



**Caracterización de habilidades directivas en los estudiantes del MBA de la
Universidad EAN año 2024**

Rodney Enrique Cardona Díaz

Universidad Ean

Facultad de Administración de Empresas, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

23/marzo/2025

**Caracterización de habilidades directivas en los estudiantes del MBA de la
Universidad EAN año 2024**

Rodney Enrique Cardona Diaz

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de empresas

Director (a):

Liliana Fernández Gualtero

Modalidad:

Monografía

Universidad Ean

Facultad de Administración de Empresas, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

23/marzo/2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Dedicatoria:

A Dios, por ser mi guía y fortaleza. A la vida, por cada reto y enseñanza. A mi familia, por su amor incondicional, y a quienes han sido parte de este camino, por su apoyo y sabios consejos.

El éxito no es definitivo, el fracaso no es fatal: lo que realmente cuenta es el valor para continuar." – Winston Churchill.

"Los hombres juzgan más con los ojos que con la inteligencia, pues todos pueden ver, pero pocos comprenden lo que ven." – Nicolás Maquiavelo

Agradecimientos

A Yadira Páez, directora del MBA, por su liderazgo y guía en este proceso. A Liliana Fernández, directora de este trabajo de grado, por su orientación y valiosas sugerencias.

A los estudiantes del MBA de la Universidad Ean, quienes dedicaron su tiempo para responder el instrumento de evaluación, permitiendo que esta investigación fuera posible.

A los profesores César Nieto, Roberto Rico, Luz Janeth Lozano y Diana Jiménez, por sus invaluable aportes que contribuyeron a perfeccionar mi instrumento de investigación.

A mis compañeros de estudio Nata, Dani, Joha, Nico, Johncito y Angie, por su apoyo incondicional y por hacer de este camino una experiencia enriquecedora.

A todos, gracias

Resumen

Este estudio tiene como objetivo caracterizar las habilidades directivas de los estudiantes del MBA de la Universidad EAN en el año 2024, con base en un modelo agrupado en cuatro dimensiones: gestión de equipos y relaciones interpersonales, pensamiento estratégico y resolución de problemas, gestión personal y autocontrol e integridad. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, apoyado en las propuestas de Katz (habilidades humanas, técnicas y conceptuales), Goleman (modelo de inteligencia emocional) y las habilidades definidas por el foro económico mundial.

Para tal fin, se diseñó un instrumento de autopercepción compuesto por 84 ítems tipo Likert de cinco puntos, validado por expertos y una consistencia interna (Alfa de Cronbach = 0.913). El análisis estadístico incluyó coeficiente de Spearman, pruebas de Kruskal-Wallis, Dunn y Mann-Whitney, además de un análisis de clúster (K-means). Los resultados muestran puntuaciones altas en honestidad, credibilidad y equidad, y bajas en gestión del estrés, gestión del tiempo, intuición y gestión de la incertidumbre. El análisis por semestres y años de experiencia laboral evidenció diferencias significativas en varias habilidades. Se identificaron tres perfiles: Directivos Estratégicos, Líderes Operativos y Potencial en Desarrollo. En respuesta, se proponen estrategias alineadas con el modelo educativo EAN: formación complementaria, mentoría entre pares, evaluación continua y currículo contextualizado.

Palabras claves: habilidades directivas, MBA, análisis de conglomerados, estrategias de desarrollo, pensamiento estratégico, regulación emocional.

Abstract

This study aims to characterize the managerial skills of MBA students at Universidad EAN in 2024, based on a model grouped into four dimensions: team management and interpersonal relationships, strategic thinking and problem solving, personal management, and self-control and integrity. The research adopted a quantitative approach, supported by the proposals of Katz (human, technical, and conceptual skills), Goleman (emotional intelligence model), and the skills defined by the World Economic Forum.

To this end, a self-assessment instrument was designed, consisting of 84 five-point Likert-type items, validated by experts and showing high internal consistency (Cronbach's Alpha = 0.913). The statistical analysis included Spearman's coefficient, Kruskal-Wallis, Dunn, and Mann-Whitney tests, along with a cluster analysis (K-means). The results reveal high scores in honesty, credibility, and fairness, and low scores in stress management, time management, intuition, and uncertainty management. The semester-based analysis showed significant differences in several skills, possibly associated with students' professional experience. Three distinct profiles were identified: Strategic Executives, Operational Leaders, and Development Potential. In response, the study proposes strategies aligned with EAN's educational model: complementary training modules, peer mentoring programs, continuous formative assessment, and a curriculum contextualized to the Colombian and Latin American environment.

Keywords: managerial skills, MBA, cluster analysis, development strategies, strategic thinking, emotional regulation.

Contenido

	Pág.
Lista de Figuras	10
Lista de Tablas.....	11
Introducción.....	13
Objetivos	16
<i>Objetivo general.....</i>	<i>16</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>16</i>
Justificación.....	17
Marco Teórico	20
<i>Clasificación y tipología de habilidades.....</i>	<i>22</i>
<i>Habilidades Directivas.....</i>	<i>23</i>
<i>Inteligencia Emocional.....</i>	<i>33</i>
<i>Estilos de Liderazgos.....</i>	<i>35</i>
<i>Tipos de Personalidad.....</i>	<i>37</i>
<i>Modelo DISC.....</i>	<i>39</i>
<i>Descripción de las habilidades directivas fundamentales.....</i>	<i>39</i>

CARACTERIZACIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS EN LOS ESTUDIANTES DEL MBA DE LA UNIVERSIDAD EAN AÑO 2024	9
<i>Mercado Laboral</i>	43
<i>Líderes Mundiales</i>	45
<i>Líderes Colombianos</i>	47
<i>Perfil de Habilidades Directivas deseadas</i>	49
Hipótesis	51
Variables	52
Metodología	58
<i>Enfoque y alcance de la investigación</i>	58
<i>Diseño de la investigación</i>	58
<i>Tipo de estudio</i>	59
<i>Población y muestra</i>	59
<i>Instrumentos</i>	61
<i>Técnicas para el análisis de la información</i>	61
Trabajo de Campo	63
<i>Procesamiento de los datos</i>	63
<i>Análisis de fiabilidad</i>	64
<i>Análisis de resultados</i>	65
<i>Prueba Kolmogorov-Smirnov</i>	71
<i>Correlación de Spearman</i>	73
<i>Prueba de Kruskal-Wallis</i>	77

CARACTERIZACIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS EN LOS ESTUDIANTES DEL MBA DE LA UNIVERSIDAD EAN AÑO 2024	10
<i>Prueba de Dunn</i>	79
<i>Test de U de Mann-Whitney</i>	81
<i>Análisis de Clúster</i>	87
<i>Estrategias para su mejoramiento</i>	88
<i>Gestión de la incertidumbre</i>	91
<i>Intuición</i>	92
<i>Gestión del Tiempo</i>	94
<i>Gestión del estrés</i>	95
Discusión	97
Conclusiones y Trabajo Futuro	104
<i>Conclusiones</i>	104
<i>Trabajo futuro</i>	106
Referencias	108
Anexos	119
<i>Anexo A. Base de artículos de habilidades directivas de la Revista Harvard Deusto (2016- 2024)</i>	119
<i>Anexo B. Análisis de Líderes mundiales Times 100</i>	129
<i>Anexo C. Líderes Colombianos según Bloomberg</i>	132
<i>Anexo D. Análisis plan de estudios de maestría con habilidades del foro económico mundial</i>	141

<i>Anexo E. Instrumento de Evaluación de Habilidades Directivas.....</i>	<i>145</i>
<i>Anexo F. Validación V de Aiken</i>	<i>146</i>
<i>Anexo G. Coeficiente de Spearman</i>	<i>146</i>
<i>Anexo H Prueba de Kruskal-Wallis.....</i>	<i>146</i>
<i>Anexo I Test de U de Mann-Whitney.....</i>	<i>146</i>

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 Artículos publicados en Harvard Deusto 2016 -2024	42
Figura 2 Skills Focus Colombia WEF	44
Figura 3 Género.....	65
Figura 4 Años de experiencia laboral.....	66
Figura 5 Rango de Edad.....	67
Figura 6 Semestre	67
Figura 7 Área desempeño laboral	68
Figura 8 Prueba U Autoconocimiento	83
Figura 9 Prueba U Intuición	84
Figura 10 Prueba U Iniciativa.....	84
Figura 11 Prueba U Trabajo en equipo	85
Figura 12 Cruce de grupos conglomerados y estándar deseado	90

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Resumen Teorías de habilidades directivas	27
Tabla 2 Evolución del estudio de la inteligencia emocional	34
Tabla 3 Estilos de Liderazgos	36
Tabla 4 Resumen tipos de personalidad	38
Tabla 5 Resumen de los estilos de personalidad según el modelo DISC.....	39
Tabla 6 Resumen habilidades directivas por autores	40
Tabla 7 Habilidades directivas más desarrolladas	41
Tabla 8 Top 10 de Habilidades directivas	41
Tabla 9 Skills in Managing Directors and Chief Executives	45
Tabla 10 Habilidades directivas comunes – Líderes mundiales	46
Tabla 11 Habilidades directivas comunes – Líderes Colombianos.....	48
Tabla 12 Habilidades directivas comunes – Estándares deseados	49
Tabla 13 Categorización de habilidades directivas	53
Tabla 14 Alineación habilidades directivas y modelo educativo	55
Tabla 15 Variables	57
Tabla 16 Alfa de Cronbach	64
Tabla 17 Calificación promedio de habilidades	69
Tabla 18 Resultados Kolmogorov-Smirnov	71
Tabla 19 Resumen Matriz de Spearman.....	74
Tabla 20 Prueba Hipótesis de Kruskal-Wallis.....	77
Tabla 21 Resultados Prueba de Dunn	79
Tabla 22 Prueba de Hipótesis Test de U de Mann-Whitney.....	81

Tabla 23 Resultados de las pruebas estadísticas según variables sociodemográficas	86
Tabla 24 Análisis de conglomerados	87
Tabla 25 Cantidad de estudiantes en cada grupo	87
Tabla 26 Ranking categoría 2	89
Tabla 27 Ranking categoría 3	89
Tabla 28 Resumen de estrategias por habilidades directivas.....	100

Introducción

En el contexto actual, caracterizado por transformaciones constantes en los modelos de negocio y tecnologías emergentes, las habilidades directivas se han convertido en un factor determinante para el desempeño empresarial. El Foro Económico Mundial (2020) destaca que habilidades como el liderazgo, la resiliencia, la colaboración y las capacidades cognitivas seguirán siendo fundamentales para afrontar los desafíos del futuro laboral. Frente a este escenario, los programas de Maestría en Administración de Empresas (MBA) enfrentan el reto de formar profesionales capaces de liderar con visión estratégica, adaptabilidad y habilidades socioemocionales. Más allá del conocimiento técnico, se requieren capacidades como la comunicación efectiva, la gestión del cambio y la toma de decisiones fundamentadas para afrontar escenarios complejos y de alta incertidumbre (Ortiz et al., 2024, p. 143).

En Colombia, únicamente 28 de los 2.908 programas de maestría registrados corresponden a MBAs, lo que equivale a tan solo el 1% del total (Ministerio de Educación Nacional, 2023). Esta baja proporción refleja el carácter altamente especializado de estos programas y resalta su rol estratégico en la formación de altos directivos. Los MBAs están orientados a desarrollar competencias claves en liderazgo, pensamiento estratégico y gestión en contextos globales, elementos esenciales para enfrentar los desafíos del entorno empresarial contemporáneo (Gerente.com, 2017, párr. 10).

En este marco, el MBA de la Universidad EAN —ofrecido en modalidades presencial y virtual— propone un enfoque integral que promueve el emprendimiento, la visión global y el desarrollo de habilidades como la negociación, la inteligencia emocional y la comunicación asertiva (Universidad EAN, 2023, párr. 2). No obstante, persiste la

necesidad de evaluar si estas habilidades se desarrollan de manera efectiva durante el proceso formativo.

Diversos enfoques teóricos han abordado la clasificación y análisis de las habilidades directivas. Abad y Castillo (2004) proponen una agrupación en tres dimensiones: habilidades estratégicas, intratégicas y de eficacia personal (pp. 45–56). Como marco conceptual central, este estudio adopta la taxonomía de la inteligencia emocional propuesta por Goleman, junto con la perspectiva de Katz sobre las habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Este enfoque se complementa con las competencias identificadas por el Foro Económico Mundial como esenciales para el futuro, lo cual orienta el diseño del instrumento de medición.

Por otro lado, diversas investigaciones han evidenciado una brecha significativa entre la formación académica y las competencias requeridas en el entorno laboral. Avolio y Gardner (2005) señalan que muchos programas educativos aún presentan vacíos en el desarrollo de habilidades blandas y liderazgo adaptativo, fundamentales para el desempeño gerencial. En el contexto colombiano, Rojo (1999) advierte que los programas de posgrado tienden a centrarse en contenidos conceptuales, los cuales no siempre se traducen en competencias aplicadas en escenarios reales (p. 71). Esta desconexión refuerza la necesidad de realizar diagnósticos que permitan establecer el verdadero impacto de la formación en el desarrollo de habilidades directivas. En línea con lo anterior, estudios recientes han destacado que, en el contexto pospandemia, un CEO debe contar con liderazgo integrador, visión estratégica, valores sólidos, capacidad para el trabajo en equipo y habilidades comunicativas (Huete & Núñez, 2021, p. 4).

A partir de este panorama, la presente investigación se centra en el análisis de las habilidades directivas que poseen los estudiantes del programa de MBA de la Universidad EAN, así como en la identificación de estrategias pedagógicas y curriculares

que pueden contribuir a su fortalecimiento. El estudio representa la primera evaluación sistemática de este tipo en la institución, y se apoya en un instrumento de autopercepción validado por expertos, lo cual aporta solidez metodológica y permite obtener un diagnóstico integral.

La pregunta central que guía este estudio es: ¿Cuáles son las habilidades directivas de los estudiantes del programa de MBA de la Universidad EAN en el año 2024 y cuáles son las estrategias más efectivas para potenciarlas y desarrollarlas de manera óptima?

El documento se organiza en cinco capítulos. El primero presenta el marco teórico y conceptual; el segundo describe la metodología empleada; el tercero expone los resultados del trabajo de campo; el cuarto ofrece una discusión a la luz del marco referencial; y el quinto formula las conclusiones y recomendaciones orientadas al fortalecimiento de las habilidades directivas desde los hallazgos empíricos del estudio y en modelos teóricos sobre formación directiva.

Objetivos

Objetivo general

Caracterizar las habilidades directivas en los estudiantes del programa de MBA de la Universidad EAN durante el año 2024, con el fin de identificar áreas de mejora y proponer estrategias de desarrollo específicas.

Objetivos específicos

- Identificar el nivel de desarrollo de las habilidades directivas en los estudiantes del MBA, a partir de su autopercepción y de acuerdo con la categorización teórica de expertos en la materia.
- Analizar las áreas de mejora en las habilidades directivas de los estudiantes del MBA de la Universidad EAN a partir de los resultados obtenidos de la categorización y el análisis entre variables sociodemográficas.
- Proponer estrategias de desarrollo dirigidas al fortalecimiento de las habilidades directivas con menor nivel de desempeño, sustentadas en los hallazgos empíricos del estudio y en modelos teóricos sobre formación directiva.

Justificación

En el último año, el Foro Económico Mundial (2023) han identificado una transformación significativa en el perfil de habilidades requeridas para el entorno empresarial global. Habilidades como el pensamiento crítico, la resiliencia, la inteligencia emocional, la gestión del cambio y la toma de decisiones éticas emergen como habilidades claves para enfrentar los desafíos de la cuarta revolución industrial, la transición hacia modelos sostenibles y la creciente incertidumbre en los mercados. Estas tendencias globales exigen una reconfiguración profunda de los modelos de formación directiva, especialmente en programas como los MBAs, que históricamente han sido considerados espacios de desarrollo de liderazgo y pensamiento estratégico.

En este marco, las habilidades directivas adquieren un valor prioritario, no solo como indicadores de empleabilidad, sino como capacidades estratégicas para el diseño e implementación de soluciones en contextos complejos. Según Boyatzis (1982), las habilidades directivas son patrones de comportamiento observables vinculados al desempeño superior, integrando conocimientos, destrezas y actitudes. Por su parte, Mintzberg (1973) subraya la importancia de los roles directivos (interpersonales, informativos y decisionales) como guía para entender la acción gerencial en la práctica, mientras que Goleman (1998) enfatiza el papel de la inteligencia emocional como factor diferenciador en el ejercicio del liderazgo.

Sin embargo, a pesar de la amplia difusión de estos enfoques, diversas investigaciones en América Latina han señalado una brecha persistente entre la oferta académica y las necesidades reales del entorno productivo. Por ejemplo, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) advierte que muchas instituciones de educación superior no logran alinear sus planes de estudio con los requerimientos de

un mercado laboral en transformación, afectando la pertinencia de los programas (Pisciotti Ortega, 2021). De forma similar, la OIT/Cinterfor (2017) ha reportado que los desajustes entre formación académica y demanda empresarial representan un obstáculo para la productividad y la competitividad en la región.

Estas problemáticas también se evidencian en la experiencia concreta del programa de MBA de la Universidad EAN. A pesar del compromiso institucional con la formación integral, se ha identificado la necesidad de evaluar con mayor rigor el impacto real del proceso formativo sobre el desarrollo de habilidades directivas en sus estudiantes. Esta situación motivó la presente investigación, orientada a caracterizar dichas habilidades desde una perspectiva empírica. El respaldo activo de la dirección del programa y la disponibilidad de recursos fueron elementos claves para el éxito de este proyecto, lo que aseguró el acceso a datos pertinentes y población objeto de estudio

Metodológicamente, el estudio se enmarca en un enfoque cuantitativo, con diseño transversal y alcance descriptivo. Se utilizó un instrumento de autopercepción estructurado, validado por juicio de expertos, aplicado a estudiantes activos del programa. Los datos fueron analizados mediante estadísticos descriptivos y análisis de conglomerados (K-means), lo cual permitió identificar subgrupos con distintos niveles de desarrollo en sus habilidades directivas.

Los hallazgos proporcionan insumos para diseñar estrategias orientadas al fortalecimiento de las habilidades con menor desarrollo, sustentadas en modelos teóricos reconocidos y alineadas con el modelo educativo de la Universidad EAN, el cual impulsa la formación de líderes éticos, innovadores y comprometidos con la sostenibilidad. Finalmente, el proyecto se enmarca dentro del campo de investigación de emprendimiento y gerencia, específicamente en la línea de investigación de Liderazgo Organizacional del grupo de Gerencia en Grandes, Pequeñas y Medianas Empresas.

Esta alineación estratégica garantiza que el estudio no solo cumpla con los objetivos académicos de la Universidad EAN, sino que también haga una contribución significativa al desarrollo del conocimiento en la formación empresarial y la educación de posgrado.

Marco Teórico

El estudio de las habilidades directivas ha sido objeto de amplio desarrollo teórico desde diversas disciplinas, en especial desde la psicología organizacional, la administración y la educación gerencial. Estas habilidades se entienden como un conjunto de capacidades que permiten al directivo gestionar equipos, tomar decisiones, adaptarse a contextos cambiantes y generar impacto organizacional. La literatura contemporánea resalta que el desarrollo de estas habilidades es un proceso progresivo que puede ser potenciado desde el entorno académico (Arroyo-Cañada, pp. 28-35), en particular desde los programas de Maestría en Administración de Empresas (MBA), los cuales están llamados a formar líderes con una visión estratégica, ética y adaptativa.

En este marco, resulta pertinente iniciar con una comprensión conceptual del término habilidad, el cual constituye la base para el desarrollo de este apartado. Según la Real Academia Española (s.f.), la palabra proviene del latín *habilitas, ātis*, que traduce aptitud o idoneidad, y se define como “la capacidad y disposición para algo. Cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza”. Esta definición alude a la capacidad práctica del individuo para ejecutar tareas de forma eficiente.

Desde una perspectiva más aplicada, Madrigal (2017) amplía esta noción al señalar que la habilidad también implica pericia y dominio sobre un tema, permitiendo no solo planear proyectos sino también consolidarlos. Además, destaca que estas destrezas se desarrollan a través del aprendizaje y la experiencia, optimizando la precisión, el uso del tiempo y de los recursos, sin comprometer la seguridad en su ejecución.

En una línea similar, Knapp y Romero (1981) definen la habilidad como “la capacidad adquirida por aprendizaje para producir resultados previstos con el máximo de destreza y, frecuentemente, con el mínimo dispendio de tiempo, de energía o de ambas” (p. 17).

Esta definición refuerza la idea de que las habilidades no son cualidades innatas, sino que pueden ser desarrolladas mediante procesos de formación y entrenamiento, y que su dominio permite un desempeño cada vez más eficiente.

A partir de esta base conceptual, el enfoque moderno en la gestión organizacional ha evolucionado hacia el análisis de competencias, entendidas como una combinación articulada de habilidades, conocimientos, actitudes y rasgos personales que se manifiestan en comportamientos observables. Para Lévy-Leboyer (2001), las competencias son “colecciones de acciones que ciertas personas ejecutan de manera más adecuada que otras, lo que resulta en su eficacia en contextos específicos”, y pueden ser identificadas tanto en tareas laborales cotidianas como en situaciones de evaluación (p. 58). En esta definición, la competencia trasciende de la mera habilidad técnica, integrando aspectos personales y experienciales.

De manera complementaria, Alles (2015) define competencia como “las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 77), lo que implica una conexión entre lo que la persona es y cómo actúa en su entorno laboral. Esta idea se refuerza con el modelo propuesto por Spencer y Spencer (1993), quienes conciben la competencia como “una característica profunda de un individuo que se encuentra causalmente relacionada con un desempeño efectivo y/o superior en un puesto de trabajo o situación laboral” (p. 140). Su Modelo del Iceberg establece una distinción entre los elementos visibles —como conocimientos y habilidades— y aquellos más profundos —como rasgos de personalidad, motivaciones y autopercepción— que, aunque menos evidentes, son igualmente determinantes en el desempeño directivo

Clasificación y tipología de habilidades.

La comprensión de las habilidades necesarias para el desempeño directivo ha evolucionado a través de diversas perspectivas teóricas y prácticas. Una de las clasificaciones más influyentes es la propuesta por Katz (1974), quien distingue tres tipos de habilidades esenciales: técnicas, interpersonales y conceptuales. Esta clasificación ha sido retomada por Arroyo (2023), quien señala que estas áreas son fundamentales para mejorar la eficiencia en el cargo actual o para ascender a posiciones superiores.

Las habilidades técnicas se refieren a la competencia en el uso de herramientas, lenguaje y destrezas específicas relacionadas con una profesión u oficio particular. Las habilidades interpersonales implican la capacidad de colaborar eficazmente como parte de un grupo o equipo, mostrando cortesía, cooperación y respeto por la diversidad de necesidades, valores y antecedentes de los demás, con el fin de alcanzar metas compartidas. Por último, las habilidades conceptuales consisten en ver la organización en su conjunto, desde una perspectiva holística que permite reconocer la interconexión entre las diversas partes de la estructura y comprender cómo los cambios en un área afectarán a otras. Estas incluyen la capacidad de coordinar y analizar ideas, conceptos y prácticas para evaluar, prever y planificar en función de la visión global (Arroyo, 2023, p.9).

Además, Arroyo (2023) distingue entre habilidades duras y blandas en el contexto laboral actual. Las habilidades duras se refieren a conocimiento técnico que proporcionan pautas sobre cómo operar en una organización y son fundamentales que no aportan una diferenciación significativa. Por otro lado, las habilidades blandas o transversales representan las demandas actuales del mercado laboral que no se reflejan en una hoja de vida (Arroyo, 2023, pp. 31-32).

Madrigal (2017) amplía esta perspectiva al identificar una gama más amplia de habilidades esenciales para un rendimiento óptimo en la gestión. Estas incluyen de

naturaleza técnica, interpersonales, sociales, académicas, de innovación, prácticas, físicas, de pensamiento, directivas, de liderazgo y empresariales. Cada una de estas, aborda diferentes aspectos del desempeño profesional, desde la ejecución de tareas específicas hasta la capacidad de guiar y motivar a un equipo hacia metas comunes (Madrigal, 2017, p. 4).

Por su parte, Alles (2000) clasifica las competencias en tres categorías: cardinales o transversales, que son demandadas a todos los colaboradores de la organización; competencias de tipo directivo o gerencial, dirigidas particularmente a roles de liderazgo y supervisión; y competencias técnicas o específicas por área, diseñadas para ocupaciones con funciones definidas o altamente especializadas (Alles, 2000, p.30).

Finalmente, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), en línea con la visión de Delors y la UNESCO, propone una clasificación basada en los fundamentos del conocimiento: saber ser, que implica el pensamiento crítico y autónomo; saber conocer, que abarca la adquisición de conocimientos; saber hacer, relacionado con el desempeño profesional y las competencias específicas; y saber convivir, vinculado a las relaciones interpersonales y la inteligencia emocional (Ramírez, 2020, p. 5).

Esta diversidad de clasificaciones y tipologías refleja la complejidad del entorno laboral actual y la necesidad de un enfoque integral en el desarrollo de habilidades y competencias para el liderazgo efectivo.

Habilidades Directivas

Según Whetten y Cameron (2016) las habilidades directivas se definen como “el conjunto de competencias y conocimientos que una persona posee, para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización” (p. 6). En la actualidad, los directivos enfrentan el reto de impulsar a las organizaciones, tanto públicas como privadas hacia el éxito mediante el uso de ventajas competitivas. Las

habilidades directivas tienen características únicas que las distinguen de otros tipos de atributos y prácticas. En primer lugar, son acciones observables en lugar de ser aspectos de la personalidad o estilos fijos. Estas habilidades consisten en comportamientos concretos que generan resultados positivos y pueden ser percibidos por otros. En segundo lugar, estas habilidades son controlables, ya que dependen del individuo y pueden involucrar a otros y requerir esfuerzo cognitivo, pero son manejables por la persona. En tercer lugar, se pueden mejorar mediante práctica y retroalimentación, a diferencia de atributos como el cociente intelectual o ciertos aspectos de la personalidad que tienden a mantenerse estables a lo largo de la vida. En cuarto lugar, están interconectadas y se superponen, siendo difícil separarlas de manera aislada. En quinto lugar, a veces presentan contradicciones y paradojas. Por ejemplo, no todas las habilidades directivas tienen un enfoque suave y humanista, ni todas son orientadas hacia el trabajo en equipo o las relaciones interpersonales; los directivos altamente efectivos suelen poseer una variedad de habilidades, algunas de las cuales pueden parecer contradictorias (pp. 6-10).

Según este autor, la dirección eficaz se fundamenta en diez habilidades claves, las cuales pueden clasificarse en tres categorías: personales, interpersonales y grupales. Dentro de las habilidades personales, se encuentran el desarrollo del autoconocimiento, la capacidad para gestionar el estrés y el bienestar, así como la resolución analítica y creativa de problemas. Las habilidades interpersonales abarcan la construcción de relaciones a través de una comunicación efectiva, el desarrollo de estrategias para ejercer influencia y poder, la capacidad de motivar a los demás y la gestión de conflictos.

Por último, en el ámbito de las habilidades grupales, se destaca la capacidad para empoderar e involucrar a otros, fomentar el trabajo en equipo y liderar procesos de cambio positivo.

Para Ricky y Van Fleet (2016) los directivos o gerentes deben demostrar proficiencia en siete competencias fundamentales: las relacionadas con habilidades técnicas, interpersonales, conceptuales, de diagnóstico, comunicación, toma de decisiones y gestión del tiempo (p. 23). La combinación efectiva de estas destrezas en el comportamiento y su ejecución adecuada en las funciones y tareas básicas de la gestión aumenta las posibilidades de éxito tanto a nivel individual como en equipos, unidades y toda la organización.

La adquisición de competencias en la gestión implica comprender el concepto de dirección, el cual se define como la consecución eficiente y efectiva de los objetivos de una organización a través de la planificación, la organización, la conducción y el control de los recursos de la misma (Madrigal, 2017, p. 16). El liderazgo se percibe como una capacidad que es susceptible de desarrollo y está estrechamente relacionado con conocimientos y habilidades orientadas hacia la resolución de problemas con un enfoque social en el contexto organizacional. Northouse (2012) define liderazgo “como el proceso en el cual un individuo influye a un grupo de individuos para lograr una meta común” (p. 92).

En este contexto, la gestión y el liderazgo son capacidades que se entrelazan estrechamente, funcionando como dos aspectos complementarios de una misma entidad; la gestión se concentra en las actividades prácticas y operativas de una organización, mientras que el liderazgo se enfoca en motivar a las personas para lograr un objetivo compartido. Esta definición se utiliza para describir estas destrezas, debido a que las habilidades directivas se desarrollan y adquieren con el propósito de generar resultados planificados con la mayor certeza posible.

De acuerdo con lo expresado por Arroyo (2023), el administrador del siglo XXI debe exhibir diversas categorías de aptitudes, que incluyen:

- Competencia técnica: es la adquisición de conocimientos y capacidades en tareas que requieren la aplicación de métodos, procesos y procedimientos.
- Habilidad interpersonal: competencia para colaborar con otros individuos, promover el trabajo en equipo y fomentar un entorno donde las personas se sientan seguras y libres para expresar sus opiniones.
- Competencia de pensamiento conceptual: capacidad para captar una visión global, identificar los elementos más significativos en una situación y comprender las interrelaciones entre ellos (p. 19).

Dependiendo cada nivel de la organización se requerían cierto desarrollo de estas. Para la alta dirección son necesarias las habilidades de conceptualización y diseño, en mandos medios se requieren habilidades de conceptualización y humanas, Finalmente para mandos operativos son indispensables las habilidades técnicas.

Por otro lado, Mintzberg (2009) plantea que los directivos desempeñan diez roles fundamentales agrupados en tres categorías: interpersonales, informativos y decisionales. Los roles interpersonales se centran en la capacidad de los directivos para interactuar, motivar y fortalecer vínculos con otros, actuando como modelos a seguir, líderes capaces de inspirar y establecer conexiones clave dentro y fuera de la organización.

En cuanto a los roles informativos, el enfoque está en la recolección, procesamiento y transmisión eficaz de información, actuando como supervisores, comunicadores y portavoces. Finalmente, los roles decisionales reflejan la capacidad del directivo para tomar decisiones estratégicas, resolver problemas, gestionar recursos y negociar con distintos actores, lo que permite una adaptación efectiva a los desafíos organizacionales.

Schein (1978) divide las competencias directivas en cuatro categorías: motivación y principios, aptitudes analíticas, competencias interpersonales y competencias

emocionales (p. 88). Según el autor, los directivos necesitan estas capacidades para evaluar su entorno, tomar decisiones y establecer relaciones con diversos actores, tanto dentro como fuera de la organización.

Rivera y Morales (2019) identificaron una serie de habilidades directivas fundamentales para el desempeño eficaz en cargos gerenciales. Entre estas habilidades se encuentran: liderazgo, trabajo en equipo, solución de problemas, comunicación interpersonal, gestión del cambio, tolerancia al estrés, organización y planificación, atención a subordinados, preocupación por la excelencia, visión del futuro, manejo del tiempo y fijación de metas. Estas competencias son cruciales para la eficacia y el éxito en la gestión de equipos y la implementación de estrategias organizacionales.

En base a todo lo expuesto en la tabla 1, se presenta un resumen de los autores tratados:

Tabla 1

Resumen Teorías de habilidades directivas

Autor	Tipos de Habilidades o Categorías
Whetten y Cameron (2016)	Personales (autoconocimiento, gestión del estrés, resolución de problemas) Interpersonales (comunicación, influencia, motivación, manejo de conflictos) Grupales (empoderamiento, trabajo en equipo, liderazgo del cambio).
Ricky y Van Fleet (2016)	Técnicas, interpersonales, conceptuales, diagnóstico, comunicación, toma de decisiones, gestión del tiempo.
Madrigal (2017) / Northouse (2012)	Planificación, organización, dirección y control; habilidades sociales para influir en los demás.
Katz (1974) /Arroyo(2023)	Técnicas, interpersonales, conceptuales (aplicación según nivel organizacional).

Mintzberg (2009)	Interpersonales (modelo a seguir, líder, enlace) Informativos (supervisión, comunicador, portavoz) Decisionales (emprendedor, solución de problemas, gestión de recursos, negociador)
Schein (1978)	Motivación y principios, aptitudes analíticas, competencias interpersonales, competencias emocionales
Rivera y Morales (2019)	Liderazgo, trabajo en equipo, solución de problemas, comunicación, gestión del cambio, tolerancia al estrés, organización, atención a subordinados, visión del futuro, manejo del tiempo, fijación de metas, preocupación por la excelencia

Nota. Elaboración Propia.

Metodología e instrumentos para la medición de habilidades directivas.

La evaluación de las habilidades directivas constituye un proceso sistemático que responde a criterios de ética, veracidad y responsabilidad social en el ámbito organizacional. En este proceso, la confiabilidad de los métodos y la transparencia en la interpretación de los resultados se convierten en ejes fundamentales para una gestión efectiva del talento (Jarrín, 2015, pp. 39-47). En ese sentido, diversos métodos han sido diseñados para medir habilidades directivas, los cuales pueden clasificarse de acuerdo con la naturaleza de quien evalúa, el tipo de técnica utilizada o la escala de medición empleada.

Según la persona que realiza la evaluación, los métodos pueden ser: evaluación por el superior inmediato, evaluación realizada por los compañeros, autoevaluación, evaluación de 360 grados y técnicas de evaluación individual. En cuanto a los instrumentos escritos, destacan los incidentes críticos, las escalas de calificación gráfica y las escalas de calificación articuladas en la conducta (ECAC). Adicionalmente, existen técnicas de

comparaciones forzadas como jerarquías de grupos, clasificación de individuos y comparación en pares. Por último, dentro de las técnicas basadas en escalas, se encuentran la escala de Likert y la escala de medición semántica, ampliamente utilizadas en investigaciones de corte cuantitativo.

Desde un enfoque aplicado, Whetten y Cameron (2016) desarrollaron la "Evaluación Personal de Habilidades Directivas" (PAMS), un instrumento estructurado en 84 ítems que explora diez habilidades agrupadas en dimensiones personales, interpersonales y grupales. Esta herramienta permite obtener un perfil general del evaluado, situándolo dentro de cuartiles estadísticos que representan distintos niveles de desarrollo. Su principal fortaleza radica en ofrecer un diagnóstico cuantificable, útil para procesos de retroalimentación y mejora continua.

Por su parte, Molina y Oyola (2011), inspirados en la tipología de Edgar Schein, elaboraron un cuestionario de naturaleza cualitativa que presenta situaciones organizacionales específicas. A través de la elección de acciones por parte del evaluado, es posible identificar su afinidad con cuatro tipos de habilidades: analíticas, interpersonales, emocionales y de motivación y valores. Este instrumento aporta profundidad interpretativa al revelar patrones conductuales en contextos reales de toma de decisiones.

Otra herramienta relevante es el examen LIFO (Life Orientations), diseñado para evaluar estilos de liderazgo y comunicación en el contexto laboral. Basado en las teorías de Elías Hull Porter, este instrumento identifica tanto los patrones de comportamiento efectivos como los ineficaces, considerando cuatro enfoques principales: brindar apoyo, asumir el control, preservar lo existente y negociar adaptativamente. A través de una escala del 1 al 4, el LIFO clasifica la intensidad con que cada estilo se manifiesta en el evaluado (HR Center, 2023; Aguirre, 2023, p. 28).

En un plano más amplio, el modelo de evaluación de la formación de Kirkpatrick (Pineda, 2000, pp. 119-133) ofrece una estructura de cuatro niveles para valorar el impacto de los procesos de aprendizaje en las organizaciones. Este modelo incluye: (1) la reacción de los participantes, (2) el aprendizaje adquirido, (3) la conducta transferida al entorno laboral y (4) los resultados organizacionales derivados de la formación. Su enfoque integral permite vincular el desarrollo de habilidades con el rendimiento organizacional, alineando los objetivos formativos con los estratégicos.

La medición de habilidades directivas puede abordarse desde múltiples perspectivas, combinando enfoques cuantitativos y cualitativos, autoevaluativos y heteroevaluativos, así como técnicas tradicionales y modelos integrales. Esta diversidad metodológica permite seleccionar instrumentos adecuados según el contexto, los objetivos del estudio y la profundidad del análisis requerido, constituyéndose en un insumo esencial para investigaciones académicas y programas de desarrollo gerencial como los ofrecidos en el contexto de un MBA.

Desarrollo de habilidades directivas.

El desarrollo de habilidades directivas no es un proceso estático, sino una construcción progresiva que requiere tanto comprensión conceptual como práctica vivencial. Tal como lo plantean Whetten y Cameron (2016, p. 13), cualquier competencia puede perfeccionarse mediante la praxis, siempre que esté respaldada por un conocimiento teórico sólido. Esta combinación es crucial para garantizar la adaptabilidad y la flexibilidad del directivo frente a entornos diversos y cambiantes. Por tanto, el aprendizaje significativo de habilidades directivas debe vincular el saber con el hacer, permitiendo que los conceptos se conviertan en acciones concretas.

Whetten y Cameron (2016, p. 14) identifican la teoría del aprendizaje social como uno de los enfoques más eficaces para el desarrollo de competencias directivas. Esta

perspectiva, sustentada en los trabajos de Bandura (1977), Boyatzis et al. (1995) y Davis y Luthans (1980), propone una integración entre el aprendizaje cognitivo y conductual, permitiendo a los participantes observar, imitar, practicar y recibir retroalimentación sobre comportamientos clave. Si bien ha sido ampliamente utilizada en programas de formación de supervisores y educación ejecutiva, su presencia en escuelas de negocios ha sido más limitada.

En su formulación original, este modelo de aprendizaje contempla cuatro fases: (1) la presentación de principios conductuales mediante métodos didácticos convencionales; (2) la demostración de estos principios a través de estudios de caso, dramatizaciones o ejemplos; (3) la práctica mediante simulaciones de roles o ejercicios; y (4) la retroalimentación del desempeño por parte de instructores o compañeros.

Posteriormente, se ha robustecido con una quinta fase: la aplicación de las habilidades en contextos reales y la evaluación de los resultados obtenidos (Whetten y Cameron, 2016, p. 15). Esta estructura escalonada favorece la interiorización de aprendizajes y su transferencia efectiva al entorno laboral.

Desde otra perspectiva, Maslow (1991) expone un modelo que describe el aprendizaje de habilidades blandas como un proceso de cuatro etapas: el desconocimiento inconsciente (ausencia de conciencia sobre la propia incompetencia), el conocimiento de la falta de competencia (toma de conciencia y decisión de aprender), la competencia consciente (ejecución atenta de la habilidad adquirida) y la competencia inconsciente (automatización del comportamiento). Este enfoque destaca el papel de la motivación como elemento catalizador del proceso de desarrollo, especialmente en etapas tempranas donde la dificultad puede desincentivar el aprendizaje.

En esta línea, la psicología conductista sostiene que toda persona tiene la capacidad de adquirir, modificar o eliminar patrones de conducta, lo que convierte a la competencia

—entendida como la integración de conocimientos, habilidades y actitudes— en un elemento central del crecimiento profesional. Esta noción ha cobrado especial relevancia en el ámbito corporativo, donde conceptos como reskilling y upskilling han adquirido protagonismo.

El reskilling (reciclaje profesional) se refiere a la formación de un trabajador para asumir nuevas funciones dentro de la organización, lo cual resulta estratégico en contextos donde no se encuentran candidatos adecuados en el mercado laboral. En contraste, el upskilling implica la adquisición de nuevas habilidades dentro del mismo rol, permitiendo al colaborador mejorar su desempeño y aumentar su potencial de promoción interna (Fundación Adecco, 2023). Ambos enfoques representan respuestas proactivas al cambio y a la necesidad constante de actualización profesional.

Asimismo, técnicas como el coaching y el mentoring se han consolidado como metodologías efectivas para el desarrollo directivo. El coaching promueve el crecimiento individual mediante un acompañamiento personalizado centrado en metas específicas, mientras que el mentoring establece una relación de orientación entre un profesional experimentado y otro en formación. Ambas herramientas fomentan el aprendizaje continuo, elevan la motivación y refuerzan el compromiso organizacional, impactando positivamente en los resultados colectivos (Whitmore, 2017).

El desarrollo de habilidades directivas exige una combinación equilibrada entre teoría y práctica, junto con metodologías activas que promuevan la reflexión, la retroalimentación y la aplicación en contextos reales. Sin embargo, pese a la solidez de estos modelos, se observa una carencia recurrente en muchos de ellos: la ausencia de un enfoque integral que contemple el componente emocional como parte esencial del ejercicio directivo. Este vacío abre el camino para incorporar los aportes de la inteligencia emocional, tal como lo propone Daniel Goleman, cuyo enfoque complementa los modelos

tradicionales al considerar el autoconocimiento, la autorregulación, la empatía y las habilidades sociales como factores determinantes del éxito en la gestión.

Inteligencia Emocional

Cuando se habla de inteligencia emocional, es común asociar el concepto con Daniel Goleman, quien la describe como la capacidad de identificar, comprender y regular tanto las emociones propias como las de los demás. Según este autor, la inteligencia emocional no es una cualidad innata, sino un conjunto de habilidades que pueden desarrollarse con el tiempo, entre las que destacan la autoconciencia, la empatía y la motivación (Goleman, 2018). De acuerdo con su teoría, la inteligencia emocional se compone de cinco elementos clave:

Autoconciencia: reconocer y comprender las propias emociones, así como el impacto que generan en el comportamiento y en las interacciones con los demás.

Autorregulación: manejar las emociones de manera adecuada, evitando reacciones impulsivas o desproporcionadas.

Motivación: utilizar las emociones como un motor para alcanzar objetivos y superar dificultades.

Empatía: ponerse en el lugar de los demás y comprender sus emociones, lo que facilita la construcción de relaciones interpersonales saludables.

Habilidades sociales: desarrollar estrategias para interactuar de manera efectiva con otras personas, fomentando relaciones armoniosas y colaborativas.

El estudio de la inteligencia ha pasado por diversas etapas que reflejan los cambios en los paradigmas psicológicos y educativos. A continuación, se presenta un recorrido cronológico con los principales hitos que marcan esta evolución:

Tabla 2

Evolución del estudio de la inteligencia emocional

Año	Autor(es)	Aporte Principal
1870	Francis Galton	Estudió las diferencias individuales en la capacidad mental utilizando métodos estadísticos y cuestionarios.
1890	James Cattell	Desarrolló pruebas mentales con un enfoque práctico y cuantificó el estrés.
1905	Alfred Binet	Creó un test para evaluar la inteligencia infantil.
1916	Lewis Terman	Adaptó la prueba de Binet y acuñó el concepto de cociente intelectual (CI).
1920	Edward Thorndike	Introdujo el concepto de inteligencia social y propuso distintas formas de inteligencia.
1930	David Wechsler	Desarrolló pruebas de inteligencia para adultos (WAIS) y niños (WISC), vigentes hasta la actualidad.
1940/60	—	Predominó el conductismo, lo que generó un silencio teórico respecto al estudio de la inteligencia.
1983	Howard Gardner	Propuso la teoría de las inteligencias múltiples, incluyendo la interpersonal e intrapersonal.
1990	Peter Salovey y John Mayer	Introdujeron el término “inteligencia emocional”, definida como la capacidad de regular emociones propias y ajenas para orientar el pensamiento y la acción.

Nota. Adaptado de Trujillo y Rivas (2005) y Velasco (2001).

Además, Trujillo y Rivas (2005) señalan que el estudio de la inteligencia puede dividirse en seis etapas: estudios legos, preludio de estudios psicométricos, estudios psicométricos, jerarquización, pluralización y contextualización (p. 9), lo cual evidencia su evolución desde enfoques reduccionistas hacia visiones más integrales y contextualizadas.

Esta evolución culmina en el reconocimiento de la inteligencia emocional como un componente clave en el desempeño personal y profesional, especialmente relevante para la formación de líderes, al incluir dimensiones como la empatía, el control emocional, la adaptación y las habilidades sociales (Velasco, 2001, pp. 80-81).

Estilos de Liderazgos

El desarrollo de habilidades directivas no solo implica el dominio de competencias individuales, sino también la manera en que estas se integran en contextos organizacionales para guiar equipos, influir en otros y alcanzar objetivos comunes. En este sentido, el liderazgo se convierte en un eje articulador de múltiples habilidades blandas, ya que representa la forma concreta en que una persona ejerce su rol directivo dentro de una estructura social.

Analizar los estilos de liderazgo permite comprender cómo se configura el ejercicio de las habilidades directivas en la práctica. A través de diversas teorías y enfoques, estos estilos revelan patrones de comportamiento, formas de relación y estrategias de gestión que inciden directamente en el desempeño organizacional. Por ello, este apartado presenta una revisión de los principales modelos de liderazgo, con el propósito de identificar aquellos estilos que mejor se articulan con las dimensiones evaluadas en este estudio, y que permiten proyectar un perfil de directivo más integral, adaptativo y orientado a la transformación.

La teoría de los estilos de liderazgo se centra en las diferentes formas en que los líderes influyen en sus seguidores y cómo estas variaciones afectan el desempeño y la satisfacción en el trabajo. Según Lewin, Lippitt y White (1939), se pueden identificar tres estilos principales de liderazgo: autoritario, democrático y laissez-faire. El estilo autoritario se caracteriza por un control centralizado, donde el líder toma decisiones unilaterales. Por otro lado, el estilo democrático promueve la participación del grupo en la toma de decisiones, fomentando un ambiente colaborativo. Finalmente, el estilo laissez-faire ofrece mínima dirección y permite que los miembros del grupo tomen la mayoría de las decisiones.

La efectividad de cada estilo depende del contexto y de las características del equipo. Como señala Bass (1990), los líderes deben adaptar su enfoque según las necesidades de sus seguidores y las demandas de la situación. Por ejemplo, un estilo autoritario puede ser útil en situaciones de crisis donde se requiere rapidez en la toma de decisiones, mientras que un enfoque democrático puede resultar más beneficioso en entornos que valoran la creatividad y la innovación. La flexibilidad en el liderazgo puede contribuir a un clima organizacional positivo y a un aumento en la productividad.

Además, la teoría de los estilos de liderazgo ha evolucionado, integrando conceptos como el liderazgo transformacional y transaccional. Bass y Avolio (1994) argumentan que el liderazgo transformacional se centra en inspirar y motivar a los seguidores para que superen sus propios intereses por el bien del grupo, mientras que el liderazgo transaccional se basa en el intercambio de recompensas por el cumplimiento de tareas. Estas distinciones subrayan la complejidad del liderazgo y la importancia de comprender diferentes estilos para mejorar la efectividad organizacional.

Tabla 3

Estilos de Liderazgos

Estilo de Liderazgo	Definición	Autor
Autoritario	Estilo donde el líder toma decisiones unilaterales, ejerciendo un alto control y estableciendo normas sin consulta.	Lewin, Lippitt, & White (1939)
Democrático	Estilo que promueve la participación activa de los miembros en la toma de decisiones, fomentando un ambiente colaborativo.	Lewin, Lippitt, & White (1939)
Laissez-faire	Estilo donde el líder ofrece mínima dirección, permitiendo a los miembros actuar de manera autónoma.	Lewin, Lippitt, & White (1939)
Transformacional	Enfoque en el que el líder inspira y motiva a los seguidores a alcanzar su máximo potencial y a trascender sus propios intereses.	Bass (1985)
Transaccional	Estilo basado en el intercambio, donde se establecen recompensas y castigos según el desempeño.	Bass (1985)
Liderazgo Servidor	Un enfoque que prioriza el bienestar de los seguidores, promoviendo su desarrollo y empoderamiento.	Greenleaf (1977)
Liderazgo Situacional	Estilo que adapta el enfoque de liderazgo según las circunstancias y las necesidades del equipo.	Hersey & Blanchard (1982)
Liderazgo Carismático	Estilo que se basa en la personalidad y habilidades del líder para inspirar y motivar a los seguidores.	Weber (1947)

Nota. Elaboración Propia

Tipos de Personalidad

En línea con el Modelo del Iceberg mencionado al inicio de este marco teórico, resulta pertinente profundizar en los factores subyacentes que influyen en el comportamiento directivo. Mientras que los conocimientos y habilidades representan la parte visible del desempeño, elementos como la personalidad, la motivación y la autopercepción conforman la base menos observable, pero igualmente determinante, de la actuación de un líder. Por ello, a continuación, se aborda el concepto de personalidad y su

clasificación, entendida como un componente estructural que influye en la forma en que los individuos interpretan, deciden y actúan dentro de los entornos organizacionales.

Los tipos de personalidad son clasificaciones que ayudan a comprender las características y comportamientos humanos. Uno de los modelos más reconocidos es el Modelo de los Cinco Grandes (Big Five), que incluye: apertura a la experiencia, responsabilidad, extroversión, amabilidad y neuroticismo (McCrae & Costa, 1997). Otra herramienta popular es el Tipología de Myers-Briggs (MBTI), que se basa en cuatro dicotomías: introversión/extroversión, intuición/sensación, pensamiento/sentimiento y juicio/percepción (Myers & Myers, 1980).

El Eneagrama clasifica la personalidad en nueve tipos, que incluyen desde el perfeccionista hasta el pacificador, cada uno con sus propias motivaciones y miedos (Riso & Hudson, 1999). Por último, la clasificación de temperamentos de Hipócrates se divide en cuatro: sanguíneo, colérico, melancólico y flemático, cada uno asociado con diferentes rasgos de carácter (Kelley, 1979).

Tabla 4

Resumen tipos de personalidad

Modelo de Personalidad	Tipos	Descripción
Modelo de los Cinco Grandes (Big Five)	Apertura a la experiencia	Curiosidad y creatividad
	Responsabilidad	Organización y fiabilidad
	Extroversión	Sociabilidad y energía
	Amabilidad	Empatía y cooperación
	Neuroticismo	Tendencia a experimentar emociones negativas
Tipología de Myers-Briggs (MBTI)	Introvertido (I) / Extrovertido (E)	Preferencias energéticas
	Intuitivo (N) / Sensorial (S)	Forma de percibir la información
	Pensante (T) / Emocional (F)	Toma de decisiones
	Juzgador (J) / Perceptivo (P)	Estilo de vida y organización
Tipos de personalidad según el Eneagrama	Tipo 1	Perfeccionista
	Tipo 2	Ayudador
	Tipo 3	Triunfador
	Tipo 4	Individualista
	Tipo 5	Investigador
	Tipo 6	Leal
	Tipo 7	Entusiasta
	Tipo 8	Desafiador
	Tipo 9	Pacificador
Clasificación de temperamentos (Hipócrates)	Sanguíneo	Sociable y optimista
	Colérico	Enérgico y líder
	Melancólico	Reflexivo y sensible
	Flemático	Tranquilo y equilibrado

Nota. Elaboración Propia

Modelo DISC

El modelo DISC es una herramienta de evaluación de la personalidad que clasifica a las personas en cuatro tipos de comportamiento principales, basado en la teoría del psicólogo William Marston. Estas se detallan en la tabla:

Tabla 5

Resumen de los estilos de personalidad según el modelo DISC

Estilo	Características principales	Comportamiento típico
Dominante (D)	Directo, decidido, competitivo	Se enfocan en los resultados, toman decisiones rápidas y tienden a asumir el control.
Influente (I)	Sociable, persuasivo, entusiasta	Buscan la interacción social, disfrutan trabajar en equipo y se comunican con facilidad.
Estable (S)	Paciente, comprensivo, leal	Prefieren la estabilidad, son buenos oyentes y valoran las relaciones interpersonales.
Conforme (C)	Analítico, preciso, metódico	Se centran en los detalles, buscan calidad y siguen normas y procedimientos establecidos.

Nota. Adaptado de Marston (1928).

El modelo DISC se utiliza en diversos contextos, como en la selección de personal, el desarrollo de equipos y la mejora de la comunicación interpersonal, ayudando a las personas a entender sus propias conductas y las de los demás.

Descripción de las habilidades directivas fundamentales

A continuación, se detallan las habilidades directivas usadas por diferentes investigadores en sus estudios y publicaciones:

La investigación de Cardoso (2018) enfocada en egresados de posgrados de administración, encontró que las habilidades directivas más desarrollados en su orden son las siguientes:

Tabla 6

Resumen habilidades directivas por autores

Habilidad Directiva	García, Cardona y		Paredes, Farah, Ibarra		Pérez	Rivera y Morales	Whetten y Cameron	Total general
	Cardoso	Chinchilla	Páez	y Buenrostro				
Comunicación	x	x	x	x	x	x	x	7
Trabajo en equipo	x	x		x	x	x		5
Resolución de Problemas	x	x		x		x	x	5
Liderazgo	x	x	x		x			4
Gestión del Tiempo		x	x	x	x			4
Negociación		x	x	x	x			4
Toma de Decisiones		x	x	x	x			4
Dirección de Personas	x	x			x		x	4
Iniciativa	x	x			x			3
Visión del Negocio		x			x	x		3
Coaching		x		x	x			3
Autoconocimiento		x			x		x	3
Delegación		x			x		x	3
Manejo de conflictos		x	x				x	3
Credibilidad		x			x			2
Honestidad		x			x			2
Orientación al cliente		x			x			2
Aprendizaje personal		x			x			2
Autocontrol		x			x			2
Autocrítica		x			x			2
Capacidad de adaptación		x		x				2
Capacidad de análisis		x			x			2
Creatividad		x			x			2
Equidad		x			x			2
Gestión de incertidumbre		x			x			2
Gestión de recursos		x			x			2
Inteligencia Emocional		x		x				2
Intuición		x			x			2
Red de relaciones efectivas		x			x			2
Gestión del estrés					x		x	2
Motivación				x			x	2
Aprendizaje en equipo			x					1
Concentración					x			1
Desarrollo Personal		x						1
Espíritu emprendedor			x					1
Gestión Personal	x							1
Optimismo					x			1
Orientación Interfuncional					x			1
Pensamiento estratégico			x					1
Preocupación por la excelencia						x		1
Tenacidad					x			1
Influencia							x	1
Gestión del cambio							x	1

Nota. Adaptado de (Paredes, Farah, Ibarra y Buenrostro,2023, p.55-58) basado en las revisiones literarias de los autores Tapia (2020), Adam (2021) y García (2022), Pérez (2017, p.53) y (Páez, 2008, p.12)

La investigación de Cardoso (2018) enfocada en egresados de posgrados de administración, encontró que las habilidades directivas más desarrolladas en su orden son las siguientes:

Tabla 7

Habilidades directivas más desarrolladas

Habilidad Directiva	Media	Desviación típica
Dirección de Persona	4,55	0,52
Trabajo en equipo	4,12	0,39
Liderazgo	4,05	0,43
Comunicación	3,95	0,42
Resolución de Problemas	3,43	0,21
Gestión personal	3,15	0,52
Iniciativa	3,15	0,48

Nota. Tomado y adaptado de (Cardoso, 2018, p. 324)

Asimismo, García, Cardona y Chinchilla (2001) llevaron a cabo una investigación sobre las competencias directivas más valoradas por las empresas españolas, abarcaron un total de 148 organizaciones de diversos sectores económicos. Para ello, utilizaron un cuestionario estructurado en una escala de Likert, que incluyó un conjunto de reactivos. Las respuestas fueron proporcionadas por directivos de diferentes categorías y áreas funcionales. El top 10 del ranking se presenta en la Tabla 8:

Tabla 8

Top 10 de Habilidades directivas

Puesto en Ranking	Habilidad Directiva	Categoría	Total (sobre 100)
1	Orientación al cliente	Estratégica	88,86
2	Liderazgo	Intratégica	86,86
3	Honestidad	Personal	85,86
4	Iniciativa	Intratégica	85,71
5	Trabajo en Equipo	Intratégica	84,43
6	Comunicación	Intratégica	83,57
7	Visión de negocio	Estratégica	82,43
8	Desarrollo Personal	Personal	81,86
9	Credibilidad	Personal	81,43
10	Resolución de problemas	Personal	79,71

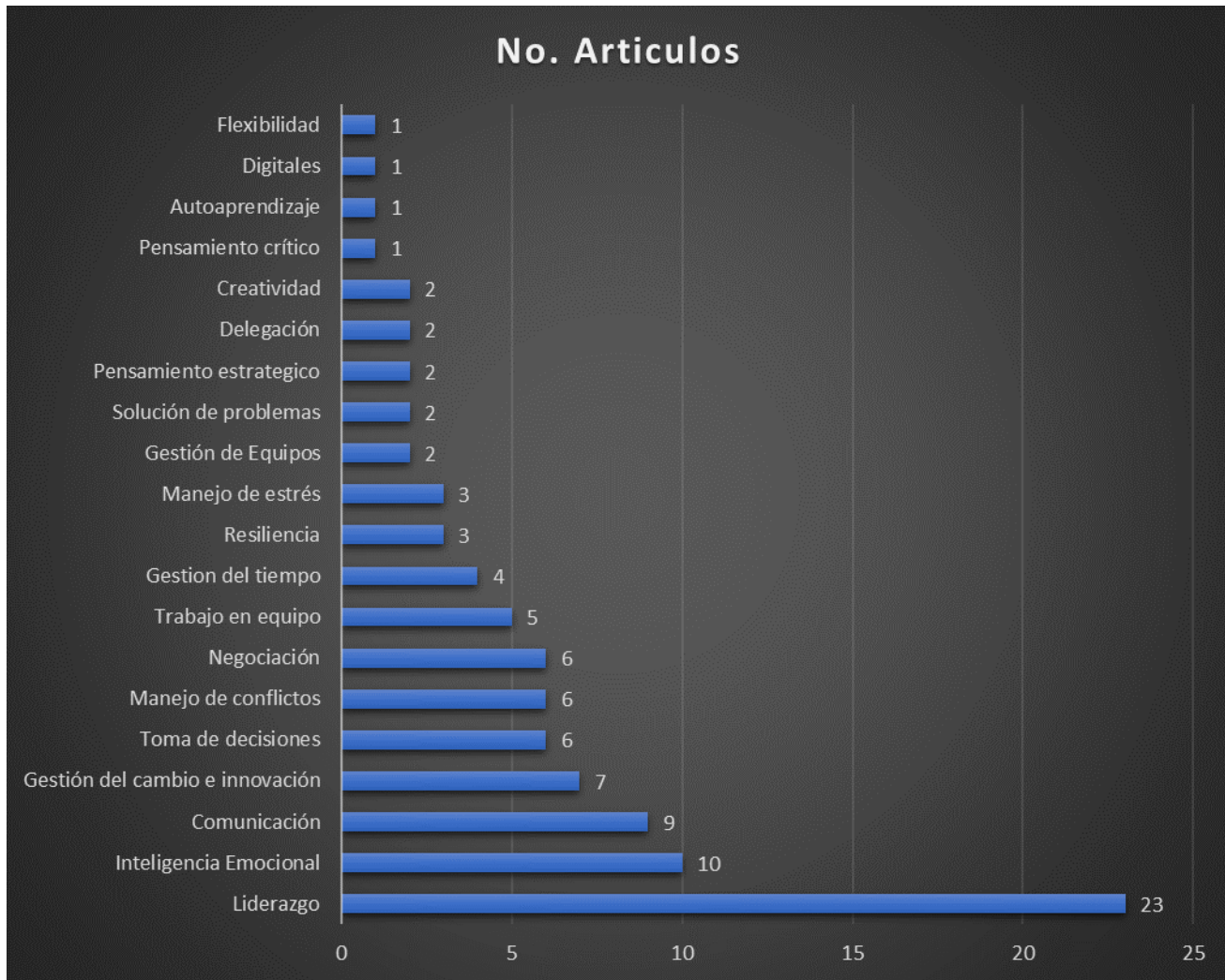
Nota. Tomado y adaptado de (García, Cardona y Chinchilla, 2001, p.17)

Rivera y Morales (2019) proponen una evaluación de estas habilidades más allá de la autoevaluación, e incorpora también la opinión de los subordinados. Esto da lugar a una evaluación de 180 grados. Como resultado, se observa que las habilidades mejor valoradas en una escala del 1 al 5, a partir de una selección de 13 competencias, son: preocupación por la excelencia (4,26), comunicación interpersonal (4,07), visión de futuro (3,98), trabajo en equipo (3,97) y solución de problemas (3,96) (p. 164)

Por último, se analizaron aproximadamente 96 artículos publicados en la base de datos Harvard Deusto entre los años 2016 y 2024, con el objetivo de determinar cuáles son las habilidades gerenciales sobre las que se escribe y publica académicamente en este centro de pensamiento (puede ver la base de artículos en el anexo A. Los resultados consolidados se presentan en la figura 1:

Figura 1

Artículos publicados en Harvard Deusto 2016 -2024



Nota. Elaboración propia

Mercado Laboral

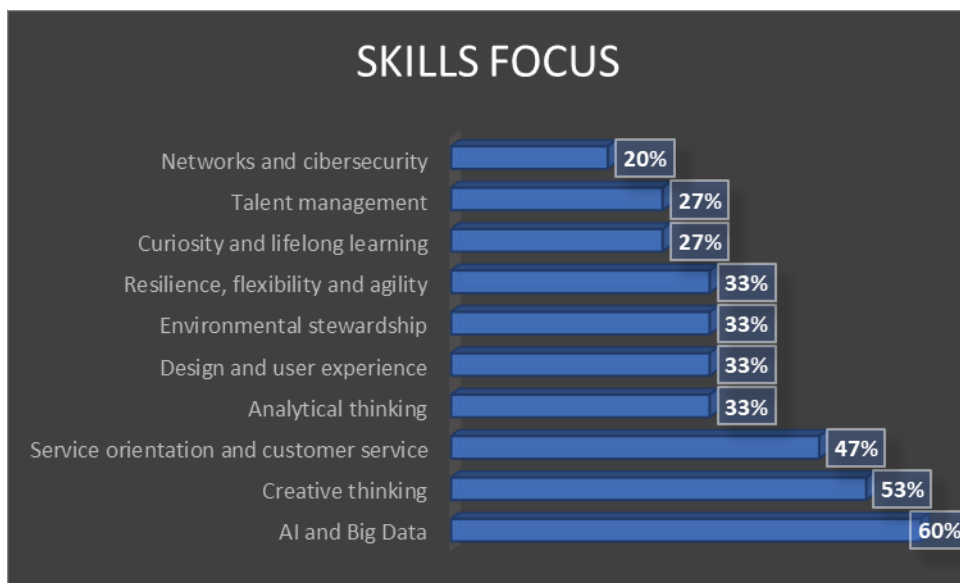
En el contexto actual del mercado laboral colombiano, se observa una creciente preocupación por la escasez de talento humano calificado. Este fenómeno ha llevado a las empresas a identificar las habilidades más necesarias para asegurar su competitividad. Según el informe de Manpower titulado Colombia: Escasez de Talento Humano 2024, el 66% de los empleadores reportan dificultades para cubrir puestos de trabajo. En este informe, se identifican las cinco habilidades sociales más demandadas, en el siguiente orden: colaboración y trabajo en equipo, responsabilidad y confiabilidad,

razonamiento y resolución de problemas, liderazgo e influencia social, y creatividad (Manpower Group, 2024, p.2).

También, el Foro Económico Mundial (2023), en su informe sobre el futuro del trabajo, destacó que los trabajadores a nivel mundial requieren las siguientes tres habilidades: pensamiento analítico, pensamiento creativo y resiliencia, así como flexibilidad y agilidad para enfrentar los desafíos de los próximos años. Para el caso de Colombia, se indica que las habilidades que más se deben focalizar en Reskilling y Upskilling en los próximos 5 años, según las organizaciones encuestadas, son las siguientes:

Figura 2

Skills Focus Colombia WEF



Nota. Tomado y adaptado de (Foro Económico Mundial, 2023, p.111)

En el contexto de esta monografía, el informe señala que, en la próxima media década, se proyecta un crecimiento neto del -2% en los puestos de Managing Directors and Chief Executives. Esta tendencia sin duda implica una mayor competencia por acceder a estos cargos, lo que requiere que los egresados de programas de MBA estén mejor preparados y alineados con las habilidades demandadas en el mercado. Para este perfil profesional, el Foro Económico Mundial destaca las habilidades que las empresas

encuestadas consideran más importantes, así como la evolución de estas habilidades, que refleja el aumento de su relevancia en los últimos años en el entorno laboral (ver Tabla 5).

Tabla 9

Skills in Managing Directors and Chief Executives

Skill Profile	Importance	Skill evolution
Analytical thinking	68%	72%
Creative thinking	56%	73%
Resilience, flexibility and agility	50%	66%
Motivation and self-awareness	49%	59%
Technological literacy	44%	68%
Empathy and active listening	42%	52%
Leadership and social influence	39%	53%
Talent management	35%	56%
Service orientation and customer service	33%	55%
Resource management and operations	31%	51%

Nota. Tomado de (Foro Económico Mundial, 2023, p.257-296)

Líderes Mundiales

Se investigaron casos de éxito de líderes y directivos, tomando como referencia a los 24 personajes destacados en la categoría de líderes en la lista de las 100 personas más influyentes del mundo publicada por (Revista Times, 2024). Se analizó el perfil de cada uno de estos líderes, así como las entrevistas realizadas en diversos medios, utilizando herramientas de inteligencia artificial. A partir de este análisis, se identificaron las siguientes habilidades directivas comunes (para mayor detalle de las personas seleccionadas dirigirse al anexo A):

El análisis de los líderes reconocidos en la lista TIME 100 revela una variedad de habilidades directivas que han sido clave para su impacto en distintos ámbitos. Por ejemplo, Jigar Shah y Ajay Banga se distinguen por su enfoque en la visión estratégica y la innovación, competencias esenciales para la gestión de proyectos de gran escala y la

creación de alianzas. En el ámbito político, figuras como Giorgia Meloni, Gavin Newsom y Elise Stefanik han demostrado una gran capacidad para influir, comunicarse eficazmente y manejar crisis, cualidades indispensables para la toma de decisiones en entornos de alta presión. A su vez, personalidades como Diana Salazar Méndez y Jack Smith resaltan por su valentía, integridad y determinación en la resolución de problemas, lo que les ha permitido desempeñar un liderazgo basado en la justicia y la independencia profesional.

Asimismo, algunos de estos líderes han mostrado una destacada habilidad para la adaptación y la negociación en escenarios desafiantes. Andriy Yermak, Mohammed bin Abdulrahman Al Thani y William Burns han ejercido un papel crucial en diplomacia, mediación y gestión de conflictos, lo que les ha permitido navegar situaciones internacionales complejas. En el campo del activismo y la resiliencia, figuras como E. Jean Carroll, Narges Mohammadi y Rachel Goldberg-Polin han liderado movimientos en defensa de los derechos humanos y la justicia social, enfrentando grandes adversidades. Por otro lado, líderes como Ferdinand Marcos Jr. y Javier Milei han implementado estrategias de gestión del cambio y comunicación política, impulsando transformaciones significativas en sus respectivos países.

Tabla 10

Habilidades directivas comunes – Líderes mundiales

Habilidad Directiva	Definición
Liderazgo	Muchos de ellos destacan por su capacidad de liderazgo en diversas circunstancias.
Comunicación Efectiva	La habilidad para comunicar claramente es fundamental en sus roles.
Resiliencia	La capacidad de recuperarse de situaciones difíciles es una característica común.
Pensamiento Estratégico	Varios líderes demuestran la capacidad de pensar a largo plazo y formular estrategias.
Gestión de Crisis	La habilidad para manejar situaciones críticas es esencial en sus funciones.
Capacidad de adaptación	la capacidad de ajustarse a contextos cambiantes es vital para su éxito.
Negociación	Muchos de ellos poseen habilidades fuertes en la negociación y mediación.
Influencia y persuasión	La capacidad de influir en otros y movilizar apoyo es un rasgo recurrente.
Gestión del cambio	entornos dinámicos y complejos, garantizando relevancia y efectividad.
Compromiso Social	Un enfoque en la justicia y el bienestar social es evidente en varios perfiles.

Nota. Elaboración Propia

Las habilidades directivas mejor valoradas reflejan competencias clave para el desempeño en entornos organizacionales dinámicos. Destacan la capacidad de liderazgo, comunicación efectiva y pensamiento estratégico como elementos esenciales para la gestión. Asimismo, la resiliencia y la adaptación resultan fundamentales para enfrentar desafíos y cambios. Habilidades como la negociación, la gestión de crisis y la influencia permiten una toma de decisiones eficiente y la movilización de recursos. Finalmente, la gestión del cambio y el compromiso social refuerzan la capacidad de innovar y generar impacto positivo en el entorno laboral y comunitario.

Líderes Colombianos

La revista Bloomberg (2023) destaca a los colombianos que figuran en la categoría de los más influyentes de América Latina. A partir de este análisis, se identifican las

siguientes habilidades directivas comunes (para mayor detalle de las personas seleccionadas dirigirse al anexo B):

Tabla 11

Habilidades directivas comunes – Líderes Colombianos

Habilidad Directiva	Definición
Liderazgo	Capacidad de guiar y motivar a equipos hacia objetivos comunes.
Pensamiento Estratégico	Habilidad para establecer una dirección clara y a largo plazo.
Toma de decisiones	Capacidad para tomar decisiones efectivas y oportunas, considerando diferentes variables.
Comunicación efectiva	Habilidad para transmitir ideas y motivar a otros de manera clara y persuasiva.
Gestión de equipos	Capacidad para construir, desarrollar y gestionar equipos diversos y multifuncionales.
Adaptabilidad	Flexibilidad para ajustarse a cambios y responder a nuevos desafíos.
Innovación	Capacidad para fomentar y gestionar el cambio, promoviendo nuevas ideas y soluciones.
Negociación	Habilidad para llegar a acuerdos y resolver conflictos de manera efectiva.
Gestión del talento	Capacidad para atraer, desarrollar y retener talento dentro de la organización.
Orientación a resultados	Enfoque en alcanzar objetivos y metas de manera efectiva y eficiente.

Nota. Elaboración Propia

Las habilidades directivas pueden agruparse en tres categorías fundamentales: personales, interpersonales y grupales. Las habilidades personales están relacionadas con el desarrollo individual y la capacidad de adaptación a distintos escenarios organizacionales. Dentro de este grupo se encuentran el pensamiento estratégico, que permite establecer una visión a largo plazo; la toma de decisiones, clave para seleccionar las mejores alternativas en situaciones complejas; la adaptabilidad, que facilita la respuesta a cambios y desafíos; la innovación, orientada a la generación de nuevas ideas y soluciones; y la orientación a resultados, que prioriza la eficiencia en el logro de

objetivos. Estas competencias fortalecen la capacidad de los directivos para afrontar dinámicas empresariales cambiantes.

Por otro lado, las habilidades interpersonales y grupales juegan un papel crucial en la gestión de equipos y la interacción con otros actores organizacionales. Las habilidades interpersonales, como la comunicación efectiva, facilitan la transmisión de ideas y la motivación del equipo, mientras que la negociación permite la resolución de conflictos y el establecimiento de acuerdos. En cuanto a las habilidades grupales, el liderazgo es fundamental para inspirar y dirigir equipos hacia un propósito común, la gestión de equipos posibilita la coordinación de talentos diversos y la gestión del talento se enfoca en atraer, desarrollar y retener a los mejores profesionales dentro de la organización. La combinación de estas habilidades garantiza una dirección efectiva y alineada con los objetivos estratégicos.

Perfil de Habilidades Directivas deseadas

Para establecer los estándares deseados, se tomará como base la amplia mayoría de habilidades enunciadas por García, Cardona y Chinchilla (2001), ya que estas reflejan las perspectivas de la mayoría de los autores revisados y están alineadas con las demandas del mercado laboral, así como con los casos de éxito de líderes tanto mundiales como colombianos.

Para determinar los niveles esperados en los estudiantes, se elabora una matriz multifactorial que establece tres criterios y asigna una calificación de 1 a 5, donde 5 representa "muy relevante" y 1 "poco relevante", de acuerdo con la revisión literaria. A través de esta ponderación, se obtendrá un valor deseado que conjugue los tres aspectos evaluados

Tabla 12

Habilidades directivas comunes – Estándares deseados

Categoría	Habilidad	Mercado Laboral	Revisión Teórica	Casos de éxito (Líderes)	Nivel deseado	Nivel Deseado Categoría
Gestión de Equipos y Relaciones	Red de relaciones efectivas	4	4	4	4,0	4,47
	Negociación	5	5	5	5,0	
	Comunicación	5	5	5	5,0	
	Dirección de personas	5	4	4	4,3	
	Delegación	4	5	4	4,3	
	Coaching y mentoring	4	4	4	4,0	
	Trabajo en equipo	4	4	4	4,0	
	Liderazgo	5	5	5	5,0	
	Aprendizaje personal	4	4	4	4,0	
Manejo de Conflictos	5	5	5	5,0		
Pensamiento Estratégico y Resolución de Problemas	Visión del negocio	5	5	5	5,0	4,67
	Gestión de recursos	5	4	4	4,3	
	Intuición	4	5	4	4,3	
	Capacidad de análisis	5	5	5	5,0	
	Toma de decisiones	5	5	5	5,0	
	Iniciativa	5	4	5	4,7	
	Creatividad	5	4	5	4,7	
	Gestión del tiempo	4	5	4	4,3	
Gestión de incertidumbre	5	4	5	4,7		
Gestión Personal y Autocontrol	Optimismo	4,5	4	5	4,5	4,67
	Gestión del estrés	5	5	4	4,7	
	Autoconocimiento	5	4,5	4	4,5	
	Inteligencia Emocional	5	5	5	5,0	
Integridad	Credibilidad	5	4	4	4,3	4,44
	Equidad	5	4	5	4,7	
	Honestidad	4	4	5	4,3	

Nota. Elaboración Propia

A manera de cierre, este marco teórico establece una base conceptual sólida para orientar la investigación, delimitando cuatro dimensiones claves sobre las cuales se estructura el instrumento de evaluación. Estas categorías organizan el perfil de habilidades directivas desde una perspectiva integral y contextualizada, en coherencia con las exigencias actuales del entorno empresarial. El enfoque epistemológico que guía esta investigación es de corte constructivista, dado que se reconoce la autopercepción del estudiante como una vía válida para comprender el nivel de desarrollo de sus competencias y fomentar procesos de autorreflexión y mejora continua. Esta postura permite interpretar las habilidades como competencias en evolución, sujetas a contextos, experiencias y procesos formativos, lo cual resulta coherente con el propósito de la presente monografía.

Hipótesis

Hipótesis nula (H0): No existen diferencias estadísticamente significativas en el nivel de desarrollo de las habilidades directivas evaluadas entre los estudiantes del programa de MBA de la Universidad EAN en 2024, según el semestre cursado ni su experiencia laboral previa.

Hipótesis alternativa (H1): Existen diferencias estadísticamente significativas en el nivel de desarrollo de las habilidades directivas evaluadas entre los estudiantes del programa de MBA de la Universidad EAN en 2024, según el semestre cursado y su experiencia laboral previa.

Variables

La definición conceptual, la operación y la clasificación de las variables en este estudio se dividen en cuatro categorías fundamentales. Estas categorías se sustentan en el marco teórico que integra las teorías de Katz y Goleman, asegurando una alineación con las habilidades más demandadas en el mercado laboral actual, tal como se expone en el Foro Económico Mundial de 2023:

1. Gestión de equipos y relaciones personales:

esta categoría agrupa las habilidades relacionadas con la gestión de equipos, comunicación efectiva y relaciones interpersonales, como el coaching y mentoring, delegación y manejo de conflictos. Se ha incluido esta categoría debido a la importancia central de estas competencias en el liderazgo y la coordinación de grupos de trabajo, tal como lo sostiene Katz en su modelo de habilidades humanas, donde enfatiza la capacidad de gestionar personas y relaciones como esencial para los líderes. La teoría de Goleman sobre inteligencia emocional también respalda esta categorización, pues la empatía y las habilidades sociales son claves para el manejo efectivo de equipos.

2. Pensamiento estratégico y resolución de problemas:

en esta categoría se incluyen las habilidades estratégicas para abordar problemas complejos y tomar decisiones informadas, como la visión del negocio e iniciativa. Estas habilidades son fundamentales para la proyección del futuro de la organización, alineándose con la visión estratégica de Katz sobre las habilidades conceptuales. También se integran competencias creativas y analíticas, que Goleman vincula a la capacidad de liderazgo transformacional, especialmente en contextos donde es necesario innovar y generar soluciones en escenarios complejos.

3. Gestión personal y autocontrol:

La categoría de gestión personal abarca las habilidades relacionadas con el autocontrol, el bienestar emocional y la autogestión, tales como el autoconocimiento, la gestión del estrés y el aprendizaje personal. Esta categorización se basa directamente en la teoría de la inteligencia emocional de Goleman, que destaca la importancia del autocontrol y la autorregulación emocional como elementos centrales para mantener el equilibrio en situaciones laborales exigentes.

4. Integridad:

Esta categoría, que agrupa las habilidades de credibilidad y equidad, está dirigida a fomentar un entorno ético dentro de la organización. Si bien es cierto que en la literatura las competencias relacionadas con la ética no siempre se detallan como un bloque específico, hemos decidido incluirlas dado su papel fundamental en el desarrollo de líderes responsables, que no solo sean competentes en lo técnico, sino también en lo moral, como lo plantea Katz al referirse a la necesidad de líderes íntegros. Para mayor claridad se resume en la siguiente tabla:

Tabla 13

Categorización de habilidades directivas

Dimensión	Fundamento teórico
Gestión de equipos y relaciones personales	Katz (habilidades humanas), Goleman (conciencia social y gestión de relaciones)
Pensamiento estratégico y resolución de problemas	Katz (habilidades conceptuales), Goleman (visión estratégica).

Gestión personal y autocontrol	Goleman (autoconciencia y autogestión)
Integridad	Modelo EAN y principios éticos organizacionales

Categoría	Habilidad Directiva
1. Gestión de Equipos y Relaciones	<i>Trabajo en equipo</i>
	<i>Liderazgo</i>
	<i>Manejo de conflictos</i>
	<i>Dirección de personas</i>
	<i>Negociación</i>
	<i>Delegación</i>
	<i>Coaching y mentoring</i>
	<i>Red de relaciones efectivas</i>
2. Pensamiento Estratégico y Resolución de Problemas	<i>Comunicación</i>
	<i>Gestión de recursos</i>
	<i>Creatividad</i>
	<i>Capacidad de análisis</i>
	<i>Toma de decisiones</i>
	<i>Iniciativa</i>
	<i>Visión del negocio</i>
3. Gestión Personal y Autocontrol	<i>Gestión de incertidumbre</i>
	<i>Intuición</i>
	<i>Gestión del tiempo</i>
	<i>Autoconocimiento</i>
	<i>Optimismo</i>
4. Integridad	<i>Inteligencia Emocional</i>
	<i>Gestión del estrés</i>
	<i>Aprendizaje personal</i>
	<i>Credibilidad</i>
	<i>Equidad</i>
	<i>Honestidad</i>

Nota. Elaboración Propia.

Como se explica de manera detallada en el marco teórico y se consolida en el apartado del perfil de habilidades directivas deseadas, las variables seleccionadas fueron elegidas con base en su relevancia tanto teórica como práctica. En el marco teórico, se abordaron varios autores, que sirvieron de guía para identificar las habilidades claves que deben desarrollar los líderes en el contexto actual. A partir de esta fundamentación, se

construyó un perfil de habilidades directivas que refleja las competencias más demandadas en el mercado laboral, y se alineó con las necesidades educativas de la Universidad EAN. Se procedió a analizar el plan de estudios y su alineación con las habilidades del futuro identificadas por el Foro Económico Mundial en 2023, lo que permite verificar que cada asignatura está en consonancia con las tendencias y requerimientos del mercado laboral propuestos por esta institución. Los detalles de este análisis se encuentran en el Anexo C. A continuación, se evaluó si las variables definidas en las cuatro categorías están relacionadas con el plan de estudios, resumiendo los resultados en la tabla siguiente. Este proceso confirma que las habilidades evaluadas en esta investigación están alineadas con el modelo educativo de la universidad, las demandas del mercado laboral y los fundamentos teóricos pertinentes en el área. La tabla 10 detalla cómo las habilidades directivas evaluadas se distribuyen entre las categorías del modelo educativo de la universidad, lo que ratifica su alineación con las exigencias curriculares y las demandas del mercado laboral. La incorporación de esta información en el anexo C fortalece la relación entre el análisis teórico y el contexto académico.

Tabla 14

Alineación habilidades directivas y modelo educativo

Habilidad Directiva	Tipo de Competencia del modelo educativo
Autoconocimiento	Esencial
Aprendizaje personal	Esencial
Creatividad	Transversal
Intuición	Transversal
Optimismo	Transversal
Iniciativa	Transversal
Gestión del estrés	Disciplinar
Gestión del tiempo	Disciplinar
Gestión de la incertidumbre	Disciplinar
Honestidad	Transversal

Red de relaciones efectivas	Disciplinar
Comunicación	Esencial
Negociación	Disciplinar
Dirección de personas	Disciplinar
Delegación	Disciplinar
Coaching y mentoring	Disciplinar
Trabajo en equipo	Transversal
Manejo de conflictos	Transversal
Inteligencia Emocional	Esencial
Equidad	Transversal
Visión de negocio	Disciplinar
Gestión de recursos	Disciplinar
Liderazgo	Disciplinar
Toma de decisiones	Disciplinar
Capacidad de análisis	Disciplinar
Credibilidad	Transversal

Nota. Elaboración Propia.

Dado que se tiene certeza de las variables, los resúmenes de la conceptualización de las mismas se detallan en la tabla 11, la cual presenta la estructura del instrumento de investigación desarrollado para medir las habilidades directivas en los estudiantes del MBA. En ella se muestran las categorías de habilidades analizadas, las competencias específicas dentro de cada categoría y la correspondencia con las preguntas del cuestionario utilizado en la investigación.

La asignación de preguntas a cada habilidad se realizó con base en una revisión teórica y en la validación del instrumento por parte de expertos, asegurando que cada ítem evaluara de manera precisa la competencia correspondiente. Además, se incluyó un apartado de información sociodemográfica con el propósito de contextualizar los resultados y analizar posibles variaciones en función de factores como la edad, el género y la experiencia laboral.

Tabla 15

Variables

Categoría	Habilidades Directivas	Medición
Gestión de Equipos y Relaciones	Trabajo en equipo	Preguntas 55-57
	Liderazgo	Preguntas 73-74
	Manejo de conflictos	Preguntas 58-60
	Dirección de personas	Preguntas 46-48
	Negociación	Preguntas 43-45
	Delegación	Preguntas 49-51
	Coaching y mentoring	Preguntas 52-54
	Red de relaciones efectivas	Preguntas 37-39
Pensamiento Estratégico y Resolución de Problemas	Comunicación	Preguntas 40-42
	Gestión de recursos	Preguntas 70-72
	Creatividad	Preguntas 13-15
	Capacidad de análisis	Preguntas 79-81
	Toma de decisiones	Preguntas 76-78
	Iniciativa	Preguntas 22-24
	Visión del negocio	Preguntas 67-69
	Gestión de incertidumbre	Preguntas 31-33
Gestión Personal y Autocontrol	Intuición	Preguntas 16-18
	Gestión del tiempo	Preguntas 28-30
	Autoconocimiento	Preguntas 7-9
	Optimismo	Preguntas 19-21
	Inteligencia Emocional	Preguntas 61-63
Integridad	Gestión del estrés	Preguntas 25-27
	Aprendizaje personal	Preguntas 10-12
	Credibilidad	Preguntas 82-84
Información sociodemografica	Equidad	Preguntas 64-66
	Honestidad	Preguntas 34-36
	Rango de Edad	Pregunta 4
	Género	Pregunta 2
	Años de Experiencia Laboral	Pregunta 3
	Semestre	Pregunta 5
Área de desempeño laboral:	Pregunta 6	

Nota. Elaboración propia

Metodología

Enfoque y alcance de la investigación

Este estudio se desarrolló siguiendo un enfoque cuantitativo de naturaleza nomotética, cuyo propósito radica en la formulación de generalizaciones que permitan identificar patrones comunes en grupos amplios. Este enfoque se emplea predominantemente en investigaciones que recurren al análisis de datos obtenidos mediante cuestionarios estandarizados y aplicados a muestras representativas. En términos prácticos, el enfoque nomotético implica recolectar datos cuantificables y analizarlos estadísticamente con el objetivo de establecer relaciones entre variables, detectar diferencias significativas entre grupos y construir perfiles generales, tal como lo describe (Martínez, 2012, p. 100).

Este enfoque resultó pertinente para esta investigación, en tanto se buscó caracterizar las habilidades directivas en una muestra amplia de estudiantes del MBA, e identificar diferencias en función de variables como el semestre cursado y la experiencia laboral.

Diseño de la investigación

El diseño del estudio se enmarca dentro de un modelo no experimental, lo que implica que no se realiza manipulación intencionada de las variables independientes, sino que se observan los fenómenos tal como se presentan en su entorno natural. De acuerdo con Agudelo et al. (2008), este tipo de diseño es adecuado cuando se desea comprender las relaciones entre variables sin intervenir directamente en ellas (p. 2).

Asimismo, se trata de un diseño transeccional (o transversal), ya que la recolección de datos se llevó a cabo en un solo momento en el tiempo, permitiendo capturar una fotografía de la situación actual de las habilidades directivas entre los estudiantes del MBA. Esta estrategia es útil para comparar grupos o identificar diferencias en una misma población sin necesidad de un seguimiento longitudinal (Polanía et al. 2020, p. 34).

Este diseño fue seleccionado por su pertinencia metodológica y por ajustarse a los objetivos del estudio, centrados en caracterizar y comparar habilidades en un momento concreto del ciclo académico.

Tipo de estudio

El presente estudio es de tipo descriptivo, orientado a especificar las características y niveles de desarrollo de las habilidades directivas entre los estudiantes del programa. Además, incluye un componente comparativo que permite identificar posibles diferencias significativas según variables sociodemográficas como el semestre o la experiencia laboral, con el propósito de proponer estrategias que fortalezcan dichas habilidades.

Según Hernández (2006), este tipo de estudios tiene como finalidad principal detallar las propiedades, características y perfiles de fenómenos o grupos de interés, utilizando instrumentos de medición y análisis cuantitativo, lo cual se alinea con los objetivos de esta investigación (p. 82).

Población y muestra

La población objeto del estudio está conformada por los estudiantes matriculados en el programa de Maestría en Administración de Empresas (MBA) de la Universidad EAN. Según datos suministrados por la dirección académica del programa, para el segundo semestre de 2023 la población total era de 643 estudiantes, distribuidos de la siguiente manera:

Modalidad presencial: 217 estudiantes

Modalidad virtual: 426 estudiantes

La muestra estuvo compuesta por estudiantes activos de modalidad presencial del MBA de la Universidad EAN en el año 2024, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Esta selección fue posible gracias a que la dirección del

programa facilitó el acceso a los estudiantes presenciales de manera ágil y directa, lo que permitió aplicar el instrumento sin mayores restricciones logísticas ni operativas.

Es importante aclarar que la investigación no incluyó estudiantes de modalidad virtual, debido a diferencias en la estructura curricular, la dinámica de formación y la imposibilidad logística de acceder a ese grupo durante el tiempo de recolección. Se reconoce, por tanto, una limitación en la representatividad de los resultados respecto a la totalidad del programa. En ese sentido, las conclusiones deben entenderse referidas específicamente a los estudiantes de modalidad presencial, quienes representaron una porción significativa y activa del universo académico estudiado en el periodo mencionado.

Para determinar el tamaño de la muestra, se empleó la fórmula para poblaciones finitas (Aguilar, 2005, p. 336), con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, considerando como población únicamente a los estudiantes de la modalidad presencial (N = 217). La fórmula utilizada fue:

$$n = Z_{\alpha}^2 \frac{N \cdot p \cdot q}{i^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Nota. Tomado de (Aguilar, 2005, p.336)

Donde:

N: tamaño de la población [217 estudiante en modalidad presencial]

n: tamaño de la muestra

Z α : valor correspondiente a la distribución de Gauss para un nivel de confianza del 95%, equivale a 1,96

p: probabilidad de éxito, equivalente a 0,5

q: probabilidad de fracaso, equivalente a 0,5

i: error que se prevé cometer estimado en el 5%

El resultado de este cálculo arrojó un tamaño muestral de 140 estudiantes, equivalente al 64,5% del total de la población presencial. Este nivel de cobertura proporciona una base sólida para realizar interpretaciones con un alto grado de certeza respecto a las habilidades directivas de los estudiantes en dicha modalidad.

Instrumentos

La presente investigación se fundamenta en la recopilación y análisis de datos sobre las habilidades directivas en los estudiantes del MBA de la Universidad EAN durante el año 2024. Para ello, se diseñó un instrumento de evaluación de autopercepción de habilidades directivas (ver anexo E), el cual fue sometido a validación por expertos antes de su aplicación, mediante la metodología V de Aiken, obteniendo un valor de 0,95. El detalle de esta validación puede verse en el Anexo F.

Es importante destacar que, en línea con las estrategias éticas de la investigación, se garantizó el consentimiento informado de todos los participantes, quienes fueron plenamente conscientes de la naturaleza de la investigación, el uso de los datos recopilados y la voluntariedad de su participación. Además, se aseguró el anonimato de los datos de los participantes, siendo los resultados tratados de manera agregada, sin información identificable.

Con respecto a la autopercepción, se implementaron medidas para controlar los sesgos relacionados, como la formulación de preguntas que buscaban reducir la tendencia a respuestas socialmente deseables, junto con un diseño de escala Likert que permitiera capturar una gama de respuestas más representativa y menos sesgada.

Técnicas para el análisis de la información

Para la recolección de información, se administraron encuestas en línea a una muestra representativa de estudiantes del programa de MBA de la Universidad EAN

durante el año 2024. Los datos fueron procesados y analizados utilizando el software estadístico SPSS, siguiendo un enfoque cuantitativo riguroso.

En primer lugar, se aplicaron estadísticas descriptivas para obtener una visión general del comportamiento de las variables, incluyendo medidas como media y desviación estándar, con el fin de caracterizar las habilidades directivas autopercebidas por los estudiantes.

Posteriormente, se procedió al análisis inferencial, utilizando pruebas no paramétricas debido a que los datos no cumplieron con el supuesto de normalidad, verificado mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov. Entre las pruebas utilizadas se encuentran:

Correlación de Spearman: para explorar relaciones entre variables ordinales y detectar asociaciones significativas entre diferentes habilidades directivas.

Prueba de Kruskal-Wallis: para identificar diferencias estadísticamente significativas en los niveles de habilidades según el semestre cursado o la experiencia laboral de los estudiantes.

Prueba de Dunn: como prueba post hoc, para precisar en qué grupos se encontraban las diferencias luego del Kruskal-Wallis.

Test U de Mann-Whitney: para comparar distribuciones entre dos grupos independientes en variables ordinales.

Análisis de clúster (K-means): para clasificar a los estudiantes en grupos homogéneos según el patrón de sus habilidades directivas, facilitando una caracterización más detallada de perfiles de desarrollo.

Estas técnicas permitieron responder de manera precisa a los objetivos específicos del estudio y evaluar la hipótesis planteada sobre la existencia de diferencias significativas en las habilidades según la trayectoria formativa y profesional de los estudiantes.

Trabajo de Campo

Procesamiento de los datos

El trabajo de campo de la presente investigación se desarrolló con el apoyo de la dirección del programa MBA, quien facilitó el acceso a los estudiantes de modalidad presencial mediante el envío de una invitación oficial al correo electrónico institucional. En dicho mensaje se incluyeron las instrucciones para el diligenciamiento del cuestionario, así como la aclaración de que la participación era completamente voluntaria y anónima. Cada estudiante tuvo la libertad de decidir si deseaba participar o no, respetando así los principios éticos del consentimiento informado.

El instrumento fue administrado de forma virtual, a través de un formulario en línea, entre el 6 de diciembre de 2024 y el 11 de enero de 2025. Esta modalidad permitió alcanzar un amplio número de participantes en un periodo logísticamente viable, sin interferir con la dinámica académica. Durante el periodo mencionado, se recibieron un total de 140 respuestas válidas por parte de estudiantes activos en modalidad presencial, lo que representó una cobertura del 64,5% de dicha población (217 estudiantes), otorgando una base sólida para realizar interpretaciones con alto nivel de certeza dentro del segmento estudiado.

Los datos recopilados fueron posteriormente sistematizados para su análisis cuantitativo, conforme a los objetivos y la hipótesis de investigación. El tratamiento estadístico incluyó análisis descriptivos e inferenciales, lo cual permitió identificar diferencias significativas entre grupos de estudiantes según variables como semestre o experiencia laboral, en consonancia con la pregunta de investigación.

Para garantizar la validez y confiabilidad del instrumento, se realizaron análisis de consistencia interna (Alfa de Cronbach) y pruebas de correlación entre las diferentes

dimensiones evaluadas. Se utilizó software estadístico SSPS especializado para el tratamiento de la información.

Análisis de fiabilidad

Para evaluar la consistencia interna del instrumento utilizado en esta investigación, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0,913 en un total de 26 ítems.

El Alfa de Cronbach es un indicador ampliamente utilizado para medir la fiabilidad interna de un instrumento de evaluación. Su escala oscila entre 0 y 1, donde valores más altos reflejan una mayor coherencia en las respuestas. En términos generales, un coeficiente superior a 0,9 se considera excelente, lo que sugiere una alta fiabilidad del instrumento aplicado (Tavakol & Dennick, 2011).

Los hallazgos obtenidos indican que el instrumento posee una alta fiabilidad, lo que demuestra que los ítems utilizados para evaluar las habilidades directivas están fuertemente relacionados y reflejan de manera coherente el mismo concepto. Esto refuerza la validez del análisis y asegura que las conclusiones del estudio se basan en un soporte estadístico sólido, garantizando la exactitud y consistencia de los resultados.

Tabla 16

Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,913	26

Nota. Elaboración propia

Análisis de resultados

Los resultados de esta investigación fueron estructurados de manera que mantuvieran una coherencia directa con la pregunta problema y los objetivos propuestos. En primer lugar, se presentaron análisis descriptivos que permitieron caracterizar el perfil general de los estudiantes encuestados, lo cual contextualiza adecuadamente la muestra. Posteriormente, se organizaron los hallazgos conforme a las dimensiones de habilidades directivas evaluadas, presentando medidas como medias, desviaciones estándar y frecuencias, de forma clara y segmentada.

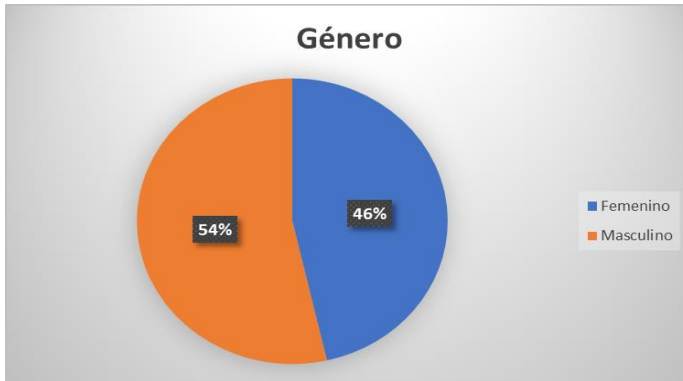
Luego, se desarrollaron análisis inferenciales (como Kruskal-Wallis, prueba U de Mann-Whitney, y correlación de Spearman) orientados a identificar diferencias y relaciones significativas según variables como el semestre académico y la experiencia laboral, directamente vinculadas con la hipótesis del estudio. Finalmente, se aplicó un análisis de conglomerados (K-means) que permitió clasificar a los estudiantes en grupos según sus perfiles de habilidades, brindando una visión integral para interpretar los patrones encontrados y sustentar las conclusiones. Todo este proceso fue guiado por la lógica del problema de investigación, con una redacción clara y articulada con los ejes centrales del trabajo.

Información demográfica de la muestra

Se presentan a continuación algunos de los resultados obtenidos en el procesamiento de los datos:

Figura 3

Género



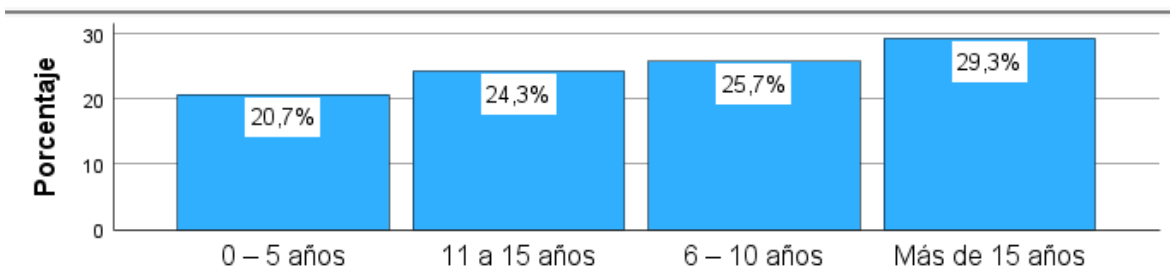
Nota. Elaboración propia

La figura muestra la distribución de los estudiantes del MBA según su género:

Hay 75 estudiantes masculinos (53.6%) y 65 estudiantes femeninos (46.4%). La diferencia entre ambos grupos no es muy grande, lo que indica una participación relativamente equilibrada de hombres y mujeres en el programa.

Figura 4

Años de experiencia laboral



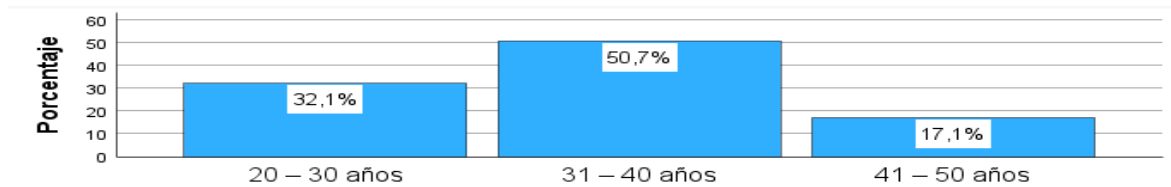
Nota. Elaboración propia

La distribución de los estudiantes del MBA según su experiencia laboral. Se observa que la mayoría de los estudiantes tienen más de 15 años de experiencia (41 estudiantes, 29.3%). Le sigue el grupo con 6 a 10 años de experiencia (36 estudiantes, 25.7%). Luego, el grupo con 11 a 15 años de experiencia (34 estudiantes, 24.3%). Finalmente, los estudiantes con menos experiencia (0 a 5 años) son los menos representados (29

estudiantes, 20.7%). En relación a nivel de experiencia se logró tener una muestra bastante equilibrada en cada por cada uno de los rangos.

Figura 5

Rango de Edad



Nota. Elaboración propia

La mayoría de los estudiantes tienen entre 31 y 40 años (71 estudiantes, 50.7%).

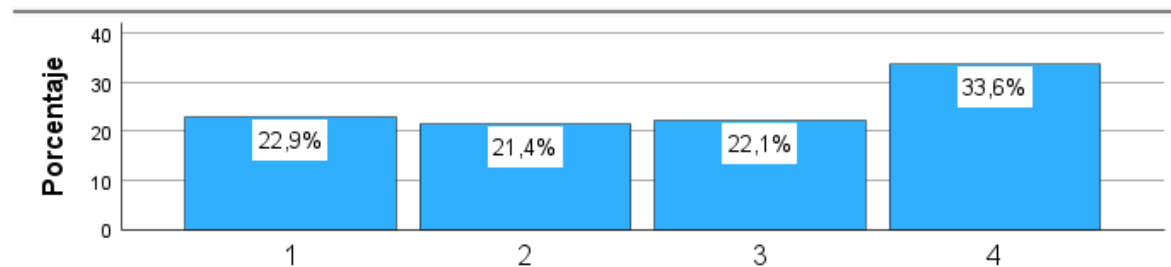
Le sigue el grupo de 20 a 30 años con 45 estudiantes (32.1%).

Finalmente, el grupo menos representado es el de 41 a 50 años, con 24 estudiantes (17.1%).

Esto indica que la muestra está compuesta principalmente por profesionales en una etapa intermedia de su carrera, aunque también hay una presencia significativa de jóvenes y una menor representación de personas mayores de 40 años.

Figura 6

Semestre



Nota. Elaboración propia

El grupo más numeroso está en el cuarto semestre (47 estudiantes, 33.6%), lo que indica una alta tasa de permanencia en el programa hasta su fase final. Los demás semestres tienen una distribución relativamente equilibrada:

Primer semestre: 32 estudiantes (22.9%).

Segundo semestre: 30 estudiantes (21.4%).

Tercer semestre: 31 estudiantes (22.1%).

Figura 7

Área desempeño laboral



Nota. Elaboración propia

Las áreas más representadas son Administración (27 estudiantes, 19.3%) y Comercial (25 estudiantes, 17.9%), lo que indica que una gran parte de los estudiantes trabaja en funciones estratégicas y de negocio. Otras áreas con alta representación incluyen

Operaciones/Producción (14 estudiantes, 10%), Mercadeo (11 estudiantes, 7.9%), Logística (11 estudiantes, 7.9%) y Finanzas (11 estudiantes, 7.9%). Áreas con menor representación incluyen Gerencia General, Gestión Humana y Otros (cada una con 9 estudiantes, 6.4%). Las menos representadas son Auditoría, Educación y Tecnología (1 estudiante cada una, 0.7%). En general, la distribución muestra que el MBA atrae principalmente a profesionales en administración, comercial y operaciones, aunque hay diversidad en otras áreas.

Tabla 17

Calificación promedio de habilidades

Estadísticos descriptivos			
Habilidad Directiva	Media		Desv. estándar
	Estadístico	Error estándar	Estadístico
Honestidad	4,76	0,04	0,410
Credibilidad	4,61	0,04	0,440
Equidad	4,53	0,04	0,430
Trabajo en equipo	4,5	0,05	0,530
Aprendizaje personal	4,48	0,04	0,510
Liderazgo	4,46	0,04	0,520
Red de relaciones efectivas	4,44	0,04	0,500
Gestión de recursos	4,4	0,04	0,500
Dirección de personas	4,35	0,05	0,640
Manejo de conflictos	4,35	0,05	0,580
Creatividad	4,33	0,05	0,570
Capacidad de análisis	4,32	0,05	0,620
Toma de decisiones	4,29	0,05	0,620
Iniciativa	4,28	0,05	0,620
Comunicación	4,28	0,04	0,490
Optimismo	4,26	0,07	0,780
Negociación	4,24	0,04	0,520
Visión del negocio	4,24	0,05	0,600
Delegación	4,21	0,06	0,680
Inteligencia Emocional	4,14	0,06	0,650
Coaching y mentoring	4,05	0,07	0,770
Autoconocimiento	4	0,04	0,450
Gestión de incertidumbre	3,99	0,06	0,740
Intuición	3,84	0,06	0,740
Gestión del tiempo	3,77	0,07	0,870
Gestión del estrés	3,64	0,07	0,850

Nota. Elaboración propia

La tabla de estadísticos descriptivos presenta la media y la desviación estándar de las habilidades directivas evaluadas en los estudiantes del MBA. A continuación, se presentan los principales hallazgos:

1. Habilidades mejor valoradas

Las habilidades con mayor promedio en la autopercepción de los estudiantes son:

Honestidad (M = 4,76, SD = 0,410)

Credibilidad (M = 4,61, SD = 0,440)

Equidad (M = 4,53, SD = 0,430)

Estas habilidades muestran valores medios elevados ($\geq 4,50$) y una baja desviación estándar, lo que indica un alto grado de consenso entre los encuestados. Este resultado sugiere que los estudiantes del MBA perciben fuertemente estas competencias dentro de su desempeño directivo, lo que puede estar influenciado por el énfasis en principios éticos y valores dentro de la formación gerencial.

2. Otras habilidades con alta percepción

Habilidades como Trabajo en equipo (M = 4,50), Aprendizaje personal (M = 4,48) y Liderazgo (M = 4,46) también presentan altos puntajes, lo que indica que los estudiantes se perciben como colaboradores efectivos y con una orientación al desarrollo continuo.

3. Habilidades con percepción moderada

A medida que descendemos en la tabla, encontramos habilidades con valores ligeramente menores, como:

Capacidad de análisis (M = 4,32, SD = 0,620)

Toma de decisiones (M = 4,29, SD = 0,620)

Iniciativa (M = 4,28, SD = 0,620)

Comunicación (M = 4,28, SD = 0,490)

Negociación (M = 4,24, SD = 0,520)

Aunque estas habilidades aún tienen una valoración alta, presentan una mayor dispersión en las respuestas, lo que sugiere que algunos estudiantes pueden sentirse menos seguros en estos aspectos o que existen diferencias individuales en la percepción de su dominio.

4. Habilidades con baja percepción

Las habilidades con menor puntuación media son:

Gestión de incertidumbre (M = 3,99, SD = 0,740)

Intuición (M = 3,84, SD = 0,740)

Gestión del tiempo (M = 3,77, SD = 0,870)

Gestión del estrés (M = 3,64, SD = 0,850)

Estos resultados sugieren que los estudiantes perciben mayores oportunidades de mejora en su capacidad para manejar situaciones inciertas, administrar su tiempo de manera eficiente y gestionar el estrés en contextos organizacionales. Además, la desviación estándar en estos casos es más alta, lo que indica una mayor variabilidad en la percepción de estas habilidades dentro de la muestra.

Prueba Kolmogorov-Smirnov

La prueba de Kolmogorov-Smirnov (K-S) se utilizó para evaluar si las distribuciones de las habilidades directivas siguen una distribución normal. En los resultados presentados, todos los valores de significación (p-values) son menores a 0,001, lo que indica que rechazamos la hipótesis nula de normalidad para todas las habilidades evaluadas.

Tabla 18

Resultados Kolmogorov-Smirnov

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra			
Parámetros normales ^{a,b}	Estadístico de prueba	Sig. asin. (bilateral) ^c	Sig. Monte Carlo (bilateral) ^d

	Media	Desv.		Sig.	Intervalo de confianza al 99%		
		Estándar			Límite inferior	Límite superior	
Autoconocimiento	4,38	,45	,187	<,001	<,001	<,001	<,001
Aprendizaje personal	4,48	,51	,173	<,001	<,001	<,001	<,001
Creatividad	4,33	,57	,139	<,001	<,001	<,001	<,001
Intuición	3,84	,74	,163	<,001	<,001	<,001	<,001
Optimismo	4,26	,78	,184	<,001	<,001	<,001	<,001
Iniciativa	4,28	,62	,169	<,001	<,001	<,001	<,001
Gestión del estrés	3,64	,85	,157	<,001	<,001	<,001	<,001
Gestión del tiempo	3,77	,87	,169	<,001	<,001	<,001	<,001
Gestión de incertidumbre	3,99	,74	,249	<,001	<,001	<,001	<,001
Honestidad	4,76	,41	,375	<,001	<,001	<,001	<,001
Red de relaciones efectivas	4,44	,50	,185	<,001	<,001	<,001	<,001
Comunicación	4,28	,49	,175	<,001	<,001	<,001	<,001
Negociación	4,24	,52	,187	<,001	<,001	<,001	<,001
Dirección de personas	4,35	,64	,164	<,001	<,001	<,001	<,001
Delegación	4,21	,68	,155	<,001	<,001	<,001	<,001
Coaching y mentoring	4,05	,77	,184	<,001	<,001	<,001	<,001
Trabajo en equipo	4,50	,53	,224	<,001	<,001	<,001	<,001
Manejo de conflictos	4,35	,58	,175	<,001	<,001	<,001	<,001
Inteligencia Emocional	4,14	,65	,166	<,001	<,001	<,001	<,001
Equidad	4,53	,43	,219	<,001	<,001	<,001	<,001
Visión del negocio	4,24	,60	,156	<,001	<,001	<,001	<,001
Gestión de recursos	4,40	,50	,153	<,001	<,001	<,001	<,001

Liderazgo	4,46	,52	,219	<,001	<,001	<,001	<,001
Toma de decisiones	4,29	,62	,165	<,001	<,001	<,001	<,001
Capacidad de análisis	4,32	,62	,184	<,001	<,001	<,001	<,001
Credibilidad	4,61	,44	,274	<,001	<,001	<,001	<,001

- a. La distribución de prueba es normal.
 - b. Se calcula a partir de datos.
 - c. Corrección de significación de Lilliefors.
 - d. El método de Lilliefors basado en las muestras 10000 Monte Carlo con la semilla de inicio 2000000.
- Nota.* Elaboración propia

Los resultados obtenidos en la prueba de Kolmogorov-Smirnov muestran valores de significación inferiores a 0,001 en todas las habilidades directivas evaluadas. Esto indica que sus distribuciones no siguen un comportamiento normal, lo que sugiere la presencia de asimetrías o sesgos en los datos. Además, el análisis basado en el método de Lilliefors, complementado con la simulación Monte Carlo y su intervalo de confianza al 99%, reafirma que la mayoría de las variables no se ajustan a una distribución normal.

Dado que los datos no cumplen con el supuesto de normalidad, se empleó en los próximos apartados de esta investigación técnicas estadísticas no paramétricas, como la prueba de Mann-Whitney o Kruskal-Wallis, para los análisis inferenciales. Estas pruebas permiten obtener resultados más precisos sin verse afectadas por la falta de normalidad. Por otro lado, métodos paramétricos como el análisis de varianza (ANOVA) o la regresión lineal podrían no ser los más adecuados, por lo que su aplicación no es adecuada en este contexto.

Correlación de Spearman

Dado que la prueba de Kolmogorov-Smirnov indica que las distribuciones de las habilidades directivas no son normales, el uso del coeficiente de correlación de Pearson no es recomendable, ya que este asume normalidad en los datos y podría generar

resultados sesgados. En su lugar, se sugiere emplear el coeficiente de correlación de Spearman, adecuado para variables ordinales y datos no normales. Este mide la relación monótona entre dos variables, sin requerir una asociación lineal estricta.

El análisis en SPSS identificó correlaciones significativas con valores superiores a 0,5 y con relevancia estadística (ver Anexo G para el análisis completo). Los resultados detallados se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 19

Resumen Matriz de Spearman

Habilidad Directiva	Categoría	Habilidad Directiva	Categoría	Coefficiente de Spearman
Capacidad de análisis	2. Pensamiento Estratégico y Resolución de Problemas	Toma de decisiones	2. Pensamiento Estratégico y Resolución de Problemas	,631**
Credibilidad	4. Ética y Responsabilidad Social	Toma de decisiones	Resolución de Problemas	,571**
Delegación	1. Gestión de Equipos y Relaciones	Gestión de recursos	Resolución de Problemas	,526**
Delegación	1. Gestión de Equipos y Relaciones	Toma de decisiones	Resolución de Problemas	,545**
Dirección de personas	1. Gestión de Equipos y Relaciones	Delegación	1. Gestión de Equipos y Relaciones	,645**
Dirección de personas	1. Gestión de Equipos y Relaciones	Coaching y mentoring	1. Gestión de Equipos y Relaciones	,504**
Dirección de personas	1. Gestión de Equipos y Relaciones	Manejo de conflictos	1. Gestión de Equipos y Relaciones	,581**
Equidad	4. Ética y Responsabilidad Social	Gestión de recursos	Resolución de Problemas	,532**
Equidad	4. Ética y Responsabilidad Social	Liderazgo	1. Gestión de Equipos y Relaciones	,578**
Gestión de incertidumbre	2. Pensamiento Estratégico y Resolución de Problemas	Autoconocimiento	3. Gestión Personal y Autocontrol	,527**
Gestión de incertidumbre	2. Pensamiento Estratégico y Resolución de Problemas	Delegación	1. Gestión de Equipos y Relaciones	,511**
Gestión de incertidumbre	2. Pensamiento Estratégico y Resolución de Problemas	Coaching y mentoring	1. Gestión de Equipos y Relaciones	,575**
Gestión del estrés	3. Gestión Personal y Autocontrol	Gestión del tiempo	2. Pensamiento Estratégico y Resolución de Problemas	,546**
Gestión del estrés	3. Gestión Personal y Autocontrol	Gestión de incertidumbre	2. Pensamiento Estratégico y Resolución de Problemas	,556**
Gestión del estrés	3. Gestión Personal y Autocontrol	Inteligencia Emocional	3. Gestión Personal y Autocontrol	,508**
Gestión del tiempo	2. Pensamiento Estratégico y Resolución de Problemas	Gestión de incertidumbre	2. Pensamiento Estratégico y Resolución de Problemas	,571**
Iniciativa	Problemas	Creatividad	Resolución de Problemas	,536**
Iniciativa	Problemas	Gestión del estrés	3. Gestión Personal y Autocontrol	,546**
Iniciativa	Problemas	Gestión de incertidumbre	Resolución de Problemas	,571**
Iniciativa	2. Pensamiento Estratégico y Resolución de Problemas	Toma de decisiones	2. Pensamiento Estratégico y Resolución de Problemas	,614**
Liderazgo	1. Gestión de Equipos y Relaciones	Toma de decisiones	2. Pensamiento Estratégico y Resolución de Problemas	,590**
Manejo de conflictos	1. Gestión de Equipos y Relaciones	Coaching y mentoring	1. Gestión de Equipos y Relaciones	,522**
Manejo de conflictos	1. Gestión de Equipos y Relaciones	Trabajo en equipo	1. Gestión de Equipos y Relaciones	,578**
Manejo de conflictos	1. Gestión de Equipos y Relaciones	Gestión de recursos	Resolución de Problemas	,548**
Manejo de conflictos	1. Gestión de Equipos y Relaciones	Toma de decisiones	Resolución de Problemas	,507**
Negociación	1. Gestión de Equipos y Relaciones	Optimismo	3. Gestión Personal y Autocontrol	,512**
Trabajo en equipo	1. Gestión de Equipos y Relaciones	Gestión de recursos	Resolución de Problemas	,558**
Trabajo en equipo	2. Pensamiento Estratégico y Resolución de Problemas	Intuición	2. Pensamiento Estratégico y Resolución de Problemas	,538**
Visión del negocio	Problemas	Toma de decisiones	Resolución de Problemas	,652**
Visión del negocio	Problemas			

Nota. Elaboración propia

Las correlaciones más fuertes ($\rho \geq 0.60$) indican que la toma de decisiones tiene una estrecha relación con la visión del negocio ($\rho = 0.652$), la capacidad de análisis ($\rho = 0.631$) y la iniciativa ($\rho = 0.614$), lo que sugiere que estas habilidades son fundamentales para el pensamiento estratégico. Asimismo, la dirección de personas y la delegación ($\rho = 0.645$) muestran una fuerte conexión, evidenciando la importancia de delegar eficientemente en la gestión de equipos.

Las correlaciones moderadas ($\rho = 0.40 - 0.59$) destacan la influencia de la credibilidad, la equidad y el manejo de conflictos en el liderazgo y el trabajo en equipo, así como la relación entre la gestión del estrés, el tiempo y la incertidumbre. Estos hallazgos refuerzan la idea de que la toma de decisiones, la iniciativa y la dirección de personas son competencias clave, interconectadas con la capacidad analítica y la gestión estratégica. De acuerdo a los resultados de Spearman, se agrupan las habilidades en las siguientes categorías:

Categoría 1. Pensamiento Estratégico y Resolución de Problemas

1. Capacidad de análisis
2. Toma de decisiones
3. Visión del negocio
4. Gestión de incertidumbre
5. Gestión del tiempo
6. Iniciativa
7. Creatividad
8. Intuición
9. Gestión de recursos

Categoría 2: Gestión de Equipos y Relaciones

10. Dirección de personas
11. Delegación
12. Coaching y mentoring
13. Manejo de conflictos

14. Trabajo en equipo

15. Negociación

16. Liderazgo

Categoría 3. Gestión Personal y Autocontrol

17. Gestión del estrés

18. Autoconocimiento

19. Inteligencia emocional

20. Optimismo

Categoría 4: Ética y Responsabilidad Social

21. Credibilidad

22. Equidad

Durante el análisis de las habilidades directivas, se evaluaron diversas competencias clave para construir el modelo propuesto. A pesar de que habilidades como Honestidad, Aprendizaje personal, Red de relaciones efectivas y Comunicación mostraron puntuaciones elevadas en la muestra, los análisis estadísticos, específicamente el coeficiente de correlación de Spearman, indicaron que no presentaban relaciones significativas con otras competencias dentro del modelo. Estas habilidades, aunque valoradas positivamente por la muestra, no lograron demostrar interdependencia con otras competencias fundamentales para la gestión directiva.

Las medias y los valores de dispersión de estas habilidades fueron los siguientes: Honestidad (media = 4,76, desviación estándar = 0,41), Aprendizaje personal (media = 4,48, desviación estándar = 0,51), Red de relaciones efectivas (media = 4,44, desviación estándar = 0,50) y Comunicación (media = 4,28, desviación estándar = 0,49). A pesar de las altas puntuaciones, las bajas desviaciones estándar sugieren que estas habilidades son apreciadas en la muestra, pero la falta de correlación significativa con otras competencias clave, como toma de decisiones, liderazgo y gestión estratégica, las excluyó del modelo final.

Aunque se excluyeron estas habilidades del modelo, no se desvalora su importancia. Honestidad, Aprendizaje personal, Red de relaciones efectivas y Comunicación siguen siendo esenciales en el desarrollo de un directivo y pueden ser evaluadas desde un enfoque más amplio o en estudios futuros utilizando metodologías que permitan una conexión más explícita con las competencias directivas clave. La eliminación de estas habilidades del modelo no implica que carezcan de relevancia, sino que su integración en este contexto específico no resultó significativa.

Prueba de Kruskal-Wallis

Se utilizó la prueba de Kruskal-Wallis en SPSS para analizar las diferencias en las medianas de las variables del modelo entre los distintos semestres. Este análisis permite identificar posibles variaciones significativas en las habilidades directivas a medida que los estudiantes avanzan en el programa. Los resultados consolidados se resumen en la tabla a continuación, donde se destacan las diferencias más significativas (el análisis completo se presenta en el Anexo H).

Tabla 20

Prueba Hipótesis de Kruskal-Wallis

Prueba de Kruskal-Wallis			
	Hipótesis nula	Sig.^{a,b}	Decisión
1	No se observan diferencias significativas en la distribución del Autoconocimiento según el semestre.	.006	Se rechaza la hipótesis nula.
2	La creatividad mantiene una distribución homogénea entre los semestres.	.306	Se conserva la hipótesis nula.
3	La intuición presenta una distribución similar en los distintos semestres.	.020	Se rechaza la hipótesis nula.
4	No hay diferencias en la distribución del optimismo entre semestres.	.002	Se rechaza la hipótesis nula.
5	La iniciativa se distribuye de manera uniforme en los semestres analizados.	.959	Se conserva la hipótesis nula.

6	La gestión del estrés no varía significativamente según el semestre.	.003	Se rechaza la hipótesis nula.
7	La gestión del tiempo mantiene una distribución estable en los semestres.	.012	Se rechaza la hipótesis nula.
8	No se evidencian diferencias en la distribución de la gestión de incertidumbre entre semestres.	.671	Se conserva la hipótesis nula.
9	La negociación presenta una distribución homogénea en los distintos semestres.	.343	Se conserva la hipótesis nula.
10	No hay variaciones significativas en la distribución de dirección de personas según el semestre.	.344	Se conserva la hipótesis nula.
11	La delegación se mantiene distribuida de forma equitativa en los semestres.	.730	Se conserva la hipótesis nula.
12	El coaching y mentoring presentan diferencias en su distribución entre semestres.	.046	Se rechaza la hipótesis nula.
13	El trabajo en equipo mantiene una distribución uniforme según el semestre.	.075	Se conserva la hipótesis nula.
14	No hay cambios significativos en la distribución del manejo de conflictos entre semestres.	.255	Se conserva la hipótesis nula.
15	La inteligencia emocional se distribuye de manera estable en los distintos semestres.	.166	Se conserva la hipótesis nula.
16	La equidad no presenta diferencias relevantes en su distribución entre semestres.	.254	Se conserva la hipótesis nula.
17	La visión del negocio se mantiene homogénea a lo largo de los semestres.	.095	Se conserva la hipótesis nula.
18	Se observan diferencias en la distribución de la gestión de recursos según el semestre.	.028	Se rechaza la hipótesis nula.
19	La distribución del liderazgo no varía significativamente entre semestres.	.121	Se conserva la hipótesis nula.
20	La toma de decisiones presenta una distribución estable en los distintos semestres.	.231	Se conserva la hipótesis nula.
21	No se identifican variaciones significativas en la capacidad de análisis entre semestres.	.360	Se conserva la hipótesis nula.
22	La credibilidad se mantiene distribuida de manera similar a lo largo de los semestres.	.745	Se conserva la hipótesis nula.

a. El nivel de significación es de ,050.

b. Se muestra la significancia asintótica.

Nota. Elaboración propia

El análisis de la prueba de Kruskal-Wallis muestra que varias habilidades directivas presentan diferencias significativas en su distribución entre los distintos semestres del programa, mientras que otras no. Se rechaza la hipótesis nula (que sugiere que las distribuciones son iguales entre semestres) para las habilidades de Autoconocimiento, Intuición, Optimismo, Gestión del estrés, Gestión del tiempo, Coaching y mentoring y Gestión de recursos, lo que indica que estas habilidades varían según el semestre. Por otro lado, se conserva la hipótesis nula para las demás habilidades, lo que sugiere que no hay diferencias significativas entre semestres en cuanto a la distribución de estas variables.

Prueba de Dunn

A continuación, se presentan los resultados de las pruebas post hoc de Dunn, que permitieron analizar las diferencias específicas entre los semestres para varias habilidades directivas. Este análisis ayuda a identificar qué semestres presentan diferencias significativas en el desarrollo de las habilidades evaluadas.

Tabla 21

Resultados Prueba de Dunn

Habilidad Directiva	Diferencia entre Grupos
Autoconocimiento	Semestre 2 y 4
Intuición	Semestre 1 y 2
Optimismo	Semestre 1-2; Semestre 2-3
Gestión del estrés	Semestre 2-3 Semestre 3-4

Gestión del tiempo	Semestre 1-2; Semestre 2-3
Coaching y mentoring	No hay diferencias entre semestre
Gestión de recursos	Semestre 1 y 3

Nota. Elaboración propia

En cuanto a las habilidades directivas analizadas, se encontraron diferencias significativas en los siguientes pares de semestres: Autoconocimiento (Semestre 2 y 4), Intuición (Semestre 1 y 2), Optimismo (Semestre 1-2; Semestre 2-3), Gestión del estrés (Semestre 2-3; Semestre 3-4), Gestión del tiempo (Semestre 1-2; Semestre 2-3), y Gestión de recursos (Semestre 1 y 3). Por otro lado, la habilidad de Coaching y mentoring no mostró diferencias significativas entre los semestres. Estos resultados sugieren que algunas habilidades experimentan un desarrollo o cambio notable entre los semestres, mientras que otras permanecen estables a lo largo del tiempo.

Este análisis permite identificar su correspondencia con las asignaturas del programa. Por ejemplo, el autoconocimiento se desarrolla en Desarrollo de Competencias Directivas y Modelos de Alta Gerencia, mientras que la intuición se aborda en Pensamiento Estratégico y Gerencia Global, así como en Dirección Estratégica de la Gestión Humana. Por otro lado, competencias como el optimismo se relacionan con Ética Empresarial y Sostenibilidad e Iniciativa y Emprendimiento Sostenible, mientras que la gestión del estrés se trabaja en Dirección Estratégica de la Gestión Humana y Desarrollo de Competencias Directivas y Modelos de Alta Gerencia.

Asimismo, la gestión del tiempo encuentra su respaldo en Gestión del Conocimiento, Tecnología y Sistemas de Información. Finalmente, la gestión de recursos se vincula con Gestión de Operaciones y Alineación Estratégica y Habilidades de Dirección y Gestión

Financiera. Sin embargo, dentro de la universidad existe flexibilidad en el plan de estudios, lo que permite que una materia, sin importar en qué semestre esté asignada, pueda cursarse antes o después según la disponibilidad horaria y las necesidades del estudiante. Esta característica del programa facilita que cada estudiante adapte su formación según sus intereses y posibilidades.

Como complemento, se realizaron estas mismas pruebas estadísticas para la variable rango de edad, con el objetivo de identificar posibles diferencias en las habilidades directivas según esta característica sociodemográfica. Los resultados mostraron que no existen diferencias estadísticamente significativas, lo que indica que las habilidades directivas analizadas no varían de forma relevante entre los distintos rangos de edad considerados en el estudio.

Test de U de Mann-Whitney

Dado que no se encontraron evidencias significativas que sugieran que las habilidades directivas se adquieren conforme los estudiantes avanzan en el número de semestres, se decidió explorar si estas habilidades están relacionadas con el nivel de experiencia laboral. Para ello, se dividió la muestra en dos grupos: uno con 0 a 10 años de experiencia laboral y otro con más de 10 años. Aunque se habían contemplado varios rangos en la recolección de datos, se optó por simplificar la clasificación para evitar grupos con poca representación y facilitar los cálculos. Para analizar las diferencias entre estos dos grupos, se aplicó el Test de U de Mann-Whitney (ver análisis completo Anexo I), una prueba no paramétrica que es adecuada dado que las variables no siguen una distribución normal.

Tabla 22

Prueba de Hipótesis Test de U de Mann-Whitney

Resumen de contrastes de hipótesis

	Hipótesis nula	Sig. ^{a,b}	Decisión
1	No se observan diferencias significativas en la distribución del Autoconocimiento según los años de experiencia laboral.	.022	Se rechaza la hipótesis nula.
2	La creatividad mantiene una distribución homogénea entre los niveles de experiencia laboral.	.514	Se conserva la hipótesis nula.
3	La intuición presenta una distribución similar en los distintos niveles de experiencia.	.001	Se rechaza la hipótesis nula.
4	No hay diferencias en la distribución del optimismo entre niveles de experiencia laboral.	.824	Se conserva la hipótesis nula.
5	La iniciativa se distribuye de manera uniforme en los distintos niveles de experiencia laboral.	.033	Se rechaza la hipótesis nula.
6	La gestión del estrés no varía significativamente según los años de experiencia.	.336	Se conserva la hipótesis nula.
7	La gestión del tiempo mantiene una distribución estable en los niveles de experiencia laboral.	.929	Se conserva la hipótesis nula.
8	No se evidencian diferencias en la distribución de la gestión de incertidumbre entre niveles de experiencia laboral.	.357	Se conserva la hipótesis nula.
9	La negociación presenta una distribución homogénea en los distintos niveles de experiencia.	.589	Se conserva la hipótesis nula.
10	No hay variaciones significativas en la distribución de dirección de personas según los años de experiencia laboral.	.442	Se conserva la hipótesis nula.
11	La delegación se mantiene distribuida de forma equitativa en los niveles de experiencia laboral.	.891	Se conserva la hipótesis nula.
12	El coaching y mentoring presentan una distribución homogénea en los distintos niveles de experiencia.	.861	Se conserva la hipótesis nula.
13	El trabajo en equipo muestra diferencias significativas en su distribución entre los niveles de experiencia laboral.	<.001	Se rechaza la hipótesis nula.
14	No hay cambios significativos en la distribución del manejo de conflictos entre niveles de experiencia.	.945	Se conserva la hipótesis nula.
15	La inteligencia emocional se distribuye de manera estable en los distintos niveles de experiencia.	.109	Se conserva la hipótesis nula.
16	La equidad no presenta diferencias relevantes en su distribución entre los niveles de experiencia laboral.	.679	Se conserva la hipótesis nula.
17	La visión del negocio se mantiene homogénea a lo largo de los años de experiencia.	.890	Se conserva la hipótesis nula.

18	La gestión de recursos presenta una distribución estable entre los distintos niveles de experiencia laboral.	.679	Se conserva la hipótesis nula.
19	La distribución del liderazgo no varía significativamente entre los niveles de experiencia.	.344	Se conserva la hipótesis nula.
20	La toma de decisiones presenta una distribución estable en los distintos niveles de experiencia.	.838	Se conserva la hipótesis nula.
21	No se identifican variaciones significativas en la capacidad de análisis entre niveles de experiencia laboral.	.667	Se conserva la hipótesis nula.
22	La credibilidad se mantiene distribuida de manera similar a lo largo de los años de experiencia.	.492	Se conserva la hipótesis nula.

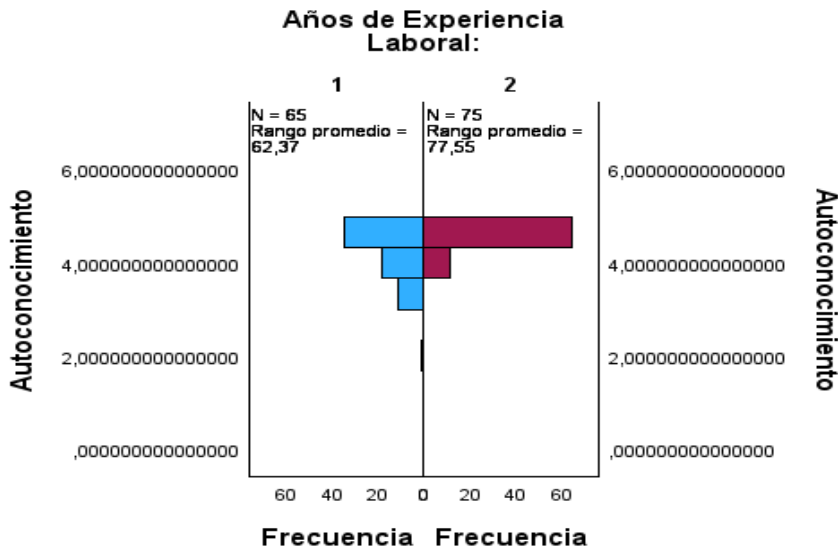
- a. El nivel de significación es de ,050.
 b. Se muestra la significancia asintótica.

Nota. Elaboración propia

Se encontraron diferencias significativas en las habilidades de Autoconocimiento, Intuición, Iniciativa y Trabajo en equipo, lo que sugiere que ciertos grupos presentan un mejor desempeño en estas áreas en comparación con otros. Estos resultados indican que la experiencia laboral podría influir en el desarrollo de estas habilidades directivas. Sin embargo, no se encontraron diferencias significativas en el resto de las habilidades, lo que sugiere que su desarrollo es más homogéneo entre los grupos analizados, independientemente del nivel de experiencia laboral. A continuación, se muestran gráficamente los resultados:

Figura 8

Prueba U Autoconocimiento

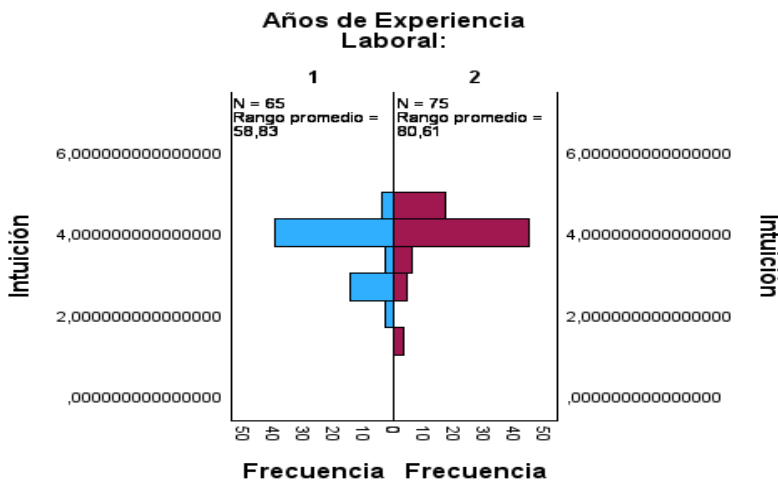


Nota. Elaboración propia

Conclusión: Las personas del grupo 2 (Experiencia laboral mayor a 10 años) tienen mejor desempeño en la valoración del autoconocimiento.

Figura 9

Prueba U Intuición

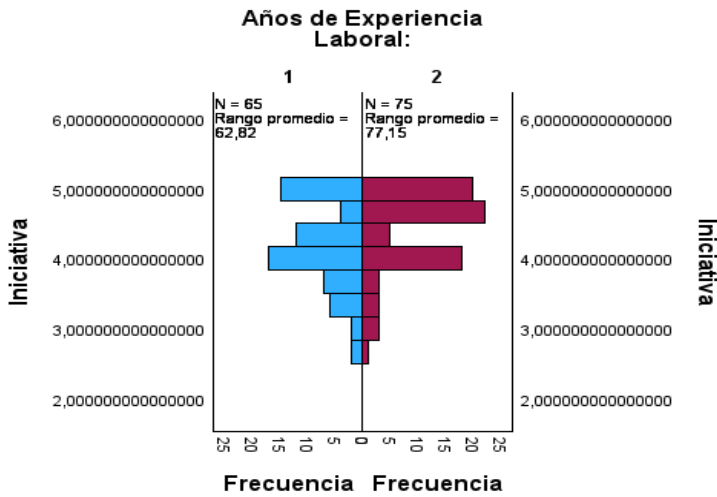


Nota. Elaboración propia

Conclusión: Las personas del grupo 2 (Experiencia laboral mayor a 10 años) tienen mejor desempeño en la valoración de la intuición.

Figura 10

Prueba U Iniciativa

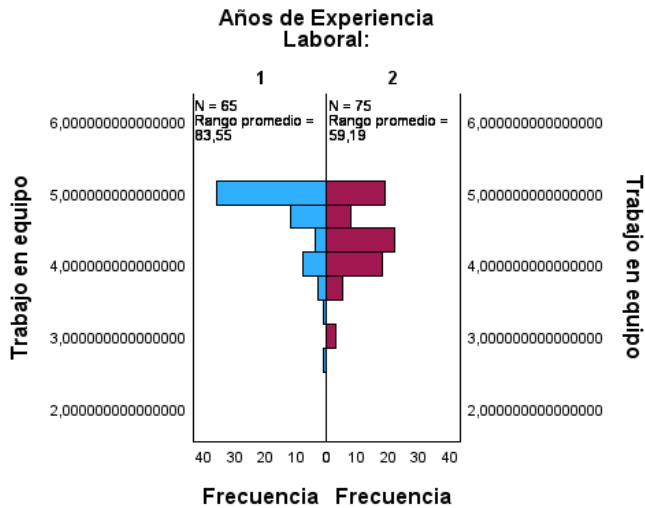


Nota. Elaboración propia

Conclusión: las personas del grupo 2 (Experiencia laboral mayor a 10 años) tienen mejor desempeño en la valoración de la habilidad iniciativa.

Figura 11

Prueba U Trabajo en equipo



Nota. Elaboración propia

Conclusión: Las personas del grupo 1 (Experiencia laboral menor a 10 años) tienen mejor desempeño en la valoración del trabajo en Equipo.

Finalmente, se realizó una prueba estadística para analizar si existían diferencias significativas en las habilidades directivas según el género de los participantes. Los resultados indicaron que no se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre los grupos, lo que sugiere que el desempeño en las habilidades evaluadas no varía de manera relevante entre hombres y mujeres dentro de la muestra analizada.

Para concluir este apartado de pruebas, que dan respuesta al segundo objetivo de esta monografía se resumen los resultados en la tabla 23. En el caso de la variable área de desempeño laboral, esta no fue incluida en los análisis estadísticos debido a que los grupos identificados presentaban tamaños heterogéneos y, en algunos casos, eran poco representativos. Esta falta de homogeneidad y tamaño suficiente en ciertos subgrupos limitaba la posibilidad de realizar inferencias estadísticas válidas y confiables, por lo que se optó por no considerar esta variable en los contrastes de hipótesis aplicados.

Tabla 23

Resultados de las pruebas estadísticas según variables sociodemográficas

Variable sociodemográfica	Prueba aplicada	Resultado
Semestre	Kruskal-Wallis	Diferencias significativas en: Autoconocimiento, Intuición, Optimismo, Gestión del estrés, Gestión del tiempo y Gestión de recursos.
Rango de edad	Kruskal-Wallis	No existen diferencias significativas.
Años de experiencia laboral	Mann-Whitney	Diferencias significativas en: Autoconocimiento, Intuición, Iniciativa y Trabajo en equipo.

Variable	Prueba	Resultado
sociodemográfica	aplicada	
Género	Mann-Whitney	No existen diferencias significativas.

Nota. Elaboración propia

Análisis de Clúster

A continuación, se presenta la tabla de análisis de conglomerados (clúster), que permite agrupar a los participantes según las similitudes en sus habilidades directivas. Este análisis es importante porque identifica patrones en los datos y permite segmentar a los estudiantes en grupos con características similares, lo que facilita la comprensión de las diferencias en el desarrollo de estas habilidades y la propuesta de estrategias específicas de mejora para cada grupo. Para simplificar los análisis se agruparon las habilidades en las categorías definidas en el apartado de variables.

Tabla 24

Análisis de conglomerados

	Centros de clústeres finales		
	Clúster		
	1	2	3
Gestión de equipos y relaciones	26,98	32,68	29,05
Pensamiento estratégico y resolución de Problemas	31,35	41,21	36,30
Gestión personal y autocontrol	13,64	17,98	16,05
Integridad	8,79	9,42	9,03

Nota. Elaboración propia

Tabla 25

Cantidad de estudiantes en cada grupo

Número de casos en cada clúster		
<hr/>		
Clúster	1	22,000
	2	55,000
	3	63,000
Válidos		140,000
Perdidos		,000

Nota. Elaboración propia

El análisis de conglomerados ha identificado tres grupos distintos según los niveles de desarrollo en las habilidades directivas. El Clúster 1, el cual se denomina "Potencial en Desarrollo", presenta puntuaciones bajas en comparación a los otros grupos. Esto sugiere que este grupo está en una etapa inicial de desarrollo y tiene áreas clave para mejorar, como la autogestión y los valores organizacionales. El Clúster 2, denominado "Directivos Estratégicos", se destaca por su alto desempeño en todas las categorías, especialmente en Pensamiento estratégico y Gestión de equipos. Este grupo refleja perfiles altamente preparados, con un equilibrio entre habilidades personales, operativas y estratégicas. Finalmente, el Clúster 3, "Líderes Operativos", presenta habilidades intermedias en pensamiento Estratégico, Gestión de Equipos y Gestión Personal, lo que sugiere que estos profesionales tienen un buen desempeño en áreas operativas, pero carecen de un desarrollo profundo en visión estratégica.

Resumen de resultados de test

Estrategias para su mejoramiento

Aunque los tres clústeres muestran diferentes niveles de desarrollo en las habilidades directivas, todos siguen un patrón similar en cuanto al orden de las categorías. En primer lugar, la categoría de Integridad presenta las puntuaciones más altas, seguida de Gestión de equipos y relaciones. Luego se encuentran Pensamiento estratégico y resolución de

problemas, y finalmente, Gestión Personal y autocontrol. Este patrón sugiere que, si bien la integridad y la capacidad para gestionar equipos son esenciales, las áreas de autogestión y autocontrol requieren una atención más específica para su mejora.

Desglosando las categorías, se encuentra lo siguiente:

Tabla 26

Ranking categoría 2

Habilidad Directiva	Media
<i>Gestión de recursos</i>	4,40
<i>Creatividad</i>	4,33
<i>Capacidad de análisis</i>	4,32
<i>Toma de decisiones</i>	4,29
<i>Iniciativa</i>	4,28
<i>Visión del negocio</i>	4,24
<i>Gestión de incertidumbre</i>	3,99
<i>Intuición</i>	3,84
<i>Gestión del tiempo</i>	3,77

Nota. Elaboración propia

Las tres habilidades que exigen una atención son Gestión de incertidumbre, Intuición y Gestión del tiempo. Por otro lado, en la categoría de Gestión personal y autocontrol se observa que la habilidad que requiere mayor atención es la gestión del estrés:

Tabla 27

Ranking categoría 3

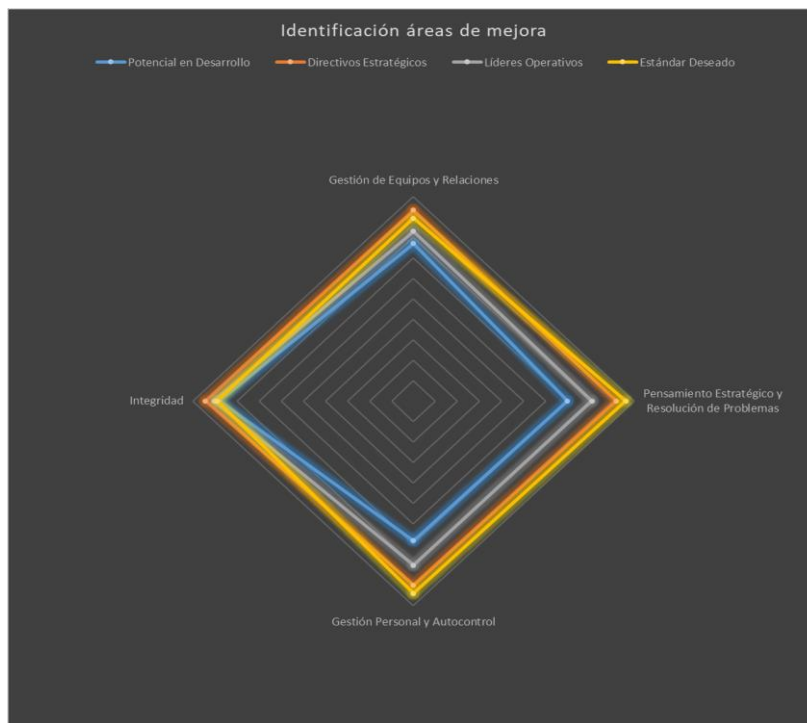
Habilidad Directiva	Media
<i>Autoconocimiento</i>	4,38
<i>Optimismo</i>	4,26
<i>Inteligencia Emocional</i>	4,14
<i>Gestión del estrés</i>	3,64

Nota. Elaboración propia

Para validar este planteamiento, se ha decidido comparar cada uno de los conglomerados con el perfil de habilidades directivas deseadas, que fue presentado previamente en el apartado del marco teórico. Esta comparación permite evaluar en qué medida las habilidades de los diferentes grupos se alinean con el perfil ideal de un directivo, identificado a partir de la literatura y las competencias clave mencionadas. A continuación, se muestran los resultados gráficamente:

Figura 12

Cruce de grupos conglomerados y estándar deseado



Nota. Elaboración propia

Se observa que ninguno de los tres grupos de estudiantes supera el estándar en las categorías de Gestión de personal y Pensamiento Estratégico, lo que refuerza el patrón identificado previamente. Esto implica que las estrategias a proponer serán

transversales, es decir, aplicables a todos los estudiantes del MBA, independientemente del nivel de desarrollo alcanzado en las habilidades evaluadas en esta investigación.

Gestión de la incertidumbre

Para mejorar la gestión de la incertidumbre, los líderes deben adoptar un enfoque proactivo, ágil y flexible, asegurándose de que sus organizaciones estén preparadas para adaptarse rápidamente a cambios imprevistos. Siguiendo los enfoques de Drucker (1966) y Christensen (1997), es fundamental cultivar una cultura de adaptabilidad, promoviendo la innovación constante y la flexibilidad en la toma de decisiones. Además, los líderes deben estar preparados para tomar decisiones con información incompleta, basándose en la intuición y la experiencia, como lo señala Klein (1998) y Kahneman (2011). Esto implica desarrollar habilidades para reconocer patrones y manejar el riesgo, así como fortalecer la capacidad de tomar decisiones con información limitada, asumiendo riesgos calculados cuando sea necesario.

La matriz VUCA (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad) proporciona un marco útil para abordar los desafíos de la incertidumbre. Para la volatilidad, es clave fomentar equipos ágiles que puedan reaccionar rápidamente a cambios repentinos y crear planes de contingencia que permitan una respuesta inmediata ante imprevistos. En cuanto a la incertidumbre, los líderes deben ser capaces de tomar decisiones con lo que saben y estar preparados para enfrentar situaciones ambiguas, como lo menciona Kahneman (2011), desarrollando habilidades de toma de decisiones ágiles y basadas en escenarios posibles. Para manejar la complejidad, la capacidad de simplificar problemas multifactoriales y priorizar lo más importante es esencial, utilizando el pensamiento sistémico y la colaboración entre departamentos, como lo recomienda Mintzberg (1998).

Finalmente, gestionar la ambigüedad requiere que los líderes sean capaces de tomar decisiones cuando los resultados no son claros, apoyándose en su experiencia e

intuición, como lo señala Collins (2001). Fomentar una cultura organizacional que valore la flexibilidad y la resiliencia ante la incertidumbre es clave para mantener el enfoque y la calma en tiempos de crisis. Las estrategias a corto plazo, ajustables a medida que se obtiene más información, ayudan a mitigar la falta de claridad, permitiendo que los líderes naveguen con éxito en entornos inciertos y complejos. Así, las organizaciones no solo sobreviven a la incertidumbre, sino que la convierten en una oportunidad para aprender, adaptarse e innovar.

Para mejorar la gestión de la incertidumbre en el programa de MBA de la Universidad EAN, se pueden implementar estrategias prácticas como la incorporación de casos de estudio sobre innovación y gestión de la incertidumbre, inspirados en el trabajo de Clayton Christensen sobre innovación disruptiva, lo que permitiría a los estudiantes analizar situaciones de cambio disruptivo en distintos sectores. Además, se podrían organizar simulaciones de decisiones en entornos inciertos, basadas en el modelo de toma de decisiones de Kahneman, para que los estudiantes puedan practicar la toma de decisiones rápidas con información incompleta. Finalmente, la integración de la matriz VUCA en módulos de planificación estratégica permitiría que los estudiantes aprendan a anticipar cambios y gestionar la complejidad, desarrollando habilidades para tomar decisiones en contextos ambiguos y colaborar en equipos multidisciplinarios.

Intuición

La intuición juega un papel fundamental en la toma de decisiones rápidas y efectivas, especialmente en entornos de incertidumbre. Para mejorar esta habilidad en los estudiantes de MBA, se pueden implementar varias estrategias prácticas basadas en las teorías de expertos en el campo. En primer lugar, se podrían realizar simulaciones de toma de decisiones inspiradas en los trabajos de Gladwell (2005) y Klein (1998), donde los estudiantes tengan que tomar decisiones rápidas basadas en patrones previos o en

datos incompletos, imitando escenarios de alta presión. Esto les permitirá mejorar su capacidad de reconocer patrones y confiar en sus instintos, tal como lo proponen Klein y Gigerenzer (2007). Asimismo, las sesiones de reflexión y feedback podrían integrar el enfoque de Kahneman (2011) y Hogarth (2001), donde los estudiantes analicen sus decisiones intuitivas, comprendan sus errores y aprendan a distinguir cuándo es apropiado confiar en la intuición y cuándo deben optar por un análisis más detallado y racional.

Adicionalmente, es importante integrar módulos de práctica en toma de decisiones intuitivas, basados en el modelo de Goleman (1995) sobre inteligencia emocional, que permita a los estudiantes reconocer el impacto de sus emociones en la toma de decisiones intuitivas. Estos módulos podrían enfocarse en mejorar el autoconocimiento y la autorregulación, habilidades clave para el desarrollo de la intuición efectiva. Otro enfoque sería promover la colaboración interdisciplinaria en los proyectos del MBA, como lo sugiere Mintzberg (1994), en la cual los estudiantes trabajen con compañeros de diversas áreas para compartir enfoques intuitivos y fomentar una toma de decisiones más rápida y flexible frente a la incertidumbre.

Por último, según los resultados obtenidos en la investigación, la intuición está fuertemente relacionada con los años de experiencia laboral de los estudiantes, lo que indica que la exposición previa a entornos complejos y diversos mejora su capacidad intuitiva. Por ello, se recomienda incorporar mentorías y experiencias prácticas dentro del programa, donde los estudiantes más experimentados puedan compartir sus conocimientos intuitivos con los menos experimentados, fomentando una cultura de aprendizaje mutuo.

Gestión del Tiempo

La gestión del tiempo es una habilidad directiva crucial que los estudiantes de MBA deben dominar para ejercer un liderazgo efectivo. Una de las estrategias más efectivas es enseñarles a utilizar la matriz de Eisenhower, que permite clasificar las tareas según su urgencia e importancia. Esto fomenta en los futuros líderes una mentalidad orientada a la toma de decisiones eficiente, permitiéndoles identificar lo que realmente importa y lo que no, optimizando así el uso de su tiempo. La matriz ayuda a priorizar actividades clave que impactan el rendimiento organizacional, mientras se minimizan las distracciones que no agregan valor (Eisenhower, 1954). En los programas de MBA, esta herramienta se puede aplicar a proyectos estratégicos, tareas diarias y análisis de desempeño, entrenando a los estudiantes en la toma de decisiones oportunas y en la gestión de múltiples responsabilidades.

Una segunda estrategia clave se basa en la planificación y establecimiento de metas, especialmente en el contexto de las habilidades directivas. El enfoque SMART (Específicas, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con un Tiempo definido) permite a los estudiantes fijar objetivos claros y alcanzables dentro de plazos bien definidos. David Allen en su obra *Getting Things Done* (2001) enfatiza la importancia de crear sistemas organizacionales de tareas que ayuden a los líderes a mantenerse enfocados en sus metas sin sentirse abrumados. Para los estudiantes de MBA, aplicar estos métodos dentro de sus proyectos de liderazgo, como el desarrollo de planes estratégicos, puede mejorar significativamente su capacidad para cumplir con plazos, gestionar equipos y tomar decisiones críticas bajo presión. Además, según Cal Newport (2016), los líderes deben evitar el multitasking y enfocarse en tareas de alta calidad que requieren concentración profunda, lo cual es esencial en un entorno ejecutivo.

Finalmente, es esencial desarrollar la autoconciencia y el autocontrol emocional para la gestión del tiempo. Como sugiere Daniel Goleman en *Emotional Intelligence* (1995), los líderes deben estar atentos a cómo sus emociones impactan en su comportamiento y toma de decisiones, especialmente en la gestión del tiempo. Los estudiantes de MBA deben aprender a gestionar la procrastinación, las distracciones emocionales y el estrés, ya que estos factores pueden obstaculizar la eficiencia en la toma de decisiones. Actividades de mindfulness o reflexión sobre el tiempo pueden ser útiles para mejorar la autogestión y ayudar a los futuros directivos a mantenerse enfocados en las prioridades organizacionales.

Gestión del estrés

La estrategia efectiva para reducir el estrés y mejorar el bienestar general es la práctica de mindfulness, que ha demostrado ser eficaz para aumentar la conciencia emocional y reducir la presión cognitiva (Kabat-Zinn, 2005). El mindfulness permite a los estudiantes de MBA ser más conscientes de sus emociones y pensamientos en situaciones de alta presión, mejorando su capacidad para tomar decisiones claras y equilibradas. Integrar técnicas de mindfulness en las aulas, como la meditación guiada o el entrenamiento en respiración, puede ayudar a los estudiantes a calmar su mente y evitar el agotamiento relacionado con el estrés.

Otra estrategia clave para la gestión del estrés es el desarrollo de la resiliencia, un atributo crítico para los líderes. Según Carver (1997), la resiliencia permite a las personas adaptarse a las adversidades y superarlas sin que estas afecten gravemente su rendimiento. Los estudiantes de MBA pueden desarrollar resiliencia mediante la práctica de la autorregulación emocional, que les permite gestionar de manera efectiva las emociones que surgen en situaciones estresantes. Esto implica enseñarles a reconocer las señales de estrés temprano y aplicar técnicas de afrontamiento efectivas, como la

reorganización cognitiva, para cambiar la interpretación de situaciones difíciles.

Fredrickson (2001) destaca que las emociones positivas también juegan un papel crucial en la resiliencia, por lo que es importante fomentar una actitud positiva frente a los desafíos, lo cual no solo ayuda a reducir el estrés, sino también a aumentar la satisfacción general en el trabajo.

Finalmente, es fundamental incorporar estrategias de afrontamiento proactivo en la educación de los estudiantes de MBA. Esto implica enseñar a los estudiantes a reconocer el estrés como una respuesta natural ante desafíos y a utilizarlo como una motivación para actuar. Según Goleman (1995), la inteligencia emocional es esencial para gestionar el estrés, ya que permite reconocer, comprender y manejar las propias emociones y las de los demás. Además, las intervenciones dirigidas a mejorar la cohesión grupal y las relaciones interpersonales en el aula pueden ser útiles, ya que el apoyo social es un factor clave para reducir el estrés en entornos de alta presión. Las actividades en equipo, la resolución conjunta de problemas y el acompañamiento por parte de mentores contribuirán a crear un ambiente en el que los estudiantes no solo aprendan a manejar el estrés, sino que también desarrollen habilidades de liderazgo basadas en la empatía y la colaboración.

Discusión

La presente investigación sobre la caracterización de las habilidades directivas en los estudiantes del programa de MBA de la Universidad EAN en 2024 aporta una visión integral sobre el estado actual de estas competencias y las estrategias para su desarrollo. Los resultados más relevantes se discuten a continuación:

Ética y valores como pilares del liderazgo

La alta valoración de habilidades como honestidad, credibilidad y equidad sugiere que los estudiantes del MBA tienen una fuerte orientación ética en su percepción del liderazgo. Este resultado podría estar relacionado con el enfoque de la universidad hacia la sostenibilidad, así como con la asignatura de Ética Empresarial y Sostenibilidad de las Organizaciones. No obstante, este estudio no se centró en analizar el impacto específico de las asignaturas en el nivel de desarrollo de las habilidades directivas. Además, es posible que las respuestas estén idealizadas y no reflejen el comportamiento real de los estudiantes, lo que podría estar relacionado con el sesgo de deseabilidad social (Crowne & Marlowe, 1960).

No obstante, este estudio también sugiere que los resultados obtenidos podrían no deberse únicamente a un sesgo de autopercepción. La matriz de correlaciones de Spearman revela asociaciones significativas entre algunas habilidades, como la relación entre credibilidad y toma de decisiones ($\rho = 0.571^{**}$), equidad y gestión de recursos ($\rho = 0.532^{**}$), y equidad y liderazgo ($\rho = 0.578^{**}$). Estas correlaciones no solo reflejan una coherencia interna en las respuestas, sino que también podrían indicar que dichas habilidades están profundamente interiorizadas en los estudiantes del programa. Esto sugiere la posible presencia de un sello institucional que influye en la formación del perfil directivo del estudiante. Tal como lo señala la Universidad EAN en su modelo educativo,

las competencias transversales representan “la impronta institucional en el profesional en formación y se hacen visibles en las habilidades de los eanistas” (Universidad EAN, 2023, p. 31). En este contexto, cobra especial relevancia la competencia sociohumanística, que articula dimensiones como la ética, la sostenibilidad y la responsabilidad social, y que posiblemente se proyecta en la percepción y expresión de las habilidades directivas observadas.

Consideraciones teóricas de Katz y Goleman

Una de las principales consideraciones teóricas de este estudio es la aplicabilidad de los modelos de habilidades directivas propuestos por Katz (1974) y Goleman (1995). Katz clasifica las habilidades en técnicas, humanas y conceptuales, señalando que los niveles gerenciales más altos requieren un mayor dominio de las habilidades conceptuales y humanas. En línea con estos enfoques, la investigación reveló que los estudiantes se agrupan en tres clústeres: Directivos estratégicos, Líderes operativos y Potencial en desarrollo. Esta clasificación refleja la estructura propuesta por Katz, identificando cómo los diferentes niveles de habilidades directivas se corresponden con las categorías planteadas por él.

Desde la perspectiva de la inteligencia emocional, Goleman (1995) enfatiza que la autoconciencia, la autorregulación y la empatía son fundamentales para el liderazgo efectivo. En el estudio, se identificó que los estudiantes con mayores habilidades emocionales presentaban mejores desempeños en habilidades directivas generales, lo que respalda la importancia de incluir el desarrollo de inteligencia emocional en la formación del MBA. Además, los hallazgos están en consonancia con el Foro Económico Mundial (2020), que identifica la inteligencia emocional como una de las habilidades clave para el futuro del trabajo, junto con el pensamiento crítico y la resolución de problemas.

Limitaciones del estudio

A pesar de la robustez metodológica del estudio, es importante considerar algunas limitaciones. La utilización de encuestas de autopercepción, aunque válida, puede estar sujeta a sesgos de respuesta, ya que los participantes podrían sobrestimar o subestimar sus habilidades reales. En investigaciones futuras, sería recomendable complementar estos datos con evaluaciones objetivas de desempeño, como las evaluaciones 360° o estudios longitudinales que permitan analizar la evolución de las competencias a lo largo del MBA. Además, aunque el análisis de conglomerados permitió identificar perfiles diferenciados de estudiantes según sus habilidades, sería útil incluir variables contextuales adicionales, como la industria en la que trabajan o su nivel jerárquico dentro de las organizaciones, para obtener una comprensión más completa de los factores que influyen en el desarrollo de habilidades directivas.

Factores que influyen en su desarrollo.

El estudio indicó que, aunque algunas habilidades parecen estar influenciadas por los semestres cursados y la experiencia laboral, la mayoría no presentaron diferencias significativas en función de estas variables. Esto sugiere que el nivel de desarrollo de dichas habilidades podría depender más de los roles que desempeñan los individuos o de sus motivaciones personales, como lo plantea McClelland (1973). Esta clasificación podría estar asociada a factores como el poder, la afiliación o los resultados, los cuales podrían ayudar a delinear un perfil de desarrollo para cada categoría planteada. Además, los estilos de liderazgo también podrían jugar un papel crucial en este proceso, como lo han señalado varios autores (Bass, 1990; Goleman, 2000; Yukl, 2010). Por último, es importante considerar que las habilidades pueden verse influenciadas por los tipos de personalidad, tal como lo proponen teorías como la de los Cinco Grandes (Costa & McCrae, 1992) y la teoría de tipos de personalidad de Myers-Briggs (Myers & Briggs,

1980). Si bien existe una extensa literatura sobre estos aspectos, los datos recolectados en este estudio no nos permiten confirmar ni refutar estas teorías.

Estrategias de desarrollo

Como parte de la discusión y con base en los resultados obtenidos, se proponen estrategias prácticas para potenciar las habilidades directivas con menor nivel de desarrollo entre los estudiantes del MBA de la Universidad EAN. Estas acciones están fundamentadas en referentes teóricos y enfoques pedagógicos que permiten no solo abordar las brechas identificadas, sino también fortalecer el perfil directivo de los futuros egresados. A continuación, se presenta una tabla con las estrategias sugeridas para cada habilidad priorizada:

Tabla 28

Resumen de estrategias por habilidades directivas

Habilidad Directiva	Estrategias Propuestas	Autores / Referentes
Gestión de la incertidumbre	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar una cultura de adaptabilidad y agilidad organizacional. - Uso de simulaciones con decisiones en contextos inciertos. - Incorporación de casos de innovación disruptiva. - Aplicación del enfoque VUCA en módulos estratégicos. 	Drucker (1966); Christensen (1997); Kahneman (2011); Klein (1998); Mintzberg (1998); Collins (2001)
Intuición	<ul style="list-style-type: none"> - Simulaciones de toma de decisiones rápidas con datos incompletos. - Reflexión y análisis posterior de decisiones intuitivas. - Módulos sobre inteligencia emocional para autorregulación. - Mentorías entre estudiantes con diferentes niveles de experiencia. - Trabajo colaborativo interdisciplinario. - Uso de la matriz de Eisenhower para priorización. 	Gladwell (2005); Klein (1998); Kahneman (2011); Hogarth (2001); Goleman (1995); Mintzberg (1994)
Gestión del tiempo	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación del enfoque SMART en proyectos. - Implementación de métodos como Getting Things Done. - Desarrollo de enfoque profundo evitando multitarea. 	Eisenhower (1954); Allen (2001); Newport (2016); Goleman (1995)

Habilidad Directiva	Estrategias Propuestas	Autores / Referentes
Gestión del estrés	<ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento en autoconciencia para combatir la procrastinación. - Prácticas de mindfulness y meditación en clase. - Entrenamiento en resiliencia y autorregulación emocional. - Promoción de emociones positivas para enfrentar desafíos. - Actividades colaborativas y apoyo social en el aula. - Estrategias de afrontamiento y mentorías. 	Kabat-Zinn (2005); Carver (1997); Fredrickson (2001); Goleman (1995)

Nota. Elaboración propia

Gestión del estrés

Dentro del estudio de Whetten y Cameron (2016), el manejo del estrés obtuvo una puntuación media superior a la encontrada en esta investigación. Esta diferencia podría atribuirse a la brecha temporal entre ambos estudios, lo que sugiere una posible tendencia al deterioro de esta habilidad con el paso del tiempo. En un entorno cada vez más volátil, los directivos enfrentan con mayor frecuencia el síndrome de agotamiento profesional o burnout. Un informe de LHH Recruitment Solutions reveló que el 52% de los altos ejecutivos de empresas padecen de burnout ejecutivo. Este hallazgo se basa en una encuesta realizada a más de dos mil ejecutivos de nivel C en países como Canadá, Estados Unidos, Reino Unido, Suiza, Alemania, Francia, Singapur, Australia y América Latina (LHH Recruitment Solutions, 2024).

La Organización Mundial de la Salud (OMS) ha reconocido el burnout como un factor de riesgo laboral desde el año 2000, debido a su impacto en la calidad de vida, la salud mental y el desempeño profesional. Se define como una forma inadecuada de gestionar el estrés crónico, lo que ocasiona un menor rendimiento personal y profesional (Organización Mundial de la Salud, 2000). Estos datos resaltan la necesidad de

desarrollar investigaciones más profundas y estructuradas que permitan establecer diagnósticos eficaces para afrontar este fenómeno tanto a nivel social como empresarial.

Variables Sociodemográficas.

Los análisis realizados mediante las pruebas no paramétricas de Kruskal-Wallis y Mann-Whitney permitieron identificar asociaciones significativas entre variables sociodemográficas y ciertas habilidades directivas. En particular, la variable semestre mostró diferencias estadísticamente significativas en seis habilidades: autoconocimiento, intuición, optimismo, gestión del estrés, gestión del tiempo y gestión de recursos. Este hallazgo sugiere que el avance en el programa académico está asociado con el fortalecimiento progresivo de habilidades directivas, en coherencia con estudios que evidencian el impacto positivo de los programas MBA sobre el desarrollo de habilidades gerenciales, la empleabilidad y el crecimiento profesional de los estudiantes (Mihail & Kloutsiniotis, 2014). Por otro lado, los años de experiencia laboral también mostraron una influencia significativa en habilidades como autoconocimiento, intuición, iniciativa y trabajo en equipo. Esto reafirma el valor del aprendizaje experiencial en la construcción de competencias, ya que la práctica profesional permite internalizar conocimientos y aplicar estrategias de liderazgo más efectivas (Kolb, 1984).

En contraste, las variables género y rango de edad no presentaron diferencias estadísticamente significativas en las habilidades evaluadas, lo cual sugiere que estas características personales no determinan el nivel de desarrollo de competencias directivas en esta muestra. Este resultado es consistente con estudios recientes que plantean que las diferencias de género en habilidades blandas tienden a reducirse en contextos de formación profesional avanzada, como los programas de posgrado (Eagly & Carli, 2007; Ely, Ibarra & Kolb, 2011). Asimismo, la variable área de desempeño laboral fue excluida del análisis debido a la heterogeneidad en los tamaños de los grupos y la

escasa representatividad de algunos de ellos, lo cual podría comprometer la validez estadística de las inferencias. En conjunto, estos resultados refuerzan la idea de que el desarrollo de habilidades directivas en estudiantes de MBA responde más a factores académicos y profesionales que a características sociodemográficas individuales.

Conclusiones y Trabajo Futuro

Conclusiones

Los resultados de esta investigación han revelado importantes aspectos sobre las habilidades directivas de los estudiantes del MBA, mostrando tanto fortalezas como áreas de oportunidad para su desarrollo.

Entre las principales fortalezas identificadas, los estudiantes destacan por su alto desempeño en habilidades como la honestidad, credibilidad y equidad, lo que refleja un sólido enfoque en la ética y la integridad dentro de su formación, en línea con los principios fundamentales del modelo educativo de la universidad. Sin embargo, también se detectaron áreas críticas que requieren un mayor desarrollo, particularmente en habilidades claves como la gestión de la incertidumbre, intuición, gestión del estrés y gestión del tiempo. Estas competencias son fundamentales para la toma de decisiones en entornos dinámicos, volátiles y de alta presión, los cuales caracterizan los escenarios profesionales en los que los futuros directivos deberán desempeñarse.

El análisis estadístico, que incluyó las pruebas de Kruskal-Wallis y U de Mann-Whitney, permitió identificar diferencias significativas en diversas habilidades a lo largo del programa académico. En particular, se observó que competencias como el autoconocimiento, la intuición, el optimismo, la gestión del estrés, la gestión del tiempo y la gestión de recursos tienden a consolidarse conforme los estudiantes avanzan en su formación. Asimismo, el test U de Mann-Whitney reveló que habilidades como autoconocimiento, intuición e iniciativa se fortalecen con la experiencia laboral, lo que subraya la importancia de la práctica profesional en su desarrollo. Por otro lado, variables sociodemográficas como el género y el rango de edad no presentaron diferencias

estadísticamente significativas, lo que sugiere que estas no influyen de manera determinante en la percepción o desarrollo de las habilidades evaluadas.

El análisis de conglomerados permitió identificar tres perfiles diferenciados: Directivos Estratégicos, Líderes Operativos y Potencial en Desarrollo. A pesar de sus diferencias en los niveles de desempeño, todos los grupos mostraron un patrón común en la clasificación de habilidades. Las habilidades relacionadas con integridad, gestión de equipos y relaciones, pensamiento estratégico y resolución de problemas fueron evaluadas en niveles intermedios o altos. Sin embargo, las habilidades de gestión personal y autocontrol obtuvieron las puntuaciones más bajas, sugiriendo que estas competencias necesitan un mayor énfasis dentro del currículo del MBA.

A partir de estos hallazgos, se proponen diversas estrategias de desarrollo orientadas a fortalecer las áreas más críticas. Para la gestión de la incertidumbre, se recomienda fomentar una cultura de adaptabilidad organizacional mediante simulaciones de toma de decisiones en contextos inciertos y la incorporación del enfoque VUCA en módulos estratégicos, lo cual permitiría a los estudiantes prepararse mejor ante escenarios cambiantes. En cuanto a la intuición, se sugiere implementar ejercicios que estimulen la toma de decisiones rápidas con información limitada, acompañados de espacios de reflexión sobre dichas decisiones. Además, se propone incluir módulos de inteligencia emocional para favorecer la autorregulación, junto con programas de mentoría entre estudiantes con distintos niveles de experiencia, a fin de enriquecer el aprendizaje desde la práctica.

En la gestión del tiempo, se plantea el uso de herramientas como la matriz de Eisenhower y el enfoque SMART, junto con entrenamientos en técnicas como Getting Things Done y actividades diseñadas para fomentar la concentración profunda y evitar la multitarea. Finalmente, para fortalecer la gestión del estrés, se recomienda integrar

prácticas de mindfulness y meditación, así como entrenamientos en resiliencia y autorregulación emocional. La inclusión de actividades colaborativas en el aula, el fomento del apoyo social y la implementación de mentorías centradas en estrategias de afrontamiento pueden contribuir significativamente a reducir los niveles de estrés y a mejorar el bienestar de los estudiantes.

Trabajo futuro

A partir de los resultados obtenidos en esta investigación, se abren diversas oportunidades para futuras líneas de estudio. Una posibilidad es la realización de un análisis longitudinal que permita evaluar la evolución de las habilidades directivas de los estudiantes a lo largo de su formación en el MBA. Esto facilitaría la medición del impacto real de las estrategias pedagógicas implementadas y ofrecería información clave para su mejora y adaptación a las necesidades del entorno empresarial actual.

Asimismo, sería valioso expandir el estudio a otros programas de posgrado en administración y negocios con el fin de comparar los resultados y determinar si las tendencias identificadas en la Universidad EAN se replican en otras instituciones académicas. Este enfoque comparativo contribuiría a la construcción de un marco más sólido para el diseño de programas de formación en habilidades directivas, permitiendo establecer mejores prácticas y estrategias educativas basadas en evidencia.

Por otro lado, una línea de investigación innovadora podría centrarse en la aplicación de herramientas de inteligencia artificial y análisis de datos para personalizar la enseñanza de habilidades directivas, ajustándola a las necesidades específicas de cada estudiante. En este sentido, el test desarrollado en esta investigación podría servir como una herramienta de diagnóstico para diseñar rutas de aprendizaje complementarias a través de educación extracurricular en la plataforma EanX. De igual manera, estos diagnósticos podrían contribuir a la actualización y mejora continua de la oferta educativa

en dicha plataforma, garantizando un enfoque más dinámico y adaptativo en la formación de directivos.

Referencias

- Abad, M. I., & Castillo, A. M. (2004). Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial. *Boletín Económico de ICE*, No. 2795, 29-41. https://www.researchgate.net/profile/Isabel-Maria-Abad-Guerrero/publication/28068173_Desarrollo_de_competencias_directivas_ajuste_de_la_formacion_universitaria_a_la_realidad_empresarial/links/0c96052fc897f669af000000/Desarrollo-de-competencias-directivas
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. <https://doi.org/10.1037/h0040937>
- Agudelo Viana, G., Aigner Aburto, J. M., & Ruiz Restrepo, J. (2008). Diseños de investigación experimental y no-experimental. *La Sociología en sus Escenarios*, 18, 1-46. <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/2622>
- Aguilar-Barojas, S. (2005, agosto). Fórmulas para el cálculo de una muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*, 11(1-2), 333-338. <https://doi.org/1405-2091>
- Aguirre Gonzales, M. (2023). Estilo gerencial y agotamiento pandémico en los servidores públicos durante la emergencia sanitaria, Amarilis-Huánuco, 2021. Universidad Nacional Hermilio Valdizán. <https://repositorio.unheval.edu.pe/handle/20.500.13080/8780>
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- Allen, D. (2001). *Getting things done: The art of stress-free productivity*. Penguin Group.
- Alles, M. (2000). *Gestión por competencias: El diccionario*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2015). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión de competencias (3a ed., Vol. 1). Buenos Aires: Ediciones Granica.

https://elibronet.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaeaan/66750?as_contributor=Martha__Alles&as_contributor_op=unaccent__iexact&prev=as&page=78

Arroyo-Cañada, F. J. (2019). La investigación sobre el desarrollo de habilidades directivas en la educación superior. *Journal of Management and Business Education*, 2(1), 28–35. <https://doi.org/10.35564/jmbe.2019.0004>

Arroyo, R. (2023). Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Bogotá: Ecoes Ediciones. <https://elibronet.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaeaanecoe/225903>

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Free Press.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90003-M](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90003-M)

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.

Bloomberg. (2023, septiembre 18). *Especiales*.

<https://www.bloomberglinea.com/especiales/personajes-bloomberg-linea/estos-son-los-colombianos-en-la-lista-de-las-500-personas-mas-influyentes-en-latam/>

- Cardoso, E. (2018, octubre 15). Evaluación de las competencias directivas en los egresados de los posgrados en administración. *Multidisciplinary Journal of Educational Research*, 8(3), 308-381. <https://doi.org/10.17583/remie.2018.3456>
- Carver, C. S. (1997). You want to measure resilience? A checklist for the healthy psychological adaptation of individuals. In S. Fisher & J. R. Reason (Eds.), *Handbook of stress, coping, and health* (pp. 535-545). Sage.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Press.
- Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*. HarperBusiness.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R)*. Psychological Assessment Resources.
- Crowne, D. P., & Marlowe, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of Consulting Psychology*, 24(4), 349–354. <https://doi.org/10.1037/h0047358>
- De Bono, E. (1970). *The use of lateral thinking*. Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1966). *The effective executive*. Harper & Row.
- Eisenhower, D. D. (1954). *The Eisenhower matrix*.
- Foro Económico Mundial. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Fundación Adecco. (2023). *Reskilling y upskilling: ¿Qué son?* Recuperado de <https://fundacionadecco.org/azimut/reskilling-y-upskilling-que-son/>

García, P., Cardona, P., & Chinchilla, M. (2001). Las competencias directivas. Occasional Paper, Universidad de Navarra, IESE Business School, Madrid.

Gerente.com. (2017, septiembre 21). MBA: El arte de administrar una organización.

Gerente.com. Recuperado el 25 de agosto de 2023, de

https://gerente.com/co/reporte_especial/mba-arte-administrar-una-organizacion/

Gigerenzer, G. (2007). Gut feelings: The intelligence of the unconscious. Viking Penguin.

Gladwell, M. (2005). Blink: The power of thinking without thinking. Little, Brown and Company.

Goleman, D. (1995). Emotional intelligence. Bantam Books.

Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence. Bantam Books.

Goleman, D. (2000). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. Bantam Books.

Goleman, D. (2018). La inteligencia emocional (1a ed.). Penguin Random House.

Goleman, D., Richard, B., & McKee, A. (2016). El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional. Grupo Editorial España.

https://books.google.es/books?id=dfjeCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. Paulist Press.

Hernández Sampieri, R. (2006). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.

<https://idolotec.files.wordpress.com/2012/03/sampieri-cap2.pdf>

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). Management of organizational behavior: Utilizing human resources (3rd ed.). Prentice Hall.

Hogarth, R. M. (2001). Educating intuition. University of Chicago Press.

HR Center. (2023). Conducción y comunicación laboral.

<https://afbcompucenter.com/blog/wp-content/uploads/2018/11/Conducci%C3%B3n-y-comunicaci%C3%B3n-laboral-LIFO.pdf>

Huete, L., & Nuñez, A. (2021, septiembre). Competencias que debe reunir un CEO para un liderazgo exitoso en el contexto actual. Recuperado de

<https://www.iese.edu/es/insight/articulos/ceo-ideal-crisis/>

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Press.

Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474–493. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0046>

Jarrin, G. (2015). *Habilidades gerenciales: Caso: La gran industria de Quito*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/80144>

Kabat-Zinn, J. (2005). *Wherever you go, there you are: Mindfulness meditation in everyday life*. Hyperion.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.

Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90-102.

Kelley, K. (1979). *The personality puzzle*. Holt, Rinehart and Winston.

Klein, G. (1998). *Sources of power: How people make decisions*. MIT Press.

Knapp, B., & Romero, D. (1981). *La habilidad en el deporte*. Miñon.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.

- Lévy-Leboyer, C. (2001). *Gestión de las competencias: Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Gestión 2000.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(1), 271-299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713377>
- LHH Recruitment Solutions. (2024). El 52% de los altos ejecutivos de las empresas padecen de burnout ejecutivo. *América Retail*. Recuperado el 26 de enero de 2025, de <https://america-retail.com/secciones/estudios/el-52-de-los-altos-ejecutivos-de-las-empresas-padecen-de-burnout-ejecutivo/>
- Madrigal, B. (2017). *Habilidades directivas: Teoría, autoaprendizaje, desarrollo y crecimiento*. McGraw-Hill. Recuperado el 2 de octubre de 2023, de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=5848&pg=&ed=>
- ManpowerGroup. (2024). *Colombia escasez de talento*. Bogotá.
- Marston, W. M. (1928). *Emotions of normal people*. Harcourt, Brace & World.
- Martinez, H. (2012). *Metodología de la investigación*. Cengage Learning Editores. Recuperado de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/39957>
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 4 de octubre de 2023, de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=8wPdj2Jzqg0C&oi=fnd&pg=PR13&dq=motivaci%C3%B3n+y+personalidad+maslow&ots=F0j2YrWihp&sig=EQV4mmgaB3s9CNZLSsDKQUGAHTo#v=onepage&q=motivaci%C3%B3n%20y%20personalidad%20maslow&f=false>

- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034536>
- McClelland, D. C. (1999). *Human motivation*. Cambridge University Press.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52(5), 509-516. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.5.509>
- Mihail, D. M., & Kloutsiniotis, P. V. (2014). The impact of an MBA on managerial skills and career advancement: The Greek case. *The International Journal of Management Education*, 12(3), 212–222. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2014.04.002>
- Ministerio de Educación Nacional. (2023, septiembre 12). SNIES. Recuperado de Consultas Públicas:
<https://hecaa.mineducacion.gov.co/consultaspublicas/programas>
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners*. Free Press.
- Mintzberg, H. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Norma S.A.
- Molina, C., & Oyola, P. (2011). *Caracterización de perfiles de cargos directivos en los hoteles de la ciudad de Cartagena D.T. y C. - Colombia*. Universidad de Cartagena.

Myers, I. B., & Briggs, P. B. (1980). *MBTI manual: A guide to the development and use of the Myers-Briggs type indicator*. Consulting Psychologists Press.

Myers, I. B., & Myers, P. B. (1980). *Gifts differing: Understanding personality type*. Nicholas Brealey Publishing.

Northouse, P. (2012). *Leadership: Theory and practice*. SAGE Publications India Pvt, Limited.

OIT/Cinterfor. (2019). *La brecha de habilidades en América Latina: desencuentros y hallazgos*. Organización Internacional del Trabajo.

[https://www.oitcinterfor.org/noticias/brechahabilidades​;:contentReference\[oaicite:1\]{index=1}](https://www.oitcinterfor.org/noticias/brechahabilidades​;:contentReference[oaicite:1]{index=1})

Organización Mundial de la Salud. (2000). *Clasificación Internacional de Enfermedades (CIE-10)*. OMS.

Ortiz, C. V. H., S. P., Uribe Rodríguez, A. F., López Lesmes, C. N., & Arenas Ortiz. (2011). Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. *Las competencias del psicólogo en Colombia. Psicología desde el Caribe*, 28, 133-165. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/213/21320758007.pdf>

Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Addison-Wesley.

Paez, I. (2008). *Competencias para el liderazgo gerencial*. Dialnet, 11, 78-97. <https://doi.org/ISSN 0123-3734>

Paredes, D., Farah, L., Ibarra, L., & Buenrostro, H. (2023, febrero 8). *Diseño de un instrumento para medir las habilidades directivas y la sustentabilidad en las empresas mexicanas*. *European Scientific Journal*, 19, 37-50. <https://doi.org/10.19044/esj.2023.v19n37p50>

Perez, L. (2017). Evaluación de las habilidades innovadoras y gerenciales de los directivos de empresas de los sectores productivos priorizados en la ruta competitiva del departamento de Sucre. Sincelejo.

Pineda Herrero, P. (2000). Evaluación del impacto de la formación. *Educación*, 27, 119-133.

Recuperado de

https://repositorio.unab.cl/xmlui/bitstream/handle/ria/26616/icad802_s3_ModEvBarchino.pdf?sequence=1

Pisciotti Ortega, A. (2021). Estrategia para fortalecer la capacidad de instituciones de formación para vincular las necesidades del mercado laboral a la oferta curricular en Colombia. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

<https://www.cepal.org/es/publicaciones/46787-estrategia-fortalecer-la-capacidad-instituciones-formacion-vincular-necesidades>

Polanía, C., Cardona, F., Castañeda, G., Vargas, I., Calvache, O., & Abanto, O. (2020).

Metodología de investigación cuantitativa & cualitativa: Aspectos conceptuales y prácticos para la aplicación en niveles de educación superior. Universidad Cesar Vallejo. Recuperado de <https://repositorio.uniajc.edu.co/handle/uniajc/596>

questionpro. (2023, octubre 13). Calculadora de muestra. Recuperado de

<https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html>

Ramírez-Díaz, J. L. (2020). El enfoque por competencias y su relevancia en la actualidad: Consideraciones desde la orientación ocupacional en contextos educativos.

Revista Electrónica Educare, 24. Recuperado de

https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-42582020000200475

Real Academia Española. (2023, septiembre 2). Diccionario de la lengua española (23.^a

ed.). [versión 23.6 en línea]. Recuperado de <https://dle.rae.es>

- Revista Times. (2024). Collection. Recuperado de <https://time.com/collection/100-most-influential-people-2024/>
- Ricky, G., & Van Fleet, D. (2016). *Habilidades directivas: Evaluación y desarrollo*. Cengage Learning. Recuperado de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=2755>
- Riso, D. R., & Hudson, R. (1999). *Personality types: Using the Enneagram for self-discovery*. Houghton Mifflin.
- Rivera, Y., & Morales, T. (2019). Caracterización de habilidades directivas en la empresa Importadora-Exportadora Farmacuba. Comparación con el perfil óptimo del directivo cubano. *Folletos Gerenciales*, XXIII, 160-167.
- Rivera, Y., & Morales, T. (2019, agosto). Caracterización de habilidades directivas en la empresa Importadora-Exportadora Farmacuba. Comparación con el perfil óptimo del directivo cubano. *Folletos Gerenciales*, 23(3), 160-167.
- Robles, B. (2018). Índice de validez de contenido: Coeficiente V de Aiken. *Pueblo Continente*, 29(2), 193-197. <https://doi.org/1991-5837>
- Rojó, N. (1999). Pertinencia social de los programas académicos de perfil gerencial en el sector salud. *Educación Médica Superior*, 70-79. Recuperado el 12 de septiembre de 2023, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21411999000100010&lng=es&tlng=en
- Schein, E. (1978). *Matching individual and organizational needs* (G. Moreno, Trad.). Addison-Wesley.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Free Press.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.

Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>

Universidad EAN. (2023). Modelo educativo por competencias. Documento institucional. <https://universidadean.edu.co/>

Universidad EAN. (2023). Programas. Recuperado de <https://universidadean.edu.co/programas/maestrias/maestria-en-administracion-de-empresas-mba>

Velasco, J. (2001). La inteligencia emocional. *Industrial Data*, 4, 80-81. Recuperado de https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibVirtual/publicaciones/indata/v04_n1/inteligencia.htm

Whetten, D., & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas. Pearson Educación. Recuperado de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Whitmore, J. (2017). Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership. Nicholas Brealey Publishing.

Anexos

Anexo A. Base de artículos de habilidades directivas de la Revista Harvard Deusto (2016- 2024)

Nombre	Autores	Año	Mes	Habilidad Directiva	Revista
Seis preguntas para averiguar cómo es su estilo comunicativo	Harvard Deusto	2016	julio	Comunicación	Business & Technology (Núm. 27)
El "lado bueno" del estrés	Jennifer Anikst	2016	junio	Manejo de estrés	Business Review (Núm. 257)
5 pautas para la comunicación	Harvard Deusto	2016	mayo	Comunicación	Management & Innovation (Núm. 25)
Reduzca la resistencia a los proyectos	Harvard Deusto	2016	mayo	Gestión del cambio	Management & Innovation (Núm. 25)
Consejos que calman a compañeros de trabajo malhumorados	Harvard Deusto	2016	abril	Manejo de conflictos	Management & Innovation (Núm. 24)
Rediseñe las reuniones para lograr una mayor eficiencia	Harvard Deusto	2016	abril	Gestión del tiempo	Management & Innovation (Núm. 24)
Acertar en la toma de decisiones en grupo	Harvard Deusto	2016	abril	Toma de decisiones	Business & Technology (Núm. 24)
Dedique 4 segundos a la resolución de conflictos	Harvard Deusto	2016	Marzo	Manejo de conflictos	Management & Innovation (Núm. 22)
Hablar en público - Estrategias sencillas para las introducciones	Harvard Deusto	2016	Marzo	Comunicación	Management & Innovation (Núm. 23)
Mejore la capacidad de trabajo en equipo	Harvard Deusto	2016	Marzo	Trabajo en equipo	Business & Technology (Núm. 23)

Negociaciones de éxito	Harvard Deusto	2016	Febrero	Negociación	Management & Innovation (Núm. 22)
Delegar: el camino al rendimiento óptimo	Harvard Deusto	2017	octubre	Delegación	Business & Technology (Núm. 39)
El trabajo en equipo, ¿crítico para las compañías?	Mónica García	2017	septiembre	Trabajo en equipo	Business & Technology (Núm. 38)
Cómo tomar mejores decisiones estratégicas	Costas Markides	2017	julio	Toma de decisiones	Business Review (Núm. 269)
El crecimiento profesional derivado de las competencias transversales. La capacidad de negociación	Magalí Riera	2017	mayo	Negociación	Business Review (Núm. 267)
Cómo convencer a la gente de que tiene una buena idea	Costas Markides	2017	junio	Persuasion	Business Review (Núm. 268)
'Mindfulness', liderazgo y empresa. Cómo mejorar el rendimiento, el bienestar y las relaciones	Estrella Fernández	2017	mayo	Inteligencia Emocional	Business Review (Núm. 267)
Superando conversaciones difíciles. Cómo dar un buen 'feedback'	Marta Romo	2017	mayo	Comunicación	Business Review (Núm. 267)
La existencia resiliente. Cultivar el sentido del todo para mejorar las organizaciones	Alberto González Pascual	2017	mayo	Resiliencia	Business Review (Núm. 267)
¡Basta de ir directo a la solución!	Albrecht Enders, Andreas Könnig, Jean-Louis Barsoux	2017	abril	Solución de problemas	Business Review (Núm. 266)

Más allá de los sesgos. Cómo eliminar las ideas preconcebidas	David Rock, Heidi Grant Halvorson, Matthew Lieberman	2017	abril	Toma de decisiones	Business Review (Núm. 266)
Pautas saludables para directivos	Catalina Mahecha Prieto, Fernando Tobías, Francisco Loscos, Ignacio Gaitán Villegas, José Luis Sandoval	2017	abril	Manejo de estrés	Business Review (Núm. 266)
Desconexión Objetivo: rendir más y vivir mejor	Lluís Soldevila	2018	julio	Manejo de estrés	Management & Innovation (Núm. 7)
El arte de estar presente - Cómo la práctica de 'mindfulness' puede recuperar el entusiasmo en las organizaciones	Andrés Martín Ausero, Rubén Llop	2018	junio	Inteligencia Emocional	Management & Innovation (Núm. 6)
Comunicación 'Agile': escuchar y transformar	Lydia Vidal	2019	septiembre	Comunicación	Management & Innovation (Núm. 18)
Con C de comunicación	Miriam Aguado	2019	septiembre	Comunicación	Management & Innovation (Núm. 18)
Cómo negociar a varias bandas con eficacia	Kandarp Mehta, Guido Stein	2019	junio	Negociación	Business Review (Núm. 290)
Activando la creatividad	Jackson G. Lu, Modupe Akinola, Malia F. Mason	2019	marzo	Creatividad	Business Review (Núm. 287)

Nuevas habilidades y competencias para un entorno incierto	Daniela Ruiz Puigbò Juan Antonio Gómez García	2020	septiembre	Gestión del cambio	Management & Innovation (Núm. 28)
Nuevas habilidades y competencias para un entorno incierto	Daniela Ruiz Puigbò Juan Antonio Gómez García	2020	septiembre	Inteligencia Emocional	Management & Innovation (Núm. 28)
Nuevas habilidades y competencias para un entorno incierto	Daniela Ruiz Puigbò Juan Antonio Gómez García	2020	septiembre	Habilidades sociales	Management & Innovation (Núm. 28)
Nuevas habilidades y competencias para un entorno incierto	Daniela Ruiz Puigbò Juan Antonio Gómez García	2020	septiembre	Creatividad	Management & Innovation (Núm. 28)
Nuevas habilidades y competencias para un entorno incierto	Daniela Ruiz Puigbò Juan Antonio Gómez García	2020	septiembre	Manejo de conflictos	Management & Innovation (Núm. 28)
Habilidades y competencias que se le requieren a un profesional en un entorno marcado por el cambio y la transformación	Susana Marcos	2020	septiembre	Resiliencia	Management & Innovation (Núm. 28)
Habilidades y competencias que se le requieren a un profesional en un entorno marcado por el cambio y la transformación	Susana Marcos	2020	septiembre	Flexibilidad	Management & Innovation (Núm. 28)

Habilidades y competencias que se le requieren a un profesional en un entorno marcado por el cambio y la transformación	Susana Marcos	2020	septiembre	Autoaprendizaje	Management & Innovation (Núm. 28)
Los obstáculos en la toma de decisiones: identificando el 'sludge'	Karen Christensen	2020	diciembre	Toma de decisiones	Business Review (Núm. 306)
Cómo dejar de hacer 'micromanaging' y conseguir delegar	Francisco Javier Díez Servant	2020	abril	Delegación	Management & Innovation (Núm. 24)
Mejorando el ritmo de su colaboración	Ethan Bernstein Jesse Shore David Lazer	2020	marzo	Trabajo en equipo	Business Review (Núm. 298)
Verbideas: un modelo nuevo para la innovación continua	Rosa M. Fité, Kandarp Mehta, Pedro Nueno	2021	diciembre	Gestión de la Innovación	Business Review (Núm. 317)
Narrativa y pensamiento visual en un proyecto de innovación	Marta Domínguez	2021	diciembre	Gestión de la Innovación	Business Review (Núm. 317)
Sumando ideas: Liderar la diversidad	Rita Campos e Cunha, Eugenia Bieto, Majeed Hosseiney, Marc Bara, Nuria Chinchilla, Alfons Sauquet, ...	2021	octubre	Liderazgo	Business Review (Núm. 315)
Liderazgo sostenible: hacia un nuevo modelo de empresa y gobernanza	Sonia Ruiz	2021	septiembre	Liderazgo	Business Review (Núm. 314)
Inteligencia emocional para el crecimiento de las organizaciones	Enrique Escobar	2021	marzo	Inteligencia Emocional	Management & Innovation (Núm. 33)
¿Qué emoción eliges para ti hoy? ¿Y para tu equipo?	Blanca Huarte-Mendicoa	2021	marzo	Inteligencia Emocional	Management & Innovation (Núm. 33)

Adaptarse para sobrevivir	Anabel Obeso	2021	marzo	Inteligencia Emocional	Management & Innovation (Núm. 33)
El mundo nos está dando una oportunidad	Silvia Guarnieri	2021	marzo	Inteligencia Emocional	Management & Innovation (Núm. 33)
Adaptar las competencias tradicionales al nuevo entorno digital	Raquel Larena	2021	marzo	Inteligencia Emocional	Management & Innovation (Núm. 33)
La importancia de cuidar la salud emocional	Héctor Infer	2021	marzo	Inteligencia Emocional	Management & Innovation (Núm. 33)
La solución de conflictos y el arte de negociar	Rubén Darío Merchant	2021	enero	Manejo de conflictos	Management & Innovation (Núm. 31)
La solución de conflictos y el arte de negociar	Rubén Darío Merchant	2021	enero	Negociación	Management & Innovation (Núm. 31)
Entrevista a Rosabeth Moss Kanter: "Necesitamos más personas resolutivas que jerarquías"	Karen Christensen	2021	enero	Solución de problemas	Business Review (Núm. 307)
Prospectiva estratégica: cómo pensar como un futurista	Amy Webb	2022	octubre	Pensamiento estrategico	Business Review (Núm. 326)
Enlaces emocionales: cuatro estrategias emocionales para liderar en el trabajo global	Yih –Teen Lee	2022	septiembre	Inteligencia Emocional	Management & Innovation (Núm. 48)
Liderazgo y responsabilidad	Massimo Mercati	2022	septiembre	Liderazgo	Management & Innovation (Núm. 48)
Competencias que debe reunir un CEO para un liderazgo exitoso en el contexto actual	Ignacio Macaya	2022	septiembre	Pensamiento estrategico	Management & Innovation (Núm. 48)
Competencias que debe reunir un CEO para un liderazgo exitoso en el contexto actual	Ignacio Macaya	2022	septiembre	Liderazgo	Management & Innovation (Núm. 48)

Competencias que debe reunir un CEO para un liderazgo exitoso en el contexto actual	Ignacio Macaya	2022	septiembre	Comunicación	Management & Innovation (Núm. 48)
Competencias que debe reunir un CEO para un liderazgo exitoso en el contexto actual	Ignacio Macaya	2022	septiembre	Resiliencia	Management & Innovation (Núm. 48)
Competencias que debe reunir un CEO para un liderazgo exitoso en el contexto actual	Ignacio Macaya	2022	septiembre	Toma de decisiones	Management & Innovation (Núm. 48)
Pensamiento crítico, el gran olvidado de los comités de dirección	Fran Chuan, David Cerdá	2022	Julio	Pensamiento critico	Business Review (Núm. 324)
Claves para un liderazgo D+E (digital y empático)	Fernando Botella	2022	abril	Liderazgo	Business Review (Núm. 321)
Liderazgo transformador y cultura de innovación	Miguel Sarrión	2022	Febrero	Liderazgo	Management & Innovation (Núm. 42)
Liderazgo transformador y cultura de innovación	Miguel Sarrión	2022	Febrero	Gestión de la Innovación	Management & Innovation (Núm. 42)
Sumando ideas: ¿Cómo gestionar eficazmente el tiempo?	Carlos Royo, José Manuel Casado González, Pilar Lloret, Oriol Amat, Alberto Díaz García, Marc Bara	2022	enero	Gestión del tiempo	Business Review (Núm. 318)
Liderazgo ágil para entornos líquidos, equipos auto gestionados y empresas sostenibles	Iñaki Bustinduy	2023	noviembre	Liderazgo	Business Review (Núm. 338)
El liderazgo del futuro. ¿Cómo llevar a la organización a su frontera?	Alfons Cornella, David Boronat	2023	octubre	Liderazgo	Business Review (Núm. 337)

Liderazgo humanista: seis claves para ponerlo en práctica	Carmen González, Roque Adrada	2023	octubre	Liderazgo	Business Review (Núm. 337)
Qué cambiar ante tanto cambio	Josep Puyuelo	2023	octubre	Gestión del cambio	Management & Innovation (Núm. 59)
Atributos de los nuevos líderes para los nuevos tiempos	Juan Carlos Higuera Redecillas, Antonio Peñalver Martínez	2023	octubre	Liderazgo	Business Review (Núm. 337)
Del carisma al servicio	David Cerdá, Luis Parra, José María González-Alorda	2023	octubre	Liderazgo	Business Review (Núm. 337)
El liderazgo invisible: los grandes rasgos	Fernando Botella	2023	octubre	Liderazgo	Business Review (Núm. 337)
Tres claves para una cultura de experimentación	Lotta Hassi	2023	octubre	Gestión de la Innovación	Management & Innovation (Núm. 59)
Cómo empoderar a los empleados en entornos híbridos	Massimo Begelle	2023	octubre	Gestión de Equipos	Management & Innovation (Núm. 59)
Liderazgo para la prosperidad	José Manuel Casado González	2023	octubre	Liderazgo	Business Review (Núm. 337)
'Coaching' organizacional, 'digital mindset', 'awareness' y el triunfo del 'feedback'	Fernando Vargas	2023	septiembre	Comunicación	Management & Innovation (Núm. 58)
Liderazgo digital: ¿cómo encarar la transformación digital en las empresas?	Rubén Mancha, José María Camacho, Salvatore Parise	2023	septiembre	Liderazgo	Management & Innovation (Núm. 68)

Un nuevo modelo de resolución de conflictos para avanzar en la DEI	Peter T. Coleman, Allegra Chen-Carrel, Bodi M. Regan	2023	septiembre	Manejo de conflictos	Business Review (Núm. 336)
El líder experto... en liderazgo	Gorka Iglesias	2023	junio	Liderazgo	Business Review (Núm. 334)
Distribuyendo el tiempo personal con visión estratégica	Luis Huete, Gonzalo Indacochea	2023	mayo	Gestion del tiempo	Management & Innovation (Núm. 55)
Dirigiendo artistas: lecciones de las industrias creativas para el 'management' del futuro	Guillermo Cisneros Garrido	2023	marzo	Gestión de Equipos	Business Review (Núm. 331)
Cualidades para una buena capacidad de liderazgo	Joaquín Azcue	2023	Febrero	Liderazgo	Management & Innovation (Núm. 52)
Repóker para liderar con éxito hoy	Saúl Larrayad	2023	Febrero	Liderazgo	Management & Innovation (Núm. 52)
¿Estás aprovechando el tiempo al máximo?	Carlos Royo	2023	Febrero	Gestion del tiempo	Management & Innovation (Núm. 52)
Liderazgo de corazón	Ania Novoa	2023	Febrero	Liderazgo	Management & Innovation (Núm. 52)
El liderazgo tiene un horizonte de cambio profundo y disruptivo	Ivo Güell Torné	2023	Febrero	Liderazgo	Management & Innovation (Núm. 52)
Cinco retos para un nuevo liderazgo	Vicenç Hernández Reche	2023	Febrero	Liderazgo	Management & Innovation (Núm. 52)
Cómo aplicar los sesgos cognitivos en las negociaciones	José David Ulloa	2023	enero	Negociación	Management & Innovation (Núm. 51)
(Re)generación del conflicto en los equipos para alcanzar el alto rendimiento	Iñaki Bustinduy	2024	Febrero	Manejo de conflictos	Business Review (Núm. 341)

Liderando hoy	Ricardo J. García	2024	marzo	Liderazgo	Management & Innovation (Núm. 63)
El liderazgo 'laissez faire' en la era de la IA	Alberto Díaz García	2024	marzo	Liderazgo	Management & Innovation (Núm. 63)
Navegando por la revolución tecnológica: formando a los directivos para el éxito	Luis Toro Dupouy	2024	marzo	Digitales	Business Review (Núm. 342)
Claves para alcanzar la excelencia en equipos de alto rendimiento	Fernando Botella	2024	Febrero	Trabajo en equipo	Business Review (Núm. 341)
Cultura de equipo siendo equipo	Sandra Díaz	2024	Febrero	Trabajo en equipo	Business Review (Núm. 341)
Liderazgo ambidiestro para tiempos disruptivos	Gonzalo Indacochea	2024	enero	Liderazgo	Business Review (Núm. 340)
Estrategias para desactivar las paradojas pragmáticas	Miguel Pina e Cunha, Arménio Rego, Marco Berti	2024	abril	Toma de decisiones	Management & Innovation (Núm. 64)

Anexo B. Análisis de Líderes mundiales Times 100

Líderes	Habilidades Directivas
Jigar Shah	Visión estratégica, liderazgo innovador, gestión de grandes proyectos, capacidad de movilización de recursos, impulso emprendedor, habilidad para crear alianzas, enfoque en el desarrollo sostenible, resiliencia ante desafíos.
Ajay Banga	Liderazgo transformacional, visión estratégica, innovación, gestión de alianzas, comunicación efectiva, capacidad de resolución de problemas, adaptabilidad, compromiso con la sostenibilidad.
Andriy Yermak	Liderazgo estratégico, gestión de crisis, construcción de redes, comunicación efectiva, diplomacia internacional, negociación, capacidad de adaptación, visión a largo plazo.
Diana Salazar Méndez	Liderazgo en situaciones de crisis, valentía, capacidad de negociación, integridad, gestión de riesgos, comunicación efectiva, construcción de confianza, defensa de la justicia.
Donald Tusk	Liderazgo visionario, Capacidad de adaptación, Resiliencia, Compromiso social, Habilidades de negociación, Gestión del cambio, Influencia y persuasión, Pensamiento estratégico
E. Jean Carroll	Valentía, empoderamiento, liderazgo social, capacidad de inspirar, resiliencia, comunicación efectiva, defensa de los derechos humanos, autenticidad.
Elise Stefanik	Liderazgo político, influencia, capacidad de negociación, comunicación asertiva, manejo de crisis, estrategia de campaña, defensa de intereses, capacidad de movilización.
Ferdinand “Bongbong” Marcos Jr.	Reformulación de la narrativa, manejo de crisis, comunicación estratégica, liderazgo en tiempos de cambio, capacidad de adaptación, diplomacia, gestión del talento, enfoque en resultados.
Gavin Newsom	Liderazgo político, capacidad de influencia, defensa de valores, comunicación asertiva, adaptabilidad, gestión de crisis, habilidad para el debate, visión estratégica.
Giorgia Meloni	Liderazgo político, capacidad de persuasión, gestión de relaciones internacionales, comunicación efectiva, resiliencia en tiempos difíciles,

	estrategia en políticas públicas, adaptabilidad, habilidad para construir coaliciones.
Greg Abbott	Lectura de ambientes, gestión de relaciones, capacidad de persuasión, manejo de crisis, pensamiento estratégico, resistencia al conflicto, habilidades de comunicación, capacidad de adaptación.
Jack Smith	Liderazgo bajo presión, capacidad de toma de decisiones, gestión de crisis, independencia profesional, pensamiento estratégico, comunicación asertiva, resiliencia, manejo de conflictos.
Javier Milei	Liderazgo audaz, gestión del cambio, comunicación asertiva, toma de decisiones bajo presión, capacidad para generar controversia, resiliencia, enfoque en resultados, pensamiento estratégico.
Lauren Blauvelt	Liderazgo comunitario, movilización de recursos, estrategia de comunicación, gestión de campañas, compromiso social, capacidad de organización, influencia en políticas públicas, resiliencia ante desafíos.
Li Qiang	Liderazgo en crisis, gestión de políticas públicas, toma de decisiones estratégicas, resiliencia, capacidad de implementación, adaptabilidad, habilidad para enfrentar desafíos complejos, comunicación inspiradora.
Marina Silva	Coraje, tenacidad, liderazgo político, capacidad de influencia, gestión del cambio, enfoque estratégico, habilidades de comunicación, pensamiento innovador.
Mohammed bin Abdulrahman Al Thani	Liderazgo en negociaciones, capacidad de mediación, manejo de crisis, diplomacia, adaptación en contextos complejos, visión estratégica, gestión de relaciones internacionales, habilidad para equilibrar intereses diversos.
Narges Mohammadi	Liderazgo, Influencia, Resiliencia, Comunicación, Compromiso con la justicia, Valentía, Visión estratégica.
Rachel Goldberg-Polin	Liderazgo en crisis, defensa de derechos humanos, capacidad de comunicación, resiliencia, gestión de relaciones interpersonales, habilidades de negociación, influencia política, activismo social.
Rena Lee	Liderazgo, negociación, gestión de conflictos, determinación, pensamiento estratégico, comunicación efectiva, capacidad de mediación, resiliencia.
William Burns	Confianza, humildad, habilidades diplomáticas, pensamiento estratégico, negociación, liderazgo, capacidad de mediación, adaptabilidad.

William Lai	Resolución de problemas, construcción de confianza, liderazgo en tiempos de crisis, pensamiento estratégico, gestión de riesgos, adaptabilidad, capacidad de negociación
William Ruto	Liderazgo en temas climáticos, habilidad para la negociación, gestión de relaciones internacionales, visión estratégica, comunicación persuasiva, gestión de crisis, capacidad de movilización, adaptabilidad a contextos complejos.
Yulia Navalnaya	Liderazgo, Comunicación, Resiliencia.

Anexo C. Líderes Colombianos según Bloomberg

Líder	Cargo	Empresa	Habilidades Directivas
Adriana Kugler	Gobernadora	FED	Liderazgo inclusivo, visión estratégica, comunicación efectiva, análisis crítico, adaptabilidad, trabajo en red.
Alejandro Santo Domingo	Presidente de la Junta Directiva	Valorem	Liderazgo decisivo, gestión estratégica de inversiones, pensamiento crítico, innovación, resiliencia, habilidades de negociación.
Ana Margarita Albir	Presidenta	ADL Digital Lab	Liderazgo transformacional, gestión del cambio, innovación, visión digital, desarrollo de talento, capacidad de adaptación.
Ana María Sarria	Presidente	Equión Energía Limited	Liderazgo estratégico, gestión operativa, conocimiento técnico, habilidades de negociación, toma de decisiones, enfoque en resultados.
Andrés Carrillo	Gerente General	Grupo EPM	Liderazgo en situaciones complejas, gestión de proyectos, comunicación efectiva, toma de decisiones estratégicas, resiliencia ante incertidumbres, conocimiento técnico especializado
Ángela María Zuluaga	Vicepresidenta de Comunicaciones	Coca Cola	Liderazgo en comunicación, gestión de relaciones públicas, visión estratégica, adaptabilidad, gestión del cambio, habilidades interpersonales.

Brigitte Baptiste	Rectora	Universidad EAN	Liderazgo visionario, gestión del conocimiento, pensamiento crítico, enfoque en sostenibilidad, capacidad de innovación, habilidades de comunicación.
Carlos Felipe Jaramillo	Vicepresidente para Latam	Banco Mundial	Liderazgo global, gestión de proyectos complejos, análisis económico, capacidad de negociación, enfoque en desarrollo sostenible, comunicación intercultural.
Carlos Ignacio Gallego	Presidente Ejecutivo	Grupo Nutresa	Liderazgo estratégico, gestión de crisis, habilidades de negociación, visión empresarial, trabajo en equipo, capacidad de adaptación.
Carlos Mario Giraldo	Presidente Ejecutivo	Grupo Éxito	Liderazgo visionario, gestión de expansión internacional, toma de decisiones estratégicas, conocimientos en derecho y negocios, adaptabilidad al mercado, habilidades de comunicación.
Carolina Soto	Miembro de la Junta Directiva	Enel	Liderazgo en políticas económicas, gestión de decisiones estratégicas, negociación compleja, visión financiera, capacidad de análisis, trabajo en equipo.
Catalina Álvarez y Mariana Hinstroza	Co fundadoras	Aguabendita	Creatividad e innovación, gestión de marca, habilidades de negociación, visión estratégica, colaboración interdisciplinaria, adaptabilidad al mercado.
César Caicedo	Presidente	Colombina	Liderazgo operativo, gestión de crecimiento internacional, enfoque en la innovación de productos, habilidades de marketing, capacidad de adaptación al mercado, gestión de relaciones con clientes.

David Vélez	Presidente ejecutivo y fundador	Nubank	Liderazgo innovador, visión estratégica en tecnología financiera, gestión de crecimiento empresarial, capacidad de adaptación al mercado, habilidades de colaboración, enfoque en la experiencia del cliente.
Emilia Restrepo Gómez	Rectora	CESA	Liderazgo transformacional, gestión del cambio, visión estratégica en educación, innovación en propuestas de valor, capacidad de planificación, enfoque en desarrollo del talento.
Ernesto Fajardo	Presidente Ejecutivo	Alpina	Liderazgo estratégico, gestión de transformación empresarial, enfoque en sostenibilidad, capacidad de adaptación al mercado, innovación en productos, experiencia en dirección multicultural.
Fabián Hernández	CEO	Telefónica Movistar	Liderazgo colaborativo, gestión de alianzas estratégicas, visión innovadora en telecomunicaciones, capacidad de negociación, enfoque en tecnología, gestión del cambio.
Gonzalo Pérez	Presidente Ejecutivo	Grupo Sura	Liderazgo en gestión de crisis, habilidades de negociación, conocimiento legal profundo, comunicación efectiva, capacidad de análisis estratégico, manejo de relaciones públicas.
Isabel Cristina Martínez Coral	Vicepresidente de Sostenibilidad y Servicios Corporativos	Banco de Bogotá	Liderazgo en transformación digital, gestión de sostenibilidad, enfoque en experiencia del cliente, habilidades de negociación, promoción de la diversidad e inclusión, gestión del talento.

Jaime y Gabriel Gilinski	Inversores	Grupo Gilinski	Liderazgo en estrategias de adquisición, habilidades de negociación, visión empresarial, gestión de crisis, capacidad de análisis de mercado, enfoque en relaciones estratégicas
Jorge Mario Velásquez	Presidente Ejecutivo	Grupo Argos	Liderazgo estratégico, gestión de alianzas, habilidades de negociación, enfoque en desarrollo de infraestructura, capacidad de análisis y planificación, experiencia en gestión de crisis.
José Darío Uribe	Presidente	Fondo Latinoamericano de Reservas	Liderazgo en economía macroeconómica, gestión de políticas financieras, análisis estratégico, capacidad de negociación, enfoque en estabilidad económica, experiencia en gestión interinstitucional.
Juan Carlos Mora	presidente ejecutivo	Grupo Bancolombia	Liderazgo en gestión financiera, toma de decisiones estratégicas, capacidad de adaptación a condiciones del mercado, enfoque en innovación en productos, habilidades de negociación, gestión de riesgo.
Juan Pablo Córdoba	Presidente Ejecutivo	Holding Bursátil Chilena	Liderazgo en integración de mercados, gestión de relaciones interinstitucionales, análisis económico avanzado, habilidades de negociación, visión estratégica, experiencia en políticas financieras.

Juan Ricardo Ortega	Presidente Ejecutivo	Grupo Energía Bogotá	Liderazgo en transición energética, gestión de relaciones comunitarias, análisis económico, toma de decisiones estratégicas, habilidades de negociación, enfoque en desarrollo sostenible.
Juan Sebastián Betancur	Representante de Colombia ante la Junta Directiva	Fondo Monetario Internacional	Liderazgo en política económica, gestión de crisis fiscal, análisis macroeconómico, capacidad de negociación, experiencia en reformas tributarias, enfoque en sostenibilidad financiera.
Luis Carlos Sarmiento Gutiérrez	presidente ejecutivo	Grupo Aval Acciones y Valores	Liderazgo estratégico, gestión de cambio organizacional, enfoque en sostenibilidad e inclusión, habilidades de comunicación, capacidad de adaptación, desarrollo del talento.
Luis Merchán	CEO	Flora Growth	Liderazgo innovador, gestión de expansión internacional, habilidades de negociación, visión estratégica en mercados emergentes, capacidad de adaptación a regulaciones, enfoque en desarrollo de productos.
Luz Stella Murgas	Presidenta	Naturgas	Liderazgo en sostenibilidad energética, defensa de políticas de transición, promoción de la diversidad de género, habilidades de comunicación, capacidad de análisis estratégico, enfoque en autosuficiencia energética.

Marcela Giraldo	Presidenta Ejecutiva	Colfondos	Liderazgo en el sector financiero, gestión de reformas políticas, habilidades de negociación, visión estratégica en pensiones, capacidad de análisis crítico, promoción de la diversidad de género.
Marcela Vaca	Miembro de la Junta Directiva	GeoPark	Liderazgo en la industria energética, gestión de proyectos complejos, promoción de la diversidad e inclusión, capacidad de negociación, visión estratégica en desarrollo sostenible, empoderamiento femenino.
Margarita Henao	CEO	Daviplata	Liderazgo en inclusión financiera, gestión de innovación tecnológica, enfoque en desarrollo de productos, habilidades de análisis de mercado, capacidad de adaptación a tendencias, promoción del emprendimiento.
María Angélica Enríquez	Jefe de gestión de cartera	Endeavor Catalyst	Liderazgo en inversiones, gestión de portafolios, análisis financiero avanzado, habilidades de negociación, enfoque en diversidad en inversión, capacidad de adaptación internacional.
María Cristina Arrastía Uribe	Vicepresidenta de Negocios	Grupo Bancolombia	Liderazgo en banca universal, gestión de portafolios diversificados, desarrollo de estrategias de valor, habilidades de análisis de mercado, capacidad de adaptación a múltiples segmentos, enfoque en innovación en servicios financieros.

María Lorena Gutiérrez	Presidenta Ejecutiva	Corficolombiana	Liderazgo en inversión estratégica, gestión de proyectos complejos, análisis económico, capacidad de influencia en políticas públicas, desarrollo de relaciones interinstitucionales, enfoque en sostenibilidad empresarial.
Mauricio Ramos	CEO	Millicom	Liderazgo en expansión empresarial, gestión de fusiones y adquisiciones, habilidades de negociación estratégica, visión en innovación tecnológica, capacidad para adaptarse a regulaciones, enfoque en desarrollo de infraestructura.
Miguel Cortés	Presidente	Grupo Bolívar	Gestión de inversiones estratégicas, toma de decisiones en reestructuración de portafolios, habilidades en negociación y enajenación de activos, análisis de mercado, liderazgo en gestión de relaciones corporativas, capacidad para implementar estrategias financieras complejas.
Mónica Contreras	Presidenta	TGI	Liderazgo en innovación y sostenibilidad, gestión de proyectos de descarbonización, desarrollo de nuevos modelos de negocio, capacidad de adaptación en entornos cambiantes, promoción de la equidad de género, habilidades en estrategia y gestión de relaciones interpersonales.

Natalia Bayona	Directora ejecutiva	OMT	Liderazgo en el sector turístico, gestión de políticas públicas, desarrollo de estrategias económicas, promoción de la inclusión y diversidad, habilidades de comunicación intercultural, capacidad de negociación y diplomacia.
Norman Chaparro	Presidente y Fundador	Inter Rapidísimo	Liderazgo en el sector logístico, gestión de operaciones, estrategias de expansión de mercado, innovación en servicios de mensajería, construcción de relaciones comerciales, desarrollo de alianzas estratégicas, marketing y promoción de marca, y adaptación a tendencias globales.
Óscar Bravo	CEO	Terpel	Gestión estratégica, liderazgo en el sector energético, análisis de mercado, desarrollo de filiales internacionales, optimización de operaciones, capacidad de adaptación a regulaciones, gestión financiera y de ingresos, innovación en productos y servicios, y fomento de relaciones comerciales sólidas.
Raquel Bernal	Rectora	Universidad de los Andes	Liderazgo académico, Adaptación y gestión del cambio, Gestión de proyectos, Financiamiento de iniciativas, Evaluación de impacto, Colaboración interinstitucional, Enfoque en la primera infancia.

Roberto Moreno	Presidente	Amarilo	Liderazgo en el sector inmobiliario, Promoción y construcción de vivienda, Gestión de proyectos estratégicos, Inversiones significativas, Expansión regional, Desarrollo de comunidades sostenibles, Éxito en ventas.
Rubén Minski	CEO	Procaps	Liderazgo, Visión estratégica, Gestión de innovación, Conocimiento en regulación, Capacidad de negociación, Gestión de proyectos.
Saúl Kattan	Presidente de la Junta Directiva	Ecopetrol	Liderazgo Estratégico, Toma de Decisiones, Comunicación Eficaz, Negociación, Gestión de Proyectos, Adaptabilidad, Pensamiento Crítico, Trabajo en Equipo, Visión Global, Gestión del Cambio.
Sebastián Noguera y Brynne McNulty Rojas	Co fundadores	Habi	Liderazgo, Estrategia de expansión, Gestión de operaciones, Innovación en servicios, Negociación financiera, Adaptación al mercado.
Sergio Díaz-Granados	Presidente Ejecutivo	CAF	Liderazgo en proyectos, Gestión financiera, Negociación de créditos, Conocimiento legal, Planificación estratégica, Desarrollo social.
Woods Staton	Fundador	Arcos Dorados	Liderazgo empresarial, Expansión de marca, Desarrollo de programas de emprendimiento, Estrategias de inversión, Relaciones institucionales, Asesoría en negocios, Networking internacional.

Anexo D. Análisis plan de estudios de maestría con habilidades del foro económico mundial

Clasificación según el plan de estudios de la maestría	Asignatura	Competencia general	Habilidades Homologada WEF	Ranking WEF
Disciplinar	Experiencia Intercultural	Promover el pensamiento disruptivo para replantear y proponer nuevos modelos de negocio que resuelvan las problemáticas sociales y ambientales del mundo.	Global citizenship	25
Disciplinar	Análisis e interpretación del entorno económico global	Propone soluciones a las necesidades de la empresa a partir del análisis y la interpretación de la economía y su relación con la gestión empresarial en un contexto global	Pensamiento estratégico y Analítico	1
Disciplinar	Dirección estratégica de la gestión humana	Reconoce y comprende la importancia e impacto de la gestión humana en la organización y su impacto en el desarrollo e implementación de la estrategia empresarial mediante la puesta en marcha de una política alineada y articulada con los objetivos de la organización que permitan obtener los altos estándares de calidad desempeño, productividad y competitividad.	Talent management	12

Disciplinar	Dirección de mercadeo	Propone acciones competitivas sustentables tomando como base las necesidades de cada segmento de interés, así como las oportunidades que ofrece el mercado, haciéndolas tangibles en propuestas estratégicas ajustadas a la realidad de las organizaciones.	Marketing and media; Creative thinking	21,2
Disciplinar	Habilidades de dirección y gestión financiera	Comprende la importancia y utilidad de la información financiera como herramienta para medir el desempeño empresarial y el impacto de las decisiones en pro de la creación de valor y la sostenibilidad.	Analytical thinking; Reading, writing and mathematics	1,16
Disciplinar	Gestión de operaciones y alineación estratégica	Desarrolla una concepción estratégica de la gestión de operaciones para proyectar los sistemas productivos en las organizaciones hacia la satisfacción y fidelización de clientes y consumidores contribuyendo a la creación y mantenimiento de ventajas competitivas sustentables.	Systems thinking; Resource management and operations	11,14
Disciplinar	Gestión del conocimiento, tecnología y sistemas de información	Reconoce y diseña sistemas de información empresarial para la incorporación y transferencia de tecnología al interior de la organización, garantizando la gestión del conocimiento adecuada y requerida para el desarrollo de ventajas competitivas, y el despliegue de los mismos.	Creative thinking; Technological Literacy	2,6

Disciplinar	Desarrollo de competencias directivas y modelos de alta gerencia	Construye desde su rol como directivo o líder organizacional, un estilo gerencial orientado a promover una cultura de convivencia y un ambiente laboral generador de bienestar integral, en constante interacción con su entorno.	Leadership and social influence; Motivation and self-awareness; Empathy and active listening	4,8,9
Disciplinar	Teorías administrativas para organizaciones del siglo XXI	Implementa en la organización, principios de las teorías administrativas, de acuerdo con las necesidades del contexto, la estrategia, la adaptabilidad y la sostenibilidad en un entorno global.	Resilience, flexibility and agility; Systems thinking	3,11
Disciplinar	Ética empresarial y sostenibilidad	Diseña modelos de gerencia sostenibles o proyectos de innovación sostenible que contribuyen a la generación de abundancia y al aumento de bienestar creando valor económico, social y ambiental en los diferentes grupos de interés de las organizaciones.	Environmental stewardship	23
Transversal	Pensamiento estratégico y gerencia global	Capacidad para desarrollar procesos de adaptación y gobernabilidad organizacional; para identificar y aprovechar oportunidades de negocio sostenibles y para liderar proyectos que generan valor económico y social mediante la aplicación del proceso estratégico de gestión como expresión del pensamiento estratégico.	Creative thinking; system thinking	2,11

Transversal	Iniciativa y emprendimiento sostenible	Identifica y evalúa oportunidades de negocio con un alto contenido de valor agregado, utilizando herramientas para el análisis y evaluación del entorno, la formulación y gestión de modelos de negocio y proyectos empresariales innovadores, que pueden implementarse tanto en la creación de empresas sostenibles, así como en el desarrollo, sostenibilidad y escalabilidad de empresas ya creadas.	Curiosity and lifelong learning; Service orientation and customer service	5,12
-------------	--	---	---	------

Anexo E. Instrumento de Evaluación de Habilidades Directivas

El instrumento de investigación aplicado puede verse en el siguiente link:

[Caracterización de habilidades directivas en los estudiantes de MBA de la Universidad EAN.pdf](#)

Escala de medición por habilidad individual

Nivel	Mínimo	Máximo
Bajo	1	5
Medio	6	10
Alto	10	15

Escala de medición por Categoría

Categoría	Bajo		Medio		Alto	
	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Gestión de Equipos y Relaciones	7	16	17	26	27	35
Pensamiento Estratégico y Resolución de Problemas	9	21	22	34	35	45
Gestión Personal y Autocontrol	4	9	10	15	16	20
Integridad	2	4	5	7	8	10

Anexo F. Validación V de Aiken

La validación del instrumento por parte de los expertos puede verse en el siguiente

link:

[V AIKEN.xlsx](#)

Anexo G. Coeficiente de Spearman

[Coeficiente de Spearman.xlsx](#)

Anexo H Prueba de Kruskal-Wallis

[Prueba de Kruskal-Wallis.docx](#)

Anexo I Test de U de Mann-Whitney

[Test de U de Mann-Whitney.docx](#)