

Las Competencias del Administrador de Empresas. El Caso de las Empresas Peruanas de Servicios

Resumen

En la presente investigación nos planteamos identificar las competencias requeridas en los administradores de empresas peruanos. Para lograr nuestro objetivo, se hizo una minuciosa revisión de la bibliografía referida a las competencias y se utilizó como marco teórico los roles del administrador propuestos por Mintzberg (1980). La revisión de la bibliografía nos permitió identificar 19 competencias que incluimos en un cuestionario (escala Likert 1-5) el cual se aplicó a 90 directivos del área de recursos humanos que laboran en destacadas empresas peruanas. Los hallazgos señalan que las competencias requeridas en los administradores son principalmente actitudes como *apertura al cambio*, *autocontrol*, *organización*, *iniciativa*, *pro-actividad*, y algunas habilidades como *clara comunicación oral*; por otra parte, los resultados también señalan que los conocimientos son el tipo de competencia menos valorado. Estos hallazgos representan un valioso aporte no solo para los directivos sino principalmente para las universidades donde se imparte la carrera de administración de empresas, pues les permitirá orientar la formación que ofrecen a los futuros administradores, de modo que estos puedan adquirir las competencias más requeridas por las empresas peruanas del siglo XXI. Hasta donde sabemos, ninguna investigación previa se ha centrado en el estudio de las competencias genéricas requeridas por empresas peruanas.

Palabras Clave: Competencias, mercado laboral peruano, administración de empresas

Introducción

En los últimos años la economía del Perú ha crecido ininterrumpidamente. El PBI se ha incrementado en promedio un 6% anual desde el 2003 al 2013, según datos obtenidos del portal estadístico Banco Central de Reserva del Perú (ver anexo 3). Este crecimiento ha dotado al país de una dinámica empresarial nunca antes experimentada y cuya característica principal es la apertura de nuevas empresas de capital nacional y extranjero, y el requerimiento constante de profesionales de todas las carreras, principalmente de administradores, que estén bien preparados y sean capaces de asumir los desafíos que exige la gestión de empresas en este nuevo contexto.

Es así que las universidades peruanas son las llamadas a formar profesionales altamente competentes, los cuales contribuyan al crecimiento y fortalecimiento de la economía nacional. Observamos que algunas escuelas de negocio han ido mejorando sustancialmente, lo cual ha permitido que Perú se ubique en el puesto 49 de 144 países en el ranking de calidad de las escuelas de negocios (World Economic Forum, 2012). Aún así, todavía hay universidades que mantienen el antiguo modelo metodológico de transmisoras de conocimientos.

Objetivos de la Investigación

La presente investigación pretende identificar las competencias que deben poseer los administradores peruanos. Hemos elegido el enfoque de competencias por tratarse de un enfoque ampliamente aceptado en el ámbito académico como da cuenta la abundante bibliografía encontrada, y también porque este enfoque es el que utilizan las empresas especializadas en el reclutamiento y selección de personal también denominadas *head hunters*.

I. Marco Teórico

I.1 Definición de Competencias y Taxonomía

Aunque fuese R. White (1959) el primero en acuñar el concepto de “competencia”, no fue hasta 1973, gracias a McClelland y su influyente publicación *Testing for Competences Rather Than Intelligence*, que este concepto gana aceptación entre los académicos y el mundo empresarial. Con dicho artículo McClelland critica la validez del modelo de medición de la inteligencia, hasta entonces reconocido como único determinante del desempeño laboral de las personas, y propone la adopción de un modelo que mida un conjunto de cualidades relacionadas a la personalidad de los individuos.

Como podemos apreciar en la tabla 1, no existe consenso en la definición de competencias. Para autores como Levy-Levoyer (2001) y Sanghi (2009) las competencias son comportamientos observables, mientras que para otros como Parry (1998) son un conjunto de cualidades. Nosotros en este estudio, y tomando como referencia las definiciones que nos ofrecen R. Boyatzis (1982) y J. Han y otros (2006), las definiremos como “una serie de cualidades que poseen las personas y que determinan su correcto desempeño en determinado puesto de trabajo”.

Tabla 1 - Definición de Competencias

<i>Autor</i>	<i>Definición</i>
Boyatzis, R. (1982)	<i>“...característica personal subyacente que deviene en un desempeño efectivo o superior en el trabajo.”</i>
Tas, R. (1988)	<i>“...aquellas actividades de trabajo y habilidades identificadas como esenciales para el desempeño de los deberes en una posición específica.”</i>
Levy Leboyer, C. (1992)	<i>“...las competencias son repertorios de comportamientos que unas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.”</i>

Parry, S. (1998)	<i>“...agrupación de conocimientos relacionados, actitudes, y habilidades que (1) afectan la mayor parte del trabajo; (2) se correlaciona con el desempeño en el trabajo; (3) pueden ser comparados con un estándar aceptable de desempeño; (4) pueden ser mejorados por medio del entrenamiento y el desarrollo.”</i>
Fleury, M. y Fleury, A. (2005)	<i>“...saber cómo movilizar, integrar y transferir conocimientos, recursos y capacidades en un contexto profesional dado.”</i>
Han J., Chou, P., Chao, M. y otros (2006)	<i>“...atributos subyacentes en la persona, tales como sus conocimientos, habilidades o capacidades...requeridos para ser competente o eficiente en el desempeño de su trabajo.”</i>
Sanghi, S. (2009)	<i>“Comportamientos necesarios para el desempeño efectivo que varían de empresa a empresa y de función en función.”</i>
Charles-Pauvers, B. y Schieb-Bienfait, N. (2010)	<i>“...combinación de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para actuar de una manera relevante.”</i>
Ros, A.; Ortíz-Marcos, I.; Palomo, J.G. y otros (2013)	<i>“...las competencias: 1) son características permanentes de la persona, 2) se manifiestan al desempeñar un trabajo, 3) se relacionan con el desempeño exitoso de una actividad ... 3) guardan una relación causal con el rendimiento en el trabajo, es decir, no sólo se relacionan con el éxito, si que además son causa de esta, 4) se pueden generalizar a más de una actividad.”</i>

Elaboración propia

En la literatura existen varios criterios para clasificar las competencias, para efectos de nuestro estudio las clasificaremos según su naturaleza. Así, estas pueden ser conocimientos, habilidades, actitudes y características personales (Campion, M., y otros, 2011; Shippmann, J. y otros, 2000).

En la última década ha cobrado relevancia el enfoque de dirección de personas por competencias, según Han (2006) la importancia inmediata de las competencias radica en que su adecuada gestión garantiza el correcto desempeño de una persona en su puesto de trabajo, de modo que la productividad en un puesto de trabajo aumentará si se coloca al individuo con las competencias que se ajusten a las funciones de dicho puesto. En última instancia, las competencias dotan a las empresas de una mayor competitividad (Campion, M. y otros, 2011; Lee, Y., 2009), no solo porque se aumenta la productividad de cada puesto, si no porque se generan ventajas competitivas. Sin embargo, para gozar de estos beneficios las empresas deben

alinear sus procesos de personal en torno a las competencias (Campion, M. y otros 2011; Shippmann, J. y otros, 2000).

I.2 Las Competencias del Administrador

Las competencias como señala Han (2006) permitirán desempeñar ciertas funciones. De aquí se desprende la necesidad de esclarecer cuáles son las funciones de un administrador. Planeación, Organización, Dirección y Control (Fayol, 1949) son las funciones del administrador universalmente aceptadas y que se incluyen en toda malla curricular de la carrera de administración de empresa; por otra parte está el enfoque de los roles del administrador de Henry Mintzberg (1980), que en nuestra opinión, es un enfoque más *ad hoc* para la identificación de las competencias del administrador.

Estudios previos abordan este tema, es el caso del Informe del Proyecto Tunning América Latina (Comisión Europea 2007), donde la muestra fue de 1968 individuos entre egresados, empleadores y docentes latinoamericanos. Otras investigaciones como las de Medina, A. y Zapata, D. (2012), se enfocan en las competencias de administradores del sector industria de Cali (Colombia), mientras que el estudio de Pulido, C., y Portocarrero, J. (2003) incluye varios sectores de empresas peruanas.

La tabla 2 muestra un resumen de las competencias encontradas en la bibliografía, las cuáles hemos ido vinculando a cada uno de los 10 roles del administrador propuestos por Mintzberg.

Tabla 2 – Competencias requeridas para desempeñar los roles de Mintzberg

Competencia	Autor	Rol
Apertura al cambio	Buttner, H. y Rosen, B. (1988)	Emprendedor
Autocontrol	Ferreiro, P., y Alcázar, M. (2002)	Líder

Capacidad de análisis	Comisión Europea (2007)	Monitor
Clara comunicación escrita	Silvis, D., Rayfield, J., Pincus, D. (1999)	Divulgador/Vocero
Clara comunicación oral	Silvis, D., Rayfield, J., Pincus, D. (1999)	Divulgador/Vocero
Consulta	Comisión Europea (2007)	Negociador
Cordialidad	Silvis, D., Rayfield, J., Pincus, D. (1999)	Representante
Creatividad	Youl Lee, S., Florida, R. y Acs, Z. (2004); Ward, T. (2003)	Emprendedor
Dominio de los programas de informática	Comisión Europea (2007)	Divulgador/Vocero
Dominio del idioma inglés	Kaakaranta, A. y Planken, B. (2010); Hurn, B. (2009)	Divulgador/Vocero
Energía	Thompson, P. (2004)	Líder
Finanzas	Comisión Europea (2007)	Monitor
Iniciativa	Bledow, R., y Frese, M. (2009)	Emprendedor
Marketing	Comisión Europea (2007)	Monitor
Organización	Ballenato, G., (2007)	Asignador de recursos
Pro-actividad	Claar, V., Frey, R. Szarucki, M y TenHaken, V. (2012); Thomas, J., Whitman, D., Viswesvaran, C. (2010)	Emprendedor
Recursos humanos	Comisión Europea (2007)	Monitor
Resiliencia	Avey, J., Luthans, F. y Jensen, S. (2009)	Emprendedor
Sistemas de información	Comisión Europea (2007)	Monitor

Elaboración propia

El rol de monitor implica que el administrador debe analizar la información, por lo que evidentemente necesitará *capacidad de análisis*. El Proyecto Tuning (Comisión Europea, 2007) nombra esta competencia “capacidad de abstracción, análisis y síntesis”. Por otra parte, para realizar cualquier análisis, el administrador debe valerse de unos conocimientos que le sirvan como marco de referencia para realizar un razonamiento. Estos conocimientos básicos incluyen: *marketing, finanzas y de recursos humanos*, por ser las áreas funcionales que usualmente tienen las empresas. Asimismo, los *conocimientos en sistemas de información* han cobrado relevancia en las empresas en los últimos años (Proyecto Tuning, Comisión Europea, 2007).

Mintzberg (1990) identifica la transmisión de la información como una de las funciones que debe desempeñar el administrador. Una buena capacidad de comunicación es crítica para el éxito de

administradores y directivos (Silvis, D. y otros, 1999), por tanto el administrador debe poseer las habilidades *clara comunicación oral* y *clara comunicación escrita*, para poder transmitir eficientemente la información. Por otra parte, es fundamental tener en cuenta que la globalización obliga al uso de un sistema común de comunicación (Kaakaranta, A. y Planken, B., 2010), por tanto, incluiremos el *dominio del idioma inglés*, por ser considerado el idioma más extendido en el mundo de los negocios (Kaakaranta, A. y Planken, B., 2010; Hurn, B., 2009).

Silvis, D. y otros (1999) argumentan que existen otras cualidades relacionadas a la comunicación que pueden ayudar al administrador a mejorar sus relaciones interpersonales, incluiremos a la *cordialidad* como unas de estas cualidades. A pesar de que existe una amplia literatura sobre la utilidad de la *cordialidad* para la fuerza de ventas, ésta siempre influye en todo tipo de comunicación. Una última consideración relacionada con la comunicación es que todos los administradores deben emplear herramientas informáticas, específicamente los programas de Microsoft, que ayudan a la rápida transmisión y procesamiento de la información. La Comisión Europea (2007) denomina a la competencia que incurre en esta función como *dominio de los programas de informática*.

En cuanto al liderazgo, lo consideraremos no como una competencia *per se*, sino como una función (Mintzberg, H., 1980 y 1990) que demanda una serie de competencias para ser desempeñada. Una de estas competencias es la *energía*, que según Jack Welch es una actitud que le permite al administrador motivar a otros (Thompson, P., 2004); dicha *energía* es el primer requisito que el administrador debe poseer para efectivamente convertirse en un líder (Clawson, J., 2008). El *autocontrol* es también otra competencia imprescindible en el líder, dado que sin esta cualidad se puede fácilmente desmotivar a los colegas (Ferreiro, P., y Alcázar, M., 2002).

Algunos roles requieren la toma de decisiones y ejecución de acciones, pues se espera que el administrador emprenda cambios al interior de la organización (Mintzberg, H., 1980). Buttner y Rosem (1988) alegan que la *apertura al cambio* es una cualidad necesaria en el emprendedor. Un administrador también necesita *iniciativa* (Bledow, R., y Frese, M., 2009), *pro-actividad* (Claar, V. y otros, 2012; Thomas, J. y otros 2010) y *creatividad* (Youl Lee, S. y otros 2004; Ward, T., 2003).

El contexto general en el que se desenvuelve un administrador es de constante presión, por este motivo un administrador debe poseer *resiliencia* dado que es una competencia que permite lidiar y soportar el estrés (Avey, y otros 2009).

Finalmente, incluimos las competencias de *consulta* y *organización*. La *consulta* es definida por la International Project Management Association y la Asociación Española de Ingeniería de Proyectos (2006, p.134) como “la competencia para razonar, presentar argumentos sólidos, escuchar el punto de vista de los demás, negociar, y encontrar soluciones”. Finalmente, la *organización* es la actitud para ordenar correctamente las funciones, tareas y herramientas (Ballenato, G., 2007).

En la tabla 3 se muestran las 19 competencias que hemos vinculado a los roles de Mintzberg, agrupadas en tres grupos: conocimientos, actitudes y habilidades.

Tabla 3 – Competencias requeridas en el administrador

<i>Conocimientos</i>	<i>Actitudes</i>	<i>Habilidades</i>
----------------------	------------------	--------------------

Finanzas	Apertura al cambio	Capacidad de análisis
Recursos humanos	Autocontrol	Clara comunicación oral
Marketing	Consulta	Clara comunicación escrita
Sistemas de información	Cordialidad	Creatividad
	Energía	Dominio de los programas de informática
	Iniciativa	Dominio del idioma inglés
	Pro-actividad	
	Organización	
	Resiliencia	

Elaboración propia

II. Metodología

Como parte de la metodología, se planteó un muestreo no aleatorio eligiendo directivos del área de recursos humanos de empresas de servicios peruanas o con una filial en el Perú. Se utilizó una base de datos de la Universidad de Piura, seleccionando las empresas por su seriedad en cuanto a los procesos de reclutamiento y selección de personal que utilizan (ver anexo 2). Se envió un total de 408 cuestionarios electrónicos (ver anexo 1) de las cuales se recibieron 98 respuestas. Posteriormente, se eliminaron algunos cuestionarios que estaban incompletos, quedando una muestra de 90 empresas. En la tabla 4 observamos la ficha de la investigación.

Tabla 4 – Ficha de la Investigación

Tamaño de muestra	90
Tasa de respuesta	24 %
Herramienta utilizada	Cuestionario escala Likert (1-5)
Método de recogida	electrónico
Nivel de los encuestados	Directivos del área de Recursos Humanos
Fecha de recogida de datos	febrero-julio 2013
Software empleado	IBM SPSS Statistics 19.0, Stata 11.0

La extensa revisión de la literatura y la prueba piloto del cuestionario con expertos en recursos humanos, permitió validar conceptualmente las competencias propuestas. Por otra parte, para el cálculo de la fiabilidad del cuestionario utilizamos el Alfa de Cronbach, arrojando un resultado de 0.7578, lo cual es aceptable (Hair, Jr. J.F, 1998) demostrando la coherencia interna entre todos los indicadores de la escala (Kottner, J., Streinter, D.L. 2010).

Resultados

Los resultados del cuestionario se presentan en las tablas del 5 al 8; estos resultados señalan a la *apertura al cambio* como la competencia más importante en el administrador, con una $\mu = 4.76$. Le siguen en el tercio superior la *pro-actividad*, el *autocontrol*, la *organización*, la *clara comunicación oral* y la *consulta*. Todas estas mostraron ser estadísticamente superiores al promedio (4.34), con un nivel de significancia del 1%.

Tabla 5 – Medias y desviaciones estándar de las competencias

Competencias	Media	Desv. Est.
<i>Conocimientos</i>		
Finanzas	3.78	0.78
Recursos humanos	4.18	0.80
Marketing	3.43	0.84
Sistemas de información	3.98	0.91
<i>Actitudes</i>		
Apertura al cambio	4.76	0.53
Autocontrol	4.65	0.89
Consulta	4.59	0.64
Cordialidad	4.43	0.71
Energía	4.43	0.70
Iniciativa	4.4	0.73
Pro-actividad	4.67	0.54
Organización	4.64	0.57
Resiliencia	4.53	0.56
<i>Habilidades</i>		

Capacidad de análisis	4.42	0.79
Clara comunicación escrita	4.39	0.82
Clara comunicación oral	4.64	0.66
Creatividad	4.03	0.80
Dominio de los programas de informática	4.39	0.73
Dominio del idioma inglés	4.16	0.77

Las competencias de *conocimientos de finanzas, conocimientos de marketing, conocimientos de sistemas de información, creatividad, dominio de programas de información y dominio del idioma inglés* mostraron ser estadísticamente inferiores al promedio, con un nivel de significancia del 2%.

Tabla 6 – Medias y desviaciones estándar de las competencias

Competencias	Media	Desv. Est.
<i>Conocimientos</i>		
Finanzas	3.78	0.78
Recursos humanos	4.18	0.80
Marketing	3.43	0.84
Sistemas de información	3.98	0.91
<i>Actitudes</i>		
Apertura al cambio	4.76	0.53
Autocontrol	4.65	0.89
Consulta	4.59	0.64
Cordialidad	4.43	0.71
Energía	4.43	0.70
Iniciativa	4.4	0.73
Pro-actividad	4.67	0.54
Organización	4.64	0.57
Resiliencia	4.53	0.56
<i>Habilidades</i>		
Capacidad de análisis	4.42	0.79
Clara comunicación escrita	4.39	0.82
Clara comunicación oral	4.64	0.66
Creatividad	4.03	0.80
Dominio de los programas de informática	4.39	0.73
Dominio del idioma inglés	4.16	0.77

Las tablas 5 y 6 evidencian que las actitudes fueron el tipo de competencia más valorado, alcanzando una $\mu = 4.59$. Por su parte, las habilidades arrojaron una $\mu = 4.35$ y los conocimientos una $\mu = 3.84$.

Tabla 7 – Comparación de medias entre grupos de competencias

	<i>Diferencia</i>	<i>Valor t</i>	<i>g.l</i>	<i>Significancia</i>
Conocimientos-Actitudes	-0.761	-13.04**	81	0.000
Conocimientos-Habilidades	-0.5178	-9.27**	83	0.000
Actitudes-Habilidades	0.2548	5.37**	79	0.000

**Nivel de significancia al 1%

Tabla 8 – Comparación competencia y la media de las competencias

	<i>Diferencia</i>	<i>Valor t</i>	<i>g.l</i>	<i>Significancia</i>
Conocimientos				
Finanzas - media competencias	-0.62	-7.83**	78	0.000
Recursos humanos - media competencias	-0.114	-1.31	78	0.097
Marketing - media competencias	-0.962	-11.08**	78	0.000
Sistemas de información - media competencias	0.418	-4.59**	78	0.000
Actitudes				
Apertura al cambio - media competencias	0.456	9.83**	78	0.000
Autocontrol - media competencias	0.367	6.57**	78	0.000
Consulta - media competencias	0.241	3.99**	78	0.000
Cordialidad - media competencias	0.101	1.43	78	0.078
Energía - media competencias	0.14	1.7*	78	0.047
Iniciativa - media competencias	0.051	0.63	78	0.266
Pro-actividad - media competencias	0.354	6.75**	78	0.000
Organización - media competencias	0.316	5.29**	78	0.000
Resiliencia - media competencias	0.19	3.1**	78	0.001
Habilidades				
Capacidad de análisis - media competencias	0.076	1.05	78	0.149
Clara comunicación escrita - media competencias	0.304	4.07	78	0.435
Clara comunicación oral - media competencias	0.013	0.16**	78	0.000
Creatividad - media competencias	-0.316	-3.88**	78	0.000
Dominio de los programas de informática - media competencias	0.025	0.31	78	0.380
Dominio del idioma inglés - media competencias	-0.178	-2.02*	78	0.024

**Nivel de significancia al 1%

*Nivel de significancia al 5%

III. Discusión

La primera observación es que casi todas las actitudes se aglomeran en el tercio superior de nuestro ranking. Posiblemente se deba a que las actitudes tienen un impacto más substancial en el desempeño laboral en comparación a las habilidades y conocimientos (Vazirani, N., 2010) y son más difíciles de adquirir. Por otro lado, la naturaleza dinámica y cambiante de los negocios ha influido en que la *apertura al cambio* sea valorada la competencia más importante en el administrador peruano, con una $\mu = 4.76$. La *pro-actividad* y la *iniciativa* ($\mu = 4.67$ y $\mu = 4.4$, respectivamente), son competencias relacionadas al emprendimiento. Estas competencias son competencias bien valoradas por los empleadores peruanos ya que se espera que los administradores sean capaces de aprovechar las oportunidades que se presentan en un panorama positivo para los negocios. La *creatividad* ocupa la décimo sexta posición, obteniendo un puntaje considerablemente bajo ($\mu = 4.03$). Este resultado es interesante, ya que el empresario peruano posee un alto grado de esta cualidad. Pensamos que el resultado obtenido se debe a que las empresas de la muestra tienen una sólida posición en el mercado, posiblemente el resultado habría sido diferente si hubiéramos aplicado el cuestionario a empresas de reciente creación. Los conocimientos se aglomeran en los últimos puestos. Esto se debería a que son las competencias más fáciles de adquirir, ya que todas las universidades peruanas ofrecen asignaturas de marketing, recursos humanos, finanzas, etc. Los *conocimientos de marketing* obtuvieron resultados muy por debajo del promedio, con una $\mu = 3.43$. La *clara comunicación oral* ($\mu = 4.64$) superó a la *clara comunicación escrita* ($\mu = 3.39$) esto es entendible teniendo en cuenta que es más difícil conseguir la primera pues involucra otras competencias del individuo tales

como la empatía, mientras que para adquirir la segunda, es suficiente un buen conocimiento de la sintaxis y la redacción.

Conclusiones

Los roles del administrador según Mintzberg (1980) fueron de gran ayuda para identificar las competencias y conocimientos requeridos por éstos. Identificamos 19 competencias, divididas de la siguiente manera: 4 áreas de conocimiento: *conocimientos de finanzas, conocimientos de recursos humanos, conocimientos de marketing y conocimientos de sistemas de información*; 9 actitudes: *autocontrol, apertura al cambio, cordialidad, resiliencia, iniciativa, pro-actividad, energía, consulta y organización*; y 6 habilidades: *clara comunicación oral, clara comunicación escrita, creatividad, capacidad de análisis, dominio del idioma inglés y dominio de los programas de informática*. Por otra parte, el análisis de los datos señalan que las competencias más rankeadas por los especialistas en personal son la *pro-actividad*, el *autocontrol*, la *organización*, la *clara comunicación oral* y la *consulta*. Asimismo, las actitudes obtuvieron una buena valoración, mientras que los conocimientos obtuvieron el puntaje más bajo.

Los hallazgos de este trabajo de investigación arrojan información relevante para las empresas que buscan contar con una plantilla de administradores altamente competentes para hacer frente a los desafíos de un mercado en expansión como el nuestro. Sin embargo, consideramos que los más beneficiados con los hallazgos son las autoridades académicas de las universidades donde se imparte la carrera de administración de empresas, ya que les permitirá hacer una reflexión respecto a la formación que están impartiendo a los futuros administradores, y orientarla hacia la adquisición de las competencias más valoradas por las empresas peruanas del siglo XXI.

Referencias

- Avey, J., Luthans, F. y Jensen, S. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employees stress and turnover. *Human Resource Management*, 48, 677-693.
- Ballenato, G. (2007). *Gestión del Tiempo: En Busca de la Eficacia*. Ediciones Pirámide, Madrid.
- Banco Central de Reserva del Perú. *Consultas a Series Estadísticas del BCR*. Ver <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>. Consultado el 31 de marzo de 2014.
- Bledow, R. y Frese M. (2009). A situational judgment test of personal initiative and its relationship. *Personnel Psychology*, 62, 229-258.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model effective performance*. John Wiley and Sons, New York.
- Buttner, H. y Rosen, B. (1988). Bank Loan officer's perceptions of the characteristics of men, women, and successful entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 3, 249-258.
- Charles-Pauvers B. y Schieb-Bienfait, N. (2010). La compétence entrepreneuriale: La gestion des ressources humaines au service des démarches d'accompagnement : Le cas des coopératives d'activité et d'emploi, *Gestion 2000*, 3, 107-120.
- Claar, V., Frey, R. Szarucki, M y TenHaken, V. (2012). Hope for the East: Entrepreneurial attitudes of MBA students in two transition economies relative to those in the USA. *International Journal of Business Excellence*, 5, 220-237.
- Clawson, J. (2008), Leadership as managing energy. *International Journal of Organizational Analysis*, 16, 174-181.
- Campion M., Fink A., Ruggeberg B., Carr, L., Phillips, G. y Odman, R. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64, 225-262.
- Comisión Europea (2007). Reflexiones y perspectivas de la educación superior en América Latina. Informe final-Proyecto Tuning- América Latina 2004-2007, Bilbao.
- Crabtree, J. (2004). *Retrato del Perú. Su Historia, sus Desafíos, su Gente*. Oxfam, Lima, 2004.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. Pitman Publishing, Londres.
- Ferreiro, P., Alcázar M. (2002). *Gobierno de personas en la empresa*, Ariel, Barcelona.

- Fleury, M y Fleury, A. (2005). In Search Of Competence: Aligning Strategy And Competences In The Telecommunications Industry. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 1640-1655.
- Han J., Chou, P., Chao M. y Wright, P. (2006). The HR competencies-HR effectiveness link, a study in Taiwanese high-tech companies. *Human Resource Management*, 45, 391-406.
- Hair Jr. J.F, Anderson, R.E., Tatham, R. L., Black, W. C., 1998. *Multivariate Data Analysis*, 7th edition. Prentice Hall.
- Hurn, B. (2009). Will international business always speak English? *Industrial and Commercial Training*. 41, 299-304.
- International Project Management Association y Asociación Española de Ingeniería de Proyectos (2006). NCB. Bases para la competencia de dirección de proyectos - versión 3.0, Editorial UPV.
- Kankaanranta, A., Planken, B. (2010). Belf competence as business knowledge of internationally operating business professionals. *Journal of Business Communication*”, 47, 380-407.
- Kottner, J., Streiner, D. L. Internal consistency and Cronbach’s α : A comment on Beeckman et al. (2010). *International Journal of Nursing Studies*, 47, 926-928.
- Lee, Y. (2009). Competencies needed by Korean HRD master’s graduates: a comparison between the ASTD WLP competency model and the Korean study. *Human Resource Development Quarterly*, 20, 107-133.
- Levy-Leboyer, C. (1992). *Evaluación del personal*. Diaz de Santos, Madrid.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- Mintzberg, H. (1980). *Nature of managerial work*, Prince-Hall, New Jersey.
- Mintzberg, H. (1990). The managers’s job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 68, 163-176.
- Parry, S. B. (1998). Just what is a competency? (And why should you care?) *Training*, 35(6), 58-64.

- Ros, A., Ortíz-Marcos, I., Palomo, J.G. y Uruburu, A. (2013). A proposal for improving safety in construction projects by strengthening coordinators' competencies in health and safety issues. *Safety Science*, 54, 92-103.
- Sanghi, S. (2009). Building Competencies. *Industrial Management*, 55, 14-17.
- Shippmann, J., Ash, R., Battista, M., Carr, L., Eyde, L., Hesketh, B., ...Sanchez, J. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703-740.
- Sheahan, J. (2001). *La Economía Peruana Desde 1950. Buscando una Sociedad Mejor*. IEP Ediciones, Lima.
- Silvis, D., Rayfield, J., Pincus, D. (1999). Business Communication Education/Training in MBA Programmes: An Analysis and Framework for Change. *Journal of Communication Management*, 4, 20-42.
- Tas, R. (1988). Teaching future managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29, 41-43.
- Thomas, J., Whitman, D., Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: a comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 83, 275-300.
- Thompson, P. (2004). The stunted vocation: An analysis of Jack Welch's vision of business leadership. *Review of Business*, 25, 45-55.
- Vazirani, N. (2010). Competencies and competency model-a brief overview of its development and application. *SIES Journal of Management*, 7, 121-131.
- Ward, T. (2003). Cognition, creativity and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 19, 179-188.
- White, R. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66, 297-333.
- World Economic Forum (2012). *The global competitiveness report 2012-2013*, Ginebra.
- Youl Lee, S., Florida, R. y Acs, Z. (2004). Creativity and entrepreneurship: A regional analysis of new firm formation. *Regional Studies*, 38, 879-891.

Anexo 1

CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS DE RECURSOS HUMANOS

¿Cuáles de las siguientes competencias considera necesarias en un administrador de empresas independientemente de la posición jerárquica o del área funcional en la que este labore? (1= totalmente prescindible, 5= totalmente imprescindible).

Competencias	1	2	3	4	5
Capacidad de análisis: Comprender la naturaleza de las partes, razonar.					
Clara comunicación escrita: Capacidad para poder plasmar de forma escrita el mensaje para facilitar la comprensión del receptor del mismo.					
Clara comunicación oral: Capacidad para poder plasmar de forma oral el mensaje para facilitar la comprensión del receptor del mismo.					
Conocimientos de sistemas de información: Entendimiento y aplicación de los sistemas de información.					
Conocimientos de finanzas: Entendimiento y aplicación de las finanzas.					
Conocimientos de marketing: Entendimiento y aplicación del marketing.					
Conocimientos de recursos humanos: Entendimiento y aplicación de los recursos humanos.					
Dominio de los programas de informática: Capacidad para trabajar por medio de los principales programas informáticos.					
Dominio del idioma inglés: Entender, hablar y escribir el inglés.					
Apertura al cambio: No tener miedo a afrontar nuevos retos o situaciones, no contentarse con la situación actual y ser flexible.					
Autocontrol: Mantener la disciplina ante las situaciones difíciles propias del trabajo administrativo.					
Consulta: Capacidad para razonar, presentar argumentos sólidos, escuchar el punto de vista de los demás, negociar y encontrar soluciones.					
Cordialidad: Tratar a los demás con respeto y aprecio.					
Creatividad: Pensar y actuar con originalidad e imaginación.					
Iniciativa: Dar el primer paso para iniciar acciones, asumiendo el riesgo.					
Energía: Capacidad para motivar al personal, mostrarse activo y trabajar duro.					
Organización: Capacidad de ordenar por tiempo las actividades a realizarse.					
Pro-actividad: Trabajar con autonomía, auto-dirigirse para adelantarse a las demandas de los demás.					
Resiliencia: Actitud para recuperarse y hacer frente a las situaciones adversas, difíciles y negativas, entre ellas el estrés.					

Anexo 2

EMPRESAS DE LA MUESTRA

<i>Empresa</i>	<i>Giro</i>
Accenture Technology Solutions Peru S.R.L.	Tecnologías de la información
AFP Integra S.A.	Banca y seguros
AHP Middle Management S.A.	Reclutamiento y selección
Alicorp S.A.	Consumo masivo
APM Terminals Inland Services S.A.	Servicios portuarios
Arellano Investigación de Marketing S.A.	Servicios corporativos
Atento Teleservicios España Sucursal Perú S.A.	Servicios corporativos
Aventura Plaza S.A.	Malls
Banco de Crédito del Perú S.A.	Banca y seguros
Banco Financiero del Perú S.A.	Banca y seguros
Banco Interamericano de Finanzas S.A.	Banca y seguros
Bureau Veritas del Peru S.A.	Transporte naval
Cencosud Perú S.A.	Energía
CMAC - Piura S.A.	Banca y seguros
Colgate-Palmolive Peru S.A.	Consumo masivo
Compañía de Seguridad Prosegur S.A.	Servicios de seguridad
Concar S.A.	Proyectos
Consolidated Group del Peru S.A.C.	Consultoría
Constructores Interamericanos S.A.C.	Construcción
Corporación Apoyo Empresarial E.I.R.L.	Telecomunicaciones
Corporacion Pro E.I.R.L.	Consultoría
Corporación Radial del Perú S.A.C.	Telecomunicaciones
Delosi S.A.	Hotelería y restaurantes
Eficiencia Profesional S.R.L.	Reclutamiento y selección
Enersur S.A.	Banca y seguros
Ernst & Young S.R.L.	Consultoría
Facilitadores y Asociados S.A.C. (Dynamus)	Consultoría
Fenix Power Peru S.A.	Energía
Ferreyros S.A.A.	Comercializadora
Grupo BBVA	Banca y seguros
Endesa Perú S.A.	Energía
Grupos Siglo MLV contadores S.A.C	Consultoría
GyM S.A.	Construcción
Head Hunters Peru S.A.C.	Reclutamiento y selección
Hermes Transportes Blindados S.A.	Servicios corporativos
Hewlett-Packard S.R.L. Perú	Tecnologías de la información

Human Solutions S.A.C.	Reclutamiento y selección
Iasacorp International S.A.	Comercializadora
IBM Perú S.A.C.	Tecnologías de la información
Inmoviliaria Los Portales S.A.C.	Construcción
Innovación Empresarial S.A.C.	Consultoría
Interbank S.A.A.	Banca y seguros
Interseguro Compañía de Seguros S.A.	Banca y seguros
IQ Electronics Perú S.A.C.	Tecnologías de la información
Kimberly-Clark Peru S.R.L.	Consumo masivo
Komatsu Mitsui Maquinarias Perú S.A.	Comercializadora
KPMG Peat Marwick S.C.R.L	Consultoría
Kraft Foods Perú S.A.	Consumo masivo
La Positiva Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A.	Banca y seguros
Laborum.com Perú S.A.C.	Reclutamiento y selección
LAN Perú S.A.	Transporte aéreo
Luz del Sur S.A.A.	Energía y minas
Manpower Professional Services S.A.	Reclutamiento y selección
Mapfre Perú Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A.	Banca y seguros
Mibanco - Banco de la Micro Empresa S.A.	Banca y seguros
Nessus Hoteles Perú S.A. (Hoteles Casa Andina)	Hotelería y restaurantes
New Solution Group S.A.C	Consultoría
Nissan Maquinarias S.A.	Comercializadora
Orienta Consultores S.A.C.	Consultoría
Pacífico Seguros S.A.	Banca y seguros
Petrobras Energía Perú S.A.	Energía
Pigmalion Consultores S.A.	Consultoría
Pricewaterhouse Cooper S.C.R.L.	Consultoría
PRIOX - Centro de Servicios S.A.	Reclutamiento y selección
Proactive Development S.A.C.	Reclutamiento y selección
Procter & Gamble Perú S.R.L.	Consumo masivo
Rimac Internacional Compañía de Seguros S.A.	Banca y seguros
Safety & Business S.A.C.	Consultoría
Samper Head Hunting E.I.R.L.	Reclutamiento y selección
Samsung Electronics Perú S.A.C.	Comercializadora
SAP Perú S.A.C.	Tecnologías de la información
Savia Perú S.A.	Energía
Skanska del Perú S.A.	Construcción
Stracon GYM S.A.	Energía
Taca del Perú S.A.C.	Transporte aéreo
Talent & Core S.A.C.	Reclutamiento y selección
Tawa Consulting S.A.C.	Consultoría
Técnica Constructora S.A.C	Constructora

Teleatento del Perú S.A.C.	Servicios corporativos
Telefónica del Perú S.A.A.	Telecomunicaciones
T-Gestiona S.A.C.	Reclutamiento y selección
Thunderbird Perú S.A.	Hotelería y restaurantes
Trabajando.com Perú S.A.C.	Reclutamiento y selección
Unilever Andina Perú S.A.C.	Consumo masivo
Unique S.A.	Comercializadora
Universia Perú S.A.C.	Educación
Urbana Perú S.A.C.	Construcción
Ventura Business Resources Perú S.A.C.	Consultoría
Yobel SCM Logistics S.A.	Consultoría
3M Perú S.A.	Comercializadora

Anexo 3

VARIACIÓN PORCENTUAL DEL PBI REAL SEGÚN EL BANCO CENTRAL DE RESEÑA DEL PERÚ

<i>Año</i>	<i>PBI real (var. %)</i>
2003	4.0
2004	5.0
2005	6.8
2006	7.7
2007	8.9
2008	9.8
2009	0.9
2010	8.8
2011	6.9
2012	6.3
2013	5.0