

## **Percepciones de estudiantes y profesores de posgrado sobre la importancia y desarrollo de competencias directivas**

Perceptions of postgraduate students and professors about the importance and development of management skills

Mirlandia Odilia Valdés Florat.<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0001-9035-0861>

Angela Paula Ramírez Casate.<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0002-4145-2543>

Calixto Guerra González.<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0003-2591-0193>

<sup>1</sup>Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial. Universidad de Camagüey. Cuba.

<sup>2</sup>Grupo de Educación a Distancia. Universidad de Granma. Cuba.

\*Autor para correspondencia: [mirlandia.valdes@gmail.com](mailto:mirlandia.valdes@gmail.com)

### **RESUMEN**

**Introducción:** La comprensión de las percepciones de profesores y estudiantes sobre la importancia y el desarrollo de competencias es esencial para ajustar los programas de posgrado. Este estudio se enfocó en identificar áreas de consenso y discrepancias en la percepción de estudiantes y profesores de una maestría en Dirección respecto al grado de relevancia de competencias directivas clave.

**Método:** Se emplearon cuestionarios para recolectar datos de estudiantes y profesores sobre la importancia y el nivel de desarrollo percibido de las competencias. Los datos fueron analizados mediante métodos estadísticos descriptivos e inferenciales. La prueba U de Mann-Whitney se utilizó para comparar las percepciones de relevancia entre ambos grupos, mientras que la Prueba de Rangos con Signos de Wilcoxon evaluó las diferencias entre la importancia atribuida y el desarrollo percibido por los estudiantes.

**Resultados:** Los hallazgos mostraron un alto consenso en la importancia de competencias como Dirección estratégica, Solución de problemas y toma de decisiones, Liderazgo y motivación, Trabajo en grupo y Negociación. No obstante, se encontraron diferencias

significativas en la percepción de la competencia Solución de problemas y toma de decisiones, con los profesores valorándola más que los estudiantes. Los estudiantes percibieron un desarrollo moderado en la mayoría de las competencias, evidenciando una notable disparidad entre la importancia atribuida y el desarrollo alcanzado.

**Discusión:** Los resultados son consistentes con estudios previos, subrayando la relevancia universal de estas competencias directivas y validando las percepciones de los participantes. La discrepancia entre la importancia y el desarrollo percibido sugiere la necesidad de ajustar el currículo de la maestría en específico para mejorar el desarrollo de competencias clave.

**Palabras clave:** competencias directivas; desarrollo de competencias; percepción de competencias; programa de posgrado.

## **ABSTRACT**

**Introduction:** Understanding the perceptions of professors and students regarding the importance and development of competencies is essential for adjusting graduate programs. This study focused on identifying areas of consensus and discrepancy in the perceptions of students and professors in a Master's in Management program regarding the relevance of key managerial competencies.

**Method:** Questionnaires were used to collect data from students and professors about the importance and perceived level of development of the competencies. The data were analyzed using descriptive and inferential statistical methods. The Mann-Whitney U test was used to compare the relevance perceptions between both groups, while the Wilcoxon Signed-Rank Test assessed the differences between the importance attributed and the development perceived by students.

**Results:** The findings showed a high consensus on the importance of competencies such as Strategic Management, Problem-Solving and Decision-Making, Leadership and Motivation, Teamwork, and Negotiation. However, significant differences were found in the perception of the Problem-Solving and Decision-Making competency, with professors valuing it more than students. Students perceived a moderate level of development in most competencies, highlighting a notable disparity between the importance attributed and the development achieved.

**Discussion:** The results are consistent with previous studies, underscoring the universal relevance of these managerial competencies and validating the participants' perceptions. The discrepancy between the importance and perceived development suggests a need to adjust the curriculum of the Master's in Management program to enhance the development of key competencies.

**Keywords:** managerial competencies; competency development; competency perception; graduate program.

Recibido: 22/07/2024

Aprobado: 08/11/2024

## INTRODUCCIÓN

El panorama mundial actual se caracteriza por profundos y revolucionarios cambios que influyen en el acelerado desarrollo de la ciencia, la tecnología y las relaciones sociales, así como en la administración pública. Estos retos y contradicciones no pueden estar al margen de la realidad objetiva en la que se desarrolla el mundo actual, dada la doble condición de la administración pública como gestora y producto de la sociedad.

En este contexto, la formación basada en competencias ha adquirido gran relevancia en diversos campos profesionales, incluyendo la Educación Superior.<sup>(1)</sup> En el caso específico de las maestrías en Dirección, es fundamental identificar las competencias profesionales clave que contribuyen al éxito de los directivos en la actualidad, desde la perspectiva de estudiantes y profesores.<sup>(2)</sup>

La dirección es un campo en constante evolución, y los directivos deben poseer una variedad de competencias para desempeñar su papel de manera efectiva. En el programa de Maestría en Dirección de la Universidad de Camagüey, el enfoque se centra en la formación de líderes capacitados para gestionar y desarrollar instituciones empresariales y públicas. En este marco, es crucial entender las competencias que los directivos deben poseer para ser efectivos en su rol.

Aunque la literatura sobre competencias de directivos es amplia y diversa, existe un vacío en la investigación sobre la percepción de los profesores y estudiantes sobre las competencias más relevantes para los directivos en Cuba. Este estudio busca llenar este vacío y contribuir a la comprensión de las competencias necesarias para el éxito de los directivos. Aunque existen estudios sobre las competencias necesarias para los directivos, es importante investigar la percepción de profesores y estudiantes sobre la importancia de estas competencias y su nivel de desarrollo.<sup>(3,4)</sup>

Entre las competencias más relevantes para los directivos se apuntan el liderazgo, la gestión del cambio, la comunicación efectiva y la toma de decisiones. Sin embargo, la percepción de los profesores y estudiantes sobre estas competencias es un tema poco estudiado en el contexto cubano.

El objetivo de este estudio fue identificar áreas de consenso y discrepancias en la percepción de estudiantes y profesores de una Maestría en Dirección respecto al grado de relevancia de competencias directivas clave. Durante el análisis, se exploró en profundidad la brecha que los estudiantes perciben entre la importancia de estas competencias para un desempeño exitoso y el nivel de desarrollo que consideran haber alcanzado. Una mejor comprensión de la percepción de ambos grupos sobre la relevancia de estas competencias podría tener un impacto significativo en la formación de directivos en Cuba, facilitando un diseño y perfeccionamiento más eficiente y efectivo de los programas de la Maestría en Dirección, para preparar a los cursistas a desempeñar sus roles con mayor efectividad.

El término "competencias" ha sido abordado desde diferentes perspectivas, como lo laboral, lo psicológico, lo social, lo pedagógico y lo didáctico. Autores como Sanabria Rangel, Ospina Díaz, García Carvajal,<sup>(5)</sup> Corral Ruso,<sup>(6)</sup> y García Acosta, García González<sup>(7)</sup> en sus líneas de pensamiento reflejan elementos esenciales de las competencias, tales como el comportamiento, las dimensiones afectiva, cognitiva y social, la necesidad de interactuar con los nuevos sistemas y modelos de comunicación, y la importancia de su formación en los estudiantes universitarios, desde una actitud reflexiva, crítica y funcional de saberes.

La conceptualización de las competencias específicas implica la posesión por parte del individuo de conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes necesarias para un desempeño eficiente y eficaz en un campo profesional determinado.<sup>(6,8,9)</sup> En el caso específico de las competencias de directivos, la literatura destaca la importancia de

habilidades como el liderazgo, la gestión del cambio, la comunicación efectiva y la toma de decisiones para el éxito de los directivos. <sup>(2,10,11)</sup>

Estas competencias se logran a través de un proceso de formación continuo y permanente, que implica la movilización de estos recursos en situaciones concretas.<sup>(12)</sup> La formación debe contribuir a resolver problemas en el ámbito del desempeño real, sin menoscabar de los saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales.

Por otro lado, la percepción es un concepto clave en la psicología social que se refiere a la forma en que las personas interpretan y procesan la información sobre el entorno, basándose en sus expectativas y la relevancia contextual y coyuntural que le atribuyen Santa Fajardo, Macías Ramírez, Bom-Camargo, y Fajardo Calderon.<sup>(4)</sup>

En el contexto de este estudio, la percepción de estudiantes y profesores de la Maestría en Dirección sobre las competencias necesarias para la dirección empresarial y pública en Cuba, así como el nivel de desarrollo que los directivos consideran poseer en relación con estas competencias, es fundamental para el desarrollo efectivo del programa.

## MÉTODOS

Este estudio se llevó a cabo en la Universidad de Camagüey, donde la Maestría en Dirección está en proceso de mejorar su gestión de calidad. Como parte de este esfuerzo, se busca perfeccionar el currículo atendiendo las percepciones de las partes interesadas.

La investigación se desarrolló mediante un diseño descriptivo-comparativo con enfoque cuantitativo, lo que permitió obtener información sobre una población a partir de una muestra representativa. La Tabla 1 muestra las variables consideradas en el estudio.

**Tabla 1.** Variables de estudio

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala</b>
Variable independiente: Grupo de estudiantes y profesores	Perfil académico y experiencial	Grado académico/científico de los profesores	1: Dr. C. 2: M.Sc.
		Años de experiencia de los profesores en la maestría en dirección	1: 10 a 15 años 2: 16 a 20 años 3: 21 a 25 años
		Años de experiencia de los estudiantes en cargos de dirección	1: 1 a 5 años 2: 6 a 10 años 3: 11 a 15 años 4: 16 a 20 años 5: 21 a 25 años
		Tiempo que llevan cursando estudios los estudiantes en la maestría en dirección	1: 1 a 6 meses 2: 1 año
Variable dependiente: Percepción sobre competencia de la maestría en dirección específicas de la actividad de dirección	Importancia percibida	Valoración ponderada de los estudiantes sobre la importancia de la formación de las competencias específicas para su desempeño como directivos.	Valoración ponderada. Se distribuyen 16 puntos entre todas las competencias en función de la relevancia que le atribuyen.
		Valoración ponderada de los profesores sobre la importancia de la formación de las competencias específicas para el desempeño exitoso de un directivo.	
	Competencias cruciales para el éxito de un directivo en el contexto actual.	Competencias específicas consideradas por los estudiantes como relevantes para asegurar el éxito de un directivo en el contexto actual.	5: Muy relevante 4: Bastante relevante 3: Medianamente relevante. 2: Poco relevante 1: Muy poco relevante
	Nivel percibido de desarrollo	Nivel percibido de dominio o avance alcanzado por los estudiantes en cada competencia específica.	5: Muy desarrollada 4: Bastante desarrollada 3: Medianamente desarrollada. 2: Poco desarrollada 1: Muy poco desarrollada

Fuente: Elaboración propia.

En la elaboración de las encuestas dirigidas a estudiantes y profesores, se consideraron inicialmente las diez habilidades específicas que, según Codina Jiménez,<sup>(13)</sup> deben poseer los directivos, basadas en más de 20 años de investigación en el contexto cubano y latinoamericano. Debido a la complejidad de estas habilidades, los autores de este artículo prefieren referirse a ellas como competencias. Además de estas diez competencias, se incluyeron dos adicionales sugeridas por un grupo de diez directivos expertos de Camagüey.

Para comparar la percepción sobre la importancia de la formación de competencias específicas entre estudiantes que son directivos y profesores se formularon las siguientes hipótesis:

- H0: No existen diferencias significativas en la percepción sobre la importancia de la formación de las competencias específicas entre estudiantes y profesores.
- H1: Existen diferencias significativas en la percepción sobre la importancia de la formación de las competencias específicas entre estudiantes y profesores.

Para comparar la percepción de los directivos sobre la importancia de las competencias necesarias para el éxito en su desempeño y el nivel de desarrollo que consideran haber alcanzado en dichas competencias, se establecieron las siguientes hipótesis:

- Ho: No existen diferencias significativas entre el grado de importancia atribuido por los directivos a las competencias necesarias para el éxito en su desempeño en el contexto actual y el nivel de desarrollo que consideran haber alcanzado en estas competencias.
- H1: Existen diferencias significativas entre el grado de importancia atribuido por los directivos a las competencias necesarias para el éxito en su desempeño en el contexto actual y el nivel de desarrollo que consideran haber alcanzado en estas competencias.

La validez de los cuestionarios empleados se determinó mediante el coeficiente de proporción de rango (CPR), utilizando una escala del 1 al 5, según el método propuesto por Meyrán García<sup>(14)</sup> con la participación de 5 jueces expertos. El cuestionario dirigido a los docentes constaba de una única pregunta, por lo que no se aplicó el alfa de Cronbach para medir su confiabilidad. En contraste, el cuestionario dirigido a los estudiantes, que incluía tres preguntas, sí fue sometido al análisis de alfa de Cronbach. A pesar del reducido número de preguntas, el valor obtenido de 0,91 indica una alta consistencia interna.

La población y muestra del estudio se establecieron en la Universidad de Camagüey, con la participación de 14 profesores de los 15 que componen el claustro del programa, lo que hace que la muestra sea altamente representativa. Además, se encuestaron 16 estudiantes de la Maestría en Dirección, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico intencional de los 33 estudiantes que cursan el programa. El criterio de inclusión fue que los estudiantes ocuparan cargos de dirección, excluyendo así a aquellos que ocupaban cargos de especialistas. Esta decisión buscaba lograr homogeneidad en términos de responsabilidades y experiencias laborales, facilitando una comparación más directa y válida de sus percepciones sobre la importancia y el desarrollo de las competencias. Además, los resultados del estudio están orientados a proporcionar información útil para mejorar el programa de la maestría en dirección. Al centrarse en directivos, los hallazgos serán más

directamente aplicables a la mejora de la formación de aquellos que ya están o estarán en roles de liderazgo.

El procesamiento de la información recopilada se realizó mediante la codificación del cuestionario, asignando un número y nombre a cada ítem, así como un valor numérico a cada alternativa de respuesta. Esto permitió transformar las dimensiones teóricas en descriptores numéricos. Para el análisis de los datos se utilizó el software IBM SPSS Statistics versión 26.

Se aplicó estadística descriptiva para resumir numéricamente las percepciones de profesores y estudiantes. Además, considerando la naturaleza no ordinal de las variables y el pequeño tamaño de la muestra, se utilizaron pruebas estadísticas inferenciales no paramétricas:

- U de Mann-Whitney, para comparar las percepciones entre ambos grupos sobre la importancia de la formación de las competencias específicas. El tamaño del efecto se calculó según la fórmula de Erceg, Mirosevich:<sup>(15)</sup>

$$PS_{est} = \frac{U}{mn}$$

Donde:

U: es el valor obtenido de la prueba U de Mann-Whitney;

m y n: son el número de participantes para cada grupo.

- Prueba de Rangos con Signos de Wilcoxon para comparar el grado de importancia atribuido por los directivos a las competencias necesarias para el éxito en su desempeño en el contexto actual con el nivel de desarrollo que consideran poseer de dichas competencias. El tamaño del efecto se calculó según la fórmula propuesta por Rosenthal:<sup>(16)</sup>

$$r = \frac{Z}{\sqrt{N}}$$

Donde:

Z: es el valor obtenido a partir de la prueba de hipótesis de la Prueba de rangos con signos de Wilcoxon.

N: es el tamaño de la muestra.

Para interpretar el valor de r en ambos casos, se consideraron las siguientes pautas:



$r = 0$ : no hay evidencia de diferencia o asociación entre las dos condiciones o variables emparejadas.

$0 < r \leq 0,1$ : aunque puede haber una diferencia o asociación, es de magnitud insignificante desde el punto de vista práctico.

$0,1 < r \leq 0,3$ : sugiere una diferencia o asociación de importancia práctica, pero no extremadamente grande.

$0,3 < r \leq 0,5$ : indica una diferencia o asociación significativa desde el punto de vista práctico.

$r > 0,5$ : sugiere una diferencia o asociación de magnitud considerable con un impacto sustancial en el fenómeno estudiado.

## RESULTADOS

La tabla 2 presenta información descriptiva sobre las características del grupo de profesores y estudiantes que participaron en el estudio, proporcionando un contexto relevante para interpretar sus percepciones sobre las competencias específicas que deben ser desarrolladas en los directivos.

**Tabla 2.** Características de los participantes

Participantes	Indicadores descriptivos		Frecuencia	Porcentaje
Profesores	Grado académico/científico	Doctorado en Ciencias	12	85,7
	Experiencia en la maestría	Máster en Ciencias	2	14,3
Estudiantes-directivos	Experiencia como directivo	1 – 5 años	6	37,5
		6 – 10 años	4	25,0
		11 – 15 años	3	18,8
		16 – 20 años	2	12,5
		21 – 25 años	1	6,3
	Tiempo de formación en la Maestría en Dirección	6 meses	7	43,8
		1 año	9	56,3

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al profesorado, se observa que la gran mayoría (85,7%) posee el grado académico de Doctor en Ciencias, lo que sugiere un alto nivel de formación y experiencia en el campo de la dirección. Además, el 42,9 % de los profesores cuenta con una experiencia de 10 a 15 años en la maestría, mientras que el 35,7 % tiene entre 16 y 20 años de experiencia. Esto indica que el cuerpo docente está conformado por profesionales con una trayectoria consolidada en la enseñanza de competencias directivas.

En cuanto a los estudiantes, se observa que la mayor parte (37,5 %) tiene entre 1 y 5 años de experiencia en cargos o funciones de dirección. Esto significa que, si bien cuentan con cierta experiencia previa, se encuentran en una etapa de desarrollo y consolidación de sus habilidades directivas. Además, el 56,3 % de los estudiantes lleva un año cursando la maestría, lo que les permite aplicar los conocimientos adquiridos en su desempeño actual o futuro como directivos.

Estos datos sobre el perfil de los participantes son relevantes para interpretar sus percepciones sobre las competencias específicas. El alto nivel de formación y experiencia del profesorado puede influir en su visión sobre las competencias clave para el éxito de los directivos, mientras que la experiencia y el tiempo de formación de los estudiantes pueden moldear su propia percepción y nivel de desarrollo en estas competencias.

De este modo, la caracterización de los participantes proporciona información valiosa, lo que permite contextualizar y comprender mejor sus percepciones sobre las competencias específicas para el éxito de los directivos en la actualidad.

### **Comparación entre profesores y estudiantes sobre la importancia de la formación de competencias directivas específicas**

En la Tabla 3 se presenta información relevante sobre la percepción de estudiantes y profesores de la Maestría en Dirección acerca de la importancia de la formación de las competencias específicas para el desempeño de los directivos.

**Tabla 3.** Percepción sobre la importancia de la formación de las competencias específicas para los directivos

Competencia	Profesores			Estudiantes		
	Media	Mediana	Desv. Est.	Media	Mediana	Desv. Est.
Dirección estratégica	2,21	2,00	0,802	2,00	2,00	1,033
Solución de problemas y toma de decisiones	2,14	2,00	0,864	1,38	1,00	0,619
Liderazgo y motivación	1,71	2,00	0,825	1,56	1,50	0,814
Trabajo en grupo	1,71	1,00	0,852	1,33	2,00	0,500
Negociación	1,50	1,00	0,855	1,56	1,00	0,814
Gerencia del cambio	1,36	1,00	0,842	1,13	1,00	1,025
Comunicación interpersonal	1,29	1,00	0,825	1,06	1,00	0,250
Competencias digitales	1,29	1,00	0,914	0,94	1,00	0,772
Comunicación organizacional	1,21	1,00	0,893	1,06	1,00	0,443
Manejo de conflictos	1,21	1,00	0,893	0,88	1,00	0,342
Administración del tiempo y delegación de autoridad	1,14	0,901	0,949	1,00	1,00	0,365
Reuniones productivas	1,14	1,00	0,864	0,88	0,250	0,500

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados ofrecidos por el software IBM SPSS Statistic V. 26.

**Nota:** se realizó una valoración ponderada donde se distribuyeron 16 puntos entre todas las competencias de acuerdo con la importancia que se le atribuía para la formación de los directivos.

Se observa que tanto profesores como estudiantes otorgan una mayor importancia a las competencias de Dirección estratégica ( $\bar{x} = 2,21$ ;  $\bar{x} = 2,00$  respectivamente), Solución de problemas y toma de decisiones ( $\bar{x} = 2,14$ ;  $\bar{x} = 1,38$  respectivamente), Liderazgo y motivación ( $\bar{x} = 1,71$ ;  $\bar{x} = 1,56$  respectivamente), Trabajo en grupo ( $\bar{x} = 1,71$ ;  $\bar{x} = 1,33$  respectivamente) y Negociación ( $\bar{x} = 1,50$ ;  $\bar{x} = 1,56$  respectivamente).

Se puede apreciar que la competencia Solución de problemas y toma de decisiones presenta diferencias en la percepción de profesores y estudiantes. Esta diferencia sugiere que los docentes atribuyen una mayor relevancia a esta competencia para el éxito de los directivos en comparación con la percepción de los estudiantes.

Tanto profesores como estudiantes coinciden en atribuir menor relevancia a competencias como Gerencia del cambio, Comunicación interpersonal, Competencias digitales, Comunicación organizacional, Manejo de conflictos, Gestión del tiempo y delegación de autoridad y Reuniones productivas. Si bien siguen siendo consideradas relevantes, ocupan un lugar menos prioritario en la percepción de ambos grupos. Estos hallazgos pueden orientar el diseño de programas formativos y el desarrollo de habilidades directivas en la maestría.

Los resultados de la prueba U de Mann-Whitney, utilizada para analizar las diferencias en la percepción del grado de relevancia de la formación de las competencias específicas entre profesores y estudiantes de la maestría en dirección se pueden observar en la Tabla 4.

**Tabla 4.** Diferencias entre profesores y estudiantes en la percepción del grado de relevancia de la formación de las competencias

No.	Competencias	U	p	Tamaño del efecto (r)
1	Dirección o enfoque estratégico	92,000	0,423 <sup>1</sup>	
2	Comunicación interpersonal	102,500	0,697 <sup>1</sup>	
3	Negociación	117,000	0,854 <sup>1</sup>	
4	Manejo de conflictos	228,000	0,423 <sup>1</sup>	
5	Trabajo en grupo	129,000	0,498 <sup>1</sup>	
6	Liderazgo y motivación	104,000	0,759 <sup>1</sup>	
7	Solución de problemas y toma de decisiones	54,000	0,015 <sup>1</sup>	0,241
8	Administración del tiempo y delegación de autoridad	111,500	0,984 <sup>1</sup>	
9	Reuniones productivas	98,500	0,580 <sup>1</sup>	
10	Gerencia del cambio	93,500	0,448 <sup>1</sup>	
11	Competencias digitales	87,000	0,313 <sup>1</sup>	
12	Comunicación organizacional	110,000	0,951 <sup>1</sup>	

Se muestran las significaciones asintóticas. El nivel de significación es de 0.05.

<sup>1</sup> se muestra la significación exacta para esta prueba.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados ofrecidos por el software IBM SPSS Statistic V. 26.

Los datos evidencian que solo existe una diferencia estadísticamente significativa en cuanto a la relevancia que le atribuyen ambos grupos a la formación de la competencia "Solución de problemas y toma de decisiones" ( $p = 0,015$ ). Este resultado indica que los profesores y los estudiantes difieren en la valoración de la importancia de la formación de esta competencia en los directivos. Como ya se había indicado, los profesores le atribuyen una mayor importancia a la formación de esta competencia que la que le atribuyen los estudiantes.

El tamaño del efecto ( $r = 0,241$ ) sugiere que la magnitud de esta diferencia es moderada. Esto significa que, si bien existe una diferencia estadísticamente significativa, la percepción de la relevancia de la formación de esta competencia no varía de manera sustancial entre ambos grupos.

En el resto de las competencias analizadas, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre las valoraciones de profesores y estudiantes. Esto indica que, en general, ambos grupos coinciden en su percepción sobre el grado de relevancia de la formación de competencias como Dirección o enfoque estratégico, Comunicación interpersonal, Negociación, Manejo de conflictos, Trabajo en grupo, Liderazgo y motivación, Administración del tiempo y delegación de autoridad, Reuniones productivas, Gerencia del cambio, Competencias digitales y Comunicación organizacional.

Los resultados permiten confirmar parcialmente la hipótesis alternativa (H1), que sugiere la existencia de diferencias significativas en la percepción de la importancia de la formación de competencias específicas entre estudiantes directivos y profesores. En general, tanto profesores como estudiantes comparten una visión similar sobre la relevancia de la formación en la mayoría de las competencias necesarias para el éxito directivo en la actualidad. La única excepción a esta coincidencia es la competencia de Solución de problemas y toma de decisiones, donde se observó una discrepancia notable entre los dos grupos.

### **Percepción de los directivos sobre la importancia y el nivel de desarrollo de competencias específicas**

La tabla 5 muestra un ordenamiento de las competencias de acuerdo con la relevancia que los estudiantes le atribuyen para el éxito de los directivos en el contexto actual. También se puede apreciar en ese cuadro el grado en que los estudiantes consideran que han desarrollado las respectivas competencias.

**Tabla 5.** Competencias que los estudiantes consideran más relevantes para el éxito en el desempeño

No.	Competencias	¿En qué medida garantizan el éxito del directivo?			¿En qué medida las tienen desarrolladas?		
		$\bar{X}$	Me	S	$\bar{X}$	Me	S
1	Dirección o enfoque estratégico	4,26	5,00	0,944	3,30	3,00	0,823
2	Solución de problemas y toma de decisiones	4,15	4,00	0,907	3,48	3,00	0,975
3	Liderazgo y motivación	4,15	5,00	1,027	3,33	3,00	0,877
4	Trabajo en grupo	4,04	4,00	1,091	3,81	4,00	0,962
5	Negociación	4,00	4,00	1,074	3,26	3,00	0,764
6	Comunicación organizacional	3,78	4,00	1,050	3,15	3,00	0,989
7	Administración del tiempo y delegación de autoridad	3,70	4,00	1,137	3,00	3,00	1,000
8	Comunicación interpersonal	3,63	4,00	1,043	3,59	4,00	1,047
9	Manejo de conflictos	3,63	4,00	1,043	3,56	4,00	0,934
10	Gerencia del cambio	3,59	4,00	1,152	3,15	3,00	,864
11	Reuniones productivas	3,56	4,00	1,121	3,11	3,00	1,050
12	Competencias digitales	3,52	4,00	1,282	3,07	3,00	1,238

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados ofrecidos por el software IBM SPSS Statistic V. 26.

En el cuadro se aprecia que los estudiantes atribuyen a todas las competencias una importancia de moderada a alta para el éxito del desempeño de los directivos en las condiciones actuales. Es notable que otorgan una alta puntuación a las competencias Dirección o enfoque estratégico ( $\bar{x} = 4,26$ ), Solución de problemas y toma de decisiones ( $\bar{x} = 4,15$ ), Liderazgo y motivación ( $\bar{x} = 4,15$ ), Trabajo en grupo ( $\bar{x} = 4,04$ ) y Negociación ( $\bar{x} = 4,00$ ). Esto indica que los estudiantes valoran significativamente estas competencias como fundamentales para el desempeño exitoso de un directivo en las condiciones actuales.

En términos generales, el grado de desarrollo de las competencias que los estudiantes consideran haber alcanzado es moderado. En el caso específico de las competencias Dirección o enfoque estratégico, Solución de problemas y toma de decisiones, Liderazgo y motivación y Negociación se observa a simple vista una notable diferencia entre la importancia que les atribuyen para el éxito en su desempeño y el grado de desarrollo que consideran haber alcanzado en relación con ellas.

La Tabla 6 Muestra los resultados de la aplicación de la Prueba de Rangos con Signos de Wilcoxon, utilizada para determinar si existen diferencias significativas entre la importancia que los estudiantes de la Maestría en Dirección atribuyen a las competencias necesarias para el éxito en el desempeño de los directivos y el grado en que consideran haber desarrollado dichas competencias.

**Tabla 6** Resultados de la Prueba de Rangos con Signos de Wilcoxon

No.	Competencias	Prueba de Rangos con Signos de Wilcoxon		
		Z	Sig. Asint. (bilateral)	Tamaño del efecto (r)
1	Dirección o enfoque estratégico	-3,841 <sup>b</sup>	0,000	-0.739
2	Solución de problemas y toma de decisiones	-3,231 <sup>b</sup>	0,001	-0.622
3	Liderazgo y motivación	-3,787 <sup>b</sup>	0,000	-0.729
4	Trabajo en grupo	-1,414 <sup>b</sup>	0,157	
5	Negociación	-3,245 <sup>b</sup>	0,001	-0.625
6	Comunicación organizacional	-3,117 <sup>b</sup>	0,002	-0.600
7	Administración del tiempo y delegación de autoridad	-3,416 <sup>b</sup>	0,001	-0.657
8	Comunicación interpersonal	-,225 <sup>b</sup>	0,822	
9	Manejo de conflictos	-,632 <sup>b</sup>	0,527	
10	Gerencia del cambio	-2,556 <sup>b</sup>	0,011	-0.492
11	Reuniones productivas	-2,294 <sup>b</sup>	0,022	-0.441
12	Competencias digitales	-2,207 <sup>b</sup>	0,027	-0.425

Se muestran las significaciones asintóticas. El nivel de significación es de 0.05.

b. se basa en rangos positivos.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados ofrecidos por el software IBM SPSS Statistic V. 26.

Al aplicar la Prueba de Rangos con Signos de Wilcoxon no se encontraron diferencias significativas entre la percepción del grado en que las competencias de Trabajo en grupo, Comunicación interpersonal y Manejo de conflictos garantizan el éxito de los directivos y el nivel de desarrollo que los estudiantes consideran haber alcanzado en esas competencias. En contraste, sí se identificaron diferencias significativas en relación con el resto de las competencias.

En particular, el tamaño del efecto de las diferencias encontradas para las competencias Dirección o enfoque estratégico, Liderazgo y motivación, Administración del tiempo y delegación de autoridad, Negociación, Solución de problemas y toma de decisiones y comunicación organizacional ( $r > 0,5$ ) sugiere que la diferencia es de magnitud considerable y que tiene un impacto práctico sustancial. Esto significa que estas competencias son percibidas como significativamente más importantes para el éxito en el desempeño directivo que el nivel de desarrollo que los estudiantes consideran haber alcanzado en ellas. La notable disparidad entre la importancia atribuida y el desarrollo percibido indica áreas clave donde el programa de formación debe enfocarse para cerrar la brecha y mejorar la preparación de los futuros directivos.

En el caso de las competencias Gerencia del cambio, Reuniones productivas y Competencias digitales, la magnitud de las diferencias estadísticamente significativas

encontradas también es significativa desde el punto de vista práctico, pero en menor medida que las competencias previamente mencionadas.

Los resultados del análisis descriptivo y la Prueba de Rangos con Signos de Wilcoxon permiten confirmar parcialmente la hipótesis alternativa (H1) respecto la importancia atribuida por los estudiantes y el nivel de desarrollo percibido de competencias específicas. En general, los estudiantes atribuyen una alta importancia a todas las competencias evaluadas, destacando Dirección o enfoque estratégico, Solución de problemas y toma de decisiones, Liderazgo y motivación, Trabajo en grupo y Negociación como las más relevantes para el éxito de los directivos en el contexto actual. Sin embargo, existe una notable disparidad entre la importancia atribuida a estas competencias y el nivel de desarrollo que los estudiantes consideran haber alcanzado en ellas.

En el caso de las competencias Gerencia del cambio, Reuniones productivas y Competencias digitales, aunque también se encontraron diferencias significativas, la magnitud de estas diferencias es menor en comparación con las competencias anteriormente mencionadas. Esto sugiere que, aunque estas competencias son importantes, la brecha entre su importancia y el desarrollo percibido no es tan pronunciada.

## DISCUSIÓN

Los resultados de esta investigación ofrecen una visión detallada sobre la percepción de la importancia y el nivel de desarrollo de competencias específicas entre estudiantes y profesores de la Maestría en Dirección, destacando tanto áreas de consenso como discrepancias significativas que necesitan ser abordadas para mejorar la formación directiva.

Los análisis descriptivos e inferenciales revelaron un alto grado de consenso entre estudiantes y profesores sobre la importancia de competencias como Dirección o enfoque estratégico, Liderazgo y motivación, Negociación, Solución de problemas y toma de decisiones, y Comunicación organizacional. Este consenso es consistente con estudios previos en otros contextos, lo que subraya la relevancia universal de estas competencias para el éxito directivo y respalda la percepción de los participantes de la presente investigación. Por ejemplo, un estudio realizado por Arévalo Coronel, Juanes Giraud<sup>(17)</sup> en el contexto latinoamericano también destacó estas competencias como esenciales para el desempeño exitoso de los directivos. De manera similar, Gómez Mejía, et al.<sup>(2)</sup> en su

investigación sobre competencias directivas en España, encontraron que la capacidad de liderazgo, la orientación estratégica y la toma de decisiones eran habilidades clave para los directivos.

La concordancia entre estudiantes y profesores en cuanto a la relevancia de la mayoría de las competencias específicas evaluadas, coincide con los hallazgos de Vega Armas, Romero Carazas<sup>(11)</sup> quienes encontraron un alto grado de acuerdo entre docentes y alumnos en la valoración de las competencias directivas en programas de posgrado.

A pesar del consenso general, la prueba U de Mann-Whitney indicó una diferencia significativa en la percepción de la competencia de Solución de problemas y toma de decisiones, con los profesores atribuyéndole mayor relevancia que los estudiantes. Esta diferencia, aunque moderada, sugiere que los programas de formación deben abordar las distintas perspectivas de profesores y estudiantes para equilibrar la percepción y el desarrollo de esta competencia crucial.

Además, se identificó que los estudiantes reconocen la importancia de competencias clave, pero consideran que su nivel de desarrollo en estas áreas es moderado. La Prueba de Rangos con Signos de Wilcoxon evidenció diferencias significativas entre la importancia atribuida y el nivel de desarrollo en competencias como Dirección o enfoque estratégico, Liderazgo y motivación, Administración del tiempo y delegación de autoridad, Negociación, Solución de problemas y toma de decisiones, y Comunicación organizacional. Estos contrastes tienen un impacto práctico significativo, subrayando la necesidad de mejorar el programa de la Maestría en Dirección e identifican áreas críticas que requieren fortalecimiento.

Los resultados expresados con anterioridad concuerdan con lo que se reporta en la literatura sobre las brechas de competencias. Miranda Fernández, et. al.,<sup>(1)</sup> analizaron la autovaloración de competencias de directivos de la Dirección Municipal de Salud de Cienfuegos, revelando una discrepancia significativa entre las competencias que consideran necesarias y las que realmente poseen. Entre las competencias con niveles medios de desarrollo se encuentran el pensamiento estratégico, la solución de problemas y toma de decisiones, y la negociación. Este hallazgo subraya la necesidad de mejorar las estrategias formativas para cerrar estas discrepancias y alinear mejor la preparación con las expectativas del mercado laboral.



En general, los resultados sugieren que es necesario diseñar e implementar estrategias de formación más efectivas para cerrar estas brechas, asegurando que los estudiantes no solo reconozcan la importancia de estas competencias, sino que también alcancen un nivel adecuado de desarrollo para aplicarlas eficazmente en su desempeño profesional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Miranda Fernández D, Rocha Vázquez M, Matos Olivera A, Dorticós Cedeño LJ. Competencias directivas en cuadros de la dirección municipal de Cienfuegos. Revista de Información para la Dirección en Salud [Internet]. 2021 [citado 10/11/2024];17(35):1-11. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1996-35212021000200004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1996-35212021000200004)
2. Gómez Mejía LR, Balkin DB, Cardy RL. Gestión de recursos humanos. Quinta Edición. Madrid: Pearson Educación, S.A., Madrid, 2008. Disponible en: [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24764w/Gestion\\_de\\_recursos\\_humanos.PDF](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24764w/Gestion_de_recursos_humanos.PDF)
3. Hernández Valdés E. Sistematización de competencias gerenciales de directivos de enfermería en el contexto hospitalario. Revista Cubana de Enfermería [Internet]. diciembre de 2020 [citado 10/11/2024]; 36(4). Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0864-03192020000400018&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0864-03192020000400018&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
4. Santa Fajardo LM, Macías Ramírez VH, Bom-Camargo YI, Fajardo Calderon CL. Competencias de liderazgo en el proceso de enseñanza aprendizaje de los administradores de empresas de la Universidad de Manizales. Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales [Internet]. 2021 [citado 10/11/2024]; 23(2):367-90. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/993/99366775010/html/>
5. Sanabria Rangel PE, Ospina Díaz MR, García Carvajal S. Competencias profesionales en el campo de administración: Un análisis curricular para Colombia. AD-minister [Internet]. 2019 [citado 10/11/2024]; (35):5-52. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7212973>

6. Corral Ruso R. Formación basada en competencias en la educación superior cubana: una propuesta. Revista Cubana de Educación Superior [Internet]. 2021[citado 10/11/2024]; 40 (2). Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142021000200019&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142021000200019&lng=es&tlng=es)
7. García Acosta JG, García González M. La evaluación por competencias en el proceso de formación. Revista Cubana de Educación Superior [Internet]. 2022[citado 10/11/2024];41(2). Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142022000200022&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142022000200022&lng=es&tlng=es)
8. UNESCO. Marco de competencias de los docentes en materia de TIC UNESCO [Internet]. Francia: UNESCO; 2019. 63 p. Disponible en: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000371024>
9. Pérez Pinzón LR. Tecnología Educativa en América Latina. Revisión de definiciones y artefactos. Edutec: Revista electrónica de tecnología educativa. [Internet]. 2022[citado 10/11/2024];(81):122-36. Disponible en: <https://www.edutec.es/revista/index.php/edutec-e/article/view/2539>
10. Miranda Lorenzo YO, León Reyes Y, González Paris E, Delgado Fernández M, Robaina Rodríguez G. Competencias directivas: una mirada desde la gestión del Hospital Provincial Clínico Quirúrgico Docente “Faustino Pérez”. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial [Internet]. 2023[citado 10/11/2024]; 7(2): e266. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9075710>
11. Vega Armas E, Romero Carazas R. Competencias Directivas en Instituciones Educativas. Revista Internacional Tecnológica-Educativa Docentes 2.0 [Internet]. 2024[citado 10/11/2024];17(1):87-97. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9580372>
12. Menzala Peralta CC, Ortega Menzala E, Menzala Peralta RM, Solís Trujillo BP. Evaluación basada en competencias en educación superior. Horizontes Rev Inv Cs Edu [Internet]. 2023[citado 10/11/2024]; 7(28): 836-51. Disponible en: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2616-79642023000200836](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2616-79642023000200836)

13. Codina Jiménez A. 10 habilidades directivas. ¿Cuáles? ¿Para qué? ¿Cómo? Revista Saber, Ciencia y Libertad [Internet]. 2010[citado 10/11/2024]; 5(1):15-36. Disponible en: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/1744>
14. Meyrán García J. El coeficiente de proporción de rangos (CPR): una alternativa para determinar la validez de contenido y la concordancia entre jueces en escalas Likert. Universidad de los Andes. Facultad de Humanidades y Educación. Centro de Investigaciones en informática y diseño instruccional; 1995. Disponible en: <https://books.google.com/cu/books?id=7emQMwEACAAJ>
15. Erceg D, Mirosevich V. Modern Robust Statistical Methods An Easy Way to Maximize the Accuracy and Power of Your Research. Am Psychol. 2008;(63):591-601.
16. Rosenthal R. Parametric measures of effect size. En: H Cooper & L V Hedges (Eds), The Handbook of Research Synthesis. Russell Sage Foundation; 1994. p. 231-44.
17. Arévalo Coronel JP, Juanes Giraud BY. La formación de competencias desde el contexto latinoamericano. Revista Universidad y Sociedad [Internet]. 2022[citado 10/11/2024];14(1):517-23. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202022000100517](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000100517)

### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran no tener conflictos de intereses respecto a este texto.

### **Contribuciones de los autores**

Conceptualización: Mirlandia Odilia Valdés Florat, Angela Paula Ramírez Casate, Calixto Guerra González.

Curación de datos: Mirlandia Odilia Valdés Florat, Angela Paula Ramírez Casate.

Análisis formal: Mirlandia Odilia Valdés Florat.

Adquisición de fondos: Mirlandia Odilia Valdés Florat.

Investigación: Mirlandia Odilia Valdés Florat, Angela Paula Ramírez Casate, Calixto Guerra González.

Metodología: Mirlandia Odilia Valdés Florat, Angela Paula Ramírez Casate, Calixto Guerra González.

Administración del proyecto: Mirlandia Odilia Valdés Florat.

Recursos: Mirlandia Odilia Valdés Florat.

Software: Mirlandia Odilia Valdés Florat, Calixto Guerra González.

Supervisión: Mirlandia Odilia Valdés Florat Validación: Mirlandia Odilia Valdés Florat.

Visualización: Mirlandia Odilia Valdés Florat.

Redacción - borrador original: Mirlandia Odilia Valdés Florat, Angela Paula Ramírez Casate; Calixto Guerra González.

Redacción - revisión y edición: Mirlandia Odilia Valdés Florat.