigencias de la próxima década | Capacita para desenvolverse en entornos inestables | Prepara en forma adecuada para afrontar desafíos complejos |
|---|------------|---|--|--|--|--|
| N | Válidos | 155 | 154 | 155 | 154 | 155 |
| | Perdidos | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| | Media | 2,98 | 2,95 | 2,39 | 2,79 | 2,99 |
| | Mediana | 3,00 | 3,00 | 2,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Moda | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| | Desv. típ. | ,802 | 1,071 | ,956 | 1,071 | 1,013 |

Es acorde a los requerimientos del mercado laboral actual

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 5 | 3,2 | 3,2 | 3,2 |
| | 2 | 32 | 20,6 | 20,6 | 23,9 |
| | 3 | 83 | 53,5 | 53,5 | 77,4 |
| | 4 | 31 | 20,0 | 20,0 | 97,4 |
| | 5 | 4 | 2,6 | 2,6 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |

Se ha ido adaptando a los cambios de las últimas décadas

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 15 | 9,7 | 9,7 | 9,7 |
| | 2 | 35 | 22,6 | 22,7 | 32,5 |
| | 3 | 59 | 38,1 | 38,3 | 70,8 |
| | 4 | 33 | 21,3 | 21,4 | 92,2 |
| | 5 | 12 | 7,7 | 7,8 | 100,0 |
| | Total | 154 | 99,4 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 1 | ,6 | | |
| Total | | 155 | 100,0 | | |



Es la apropiada para las exigencias de la próxima década

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 29 | 18,7 | 18,7 | 18,7 |
| | 2 | 57 | 36,8 | 36,8 | 55,5 |
| | 3 | 52 | 33,5 | 33,5 | 89,0 |
| | 4 | 14 | 9,0 | 9,0 | 98,1 |
| | 5 | 3 | 1,9 | 1,9 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |

Capacita para desenvolverse en entornos inestables

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 20 | 12,9 | 13,0 | 13,0 |
| | 2 | 39 | 25,2 | 25,3 | 38,3 |
| | 3 | 56 | 36,1 | 36,4 | 74,7 |
| | 4 | 31 | 20,0 | 20,1 | 94,8 |
| | 5 | 8 | 5,2 | 5,2 | 100,0 |
| | Total | 154 | 99,4 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 1 | ,6 | | |
| | Total | 155 | 100,0 | | |

Prepara en forma adecuada para afrontar desafíos complejos

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1 | 12 | 7,7 | 7,7 | 7,7 |
| | 2 | 37 | 23,9 | 23,9 | 31,6 |
| | 3 | 54 | 34,8 | 34,8 | 66,5 |
| | 4 | 45 | 29,0 | 29,0 | 95,5 |
| | 5 | 7 | 4,5 | 4,5 | 100,0 |
| | Total | 155 | 100,0 | 100,0 | |