UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título:

E-LEARNING COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA DE CARACAS 2019

Realizado por:

Cruz Puigbó, Adriana María

Sosa De Nobrega, Jessica María

Profesor guía: Ruiz, Hilda

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la

Calificación de Diecinueve (19) puntos.

Nombre: Pedro Navarro Firma:

Nombre: Hilda Ruiz Firma:

Nombre: Guillermo Jaber Firma:

Caracas 4 de junio del 2019.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

E-Learning como herramienta para el desarrollo de competencias Gerenciales en una institución financiera de Caracas 2019

Tesistas: Cruz Puigbó, Adriana María
De Nobrega Sosa, Jessica María

Tutor: Lic. Ruiz, Hilda

Caracas, Abril 2019

DEDICATORIA

A ***mis padres y mi hermano***, por ayudarme en esta etapa, por apoyarme e todo momento y por darme la oportunidad de estudiar en la mejor casa de estudio. Por darme la oportunidad de ser Ucabista.

A ***mis abuelos***, por ser siempre mi motor para lograr mis metas. Desde el cielo, sé que lo celebran conmigo.

A ***Daniel García***, por ser uno de los pilares y apoyo más fuerte que me ayudaron a seguir adelante y no rendirme nunca. Por estar conmigo a pesar de cualquier circunstancia. Mil gracias, por tanto.

A ***Angelica Rigato***, por ser más que una amiga, una hermana. Gracias por cada minuto juntas y por permanecer a mi lado durante tantos años. Por entenderme, apoyarme y ayudarme.

A ***Ma. Gabriela Tarazona***, por hacer que el recorrido de la Universidad fuera increíble. Por tantos momentos juntas y tantas risas. Hoy, celebro este logro contigo. De aquí a Bogotá.

A mi tutora ***Hilda Ruiz,*** por tanta paciencia y ayuda en este proceso y a lo largo de esta maravillosa etapa que estamos por culminar.

A mi compañera de tesis, ***Jessica De Nobrega***, por aceptar este reto conmigo. Por estar presente desde el primer semestre hasta el último. Por tantos años disfrutados y de esfuerzo que hoy le vemos el fruto.

A cada uno de mis amigos, que estuvieron en este proceso a mi lado. Mil gracias, por tanto.

Adriana María Cruz Puigbó

DEDICATORIA

Primeramente, a ***Dios***, por iluminar cada uno de mis pasos a lo largo de mi vida y guiarme en el camino de la fe para no desertar en ningún momento.

A mi hijo ***Santiago Andrés***, que llegó a darle una poderosa razón a mi vida. Gracias por hacerme sentir el amor verdadero y enseñarme a descubrir en mí capacidades que jamás hubiese imaginado que tenía; Te Amo con mi vida entera hijo.

A mi compañero de vida, ***Jonathan Fernandes***, por apoyarme en todo momento y ser mi más grande soporte en cada ámbito de mi vida. Te amo mi vida.

A ***mi Madre*** (+), por ser mi motor, mi ejemplo a seguir y por darme una importante lección de vida. Este logro es tuyo, desde donde estas siempre me acompañas. Te amo mami.

A mi ***tío Humberto***, quien más se esforzó por hacer posible mi trayecto en mi amada UCAB, sin ti no lo hubiese logrado, este logro también es tuyo.

A mis ***Hermanas y Sobrinas***, por ser siempre mi apoyo y mis mejores amigas.

A mi tutora ***Hilda Ruiz***, por ser amiga, consejera y paño de lágrimas aparte de ser nuestra guía en esta investigación. Siempre agradecida, jamás lo olvidare.

A mi compañera de tesis ***Adriana Cruz***, por este valioso tiempo que compartimos en dedicación y aceptar continuar pese a lo que se presentara en el camino. Fue increíble.

Al ***Programa Andrés Bello*** a través de la Oficina de Cooperación Económica UCAB, por brindarme la oportunidad de formarme en esta casa de estudios y ser los responsables de financiar mi carrera. No existen palabras de agradecimiento para ustedes.

A mi amigo ***Carlos Carrasquel***, quien siempre será en mi corazón mi compañero de tesis, el mejor amigo que me dio la UCAB y quien ahora siendo emigrante, busca incansablemente cumplir el sueño de culminar su carrera. ¡Tú siempre podrás!

A ***Omaira Duarte*** y personas especiales que me regaló la UCAB, que estoy segura permanecerán conmigo por el resto de la vida.

Jessica M. De Nobrega S.

AGRADECIMIENTOS

A nuestra querida UCAB, nuestra alma mater, por ser la mejor casa de estudios y brindarnos las herramientas y oportunidades de formarnos no solo como profesionales sino como personas integrales.

A nuestra querida y exigente tutora Hilda Ruiz, por aceptar el duro compromiso de ser nuestra guía y soporte de esta investigación, por adaptarse a diferentes situaciones a lo largo de este maravilloso proceso, con el cual cerramos esta etapa tan importante de nuestras vidas. Muchas gracias.

A la Escuela de Ciencias Sociales y su personal administrativo, especialmente a la profesora Desiree Popolo, porque además de ser una excelente Profesora, nos ha abierto las puertas para cualquier inquietud académica o personal y nos ha ayudado a solventar cualquier situación que se presentara durante nuestros años de estudio. Gracias siempre.

A todos los profesores que de una u otra forma nos guiaron y dedicaron de su valioso tiempo para solventar cualquier duda respecto a la realización de esta investigación, especialmente a Yolanda López, Pedro Navarro, Claudia Peña y José Naranjo.

Al Banco Occidental de Descuento, por abrirnos sus puertas y permitirnos realizar nuestro último proyecto de pregrado dentro sus instalaciones.

A los Gerentes y Supervisores que fueron parte de nuestra población objeto estudio, e hicieron posible la culminación de esta investigación a pesar de la dura situación que atraviesa Venezuela en este momento.

INDICE GENERAL

INDICE DE TABLAS vi

RESUMEN x

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 4

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 9

Objetivo General 9

Objetivos Específicos 9

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO 12

1) Capacitación 12

2) E-Learning 20

3) Competencias 27

CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL 38

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO 42

1) Tipo y Diseño de investigación 42

2) Unidad de análisis 42

3) Población 43

4) Definición de la variable 45

5) Técnica e Instrumento de recolección 51

6) Validez y confiabilidad del instrumento 54

7) Proceso de recolección de los datos 56

CAPÍTULO V. ANALISIS DE RESULTADOS 58

1. Variables Sociodemográficas. 59

1.1) Caracterización de la población de Gerentes 59

1.2) Caracterización de la población de Supervisores 61

2. Presencia de las competencias gerenciales del Modelo Lominger en los Gerentes antes y después de participar en el programa de capacitación por medio de la herramienta E-Learning. Pre Test – Post Test 63

3. Presencia de las competencias gerenciales del Modelo Lominger en los Gerentes antes y después de participar en el programa de capacitación por medio de la herramienta E-Learning según sus Supervisores. Pre Test – Post Test 69

CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....84

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES 88

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 93

Fuentes electrónicas.....94

ANEXOS 98

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ventajas del E-Learnig 22

Tabla 2. Componentes de una clase virtual.....27

Tabla 3. Implicaciones sobre los procesos de evaluación.....37

Tabla 4. Población 45

Tabla 5. Alpha de Cronbach.....54

Tabla 6. Alpha de Cronbach Prueba Piloto 55

Tabla 7. Alpha de Cronbach Base de datos total.....56

Tabla 8. Distribución de Frecuencias de las Variables Sociodemográficas Sexo, Edad y Nivel Educativo – Gerentes.....59

Tabla 9. Distribución de Frecuencias de las Variables Sociodemográficas Sexo, Antigüedad y Nivel Educativo – Gerentes.....60

Tabla 10. Distribución de Frecuencias de las Variables Sociodemográficas Sexo, Edad y Nivel Educativo – Supervisores.....61

Tabla 11. Distribución de Frecuencias de las Variables Sociodemográficas Sexo, Antigüedad y Nivel Educativo – Supervisores.....62

Tabla 12. Presencia de las competencias gerenciales del Modelo Lominger International en los Gerentes antes y después de participar en el Programa de Capacitación por medio de la herramienta E-Learning. Competencia Agudeza Estratégica 63

Tabla 13. Presencia de las competencias gerenciales del Modelo Lominger International en los Gerentes antes y después de participar en el Programa de Capacitación por medio de la herramienta E-Learning. Competencia Administración de Innovaciones 65

Tabla 14. Presencia de las competencias gerenciales del Modelo Lominger en los Gerentes antes y después de participar en el programa de capacitación por medio de la herramienta E-Learning. Competencia Manejo de Situaciones Ambiguas.....67

Tabla 15. Tabla N° 14: Presencia de las competencias gerenciales del Modelo Lominger en los Gerentes antes y después de participar en el programa de capacitación por medio de la herramienta E-Learning según sus Supervisores. Competencia Agudeza Estratégica 70

Tabla 16. Presencia de las competencias gerenciales del Modelo Lominger en los Gerentes antes y después de participar en el programa de capacitación por medio de la herramienta E-Learning según sus Supervisores. Competencia Administración de Innovaciones 72

Tabla 17. Presencia de las competencias gerenciales del Modelo Lominger en los Gerentes antes y después de participar en el programa de capacitación por medio de la herramienta E-Learning según sus Supervisores. Competencia Manejo de Situaciones Ambiguas 74

Tabla 18. Prueba t diferencia de medias antes y después del programa de capacitación en los Gerentes | Competencia Agudeza Estratégica 77

Tabla 19. Prueba t diferencia de medias antes y después del programa de capacitación en los Gerentes | Competencia Administración de Innovaciones 78

Tabla 20. Prueba t diferencia de medias antes y después del programa de capacitación en los Gerentes | Competencia Manejo de Situaciones Ambiguas 79

Tabla 21. Comparación de los resultados discriminado por sexo de los Gerentes. Competencia Agudeza Estratégica 79

Tabla 22. Comparación de los resultados discriminado por sexo de los Gerentes. Competencia Administración de Innovaciones 80

Tabla 23. Comparación de los resultados discriminado por sexo de los Gerentes. Competencia Manejo de Situaciones Ambiguas 81

Tabla 24. Comparación de los resultados discriminado por Nivel Educativo de los Gerentes. Competencia Agudeza Estratégica 81

Tabla 25. Comparación de los resultados discriminado por sexo de los Gerentes. Competencia Administración de Innovaciones.....82

Tabla 26. Comparación de los resultados discriminado por sexo de los Gerentes. Competencia Manejo de Situaciones Ambiguas.....83

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Presencia de las competencias gerenciales del Modelo Lominger en los Gerentes antes y después de participar en el programa de capacitación por medio de la herramienta E-Learning. Competencia Agudeza Estratégica 64

Gráfico 2. Presencia de las competencias gerenciales del Modelo Lominger en los Gerentes antes y después de participar en el programa de capacitación por medio de la herramienta E-Learning. Competencia Administración de Innovaciones 66

Gráfico 3. Presencia de las competencias gerenciales del Modelo Lominger en los Gerentes antes y después de participar en el programa de capacitación por medio de la herramienta E-Learning. Competencia Manejo de Situaciones Ambiguas.....68

Gráfico 4. Presencia de las competencias gerenciales del Modelo Lominger en los Gerentes antes y después de participar en el programa de capacitación por medio de la herramienta E-Learning según sus Supervisores. Competencia Agudeza Estratégica 71

Gráfico 5. Presencia de las competencias gerenciales del Modelo Lominger en los Gerentes antes y después de participar en el programa de capacitación por medio de la herramienta E-Learning según sus Supervisores. Competencia Administración de Innovaciones.....73

Gráfico 6. Presencia de las competencias gerenciales del Modelo Lominger en los Gerentes antes y después de participar en el programa de capacitación por medio de la herramienta E-Learning según sus Supervisores. Competencia Manejo de Situaciones Ambiguas.....75

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar si el E-Learning como herramienta de capacitación permite el desarrollo de competencias gerenciales del Modelo Lominger, específicamente las competencias: Administración de Innovaciones, Agudeza Estratégica y Manejo de Situaciones Ambiguas, en una población de Gerentes adscritos a distintas áreas de la sede en Caracas de una institución financiera y que participaron en el programa de capacitación de Competencias 2.0 con una duración de 5 semanas. Para dar respuesta a tal objetivo, se realizó un estudio con un diseño pre-experimental de tipo pre test-pos test de un solo grupo. La unidad de análisis estuvo representada por los Gerentes que participaron en el programa de capacitación de Competencias 2.0 para el desarrollo de las competencias antes mencionadas y sus respectivos Supervisores, quienes fueron parte de los evaluadores para comprobar el desarrollo de las competencias en los Gerentes que se encuentran a su cargo. En tal sentido, la población objeto de estudio estuvo conformada por 69 Gerentes que fueron parte del programa de capacitación de Competencias 2.0 por medio de la herramienta E-Learning, así como por 29 Supervisores de estos Gerentes. Para determinar el desarrollo de las competencias se utilizó un instrumento auto-administrado a los Gerentes antes de iniciar y luego al concluir el programa de capacitación, de igual manera fue respondido por los Supervisores de los Gerentes tanto antes como posterior al programa. Para el análisis de los datos pre y post, se calcularon los estadísticos descriptivos, así como la prueba t de diferencia de medias, con el fin de comprobar las diferencias en el grupo estudiado pre y post al programa. Los resultados evidenciaron un desplazamiento de los indicadores conductuales asociados al nivel de Persona Inexperta al nivel de Persona Experta en las tres competencias estudiadas; sin embargo, solo en la competencia Manejo de Situaciones Ambiguas, la diferencia fue estadísticamente significativa, infiriéndose que el desarrollo de competencias amerita la aplicación de distintas técnicas que se complementen y no una en exclusivo, así como un periodo de tiempo mayor.

Palabras claves: Capacitación, Competencias, E-Learning, Gerentes, Supervisores.

INTRODUCCIÓN

Las tendencias actuales del mercado laboral imponen nuevas exigencias a la economía nacional y obligan a buscar alternativas para que los trabajadores desarrollen los conocimientos y habilidades que se requieren en la empresa. La empresa debe ser en todo momento un facilitador del aprendizaje, debe ser flexible; para lograr esta flexibilidad, ha de ser capaz de otorgar validez a formas de aprendizaje diferentes de las tradicionales y concebir el aprendizaje como un proceso que no termina con la educación formal, sino que se extiende a lo largo de toda la vida de las personas (Buenahora, 2002).

Claude Levy-Leboyer (1993); c/p Martha Alles, 2000, menciona que:

> Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos. Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas.

La reconocida Universidad ESAN (2016) en su artículo “¿Qué son competencias?” afirma que

> En el campo laboral, las competencias se pueden definir como la capacidad, real y demostrada, para realizar con éxito una actividad de trabajo específica.
>
> Hablamos de competencias cuando se procede a evaluar, formar, desarrollar y medir el aporte de una persona al éxito desde su puesto de trabajo. Para definir si la persona evaluada es competente se consideran los denominados "factores diferenciadores de éxito", es decir, aquello que hace que unas personas sean mejores o las indicadas para asumir exitosamente determinado puesto.

Las técnicas o herramientas de capacitación son muchas, en esta investigación se hará énfasis en la herramienta E-Learning, que según Rosenberg (2001); c/p Rubio (2003):

> Lo define como el uso de las tecnologías basadas en internet para proporcionar un amplio despliegue de soluciones a fin de mejorar la adquisición de conocimientos y habilidades.

En el siguiente proyecto se presentaron las bases teóricas y metodológicas para la realización de este estudio, el cual tiene por objetivo determinar si esta herramienta realmente proporciona el desarrollo de las competencias: Administración de Innovaciones, Agudeza Estratégica y Manejo de Situaciones Ambiguas, del Modelo Lominger fijadas por la institución financiera caso de este estudio de acuerdo al programa E-Learning seleccionado.

En este primer corte, la investigación se dividió de la siguiente manera para lograr los objetivos planteados:

En el **Capítulo I**, se plasmó el planteamiento del problema, la pregunta de investigación y los objetivos tanto generales como específicos que dieron lugar a este estudio y a la justificación del mismo.

En el **Capítulo II**, referente a la aproximación marco teórico de la investigación, se presentaron los antecedentes de la investigación, las teorías que sustentan el estudio y la definición de términos básicos para la comprensión del tema.

En el **Capítulo III**, se presentó el marco referencial, donde se presenta las características de la empresa que participo para la realización de este estudio, revelar la misión, visión, objetivos y valores.

En el **Capítulo IV**, se expuso el marco metodológico de la investigación, en el cual se colocó detalladamente cuáles eran los pasos que se llevaron a cabo para la ejecución del estudio, de forma clara y transparente, para poder facilitar la comprensión del lector, además de permitir que próximos investigadores lleven a cabo el mismo estudio. Se mostrará el tipo de estudio, diseño metodológico, unidad de análisis, población y definición de variables.

En el **Capítulo V y VI,** se presentan los resultados que se obtuvieron luego de aplicar el instrumento en dos momentos (Pre Test y Post Test), acompañado de una serie de tablas y gráficos para la interpretación y discusión de los datos obtenidos.

En el Capítulo VII se exponen las conclusiones correspondientes en base a los resultados que se obtuvieron.

En el Capítulo IV, De igual forma se presentan las recomendaciones que podrían ser tomadas en cuenta para futuras investigaciones.

Por último, se encuentran las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes al estudio realizado.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según Gairín (2010), en la Revista Iberoamericana de Investigación sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, REICE, considera que el entorno donde se desenvuelven las organizaciones presentan unas características que demandan en las mismas una capacidad de adaptación y de establecer estrategias para afrontar los cambios de la manera más favorable posible.

Una forma de enfrentar las exigencias del entorno y poder alcanzar los objetivos organizacionales es por medio del contar con un talento humano actualizado, formado y con competencias que les van a permitir desempeñarse con éxito en el cumplimiento de sus funciones cotidianas, sino también contribuir a agenciar la planificación estratégica. En este sentido, un artículo publicado por la Asociación Mexicana de Trabajo en Equipo (s/f), referencia a la importancia de una adecuada capacitación, ya que al ritmo en el que aumentan las exigencias organizacionales, es más complejo para las personas poder englobar todo lo que requerirá a lo largo de su carrera profesional desde los inicios de sus estudios.

El que el talento humano de las organizaciones se encuentre debidamente actualizado y formado, así como que posea las habilidades y destrezas para desempeñarse adecuadamente en un cargo impacta en el logro de los objetivos organizacionales. Es por ello que las empresas invierten esfuerzo y recursos en diseñar programas en los que, como refieren los autores Cenzo y Robbins (1996), provean una "experiencia aprendida que produce un cambio permanente en un individuo y que mejora su capacidad para desempeñar un trabajo" (p. 371). La capacitación, para los trabajadores, debe suponer un cambio de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos lo cual se manifiesta en la manera de alcanzar sus entregables Cenzo y Robbins (1996), c/p Chiavenato (2009).

En el Libro de Gestión del Talento Humano, Chiavenato cita a Ivancevich (1995) cuando indica que:

> La capacitación es el proceso de modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito (p.371).

Como se puede observar, la capacitación es un elemento crucial en las organizaciones, ya que, con esta, los empleados desarrollan habilidades y capacidades que los ayudarán en su desarrollo profesional. De esta manera lo refleja Chiavenato (2009) al asegurar que "la capacitación es un proceso sistemático de mejora del comportamiento de las personas para que alcancen los objetivos de la organización" (p.394).

En este sentido, las competencias son habilidades, destrezas y conocimiento que pueden ser observadas en los comportamientos de los colaboradores. Por ende, la capacitación puede tener como objetivo el desarrollo de competencias claves y fundamentales que deben manifestar los trabajadores en su desempeño cotidiano. En una investigación realizada por Ahumada (2010), en el Instituto Politécnico Nacional de México, se menciona que "las competencias laborales se refieren a la aplicación del conocimiento transformada en una habilidad, una destreza, al momento de estar realizando el trabajo diario" (p.12).

Por su parte, en un artículo de investigación realizada por la Revista electrónica Zona Próxima, del Instituto de Estudios en Educación y del Instituto de Idiomas Universidad del Norte (2016), en Colombia, se afirmó que:

> Las competencias sólo progresan si las actividades de aprendizaje fomentan el aprendizaje autónomo, el trabajo colaborativo, el acceso a diversas fuentes de conocimiento, y la capacidad de solucionar problemas de modo independiente. En este sentido, el pedagogo de formación profesional renuncia a dictar clases y opta por crear situaciones de aprendizaje en las que los aprendices pueden ensayar, actuando de forma independiente y dirigiendo ellos mismos su proceso (p. 5).

Se puede entender que una manera de las organizaciones llevar a cabo los programas de capacitación es por medio del uso de la tecnología; entendiendo que la misma avanza de forma cada vez más acelerada, de manera que los seres humanos puedan simplificar su trabajo y su vida cotidiana a través de las herramientas tecnológicas que están a su disposición.

Por otra parte, el Centro de Formación Permanente (CFP) de la Universidad de Sevilla (S/F) establece como las características más destacadas del E-Learning:

- Desaparecen las barreras espacio-temporales. Los estudiantes pueden realizar un curso en su casa o lugar de trabajo, estando accesibles los contenidos cualquier día a cualquier hora. Pudiendo de esta forma optimizar al máximo el tiempo dedicado a la formación.
- Formación flexible. La diversidad de métodos y recursos empleados, facilita el que nos podamos adaptar a las características y necesidades de los estudiantes.
- El alumno es el centro de los procesos de enseñanza-aprendizaje y participa de manera activa en la construcción de sus conocimientos, teniendo capacidad para decidir el itinerario formativo más acorde con sus intereses.
- El profesor, pasa de ser un mero transmisor de contenidos a un tutor que orienta, guía, ayuda y facilita los procesos formativos.
- Contenidos actualizados. Las novedades y recursos relacionados con el tema de estudio se pueden introducir de manera rápida en los contenidos, de forma que las enseñanzas estén totalmente actualizadas.

Adicional, Poon (2013), c/p Yánez (2015) considera que el E-Learning permite el uso eficaz de los recursos y los contenidos didácticos, aumenta la flexibilidad de acceso, puede estar disponible en diversos sitios y por ende es ubicuo; de igual manera, facilita la mejora de los resultados de aprendizaje, fomenta el sentido de comunidad y aumenta la satisfacción de los participantes.

Durante los últimos años se han realizado diversas investigaciones referentes a la herramienta E-Learning, los cuales son: Plan de Capacitación E-Learning, tenemos estudios como: Diseño y aplicación de un Plan E-Learning basado en competencias para ejecutivos de ventas y evaluación según Kirkpatrick (Alvarez, 2016). Así mismo, Arranz y Aguado (2005) en su artículo Desarrollo de competencias mediante "blended learnign": un análisis descriptivo, plantea que:

> El desarrollo de las habilidades genéricas que capacitan al profesional para ejecutar eficientemente sus funciones, tiende a orientarse hacia el denominado “desarrollo de competencias”. Asimismo, el medio informatizado es, cada vez más, el soporte sobre el que recaen la mayoría de las iniciativas de desarrollo emprendidas en el ámbito organizacional (p. 79).

En cuanto al desarrollo de competencias, podemos decir que hay diversos estudios que sirven de soporte teórico para esta investigación, los cuales son: Competencias del modelo UCAB desarrolladas mediante las actividades ejecutadas en la séptima edición del Moit (Figueira y Narea, 2016), Diseño y validación de un modelo de evaluación por competencias en la Universidad (García, 2010), Adquisición y Desarrollo de competencias profesionales en el practicum de los grados de Magisterio: Desde la perspectiva de los estudiantes (Alvarez, 2013)

Asimismo, Arranz y Aguado (2005) exponen la característica más importante que debe contemplar una herramienta E-Learning:

> Las personas para aprender necesitan recibir conocimientos y estrategias que les permitan resolver sus propios problemas. Además, desde el punto de vista que estamos abordando el desarrollo de competencias, es vital también que la persona no sólo aprenda el qué y el cómo sino además que practique aquello que ha aprendido con el objetivo de generalizar el aprendizaje y de transferirlo al puesto de trabajo (p. 84).

Escobar (2005), en su artículo llamado “LAS COMPETENCIAS LABORALES: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?”, menciona que:

> Las competencias resultan «variables» nada fáciles de medir, en comparación con los objetivos, a la vez que su desarrollo requiere de una motivación intrínseca más que de una compensación «de fin de año». Por lo tanto, suponen un tratamiento diferente al ser evaluadas, ya que, si bien son objetivas, en cuanto a que son observables, también son subjetivas, en cuanto a la percepción que de ellas tiene el examinador (p. 42).

Según Reza (2006):

> No se puede perder de vista que la formación profesional de los colaboradores y colaboradoras de las organizaciones tiende a incrementar los niveles de productividad y a mejorar sus condiciones de vida. Este es el verdadero fin del proceso de aprendizaje organizacional. Quien crea que la capacitación es un fin, está muy equivocado, es solamente el medio para lograr las mejoras que permitirán el crecimiento en todos los sentidos, de los trabajadores, de las empresas u organizaciones y de la nación (p. 16).

Por todo lo anteriormente expuesto se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿La herramienta E-Learning, a través del programa de capacitación de Competencias 2.0, permite el desarrollo de las competencias gerenciales del Modelo Lominger, específicamente: Administración de Innovaciones, Agudeza Estratégica y Manejo de Situaciones Ambiguas, en un grupo de Gerentes adscritos a distintas áreas de la sede de una institución financiera ubicada en Caracas, durante un periodo de cinco (5) semanas desde el 22 de enero hasta el 26 de febrero del año 2019?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Determinar si la herramienta E-Learning, a través del programa de capacitación de Competencias 2.0, permite el desarrollo de las competencias gerenciales del Modelo Lominger, específicamente: Administración de Innovaciones, Agudeza Estratégica y Manejo de Situaciones Ambiguas, en un grupo de Gerentes adscritos a distintas áreas de la sede de una institución financiera ubicada en Caracas, durante un periodo de cinco (5) semanas desde el 22 de enero hasta el 26 de febrero del año 2019.

Objetivos Específicos

1. Establecer el nivel de presencia de las competencias gerenciales del Modelo Lominger, específicamente: Administración de Innovaciones, Agudeza Estratégica y Manejo de Situaciones Ambiguas en un grupo de Gerentes adscritos a distintas áreas de la sede de una institución financiera ubicada en Caracas antes de iniciar el programa de capacitación de Competencias 2.0 impartido por medio de la herramienta E-Learning, que tuvo una duración de cinco (5) semanas desde el 22 de enero hasta el 26 de febrero del año 2019.

2. Establecer el nivel de presencia de las competencias gerenciales del Modelo Lominger, específicamente: Administración de Innovaciones, Agudeza Estratégica y Manejo de Situaciones Ambiguas en un grupo de Gerentes adscritos a distintas áreas de la sede de

una institución financiera ubicada en Caracas al finalizar el programa de capacitación de Competencias 2.0 impartido por medio de la herramienta E-Learning, que tuvo una duración de cinco (5) semanas desde el 22 de enero hasta el 26 de febrero del año 2019.

3. Establecer el nivel de presencia de las competencias gerenciales del Modelo Lominger, específicamente: Administración de Innovaciones, Agudeza Estratégica y Manejo de Situaciones Ambiguas en un grupo de Gerentes de distintas áreas de la sede de una institución financiera ubicada en Caracas, antes de iniciar el programa de capacitación de Competencias 2.0 impartido por medio de la herramienta E-Learning por medio de las respuestas dadas por los Supervisores de dichos Gerentes.

4. Establecer el nivel de presencia de las competencias gerenciales del Modelo Lominger, específicamente: Administración de Innovaciones, Agudeza Estratégica y Manejo de Situaciones Ambiguas en un grupo de Gerentes de distintas áreas de la sede de una institución financiera ubicada en Caracas, al finalizar el programa de capacitación de Competencias 2.0 impartido por medio de la herramienta E-Learning por medio de las respuestas dadas por los Supervisores de dichos Gerentes.

5. Comparar los resultados en cuanto al nivel de presencia de las competencias gerenciales del Modelo Lominger, específicamente: Administración de Innovaciones, Agudeza Estratégica y Manejo de Situaciones Ambiguas, antes y después del programa de capacitación de Competencias 2.0 impartido por medio de la herramienta E-Learning a los Gerentes adscritos a distintas áreas de la sede de una institución financiera ubicada en Caracas, que tuvo una duración de cinco (5) semanas desde el 22 de enero hasta el 26 de febrero del año 2019.

6. Comparar los resultados de los Supervisores de los Gerentes en cuanto al nivel de presencia de las competencias gerenciales del Modelo Lominger, específicamente: Administración de Innovaciones, Agudeza Estratégica y Manejo de Situaciones Ambiguas, antes y después del programa de capacitación de Competencias 2.0 impartido por medio la herramienta E-Learning que tuvo una duración de cinco (5) semanas desde el 22 de enero hasta el 26 de febrero del año 2019.

7. Comparar los resultados de los Gerentes y sus Supervisores, antes y después del programa de capacitación de Competencias 2.0 impartido por medio de la herramienta E-Learning, en cuanto al nivel de presencia de las competencias gerenciales del Modelo Lominger, específicamente: Administración de Innovaciones, Agudeza Estratégica y Manejo de Situaciones Ambiguas.

8. Caracterizar a la población de Gerentes y Supervisores, objeto de estudio, considerando las variables demográficas de sexo, edad, antigüedad en la empresa y nivel educativo.

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO

"El marco teórico tiene la intención de sustentar teóricamente el estudio, es decir, analizar y exponer las teorías, los enfoques teóricos, las investigaciones y los antecedentes en general que se consideren válidos para el correcto encuadre del estudio" (Sampieri, 20003)

Por consiguiente, este capítulo tiene como finalidad ubicar al lector dentro del marco conceptual del tema de investigación, es decir, en todo lo referente al desarrollo de competencias a través de una capacitación E-Learning.

Este capítulo estará dividido en cuatro partes, con la intención de que la información sea presentada siguiendo un orden lógico que permita la rápida comprensión de todos aquellos conceptos involucrados en la investigación.

La primera sección busca exponer qué es la capacitación, cuáles son sus objetivos, sus procesos, sus técnicas, su contenido y su importancia a nivel profesional.

La segunda sección busca exponer sobre el e-Learning. Concepto, características del e-Learning, ventajas, modelos formativos, dimensiones y componentes.

La tercera sección busca exponer sobre Competencias. Conceptos, clasificación de las competencias, tipos, gestión por competencias y modelos de competencias.

1) Capacitación

1.1) Concepto

Según John M, Ivancevich (1995) c/p Chiavenato (2009):

> La capacitación es el proceso de modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen

> los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito. (p. 371)

Por otro lado, Wayne Mondy (2010) expresa que la capacitación es "Actividades diseñadas para brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales".

1.2) Objetivos de la capacitación

En palabras de Chiavenato (2007), los principales objetivos de la capacitación son:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

Mondy (2010) expresa que:

> El mejoramiento en el desempeño, que es uno de los objetivos de la capacitación y el desarrollo desde el punto de vista de las utilidades, es una meta estratégica para las organizaciones. Para este fin, muchas empresas se han convertido en organizaciones sujetas a un aprendizaje continuo o se están esforzando por serlo. Una organización en proceso continuo de aprendizaje es una empresa que reconoce la importancia fundamental de la capacitación y el desarrollo

continuos relacionados con el desempeño y que toma las acciones conducentes.

1.3) Diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC)

"Las necesidades de capacitación son carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y lo que realmente hace" (Chiavenato, 2009; p. 378).

Chiavenato (2009) plantea cuatro niveles de análisis para realizar un inventario de necesidades de capacitación:

- Análisis Organizacional: donde a partir del análisis del diagnóstico de toda la organización, se comprueba cuales aspectos de la misión, visión y los objetivos estratégicos debe abordar el plan de capacitación.
- Análisis de los Recursos Humanos: donde a partir del perfil de las personas se determinan comportamientos, actitudes, conocimientos y competencias necesarias para que puedan contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.
- Análisis de la estructura de puestos: donde a partir del estudio de los requisitos y especificaciones de los puestos identifican cuales son las habilidades, destrezas y competencias que las personas deben desarrollar para desempeñar adecuadamente sus trabajos.
- Análisis de la capacitación: donde a partir de los objetivos y metas se establecen los criterios para evaluar la eficiencia y eficacia del programa de capacitación.

1.4) Proceso de capacitación

La capacitación no es una variable sencilla dentro de las organizaciones, pues la preparación continua del personal es la forma de asegurar que la misma se mantenga en los mejores niveles de productividad y posicionamiento por su personal calificado.

Chiavenato (2009), propone cuatro etapas que conforman el proceso cíclico de la capacitación:

- Diagnóstico: consiste en realizar un inventario de las necesidades (Presentes, pasadas o futuras) o carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas.
- Diseño: consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
- Implantación: ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
- Evaluación: consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

1.5) Técnicas de Capacitación

Chiavenato (2009), propone las siguientes técnicas de capacitación:

- Lecturas: es un medio de comunicación que implica una situación de mano única en la cual un instructor presenta verbalmente información a un grupo de oyentes.
- Instrucción programada: es una técnica útil para transmitir información en programas de capacitación. Aplica sin la presencia de un instructor humano. Se presentan pequeñas partes de información, que requieren tipos de respuestas que varían conforme a la situación, pero generalmente son de opción múltiple, verdadero o falso, etc.

- Capacitación en clase: es el entrenamiento fuera del local de trabajo, en un aula, y cuentan con la ayuda de un instructor, profesor o gerente que transmite el contenido del programa de capacitación.
- Capacitación por computadora: con la ayuda de la tecnología de la información, se puede hacer por medio de CD o DVD y con ayuda multimedia (gráficos, animación, películas, audio y video).
- E-Learning: se refiere al uso de las tecnologías de internet para entregar una amplia variedad de soluciones que aumentan el desempeño y el conocimiento de las personas.

1.6) Contenido de la capacitación

Chiavenato (2007) plantea que la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber:

- Transmisión de información: el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos.
- Desarrollo de habilidades: sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.
- Desarrollo o modificación de actitudes: se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas.
- Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y

> filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

1.7) Importancia de la capacitación

Como se ha mencionado antes, se dice que la capacitación es un proceso de suma importancia dentro de las organizaciones, pues de ninguna otra forma se puede apostar a tener los mejores resultados.

Tal como afirma Chiavenato (2009):

> En un mundo cambiante y competitivo, con una economía sin fronteras, las organizaciones se deben preparar continuamente para los desafíos de la innovación y la competencia. Para tener éxito en, las organizaciones deben contar con personas expertas, agiles, emprendedoras y dispuestas a correr riesgos.

Y considerando lo que menciona Peter Senge (1998), c/p Alles, (2000), “las organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual”, se entiende que de ninguna otra forma puede mantenerse una organización innovadora y preparada, si no es a través de la preparación de su personal.

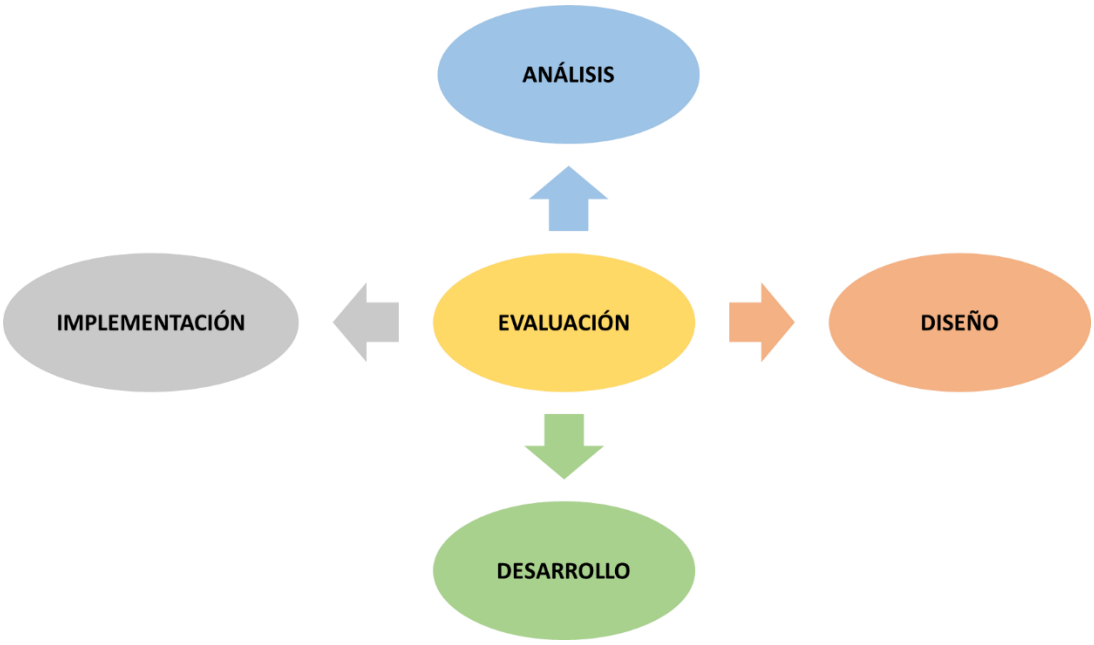
1.8) Diseño Instruccional

El Diseño Instruccional es” una planificación instruccional sistemática que incluye la valoración de necesidades, el desarrollo, la evaluación, la implementación y el mantenimiento de materiales y programas. (Richey, Fields y Foson, 2001. c/p Belloch, C. s/f. p.2)

Belloch, C. (s/f) plantea uno de los modelos de diseño instruccional

El modelo ADDIE es un proceso de diseño Instruccional interactivo, en donde los resultados de la evaluación formativa de cada fase pueden conducir al diseñador instruccional de regreso a cualquiera de las fases previas. El producto final de una fase es el producto de inicio de la siguiente fase. ADDIE es el modelo básico de DI, pues contiene las fases esenciales del mismo.

Imagen 1: Modelo ADDIE



Fuente: Belloch, C. (s/f)

ADDIE es el acrónimo del modelo, atendiendo a sus fases:

- Análisis. El paso inicial es analizar el alumnado, el contenido y el entorno cuyo resultado será la descripción de una situación y sus necesidades formativas.
- Diseño. Se desarrolla un programa del curso deteniéndose especialmente en el enfoque pedagógico y en el modo de secuenciar y organizar el contenido.

- Desarrollo. La creación real (producción) de los contenidos y materiales de aprendizaje basados en la fase de diseño.
- Implementación. Ejecución y puesta en práctica de la acción formativa con la participación de los alumnos.
- Evaluación. Esta fase consiste en llevar a cabo la evaluación formativa de cada una de las etapas del proceso ADDIE y la evaluación sumativa a través de pruebas específicas para analizar los resultados de la acción formativa.

Por otro lado, Belloch, C (s/f) expresa que la importancia es:

> En la formación virtual, tanto si se sigue la modalidad e-learning como b-learning, cualquier propuesta de formación o instrucción precisa conocer no solo la materia de estudio, las teorías de aprendizaje y las estrategias didácticas, sino que también es indispensable conocer el medio tecnológico con el fin de generar ambientes de aprendizaje adaptados a la modalidad virtual, considerando las tecnologías como herramientas cognitivas que el alumno va a manejar para construir su conocimiento. (p.11)

Collins (1997) c/p Arranz, V. y otros. (2005), respecto a las cuatro preguntas básicas que debe hacerse el formador a la hora de diseñar un entorno de desarrollo basado en ordenador:

- Los contenidos. ¿Qué tipos de conocimiento son necesarios para alcanzar la pericia? (conceptos, procedimientos, heurísticos, etc)
- El método. ¿Qué métodos de enseñanza son los más adecuados para fomentar y facilitar la instauración de comportamientos competentes? (entrenamiento, reflexión, articulación, etc.)
- La secuencia. ¿Cómo presentar la información, como ordenar y clasificar contenidos, actividades, prácticas y situaciones para facilitar la asimilación de contenidos?

- La sociología. ¿Qué características sociales y motivacionales ha de reunir el entorno de aprendizaje? (aprendizaje situado, metas personales, etc).

Es relevante mencionar que la Agencia EFE (2018) indica que "Las mujeres representan un porcentaje cada vez mayor de los titulados universitarios en la OCDE" y afirma que:

> En su estudio anual sobre la educación publicado hoy, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) indica que un 50 % de las mujeres de 25 a 34 años tenían estudios universitarios en 2017, frente al 38 % diez años antes, mientras que entre los hombres los porcentajes pasaron del 30 % al 38 %.

2) E-Learning

2.1) Concepto de E-Learning

Según Area y Adell (2009):

> El concepto de E-Learning es una modalidad de enseñanza-aprendizaje que consiste en el diseño, puesta en práctica y evaluación de un curso o plan formativo desarrollado a través de redes de ordenadores y puede definirse como una educación o formación ofrecida a individuos que están geográficamente dispersos o separados o que interactúan en tiempos diferidos del docente empleando los recursos informáticos y de telecomunicaciones.

Por otro lado, Mondy (2010) afirma que:

> El sistema de implementación de capacitación y desarrollo que se basa en la instrucción en línea. Toma ventaja de la velocidad y de las capacidades de memoria y de manipulación de datos de la computadora para obtener una mayor flexibilidad de instrucción.

2.2) Características del E-Learning

Según Area y Adell (2009):

> Lo característico del E-Learning es que el proceso formativo tiene lugar totalmente o en parte a través de una especie de aula o entorno virtual en el cual tiene lugar la interacción profesor-alumnos, así como las actividades de los estudiantes con los materiales de aprendizaje.

La Universidad de Sevilla (s/f) expone 6 características destacadas de los E-Learning:

- Desaparecen las barreras espacio-temporales. Los estudiantes pueden realizar un curso en su casa o lugar de trabajo, estando accesibles los contenidos cualquier día a cualquier hora. Pudiendo de esta forma optimizar al máximo el tiempo dedicado a la formación.
- Formación flexible. La diversidad de métodos y recursos empleados, facilita el que nos podamos adaptar a las características y necesidades de los estudiantes.
- El alumno es el centro de los procesos de enseñanza-aprendizaje y participa de manera activa en la construcción de sus conocimientos, teniendo capacidad para decidir el itinerario formativo más acorde con sus intereses.
- El profesor pasa de ser un mero transmisor de contenidos a un tutor que orienta, guía, ayuda y facilita los procesos formativos.
- Contenidos actualizados las novedades y recursos relacionados con el tema de estudio se pueden introducir de manera rápida en los contenidos, de forma que las enseñanzas estén totalmente actualizadas.
- Comunicación constante entre los participantes gracias a las herramientas que incorporan las plataformas e-Learning (foros, chat, correo-e, etc.).

2.3) Ventajas del E-Learning

Según Martínez (2008; p.33), se pueden plantear las siguientes ventajas del E-Learning haciendo distinción entre las ventajas de la empresa y las ventajas del usuario, expuesta en la siguiente tabla:

Tabla 1. Ventajas del E-Learnig

VENTAJAS PARA EL EMPRESA	VENTAJAS PARA EL USUARIO
Reduce un 40-60% de coste respecto a la formación tradicional	Acceso a una amplia oferta formativa al superar las barreras geográficas.
Descentraliza la estructura empresarial. Permite impartir formación idéntica a todos los empleados de un determinado nivel, aunque trabajen en diferentes localizaciones geográficas de la misma empresa.	Acceso en cualquier momento y en cualquier lugar. Disponibilidad del contenido 24*7 (24 horas del día, 7 días a la semana)
Acceso a la formación de un mayor número de trabajadores.	Alumno como sujeto activo y protagonista del proceso formativo.
Fácil acceso a la formación y actualización del personal de la empresa, haciéndola más competitiva y eficiente.	Agilidad en la comunicación.
Crea hábitos de uso de nuevas tecnologías, que son aplicables posteriormente en el trabajo diario.	Alumno como sujeto activo y protagonista del proceso formativo.
Genera una cultura de Internet, que transforma la comunicación y relaciones internas y externas, favoreciendo cambios organizativos y metodológicos.	Personalización del aprendizaje (Contenidos, ritmos de aprendizaje, tutorías personalizadas…).
	Mayor interacción entre participantes y profesores. Posibilidad de comunicación síncrona.
	Desarrollo de la formación en entornos colaborativos y dinámicos.

Por otro lado, esta Wenther y Davis (2008) que afirman que:

> Una de las ventajas del E-learning consiste en que estimula el desarrollo de habilidades en un marco que se puede personalizar, porque es flexible en el acceso y el tiempo y se adapta a las necesidades individuales del empleado que se está capacitando.

Según Area y Adell (2009):

> ¿Qué aporta el E-learning a la mejora e innovación de la enseñada?
>
> - Extender y facilitar el acceso a la formación a colectivos e individuos que no pueden acceder a la modalidad presencial.
> - Incrementarla autonomía y responsabilidad del estudiante en su propio proceso de aprendizaje.
> - Superar las limitaciones provocadas por la separación en espacio y/o tiempo del profesor – alumno.
> - Gran potencial interactivo entre profesor – alumno.
> - Flexibilidad en los tiempos y espacios educativos.
> - Acceder a multiplicidad de fuentes y datos diferentes de los ofrecidos por el profesor en cualquier momento y desde cualquier lugar.
> - Aprendizaje colaborativo entre comunidades virtuales de docentes y estudiantes.

2.4) Modelos formativos apoyados en E-Learning

Según Area y Adell (2009) en su libro E-Learning: Enseñar y Aprender en Espacios Virtuales expone lo siguiente:

> Evidentemente, las aulas virtuales de e-learning son poderosas herramientas que han permitido incrementar la calidad de los procesos formativos a distancia, y los estudios ofertados por este tipo

de instituciones educativas han sido pioneros en el desarrollo del e-learning. Sin embargo, como ya apuntamos anteriormente, hoy en día los recursos educativos distribuidos a través de la Web también son empleados en diversidad de situaciones presenciales. De este modo, podemos identificar tres grandes modelos formativos de e-learning caracterizados por la utilización de los recursos de Internet, en general, y de las aulas virtuales de forma más específica en función del grado de presencialidad o distancia en la interacción entre profesor y alumnado. Estos tres grandes modelos a los que nos referimos son los siguientes

- Modelo de docencia presencial con Internet: el aula virtual como complemento o recurso de apoyo. Este modelo representa el primer nivel o ámbito inicial de las aulas virtuales y otros recursos de Internet. Consiste en plantear el aula virtual como un anexo de la actividad docente tradicional. Normalmente el uso de estas aulas virtuales es para transmitir información: es decir, colgar los apuntes y otros documentos de estudio de la asignatura, el programa de las mismas, los horarios de tutorías, entre otros.
- Modelo de docencia semi presencial: el aula virtual como espacio combinado con el aula física o blended learning. Se caracteriza por la mezcla entre procesos de enseñanza – aprendizaje presenciales con otros que se desarrollan a distancia mediante el uso del ordenador. El aula virtual no es solo un recurso de apoyo a la enseñanza presencial, sino también un espacio en el que el docente genera y desarrolla acciones diversas para que sus alumnos aprendan.
- Modelo de docencia a distancia: el aula virtual como único espacio educativo. Representa la actualización de la modalidad clásica de educación a distancia, pero desarrollada en entornos exclusivamente virtuales. En esta modalidad educativa el material o recursos didácticos multimedia cobran una especial relevancia ya que el

proceso de aprendizaje de los estudiantes estará guiado, en su mayor parte, por los mismo."

2.5) Dimensiones Pedagógicas

Turoff (1995) c/p Area y Adell (2009) "una ―clase o aula virtual es un entorno de enseñanza y aprendizaje inserto en un sistema de comunicación mediado por ordenador." Como se trata de una formación virtual, el alumno debe pasar por todos los procesos de enseñanza convencionales.

Area y Adell (2009) expresan que:

> El alumno puede acceder y desarrollar una serie de acciones similares a las que acontecen en un proceso de enseñanza presencial como conversar, leer documentos, realizar ejercicios, formular preguntas al docente, trabajar en equipo, etc. Esto implica que el estudiante cuando accede a un aula virtual debe obtener experiencias o vivencias de situaciones potenciales de aprendizaje, de forma similar, a lo que le ocurre en los escenarios presenciales: por ejemplo, leer textos, formular preguntas, resolver problemas, entregar trabajos, participar en un debate o elaborar un diario personal por citar algunas tareas habituales en este tipo de aulas. En consecuencia, en un aula virtual pudiéramos identificar cuatro grandes dimensiones
>
> - Dimensión informativa: Conjunto de recursos, materiales o elementos que presentan información o contenido diverso para el estudio autónomo por parte del alumnado. Sería lo equivalente, por una parte, a los apuntes que el profesor expone en clase que en el contexto del aula virtual pueden adoptar distintos formatos de documentos.
> - Dimensión práctica: Se refiere al conjunto de acciones, tareas o actividades que los estudiantes tienen que realizar en el aula virtual,

planificadas por el docente. Pueden ser: Participar en foros de debate, leer y redactar ensayos, realizar un diario personal, plantear y analizar casos prácticos, crear una base de datos, elaborar proyectos en grupo, entre otros.

- Dimensión comunicativa: Hace referencia al conjunto de recursos y acciones de interacción social entre estudiantes y el profesor. Esta comunicación se produce a través de herramientas telemáticas, tales como los foros, los chats, la mensajería interna, el correo electrónico, las video conferencia o a audio conferencia.
- Dimensión Tutorial y Evaluativa: Hace referencia a las funciones docentes o papel que el profesor debe realizar en el marco de un curso virtual. En la literatura especializada en esta temática se insiste en la figura y papel del tutor a distancia como elemento clave. El docente debe desarrollar más el papel de supervisión y guía del proceso de aprendizaje del alumno que cumplir el rol de transmisor de conocimiento.

Por su parte, Barajas, (2002) c/p Arranz, (2005) expresa que:

> Parece observarse que las estrategias pedagógicas implementadas en dichos programas no han evolucionado al mismo ritmo que las plataformas informáticas desarrolladas al efecto, por lo que, en muchas ocasiones, las herramientas han consistido en una mera informatización de libros, clases magistrales, debates, y sucesiones de textos que se alejan mucho del aprendizaje activo y constructivo. (p.79)

De igual forma Barajas (2002) c/p Arranz (2005) expresa que "únicamente con herramientas e-learning será muy complicado desarrollar competencias. Pocas personas serán capaces de aprender a negociar leyendo en una pantalla, o a dirigir equipos de alto rendimiento participando en un foro" (p.80)

Belloch, C. (s/f) comenta que:

> El desarrollo de cursos en entornos virtuales supone un proceso exhaustivo, en cierta medida mucho más importante que en la enseñanza presencial pues realiza todas las actividades relacionadas con el proceso de enseñanza/aprendizaje de forma mediada por la tecnología al no estar presente el profesor en el proceso. (p.1)

2.6) Componentes

Barberá (2008) c/p Area y Adell (2009) señala otro tipo de clasificación de los elementos o componentes básicos que configuran un aula virtual:

Tabla 2. Componentes de una clase virtual

Componentes de una clase virtual (Barberá, 2008)			
Planificación	**Consulta**	**Comunicación**	**Seguimiento**
Guías de estudio y planes de trabajo Calendarios Presentaciones de módulos	Materiales de estudio Direcciones electrónicas de referencia Biblioteca virtual	Herramientas de comunicación: Chats, foro debate, correo electrónico, tablón docente, grupos de trabajo	Estadísticas de asistencia y rendimiento Herramientas de apoyo y evaluación Aplicativos para calificaciones

3) Competencias

3.1) Concepto de Competencias

“Competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación” (Spencer y Spencer, 1993. c/p Alles, 2000, p.59)

Por su parte, la OIT (2000) c/p Sepúlveda (2016) afirma que:

> Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. Las competencias son el conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados en la acción adquiridos a través de la experiencia (formativa y no formativa) que permite al individuo resolver problemas específicos de forma autónoma y flexible en contextos singulares.

Por otro lado, Alles (2007, p.29) “Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.

3.2) Clasificación de las competencias

Para Spencer y Spencer (1993) c/p Martha Alles (2000), las competencias se pueden clasificarse en dos categorías:

- Competencias de punto inicial: son características esenciales (generalmente conocimiento o habilidades básicas, como la habilidad de leer) que todos necesitan en cualquier empleo para desempeñarse mínimamente bien.
- Competencias diferenciales: estos factores distinguen a las personas de niveles superiores. Por ejemplo, orientación a establecer objetivos más altos que los que la organización requiere.

Por otro lado, McClelland (1961) las clasifica en tres categorías:

- Básicas: Son las que se requieren para poseer un perfil de empleabilidad mínimo para ingresar a un trabajo. Se adquieren en la formación básica

y giran en torno a saber leer comprensivamente, saber escribir un mensaje, saber plantear una opinión, etcétera.

- Genéricas: Son competencias que se ubican en comportamientos laborales propios de diversos ámbitos de función, tales como trabajo en equipo, comunicación efectiva, etcétera.
- Específicas: Son las que están directamente relacionadas con los aspectos técnicos del cargo, por ejemplo, operación de maquinaria, tecnología, finanzas"

3.3) Tipos de Competencias

Según Spencer y Spencer c/p (Alles, 2000, p.60) **"**son cinco los principales tipos de competencias:

- Motivación: se trata del interés que una persona considera o desea consistentemente para desarrollar sus labores. Las motivaciones suelen "dirigir, conllevar y seleccionar" el comportamiento de una persona hacia determinadas acciones u objetivos y alejarla de otros.
- Características: características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- Concepto de uno mismo: también llamado concepto propio, se refiere a las actitudes, valores o imagen que una persona tiene de sí misma.
- Conocimiento: es la información que una persona posee sobre áreas específicas.
- Habilidad: es la capacidad de realizar cierta tarea, ya sea esta de carácter física o mental."

Por otro lado, tenemos a Bunk (1994), señala que la competencia contiene la siguiente tipología:

- **Competencia técnica:** es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.

- **Competencia metodológica:** es la capacidad de reaccionar mediante la aplicación del procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las eventualidades que se presenten, encontrando soluciones y estableciendo una transferencia de experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.
- **Competencia social:** colaboración y socialización con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrando un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.
- **Competencia participativa:** implica participar en la organización del ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.

3.4) Gestión por Competencias

Según EAE Bussiness School (2018) en su artículo Los 7 pasos para implementar un Sistema de gestión por competencias, indica que la Gestión por Competencias es:

> La gestión del talento humano por competencias es un inventario predictivo de la capacidad de cualquier fuerza de trabajo, que se basa en la definición de los roles de trabajo y el dominio de competencia asociado para permitir identificar fácilmente las fortalezas y las brechas de habilidades en la organización.

Y afirma que para Implementar un sistema de gestión de competencias con éxito depende de los siguientes pasos:

1. Definición de criterios de desempeño necesarios para el puesto, rol o ejecución de actividad. Éstos deben:
    - Aportar información objetiva.
    - Ser medibles y cuantificables.
    - Ser relevantes y estar relacionados con aspectos que aporten valor al negocio.

2. Selección de personas para la muestra sobre la que se determinarán los distintos niveles de cada competencia. Este proceso se divide en tres etapas:

- Selección del grupo de personas de desempeño más elevado, incluyendo a quienes obtienen mejores resultados atendiendo a criterios de desempeño.
- Selección de los empleados de desempeño intermedio, personas que aportan un rendimiento en torno a la media.
- Selección de los trabajadores con desempeños inferiores a la media, escogiendo a los más representativos.

3. Proceso de recogida de datos mediante la aplicación de métodos de evaluación del rendimiento complementados por una entrevista de eventos conductuales que debe aportar la siguiente información:

- Tareas, funciones y objetivos del puesto, que aporten indicios sobre las responsabilidades el mismo.
- Eventos de mayor relevancia observados a lo largo de la ejecución de las actividades propias del puesto.
- Sin perder de vista el objetivo, que es identificar las habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos óptimos para el puesto de trabajo.

4. Análisis de los datos recogidos en las distintas muestras. Puede llevarse a cabo en tres etapas:

- Evaluación de la información obtenida e interpretación de los resultados extraídos.
- Detección de patrones y excepciones.
- Extracción de conclusiones.

5. Definición de competencias óptimas para el puesto de trabajo:

- Identificación de las características de los empleados que han alcanzado niveles superiores de desempeño.
- Detección de la combinación de cualidades que resultan en un rendimiento óptimo.
- Interpretación de las diferencias más importantes ente la actuación de los empleados de desempeño superior y el resto de niveles.

6. Validación del modelo que servirá de base para implementar el sistema de gestión por competencias mediante un segundo ciclo de prueba empleando diferentes muestras, pero aplicando los mismos patrones de estudio y análisis.

- Interpretación de resultados.
- Cotejo de conclusiones y datos obtenidos en las distintas fases del estudio.
- Implementación de ajustes, cuando sea necesario.

7. Implementación del sistema de gestión de competencias en base a un plan en el que deben contemplarse, al menos, los siguientes aspectos:

- Reclutamiento y selección de personal.
- Plan de formación y capacitación.
- Canales de comunicación y medios de información.
- Plan de desarrollo de carrera y promoción.
- Evaluación del desempeño y criterios aplicables a las valoraciones.
- Condiciones de trabajo, salario e incentivos.

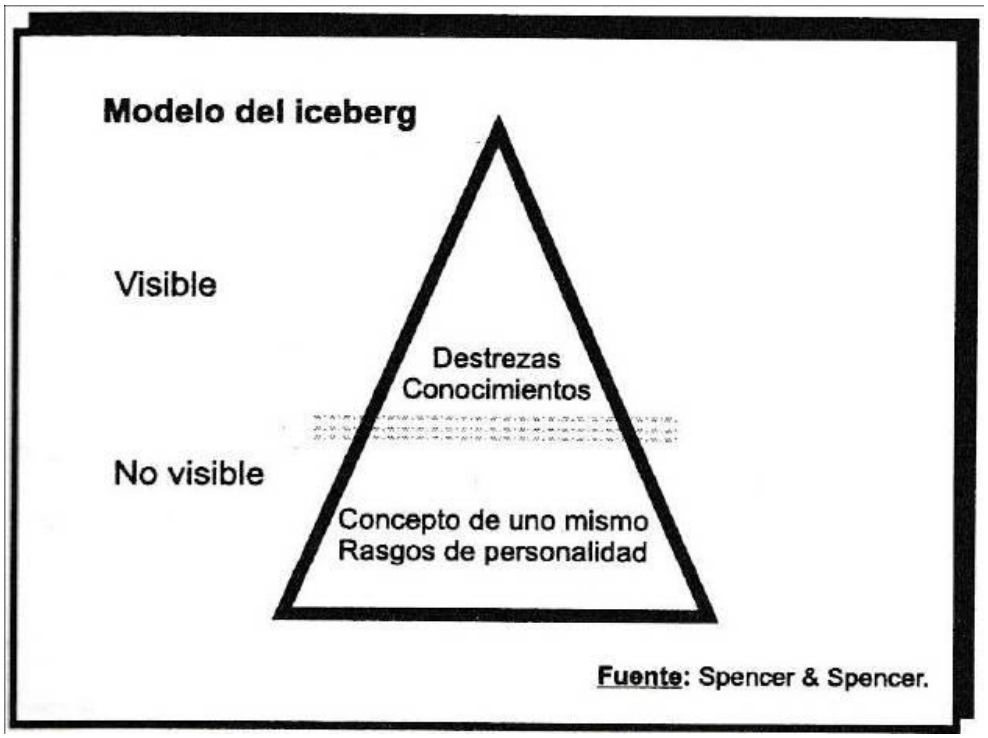
Arranz y Aguado (2005) afirman que “el desarrollo de personas dista mucho del simple aprendizaje de patrones fijos de comportamientos. Más bien, al contrario, se aboga por un aprendizaje marcadamente contextual en el que el entorno determina en gran medida la idoneidad de un comportamiento frente a otro” (p.81).

3.5) Modelos de competencias

Spencer y Spencer (1993), c/p. Martha Alles (2000), plantean un modelo de competencias que ha sido de fácil comprensión y uno de los más frecuentemente usados por los investigadores. Según este modelo:

> Las competencias se dividen en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar (destrezas y conocimientos) y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad.

Imagen 2: Modelo del Iceberg



Fuente: Spencer y Spencer; c/p. Martha Alles (2000).

Por su parte, Lominger International (2008) define competencias como “características observables y medibles de una persona que incluyen el uso de los conocimientos y habilidades que demuestran comportamientos y habilidades que contribuyen a un buen rendimiento”.

El Modelo para el desarrollo de competencias sustentada bajo el Modelo del Grupo Lominger International es utilizado por la institución objeto de estudio como modelador de las conductas y valores esperados para desempeñar las actividades de forma adecuada dentro de la institución; por esta razón es la teoría en la que se fundamenta la presente investigación, la teoría.

La estructura de este Modelo consta de sesenta y siete (67) competencias que se encuentran distribuidas estratégicamente dentro de seis (6) áreas de enfoque global denominadas “Factores”:

1. Habilidades Estratégicas
2. Habilidades Operativas
3. Coraje
4. Energía y Empuje
5. Habilidades de Posicionamiento Organizativo
6. Habilidades Personales e Interpersonales

Que a su vez contienen internamente distintos grupos de competencias dependiendo del propósito dentro de cada Factor. Las competencias gerenciales motivo de estudio, Agudeza Estratégica, Administración de Innovaciones y Manejo de Situaciones Ambiguas se encuentran ubicadas en el Factor “Habilidades Estratégicas”. (Ver Anexos A, B y C)

El orden en que están ubicadas las competencias Agudeza Estratégica, Administración de Innovaciones y Manejo de Situaciones Ambiguas, no determinó la escogencia de las mismas para ser el objeto de estudio del presente proyecto de investigación, más bien, es un requerimiento propio del orden lógico proporcionado por el programa de capacitación Competencias 2.0 a través de la herramienta E-Learning, las cuales una vez aprobadas, se

podrán desarrollar otras competencias del modelo debidamente planteadas por el mismo programa de capacitación.

Las competencias que forman parte del presente estudio, se definen según el Modelo Lominger International (2008) de la siguiente manera:

Agudeza estratégica:

Habilidad para ver el futuro con claridad con el fin de predecir con exactitud las consecuencias y tendencias futuras, incorporando el conocimiento y amplia perspectiva, además de describir situaciones, probabilidades y posibilidades ideando estrategias y planes que sean competitivos e innovadores.

Administración de innovaciones:

Capacidad de poner en práctica las ideas creativas de otros, manejar adecuadamente el procesamiento de las mismas y estimular las nuevas propuestas para poder distinguir las que finalmente dará resultado, considerando la repercusión de estas ideas propuestas en el mercado.

Manejo de situaciones ambiguas:

Capacidad de poder enfrentarse a los cambios de forma eficaz, adaptándose sin problemas, con el fin de no afectarse ante situaciones poco concretas para poder tomar decisiones sin contar con toda la información, así como controlar las situaciones de riesgo e incertidumbre para iniciar tareas aun sin haber concluido otras anteriores.

Según este modelo, Cada competencia contiene tres (3) niveles de desarrollo, a saber:

1. Persona Inexperta
2. Persona Experta
3. Uso Excesivo de la Habilidad

Cada uno de los niveles de desarrollo contiene indicadores conductuales vinculados a comportamientos que se espera que el trabajador manifieste en el lugar de trabajo.

Vale la pena destacar, que para efecto de la presente investigación, el Modelo del Grupo Lominger International es el modelo de competencias que se usó para medir las competencias Administración de Innovaciones, Agudeza Estratégica y Manejo de Situaciones Ambiguas, en un grupo de Gerentes adscritos a distintas áreas de la sede ubicada en Caracas de una institución financiera que participó en el estudio, por ser el modelo que ellos manejan en la gestión de su talento humano.

3.6) Evaluación de competencias

3.6.1) Definición

Celis, Mónica (s/f) menciona que:

> La evaluación es un proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño laboral de una persona para formarse un juicio sobre su competencia. Se entiende por evaluación de competencias a todas las actividades que permiten comparar el nivel de competencia de un trabajador respecto de un estándar o medida establecida previamente, y que expresa el nivel de desempeño que se requiere para un cargo determinado. El resultado se denomina "brecha" y representa la diferencia entre el comportamiento actual y el comportamiento deseado (p.13).

García (2008) expresa que:

> La evaluación por competencias nos obliga a utilizar una diversidad de instrumentos y a implicar a diferentes agentes. Tenemos que tomar muestras de las ejecuciones de los alumnos y utilizar la observación como estrategia de recogida de información sistemática. Ésta puede acompañarse de registros cerrados (check-list, escalas, rúbricas) o de registros abiertos, y puede hacerse por parte del profesorado, por parte de los compañeros o por parte del propio estudiante (o por todos ellos, en un modelo de evaluación de 360º), pero en cualquier caso debe proporcionar información sobre la

progresión en el desarrollo de la competencia y sugerir caminos de mejora.

3.6.2) Importancia

Celis, Mónica. (s/f) afirma que “la evaluación de competencias permite detectar talentos y ofrecer alternativas de capacitación diferenciada a aquellos profesionales que desean capacitarse para asumir cargos directivos o que desean profundizar en sus propias disciplinas” (p.16)

3.6.3) Métodos

Celis, Mónica (s/f) afirma que

> Existen diversas maneras de evaluar competencias. Algunas de las más utilizadas son la evaluación en 360 grados, que consta de cuestionarios que se aplican a diversos actores y el assessment center method que consiste en la aplicación de varias técnicas, tales como trabajos grupales, simulación de situaciones relacionadas con el cargo y entrevistas, entre otras. El Portafolio, es una metodología ampliamente utilizada, que consiste elaborar y reunir un conjunto de documentos que dan cuenta de las actividades realizadas en un período determinado (p.13).

Tabla 3. Implicaciones sobre los procesos de evaluación

El concepto competencias implica…	**Consecuencias para la e-a y la evaluación**	**Posibles instrumentos**
1. INTEGRAR conocimientos, habilidades y actitudes	Oportunidades de exhibir esta integración	Proyecto final Practicum
2. Realizar EJECUCIONES	Evaluar ejecuciones (performance-based-assessment)	Tablas de observación (check-list, escalas,…)
3. Actuar de forma CONTEXTUAL	Evaluar el conocimiento de cuándo y cómo aplicar los conocimientos disponibles	Simulaciones
4. Entenderlo de forma DINÁMICA (no "se es" o "no se es")	Evaluar el desarrollo	Rúbricas Evaluación a lo largo del tiempo (diagnóstica)
5. Actuar con AUTONOMÍA corresponsabilizándose del aprendizaje (LLL)	Evaluar la capacidad de autorreflexión	Portafolios Mecanismos de autorregulación

Fuente: García (2008)

CAPITULO III

MARCO REFERENCIAL

1) Banco Occidental de Descuento

En octubre de 1956 nace el Banco Occidental de Descuento S.A.C.A. (Sociedad Anónima de Capital Autorizado). El 8 de enero 1957 se firma el acta constitutiva del BOD. Seguidamente ese mismo año, el 26 de julio 1957 BOD inicia sus actividades en pleno centro Maracaibo, en donde permanece hasta la fecha como sede principal.

En el año 2000 inicia su expansión con la fusión del Banco Noroco y Valencia Entidad de Ahorro y Préstamo, que dio paso a Norvalbank, entidad financiera perteneciente al grupo BOD. En diciembre 2002 se fusionan Norvalbank, Banco de Monagas y el Fondo de Activos Líquidos BOD Este es el paso más grande que da el banco al constituirse como Banco Universal. En septiembre 2006 Cartera de Inversiones Venezolanas, empresa propietaria del BOD, adquiere Corp Banca. En septiembre 2007 se hace efectiva la integración de la plataforma tecnológica entre BOD y Corp Banca. En septiembre 2009 las Juntas Directivas de BOD y Corp Banca aprueban solicitar ante la Superintendencia de Bancos la autorización para la fusión de ambas instituciones.

Por otro lado, el BOD Banco Universal tiene como misión “Ser asesores financieros para servir a nuestros clientes con pasión, cercanía y calidad”. Así mismo, su visión consiste en “Ser el banco donde todos quieren estar”, esto viene de la mano a los Valores BOD: Servimos con pasión, Actuamos con energía para crecer, Innovamos para ser los mejores, Estamos comprometidos con nuestro país e inspiramos confianza.

Esta institución Financiera está estructurada con un Director, y 13 Vicepresidencias Ejecutivas, ubicados en todo el territorio Nacional.

Misión: Ser asesores financieros para servir a nuestros clientes con pasión, cercanía y calidad.

Visión: Ser el banco donde todos quieren estar.

Valores:

- Inspiramos confianza
- Estamos comprometidos con nuestro país
- Innovamos para ser mejores
- Actuamos con energía para crecer
- Servimos con pasión

2) Plataforma digital Mi Espacio BOD

Mi Espacio BOD, es una plataforma digital creada especialmente en el año 2015 para apoyar a sus colaboradores en su aprendizaje y crecimiento profesional. Pretende fortalecer los conocimientos que son clave para el negocio y maximizar las competencias de sus colaboradores, a través de múltiples herramientas que este espacio virtual pone a la disposición de cada uno de los empleados, y que fueron pensados para el desarrollo de líderes de clase mundial. (Banco Occidental de Descuento, s/f)

Los programas E-Learning de la plataforma Mi Espacio BOD, está dirigido a todos los colaboradores, empleados fijos, pasantes y aprendices INCES que ingresen a la institución. Estos programas se van colocando a disponibilidad de cada uno de ellos a medida que sus supervisores vayan aprobando el progreso de los mismos, de cara al cumplimiento de todos los programas, a su debido tiempo, sean regulatorios o no.

La herramienta de capacitación virtual está destinada no solo a mantener a la organización al nivel en el que se desenvuelven las demás organizaciones a nivel mundial, sino a ejecutar una importante reducción de costos, de tiempo y a lograr un incremento en la productividad, dado que las formas de capacitación presencial requieren una preparación exhaustiva y dedicada, además de un gasto importante en materiales, disminución del tiempo trabajado de sus colaboradores, ya que se les retira de su espacio de trabajo mientras reciben el programa de capacitación, etc. No menos importante es la cantidad permitida de participantes, que es mucho más amplia dado que en los programas E-Learning no existe una

capacidad máxima de participantes, pueden participar todos los colaboradores que se quieran, y ello es determinado por los supervisores de cada área de acuerdo a los objetivos que se deseen cumplir, a la detección de necesidades de capacitación o cualquier situación particular que así requiera la institución.

Los programas preparados por la institución hasta el momento son los siguientes: Inducción Corporativa, Prevención de Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo, Seguridad de Activos de la Información, Seguridad y Salud Laboral, CRM, Gestión de Riesgos, AMEX y CORE y Competencias 2.0.

El programa E-Learning Competencias 2.0 está dirigido a todos los cargos existentes en la organización, y contiene distintos niveles de acceso según sea el caso. Para el presente estudio, fue tomado el nivel de *Líder* de la institución, el cual comprende a todos los Gerentes adscritos a distintas áreas de la institución en su sede ubicada en Caracas.

La estructura del programa Competencias 2.0 es el mismo para las tres competencias objeto de estudio, se compone de cinco (5) herramientas para las cuales existen evaluaciones internas que permiten el desarrollo progresivo del programa. Las herramientas son:

1. Película
2. Articulo
3. Dos casos de estudio
4. Dos clip de películas
5. Libro

Como se mencionó anteriormente, cada una de estas herramientas posee una evaluación interna asociada que permite el avance del Gerente en el programa E-Learning; si no ha aprobado la evaluación de la herramienta 1, puede acceder a las demás herramientas dentro del estudio de una misma competencia, mas no podrá iniciar las evaluaciones siguientes sin haber aprobado las anteriores.

3) Modelo Lominger International

El Modelo Lominger International es utilizado por el Banco Occidental de Descuento desde el año 2010 como modelador de las conductas y valores esperados para desempeñar las actividades de forma adecuada dentro de la institución. Desde entonces, ha sido de gran utilidad en actividades como: formaciones, evaluación, talleres.

El Modelo consta de sesenta y siete (67) competencias que se encuentran distribuidas dentro de seis (6) áreas de enfoque global denominadas “Factores”.

1. Habilidades Estratégicas
2. Habilidades Operativas
3. Coraje
4. Energía y Empuje
5. Habilidades de Posicionamiento Organizativo
6. Habilidades Personales e Interpersonales

Que a su vez contienen internamente distintos grupos de competencias dependiendo del propósito dentro de cada Factor. Las competencias gerenciales motivo de estudio, Agudeza Estratégica, Administración de Innovaciones y Manejo de Situaciones Ambiguas se encuentran ubicadas en el Factor “Habilidades Estratégicas”.

CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

1) Tipo y Diseño de investigación

Bernal (2010) c/p Salas B. Edwin (2013), que plantea que los pre-experimentos "son aquellos en los que el investigador no ejerce ningún control sobre las variables extrañas o intervinientes, no hay asignación aleatoria de los sujetos participantes de la investigación ni hay grupo de control".

Por otra parte, Campbell y Stanley (2005) c/p Salas B. Edwin (2013), proponen que los diseños experimentales se componen de tres grandes clases de experimentos: experimentos puros o verdaderos, cuasi experimentos y pre-experimentos.

En este orden de ideas, Donald Campbell y Julian Stanley (2001) mencionan tres tipos de diseños pre-experimentales: Estudio de caso con una sola medición, Diseño pretest-postest de un solo grupo, y, por último, Comparación con un grupo estático.

Teniendo en cuenta las consideraciones expuestas anteriormente, la siguiente investigación adoptó un tipo de investigación con un diseño pre-experimental de tipo pretest-postest de un solo grupo, dado que se evaluó a un mismo grupo antes y después de verse sometido a la acción de un programa de capacitación a través de la herramienta E-Learning, con la cual se espera una reacción o cambio en el mismo grupo.

2) Unidad de análisis

Sampieri (2006) afirma que el interés de la unidad de análisis "se centra en qué o quiénes, es decir, en los sujetos, objetos, sucesos o comunidades de estudio" (p.236).

En este sentido, la unidad de análisis de este trabajo de investigación estuvo conformada por los Gerentes que participaron en el programa de capacitación de Competencias 2.0 para el desarrollo de las competencias mencionadas por medio de la

herramienta e-learning; y por los Supervisores de los gerentes que recibieron el programa de capacitación.

Los Gerentes realizaron una autoevaluación sobre las competencias Administración de Innovaciones, Agudeza Estratégica y Manejo de Situaciones Ambiguas, antes de iniciar el programa de capacitación por medio de la herramienta de E-Learning, que se denominó pre test y otra autoevaluación al finalizar el programa de capacitación o post test. El mencionado programa tuvo una duración de cinco (5) semanas desde el 22 de enero hasta 26 de febrero del 2019.

De igual forma, los supervisores de los gerentes que formaron parte del grupo que recibió el programa de capacitación de competencia 2.0 por medio de la herramienta de E-Learning, evaluaron a sus colaboradores gerentes antes del programa, pre test, y al finalizar el mismo, considerado como post test; esto con la finalidad de contar con un reporte de información adicional a los de la autoevaluación de los Gerentes sobre el desarrollo de las competencias Administración de Innovaciones, Agudeza Estratégica y Manejo de Situaciones Ambiguas, en los Gerentes.

3) Población

Para Arias (2006):

> La población, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio (p.81).

A su vez, Arias comenta que la población de una investigación puede ser de 2 caracteres distintos: finito o infinito. Donde la población finita “será la agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además, existe un registro documental de dichas unidades”; mientras que la población infinita “es aquella en la que se desconoce el total de elementos que la

conforman, por cuanto no existe un registro documental de éstos debido a que su elaboración sería prácticamente imposible" (Arias, 2012, p.82).

Teniendo en cuenta lo establecido anteriormente por el autor, para esta investigación se utilizó una población de carácter finito, ya que estuvo conformada por la totalidad de los Gerentes que recibieron el programa de capacitación de Competencias 2.0 para el desarrollo de las competencias mencionadas, por medio de la herramienta de E-Learning.

De igual manera, tal como se explicó en el apartado sobre la unidad de análisis, se consideró a todos Supervisores de los Gerentes que formaron parte del programa de capacitación de Competencias 2.0 a través de la herramienta E-Learning durante un periodo de cinco (5) semanas comprendidas en el primer trimestre del año 2019.

Por consiguiente, la población del presente estudio estuvo conformada por 69 Gerentes, que participaron y concluyeron el programa de capacitación de Competencias 2.0 a través de la herramienta E-Learning, en la Sede de Caracas de la institución Financiera y los 29 Supervisores que tienen a su cargo a los 69 Gerentes que participaron en el anterior programa de capacitación.

A los efectos de esta investigación, se decidió usar toda la población de gerentes que participaron y concluyeron el programa de capacitación de Competencias 2.0 a través de la herramienta E-Learning. De esta manera, vale la pena destacar que la población inicial estuvo conformada por 75 Gerentes que iniciaron el programa de capacitación de Competencias 2.0 a través de la herramienta E-Learning, en la sede de Caracas de la institución Financiera y los cuales realizaron la primera auto-medición del cuestionario; así como 32 Supervisores de dichos Gerentes que de igual forma ejecutaron la primera evaluación de las competencias.

Transcurrido el periodo de tiempo de cinco (5) semanas que duró el programa, los Gerentes que concluyeron el mismo fueron 69, a los cuales les correspondía 29 Supervisores, siendo estas cifras la población final objeto de estudio, y bajo los cuales se presentan todos los análisis del capítulo correspondiente, junto con los 29 Supervisores de éstos Gerentes.

En este sentido, la población final de este estudio estuvo conformada por 69 Gerentes y sus respectivos supervisores, es decir 29, tal como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4. Población

Cargo	Población Inicial	Población final
Gerentes	75	69
Supervisores	32	29

4) Definición de la variable

Arias (2006; p.57) señala que "una variable es una característica o cualidad, magnitud o cantidad susceptible de sufrir cambios y es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación".

Tomando en cuenta el concepto expuesto anteriormente, en la siguiente investigación la variable objeto de estudio está referida al desarrollo de las Competencias del Modelo Lominger, específicamente: Administración de Innovaciones, Agudeza Estratégica y Manejo de Situaciones Ambiguas, por un programa de capacitación de Competencias 2.0 a través de la herramienta E-Learning.

Es decir, se pretendió medir el desarrollo de las Competencias del Modelo Lominger, específicamente: Administración de Innovaciones, Agudeza Estratégica y Manejo de Situaciones Ambiguas, que podían ser desarrolladas por un grupo de Gerentes adscritos a distintas áreas de la sede de una institución financiera ubicada en Caracas, durante un periodo de cinco (5) semanas comprendidas desde el 22 de enero hasta el 26 de febrero del 2019 por un programa de capacitación de Competencias 2.0 a través de la herramienta E-Learning.

Definición Conceptual de la Variable

Características observables y medibles de una persona que incluyen el uso de los conocimientos y habilidades que demuestran

comportamientos y habilidades que contribuyen a un buen rendimiento y pueden desarrollarse por medio de una capacitación no presencial a través de plataformas tecnológicas, que posibilita y flexibiliza el acceso y el tiempo en el proceso de enseñanza-aprendizaje, potenciando el proceso de gestión basado en competencias (Lominger International, 2008; García, 2005).

Definición operacional:

Características observables y medibles vinculadas a los indicadores conductuales de las competencias gerenciales Administración de Innovaciones, Agudeza Estratégica y Manejo de Situaciones Ambiguas pertenecientes al modelo de Lominger International manifestadas por un grupo de Gerentes, antes y después de participar en un programa de capacitación por medio de la herramienta E-Learning, en la sede de Caracas de una institución Financiera.

Definición de las dimensiones:

Agudeza estratégica:

Habilidad para ver el futuro con claridad con el fin de predecir con exactitud las consecuencias y tendencias futuras, incorporando el conocimiento y amplia perspectiva, además de describir situaciones, probabilidades y posibilidades ideando estrategias y planes que sean competitivos e innovadores.

Administración de innovaciones:

Capacidad de poner en práctica las ideas creativas de otros, manejar adecuadamente el procesamiento de las mismas y estimular las nuevas propuestas para poder distinguir las que finalmente dará resultado, considerando la repercusión de estas ideas propuestas en el mercado.

Manejo de situaciones ambiguas:

Capacidad de poder enfrentarse a los cambios de forma eficaz, adaptándose sin problemas, con el fin de no afectarse ante situaciones poco concretas para poder tomar decisiones sin contar con toda la información, así como controlar las situaciones de riesgo e incertidumbre para iniciar tareas aun sin haber concluido otras anteriores.

Tabla de operacionalización:

En la siguiente tabla se representa gráficamente la operacionalización de la variable del presente estudio "el desarrollo de las competencias gerenciales del Modelo Lominger, específicamente: Agudeza Estratégica, Administración de Innovaciones y Manejo de Situaciones Ambiguas, por un programa de capacitación de Competencias 2.0 a través de la herramienta E-Learning, cuyas sub dimensiones se dividen en tres niveles: Persona Inexperta, Persona Experta y Uso Excesivo de la Habilidad. (Ver Anexos A, B y C)

VARIABLE	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	
				Instrumento para Gerentes	Instrumento para los Supervisores de los Gtes.
Desarrollo de competencias a través del E-Learning	**Agudeza Estratégica**	*Persona Inexperta*	*No piensa ni usa la estrategia*	5	6
			No puede establecer un plan estratégico atractivo	6	7
			Le gusta más el presente táctico	7	8
			Carece de perspectiva para reunir los elementos necesarios para formar una estrategia coherente	8	9
			No tiene visión de futuro	9	10
			Puede rechazar las ventajas de aplicar una estrategia, considerándolo sin importancia	10	11
			Puede tener limitada experiencia y no tener los suficientes conocimientos del negocio o de los acontecimientos mundiales	11	12
			Puede tratar de simplificar demasiado o ser una persona muy táctica	12	13
			Puede carecer de la disciplina necesaria en los procedimientos para construir una visión estratégica	13	14
		Persona Experta	*Ve el futuro con claridad*	14	15
			Puede predecir con exactitud las consecuencias y tendencias futuras	15	16
			Posee gran conocimiento y amplia perspectiva	16	17
			Tiene visión de futuro	17	18
			Puede describir de forma clara situaciones y perspectivas creíbles de posibilidades y probabilidades	18	19

			Es capaz de idear estrategias y planes competitivos e innovadores	19	20
		Uso excesivo de esta habilidad	*Puede parecer muy teórico*	20	21
			Puede no tolerar ni tener paciencia con los pormenores cotidianos	21	22
			Puede llegar a complicar demasiado los planes	22	23
	Administración de innovación	*Persona Inexperta*	*No sabe lo que es la creatividad*	23	24
			No entiende el mercado de las innovaciones	24	25
			No puede seleccionar la idea creativa que funcionará mejor	25	26
			No innova	26	27
			Tiende a no recibir sugerencias creativas de los demás	27	28
			Tiende a atascarse en el área que más le acomoda y con las tareas y métodos de realizarlas	28	29
			Puede que no entienda la creatividad o el procedimiento de innovación	29	30
			Puede llegar demasiado pronto a soluciones y conclusiones	30	31
			Tiende a ser un experto en evitar riesgos y en temer el fracaso y los errores	31	32
			Tiende a no usar experimentos para aprender y mejorar, y a bloquear las innovaciones de los demás	32	33
		Persona Experta	*Sabe cómo poner en práctica las ideas creativas de los demás*	33	34
			Sabe distinguir las ideas creativas y las sugerencias que darán resultados	34	35

			Sabe cómo manejar el proceso creativo de los demás	35	36
			Sabe cómo estimular la propuesta de nuevas ideas	36	37
			Sabe determinar el modo en que las ideas propuestas afectaran al mercado	37	38
		Uso excesivo de esta Habilidad	*Puede inclinarse demasiado por lo nuevo y rechazar lo antiguo*	38	39
			Puede preferir trabajar con personas creativas y menospreciar a quienes no lo son tanto	39	40
			Puede adelantarse demasiado con respecto a los demás al razonar o planificar	40	41
	Manejo de Situaciones Ambiguas	*Persona Inexperta*	*No le gusta el cambio o la incertidumbre*	41	42
			No puede solucionar bien los problemas que no están claros y cuyas soluciones o resultados pueden ser confusos	42	43
			Puede que prefiera tener más datos que otros y más estructura que incertidumbre	43	44
			Prefiere las cosas claras y seguras	44	45
			Es una persona menos eficiente y productiva en situaciones ambiguas	45	46
			Se apura en terminar	46	47
			Puede tener una gran necesidad de terminar todo	47	48
			Puede gustarle hacer las cosas siempre de la misma forma	48	49
		Persona Experta	*Es capaz de enfrentarse a los cambios de forma eficaz*	49	50
			Puede adaptarse sin problemas	50	51
			Puede tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información	51	52
			No se altera ante situaciones poco concretas	52	53

			No necesita concluir una tarea para seguir adelante	53	54
			Puede controlar las situaciones de riesgo y de incertidumbre	54	55
		Uso excesivo de esta habilidad	*Puede llegar a conclusiones sin la suficiente información*	55	56
			Puede imaginar cosas inexistentes	56	57
			Su tendencia a no ser explicita puede frustrar a los demás	57	58
			Puede ignorar los métodos formales de resolución de problemas	58	59
			Puede prescindir de los antecedentes de una situación	59	60
			Puede equivocarse al preferir soluciones nuevas y arriesgadas en vez de soluciones confiables	60	61

Fuente: Cruz y De Nobrega, 2019

Variables Sociodemográficas

Para la presente investigación se consideraron las variables: c*argo, sexo, edad, antigüedad en la empresa y nivel educativo*, como factores que puedan caracterizar a la población objeto de estudio, con el fin de enriquecer el estudio.

5) Técnica e Instrumento de recolección

Para Arias (2006) "Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información" (p.68).

Según Sampieri (2006,) "Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos que tiene en mente o las variables que el investigador tiene en mente" (p.276).

Los tipos de instrumento planteados por Sampieri (2006) son: cuestionario, observación, análisis de contenido, escalas de actitudes. Para el presente trabajo de

investigación se implementó el “cuestionario”. Según Sampieri (2006), “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p. 310). En este caso se aplicó en dos momentos: uno antes de iniciar el programa de capacitación por medio de la herramienta de E-Learning o pre-test y el otro momento después de concluido el programa de capacitación por medio de la herramienta de E-Learning o post test.

Tal como lo expresa este mismo autor, los cuestionarios pueden tener preguntas variadas, ya sean preguntas cerradas y abiertas. Las primeras se refieren a “categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas.” (p.310), mientras que las segundas “no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado” (p.314).

A efectos de esta investigación, se utilizó un instrumento de medición que fue aplicado tanto a los Gerentes que participaron en el programa de capacitación Competencias 2.0 por medio de la herramienta de E-Learning, como a sus respectivos Supervisores, con el propósito de corroborar que en efecto se produjo un desarrollo de competencias en los Gerentes a su cargo, al usar la herramienta de E-Learning para llevar a cabo el programa de capacitación.

Las bases para la configuración del contenido del cuestionario estuvieron fundamentadas en el Modelo Lominger International, considerando los indicadores conductuales establecidos para cada competencia, a saber: Administración de Innovaciones, Agudeza Estratégica y Manejo de Situaciones Ambiguas. En cuanto a la estructura de la escala de respuesta se basó en una escala de Likert.

El instrumento estuvo estructurado por 2 secciones, (ver Anexo D):

- **Sección 1: Datos Sociodemográficos**

  Esta sección permitió conocer el perfil sociodemográfico de la población. Estas preguntas brindaron información relevante ya que se pueden conocer otras variables que posiblemente puedan influir en los resultados, aunque no sea el objetivo de esta investigación, abre la posibilidad a otros investigadores de llevar a cabo otras investigaciones.

Para ello se presentaron 5 preguntas, la mayoría abiertas, en las que el Gerente o el Supervisor, tenía la oportunidad de escribir su respuesta, y se codificaron luego de haber sido contestado el cuestionario.

Las preguntas de esta sección fueron:

1) **Cargo:** La primera pregunta dio a conocer la información correspondiente al cargo que desempeña la persona en la institución.
2) **Sexo:** La segunda pregunta dio a conocer la información sobre el sexo predominante en la población. Al ser una pregunta abierta, al vaciar la información, se consolidaron las categorías según la información aportada por los trabajadores.
3) **Edad:** La tercera pregunta brindó información sobre la edad predominante en la población del estudio. Al ser una pregunta abierta, al vaciar la información, se consolidaron las categorías según la información aportada por los trabajadores.
4) **Antigüedad en la empresa**: La cuarta pregunta indicó el tiempo que tenía cada uno de los sujetos de la población en la organización. Al ser una pregunta con un rango de respuesta muy amplio, al momento de procesar la información, se consolido en una escala que representara las edades respondidas.
5) **Nivel Educativo:** La quinta pregunta brindó información sobre el nivel de instrucción del trabajador, tanto Gerente con Supervisor. Al ser una pregunta abierta, al vaciar la información, se consolidaron las categorías según la información aportada por los trabajadores.

- **Sección 2: Competencias**

La sección 2 del instrumento estuvo representada por una lista de 56 afirmaciones orientadas a conocer el nivel en el que se encontraba ubicado el Gerente en las competencias según el Modelo Lominger, es decir, si se encontraba en Persona Inexperta (Nivel más bajo de desarrollo), Persona Experta (Nivel esperado de desarrollo) o Uso Excesivo de la Habilidad (tiene conductas que sobre valoran la presencia de esta competencia).

Esta sección se dividió en 3 partes. En primer lugar, las afirmaciones sobre la competencia Agudeza Estratégica, luego la competencia Administración de Innovaciones y, por último, la competencia de Manejo de Situaciones Ambiguas.

Para dar respuesta a estas afirmaciones, se estableció una escala Likert con cuatro (4) opciones de respuesta: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Nunca, con los valores de 1, 2, 3 y 4 respectivamente, donde (1) corresponde a "Siempre" y (4) corresponde a "Nunca". De esta manera, el encuestado debía marcar con una X la categoría con la opción que más se sintiera identificado.

6) Validez y confiabilidad del instrumento

Según Sampieri (2006) "La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales" (p.277).

Por otra parte, "hay varias técnicas para demostrar la confiabilidad de un instrumento de medición: Medida de estabilidad, método de formas alternativas, métodos de mitades partidas y medidas de consistencia interna" (Sampieri, 2006).

El método de consistencia interna basado en el coeficiente de fiabilidad alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o una única dimensión teórica de un constructo latente (Navarro, 2014; p.3).

$$\propto = \frac{N\ x\ r}{1 + (n-1)xr}$$

Donde N es igual al número de ítems y r es la correlación media entre los ítems

Tabla 5. Alpha de Cronbach

Coef. alfa de Cronbach > 0,9	Excelente
Coef. alfa de Cronbach > 0,8 < 0,9	Bueno
Coef. alfa de Cronbach > 0,7 < 0,8	Aceptable
Coef. alfa de Cronbach > 0,6 < 0,7	Cuestionable
Coef. alfa de Cronbach > 0,5 < 0,6	Pobre
Coef. alfa de Cronbach < 0,5	Inaceptable

“La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (Sampieri, 2006; p.277).

Así mismo, el instrumento que se empleó para la siguiente investigación tanto se considera válido y confiable, ya que, se realizó la prueba piloto con una muestra de 10 Gerentes adscritos a distintas áreas de una de las sedes de una institución financiera ubicada en Caracas y a sus 5 respectivos Supervisores.

Además, se procesaron los datos y los cálculos a través de la herramienta SPSS y Microsoft Excel 2016, donde se obtuvo un resultado de Alpha de Cronbach de 0,866, como se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 6. Alpha de Cronbach Prueba Piloto

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,860	,856	56

Fuente: Datos propios, Cruz y De Nobrega, 2019

Dado que el coeficiente de Alpha de Cronbach se encuentra en la escala de 0,8 a 0,9, se demostró que el instrumento es adecuado para la investigación que se realizó y que cada reactivo mide realmente la variable en cuestión.

Para la primera etapa de recolección de los datos se realizó una prueba piloto considerando a 10 Gerentes y sus respectivos supervisores (5), entendiendo que cada Supervisor que participo en la prueba piloto tenía a su cargo a dos Gerentes que participaron en la prueba piloto. Tal como se mencionó anteriormente el coeficiente Alfa de Cronbach de ésta prueba pilota fue de 0,860.

Para el procesamiento y análisis de los datos se utilizó el programa de Microsoft Office Excel 2016, SPSS y los estadísticos necesarios para probar mediante análisis

paramétricos a través de la prueba de diferencia de medias, con el fin de demostrar si existe o no diferencia en el grupo estudiado antes y después del programa E-Learning de Competencias 2.0, con la finalidad de determinar si el mismo permite el desarrollo de las competencias del Modelo Lominger International, específicamente: "Agudeza Estratégica, Administración de Innovaciones y Manejo de Situaciones Ambiguas" en un grupo de Gerentes de distintas áreas adscritos a una de las sedes de una institución financiera, ubicada en Caracas.

De esta manera, una vez recabados todos los datos requeridos para dar cumplimiento al objetivo de la investigación, se calculó el Alpha de Cronbach para el estudio propiamente dicho, el cual arrojó el siguiente resultado:

Tabla 7. Alpha de Cronbach Base de datos total

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,950	,940	112

Fuente: Datos propios, Cruz y De Nobrega, 2019

Puede evidenciarse un Alpha de Cronbach de 0,950, el cual se traduce, según lo expresado en la tabla N° 4, un coeficiente "Excelente" por ser un nivel de Alpha de Cronbach mayor 0,90".

7) Proceso de recolección de los datos

El programa de capacitación Competencias 2.0, dictado a través de la herramienta E-Learning, tuvo una sola aplicación constituida por cinco módulos diferentes de evaluación: una película, un artículo, un caso de estudio, un clip de película y un libro, los

cuales hacen referencia a la competencia a desarrollar. La participación empezó siendo de 75 Gerentes adscritos a distintas áreas de la sede de una institución financiera ubicada en Caracas, de los cuales solo 69 Gerentes culminaron. El programa tuvo una duración de cinco (5) semanas desde el 22 de enero hasta el 26 de febrero del año 2019. Considerando lo anteriormente mencionado, el proceso de recolección de la información fue el siguiente:

1. Se contactó al Vicepresidente de Recursos Humanos de la Institución financiera BOD, a fin dar a conocer el objetivo de la investigación y lograr su aprobación.
2. Luego, se presentó el tipo de instrumento por medio del cual se recogió los datos requeridos, para darlo a conocer y se esperó su aprobación.
3. Fue aplicado el instrumento antes de iniciar el programa tanto a los Gerentes que participaron en el programa de capacitación Competencias 2.0, así como a sus respectivos Supervisores, con el fin de corroborar la información suministrada por los Gerentes a su Cargo.
4. Fue aplicado el instrumento después de finalizar el programa tanto a los Gerentes que participaron en el programa de capacitación Competencias 2.0, así como a sus respectivos Supervisores, con el fin de corroborar la información suministrada por los Gerentes a su Cargo
5. Se realizó el vaciado de datos a las herramientas estadísticas de SPSS y Microsoft Excel 2016.
6. Se codificaron las categorías de respuestas de las preguntas abiertas que poseía el instrumento, partiendo de las respuestas proporcionadas tanto por los Gerentes como por sus respectivos Supervisores.
7. Se procesaron, se tabularon y se analizaron los resultados y se establecieron las comparaciones a través de la prueba t de diferencia de medias para muestras relacionadas, la cual es la recomendación para hacer estudios pre y post medibles en un mismo grupo estudiado.
8. Se presentaron los resultados, conclusiones y recomendaciones del estudio.

CAPITULO V

ANALISIS DE RESULTADOS

En el siguiente capítulo, se expondrán los resultados y análisis que se obtuvieron en el desarrollo de esta investigación. El procesamiento de los mismos se realizó con el programa estadístico SPSS y el programa de Microsoft Office Excel 2016, con la finalidad de cumplir con el objetivo establecido en éste estudio de determinar si la herramienta E-Learning, a través del programa de capacitación de Competencias 2.0, permite el desarrollo de las competencias gerenciales del Modelo Lominger, específicamente: Administración de Innovaciones, Agudeza Estratégica y Manejo de Situaciones Ambiguas, en un grupo de Gerentes adscritos a distintas áreas de la sede de una institución financiera ubicada en Caracas durante un periodo de cinco (5) semanas desde el 22 de enero hasta el 26 de febrero del año 2019.

Como se mencionó en capítulos anteriores, la población estuvo representada por todos los Gerentes que se incorporaron y culminaron el programa de capacitación E-Learning con una duración de 5 semanas, que fueron 69 Gerentes y a cuales se les determino el nivel de desarrollo de las competencias estudiadas por medio de un instrumento auto-administrado a los Gerentes antes de iniciar el programa y después concluido el mismo, cuyos resultados se denominaron como pre test y post test. De igual forma, cada uno de los Supervisores de dichos Gerentes, también respondieron al mismo instrumento tanto antes como después de realizarse el programa de capacitación de competencias por medio de la herramienta E-Learning, esto con el fin de corroborar la información suministrada por los Gerentes en su auto-evaluación, tanto en el pre test como en el post test.

De acuerdo a lo expresado en el Marco Metodológico, los resultados se presentan de la siguiente manera:

- Distribución de Frecuencias de Variables Sociodemográficas
- Nivel de presencia de la Competencia Agudeza Estratégica antes y después del programa E-Learning

- Nivel de presencia de la Competencia Administración de Innovaciones antes y después del programa E-Learning
- Nivel de presencia de la Competencia Manejo de Situaciones Ambiguas antes y después del programa E-Learning.

1. Variables Sociodemográficas.

1.1) Caracterización de la población de Gerentes

Tabla 8. Distribución de Frecuencias de las Variables Sociodemográficas Sexo, Edad y Nivel Educativo – Gerentes

Edad	Gerentes								Total
	Bachiller		Universitario Sin Título		Universitario		Post Grado		
	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	
25 - 30	0	0	0	0	2	1	3	1	**7**
31 – 35	0	0	2	2	2	6	1	1	**14**
36 - 40	0	0	0	0	5	4	0	3	**12**
41 - 45	0	1	1	0	2	4	5	2	**15**
46 – 50	0	0	0	0	3	2	3	1	**9**
51 – 55	0	0	0	0	4	0	0	0	**4**
56 – 60	0	0	0	0	1	3	1	0	**5**
61 – 65	0	0	0	0	0	0	2	0	**2**
66 – 70	0	0	0	0	0	1	0	0	**1**
Total	**0**	**1**	**3**	**2**	**19**	**21**	**15**	**8**	**69**
Total Femenino			**3**		**19**		**15**		**37**
Total Masculino		**1**		**2**		**21**		**8**	**32**

Fuente: Cruz y De Nobrega, 2019

Como puede observarse en la tabla N° 8 no se presenta una diferencia significativa en el número de Gerentes en cuanto a la variable sexo. Más específicamente, se evidencia que de 69 Gerentes pertenecientes a la población objeto de estudio, 37 son del sexo femenino, mientras que 32 son del sexo masculino.

También, se observa que la mayoría de los Gerentes pertenecientes a la población tienen estudios Universitarios (40), adicional las mujeres Gerentes con estudios universitarios (19) suelen tener mayor proporción de estudios de Postgrado (15) que los Gerentes hombres

con estudios Universitarios (8 de 21). Por parte, los Gerentes del sexo masculino, la mayoría de los Universitarios tienen edades comprendidas entre 31 y 35 años y por parte del sexo femenino, la preponderancia se encuentra en el rango de 36 y 40 años, lo que indica una diferencia de edad, siendo los Gerentes hombres más jóvenes que las mujeres Gerentes de la población. Sin embargo, considerando la población general, la mayor proporción de estos gerentes (41), tanto hombres (23) como mujeres (18) se ubican en el rango de edad de 31 a 45 años.

Tabla 9. Distribución de Frecuencias de las Variables Sociodemográficas Sexo, Antigüedad y Nivel Educativo – Gerentes

Antigüedad	**Gerentes**								**Total**
	Bachiller		**Universitario Sin Título**		**Universitario**		**Post Grado**		
	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	
1 – 5	0	0	0	0	5	7	0	0	12
6 – 10	0	0	1	0	8	3	1	2	15
11 – 15	0	1	2	2	5	6	14	6	36
16 – 20	0	0	0	0	0	5	0	0	5
21 – 25	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Total	**0**	**1**	**3**	**2**	**19**	**21**	**15**	**8**	**69**

Fuente: Cruz y De Nobrega, 2019

Como puede apreciarse en la Tabla Nº 9, la mayor cantidad de Gerentes pertenecientes a la población objeto de estudio, han permanecido en la empresa durante un periodo de 11 y 15 años (36). Asimismo, se evidencia que de los mencionados Gerentes, la mayoría son del sexo femenino con estudios superiores de Postgrado (14). De igual manera, se denota que hay un solo Gerente del sexo masculino, con preparación de Bachiller, que ha permanecido en la institución entre 11 y 15 años.

Considerando la población general, la mayor proporción de Gerentes posee una antigüedad entre 1 a 15 años (63) adscritos a esta institución financiera; de los cuales 36 son

Gerentes femeninas y 27 son masculinos, con una preponderancia a poseer estudios de cuarto y quinto nivel.

1.2) Caracterización de la población de Supervisores

Tabla 10. Distribución de Frecuencias de las Variables Sociodemográficas Sexo, Edad y Nivel Educativo – Supervisores

Edad	Supervisores								Total
	Bachiller		Universitario Sin Título		Universitario		Post Grado		
	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	
36 – 40									**0**
41 – 45						3	1		**4**
46 – 50				1	4	2		3	**10**
51 – 55					5	2	3	1	**11**
56 – 60					1				**1**
61 – 65		2			1				**3**
66 – 70									**0**
71 – 75									**0**
Total	**0**	**2**	**0**	**1**	**11**	**7**	**4**	**4**	**29**
Total Femenino	**0**		**0**		**11**		**4**		**15**
Total Masculino		**4**		**2**		**14**		**8**	**28**

Fuente: Cruz y De Nobrega, 2019

Como puede observarse en la tabla N° 10, no se presenta una diferencia significativa en el número de Supervisores en cuanto a la variable sexo. Más específicamente, se evidencia que de 29 Supervisores de los Gerentes pertenecientes a la población objeto de estudio, que participaron en el programa de capacitación, 15 son del sexo femenino, mientras que 14 son del sexo masculino.

También, se evidencia que la mayoría de los Supervisores de los Gerentes pertenecientes a la población de esta investigación, son Universitarios (18), donde 11 son

Mujeres y 7 son Hombres. También se denota que, la mayoría de los Supervisores del sexo masculino, y tienen edades comprendidas entre 41 y 45 años; y por parte de los Supervisores del sexo femenino, la mayoría tiene edades comprendidas entre 51 y 55 años.

Se puede apreciar que los Supervisores de los Gerentes, pertenecientes a la población objeto de estudio, que poseen estudios de Postgrado se distribuyen en igual proporción (4) entre el sexo femenino y el sexo masculino, cuyas edades se encuentran específicamente entre 51 y 55 años para los supervisores de sexo femenino y entre 46 y 50 años para los supervisores de sexo masculino.

Tabla 11. Distribución de Frecuencias de las Variables Sociodemográficas Sexo, Antigüedad y Nivel Educativo – Supervisores

Antigüedad	**Supervisores**								**Total**
	Bachiller		**Universitario Sin Título**		**Universitario**		**Post Grado**		
	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	
1 - 5					3	2			5
6 - 10					4	3	1	1	9
11 - 15				1	2	2	3	3	11
16 - 20		2							2
21 - 25					2				2
Total	**0**	**2**	**0**	**1**	**11**	**7**	**4**	**4**	**29**

Fuente: Cruz y De Nobrega, 2019

Como puede observarse en la Tabla Nº 11, la mayor cantidad de Supervisores de los Gerentes pertenecientes a la población de esta investigación, han permanecido en la empresa durante un periodo de 11 y 15 años (11). Asimismo, se evidencia que de los mencionados Supervisores se encuentran divididos en los niveles educativos Universitario (4) y Postgrado (6), tomando en cuenta que la distribución por sexo es equitativa en ambos casos.

De igual forma, se puede apreciar que hay dos Supervisores del sexo masculino que poseen un nivel educativo de bachiller, que han pertenecido en la institución durante un periodo que abarca el rango de 16 a 20 años.

Así mismo, se denota que hay dos Supervisores del sexo femenino, universitarios, que han permanecido en la institución en el rango comprendido 21 y 25 años.

2. **Presencia de las competencias gerenciales del Modelo Lominger en los Gerentes antes y después de participar en el programa de capacitación por medio de la herramienta E-Learning. Pre Test – Post Test**

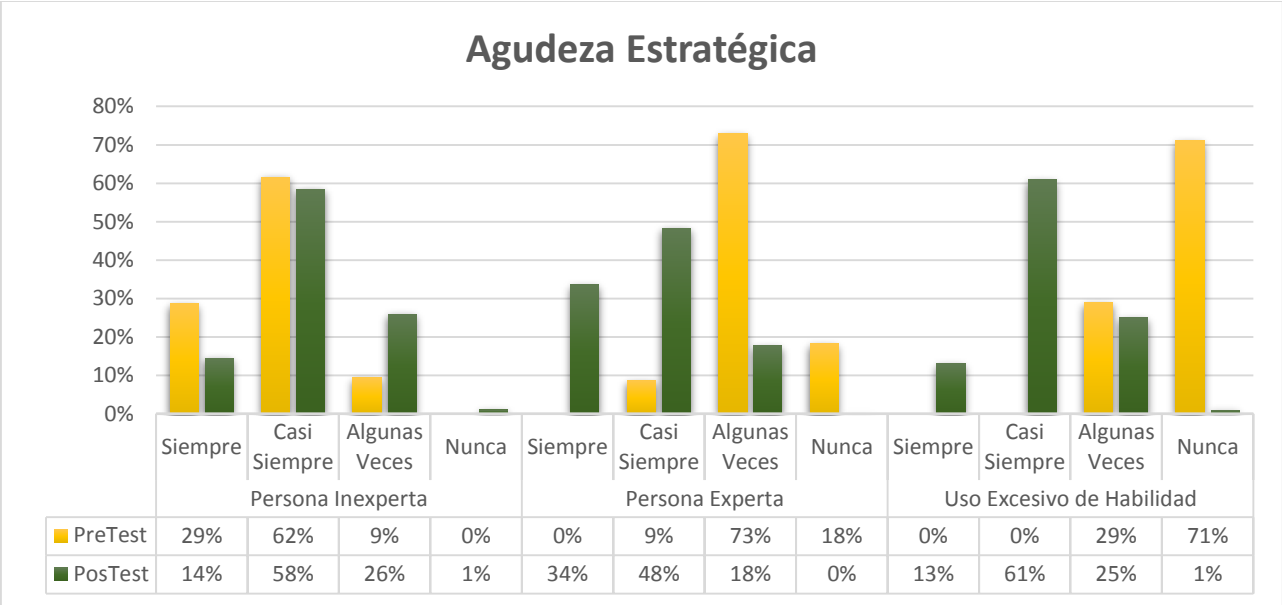
Con el propósito de presentar estos resultados, se realizó una distribución de frecuencias con el fin de observar el nivel de presencia de las competencias gerenciales del Modelo Lominger International, específicamente: "Agudeza Estratégica, Administración de Innovaciones y Manejo de Situaciones Ambiguas" antes y después de participar en el programa de capacitación 2.0 a través de la herramienta E-Learning, con el fin de contrastar los resultados y dar respuesta al objetivo de investigación. A continuación, indicaremos con los datos referidos a la competencia Agudeza Estratégica.

Tabla 12. Presencia de las competencias gerenciales del Modelo Lominger International en los Gerentes antes y después de participar en el Programa de Capacitación por medio de la herramienta E-Learning. Competencia Agudeza Estratégica

Agudeza Estratégica			
Nivel	**Escala**	**PreTest**	**Post Test**
	Xi	**hi %**	**hi %**
Persona Inexperta	Siempre	29%	14%
	Casi Siempre	62%	58%
	Algunas Veces	9%	26%
	Nunca	0%	1%
Persona Experta	Siempre	0%	34%
	Casi Siempre	9%	48%
	Algunas Veces	73%	18%
	Nunca	18%	0%
Uso Excesivo de Habilidad	Siempre	0%	13%
	Casi Siempre	0%	61%
	Algunas Veces	29%	25%
	Nunca	71%	1%

Fuente: Datos propios, Cruz y De Nobrega, 2019

2.1) Gráfico 1. Presencia de las competencias gerenciales del Modelo Lominger en los Gerentes antes y después de participar en el programa de capacitación por medio de la herramienta E-Learning. Competencia Agudeza Estratégica



Fuente: Datos propios, Cruz y De Nobrega, 2019

A través de los datos arrojados en la tabla **N° 12** y el grafico **N°1**, se puede observar que los Gerentes consideraron, en el pre test, que "Siempre" (29%) y "Casi Siempre" (62%) manifestaban los indicadores conductuales vinculados al nivel de desarrollo de Persona Inexperta en la competencia Agudeza Estratégica, arrojando un porcentaje acumulado del 91% de la totalidad de Gerentes que formaron parte de la población de este estudio.

En contraste, se puede observar que luego de recibir el programa de capacitación Competencias 2.0 a través de la herramienta E-Learning, post test, para la competencia Agudeza Estratégica, hubo un porcentaje del 82% de la totalidad de Gerentes que percibieron demostraban los indicadores conductuales del nivel de Persona Experta, porcentaje que se ve distribuido en las escalas "Siempre" (34%) y "Casi Siempre" (48%) de la Tabla **N° 12.**

Por su parte, el nivel de Persona Inexperta, considerado como el nivel básico de la competencia, refleja un 72% acumulado de la totalidad de Gerentes que respondieron que "Siempre" (14%) y "Casi siempre" (58%), manifiestan los indicadores conductuales de este nivel.

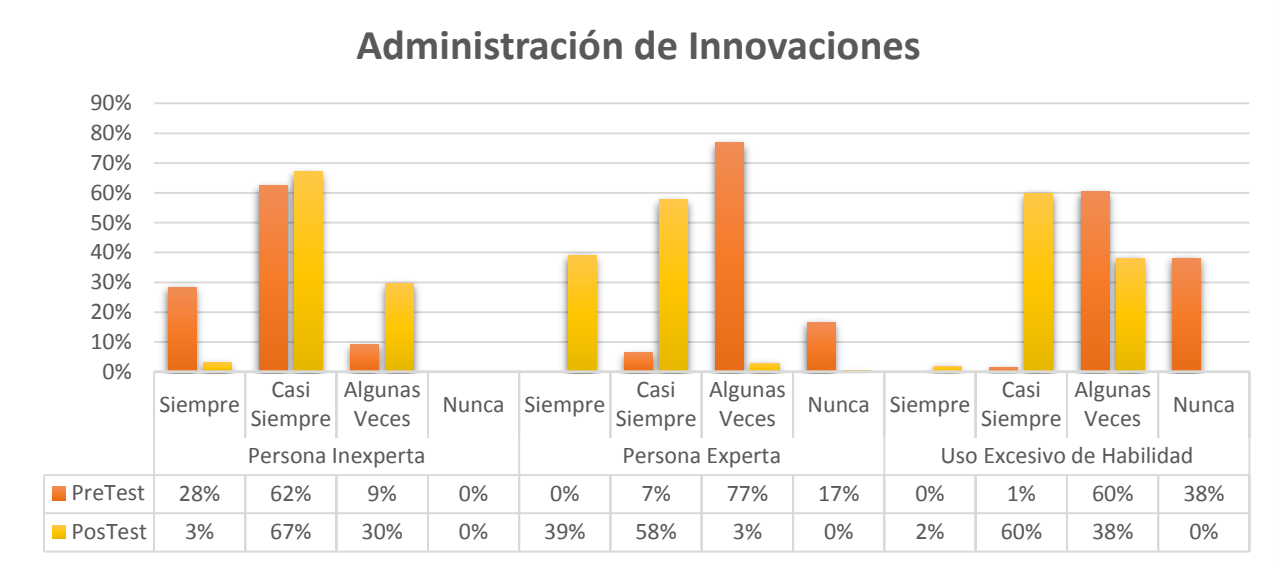
Al sumar los porcentajes relativos a los resultados del pre test (91%) y restárselos a los resultados porcentuales del Post test (72%) se revela que los Gerentes demostraron los indicadores conductuales del nivel más bajo de desarrollo de la competencia en un 19% menos en la segunda medición con respecto a la primera.

Tabla 13. Presencia de las competencias gerenciales del Modelo Lominger International en los Gerentes antes y después de participar en el Programa de Capacitación por medio de la herramienta E-Learning. Competencia Administración de Innovaciones

Administración de Innovaciones			
Nivel	**Escala**	**PreTest**	**Post Test**
	Xi	**hi %**	**hi %**
Persona Inexperta	Siempre	28%	3%
	Casi Siempre	62%	67%
	Algunas Veces	9%	30%
	Nunca	0%	0%
Persona Experta	Siempre	0%	39%
	Casi Siempre	7%	58%
	Algunas Veces	77%	3%
	Nunca	17%	0%
Uso Excesivo de Habilidad	Siempre	0%	2%
	Casi Siempre	1%	60%
	Algunas Veces	60%	38%
	Nunca	38%	0%

Fuente: Datos propios, Cruz y De Nobrega, 2019

2.2) Gráfico 2. Presencia de las competencias gerenciales del Modelo Lominger en los Gerentes antes y después de participar en el programa de capacitación por medio de la herramienta E-Learning. Competencia Administración de Innovaciones



	Persona Inexperta				Persona Experta				Uso Excesivo de Habilidad			
	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca
PreTest	28%	62%	9%	0%	0%	7%	77%	17%	0%	1%	60%	38%
PosTest	3%	67%	30%	0%	39%	58%	3%	0%	2%	60%	38%	0%

Fuente: Datos propios, Cruz y De Nobrega, 2019

En cuanto, a la competencia Administración de Innovaciones, tal como se muestra en la tabla **N° 13** y el grafico **N°2**, en el pre test la mayoría de los Gerentes pertenecientes a la población que participaron en el programa de capacitación (90%), señalaron encontrarse en el nivel de desarrollo de Persona Inexperta, al acreditarse la presencia de los indicadores conductuales en las escalas “Siempre” (28%) y “Casi siempre” (62%).

Se evidencia, también, que para el Post Test, en el nivel más bajo de desarrollo de la competencia, Persona Inexperta, se ubica el 70% de la totalidad de Gerentes, en contraste al pre test que se ubicó el 90% de los Gerentes. De manera específica, aseguraron que “Siempre” (3%) y “Casi siempre” (67%) exhiben las conductas correspondientes a ese nivel después de participar en el programa de capacitación E-Learning. Vale la pena destacar que, los resultados anteriores permiten aseverar dato que, contrastado la primera y la segunda medición, que disminuyo en un 20% el nivel más bajo de desarrollo de la competencia Administración de Innovaciones.

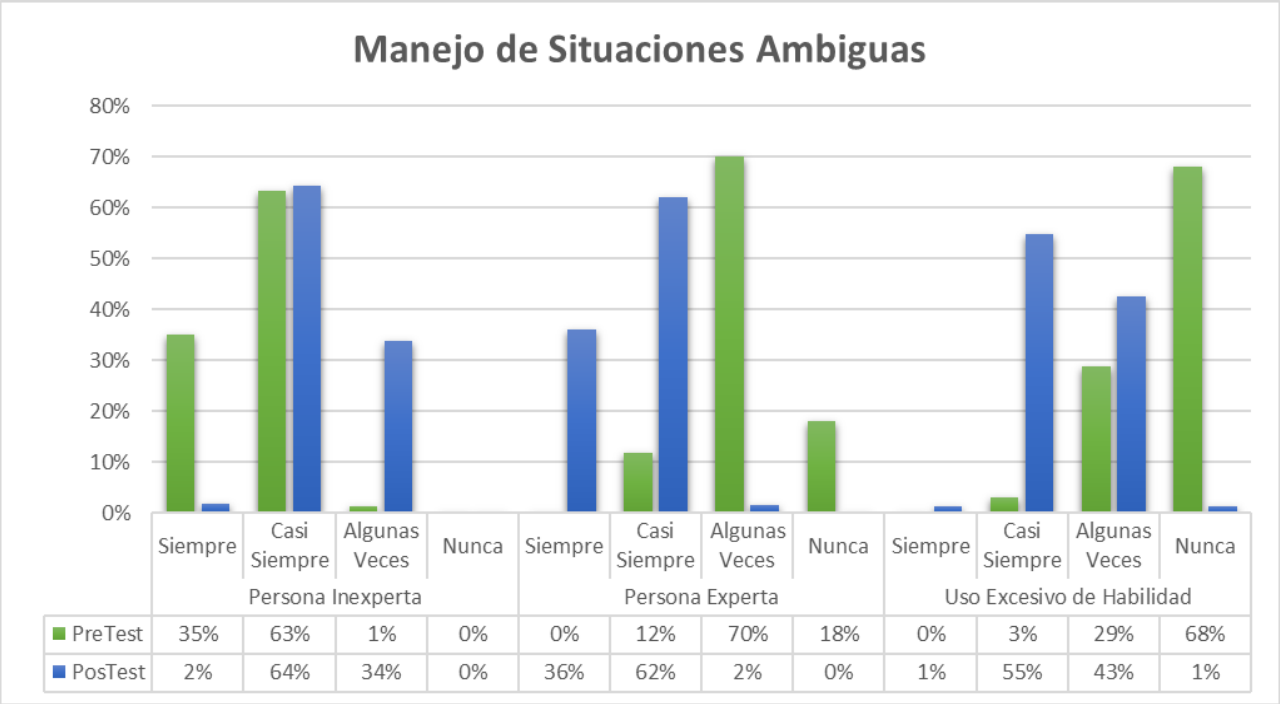
Con respecto, al nivel de desarrollo de Persona Experta, considerado el nivel esperado, se encontró que la mayoría de los Gerentes, específicamente un 97% de ellos, aseguran que "Siempre" (39%) y "Casi Siempre" (58%) presentan en su cotidianidad laboral después de haber participado en el programa de capacitación E-Learning los indicadores conductuales del mencionado nivel; denotando un aumento del 90%.

Tabla 14. Presencia de las competencias gerenciales del Modelo Lominger en los Gerentes antes y después de participar en el programa de capacitación por medio de la herramienta E-Learning. Competencia Manejo de Situaciones Ambiguas

Manejo de Situaciones Ambiguas			
Nivel	**Escala**	**PreTest**	**Post Test**
	Xi	**hi %**	**hi %**
Persona Inexperta	Siempre	35%	2%
	Casi Siempre	63%	64%
	Algunas Veces	1%	34%
	Nunca	0%	0%
Persona Experta	Siempre	0%	36%
	Casi Siempre	12%	62%
	Algunas Veces	70%	2%
	Nunca	18%	0%
Uso Excesivo de Habilidad	Siempre	0%	1%
	Casi Siempre	3%	55%
	Algunas Veces	29%	43%
	Nunca	68%	1%

Fuente: Datos propios, Cruz y De Nobrega, 2019

2.2) Gráfico 3. Presencia de las competencias gerenciales del Modelo Lominger en los Gerentes antes y después de participar en el programa de capacitación por medio de la herramienta E-Learning. Competencia Manejo de Situaciones Ambiguas



Fuente: Datos propios, Cruz y De Nobrega, 2019

Para la competencia Manejo de Situaciones Ambiguas, se puede apreciar, según lo reflejado en la tabla **N° 14** y el grafico **N° 3**, que un 98% de la totalidad de Gerentes participantes en la población objeto de estudio, se ubicaron en el nivel desarrollo de Persona Inexperta antes de participar en el programa de capacitación con la herramienta E-Learning, ya que sus respuestas tendieron a asegurar que manifiestan los indicadores conductuales con una frecuencia de "Siempre" (35%) y "Casi siempre" (63%).

Esto no es así para la segunda medición, pues puede observarse que un 98% de la totalidad de los Gerentes consideraron que luego de participara en el programa de capacitación E-Learning, se encuentran exteriorizando los indicadores conductuales del nivel esperado de desarrollo, es decir, Persona Experta de la competencia Manejo de Situaciones

Ambiguas de manera “Siempre” (36%) y “Casi siempre” (62%); al sumar los porcentajes relativos a los resultados del pre test (12%) y restárselos a los resultados porcentuales del Post test (98%), se revela que los Gerentes manifestaron los indicadores conductuales del nivel más de desarrollo de Persona Experta de la competencia, se evidencia un aumento del 86% en la segunda medición con respecto a la primera.

En síntesis, se ha podido observar que antes de dar inicio al programa de capacitación Competencias 2.0 a través de la herramienta E-Learning, en las tres competencias objeto de estudio de esta investigación, la mayor parte de los Gerentes respondieron que consideraban manifestaban los indicadores conductuales relacionados con el nivel de Persona Inexperta, el cual corresponde a el nivel más bajo de desarrollo de las competencias.

En cuanto a los resultados obtenidos para los niveles de Persona Experta y Uso Excesivo de la Habilidad, la tendencia de las respuestas por parte de los Gerentes fue a que Algunas veces y Nunca presentaban los indicadores conductuales del nivel esperado de desarrollo y del nivel que sobre pasa estas conductas.

Luego de la segunda medición o post test, para las tres competencias se observó una tendencia de los resultados expresados por los Gerentes a considerar que demostraban los indicadores conductuales del nivel esperado de desarrollo o Persona Experta de las competencias mencionadas anteriormente. Lo cual evidencia un desarrollo de indicadores conductuales en los Gerentes posterior a participar en el programa de capacitación por medio de la herramienta E-Learning.

3. Presencia de las competencias gerenciales del Modelo Lominger en los Gerentes antes y después de participar en el programa de capacitación por medio de la herramienta E-Learning según sus Supervisores. Pre Test – Post Test

Se realizó una distribución de frecuencias igualmente con los datos obtenidos por los Supervisores de los Gerentes que participaron en el programa de capacitación Competencias 2.0 a través de la herramienta E-Learning con el fin de corroborar la información suministrada por estos Gerentes respecto al nivel de presencia de las competencias Agudeza Estratégica,

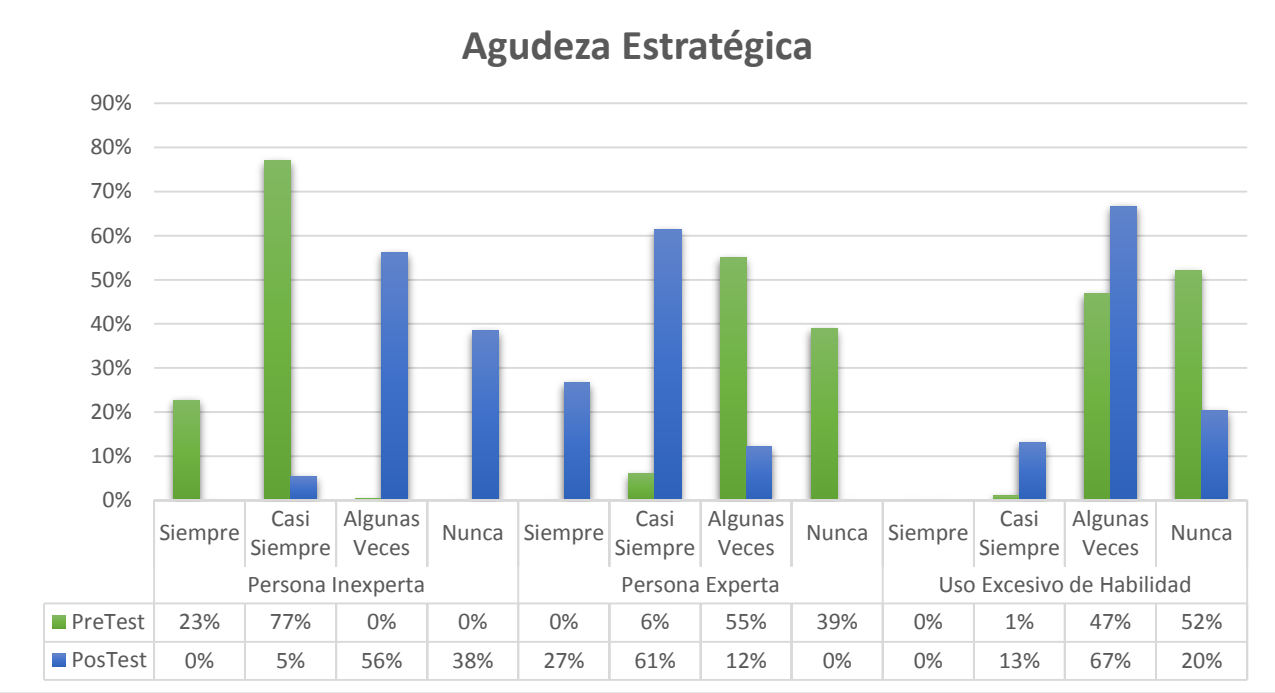
Administración de Innovaciones y Manejo de Situaciones Ambiguas antes y después de participar en el programa de capacitación E-Learning.

Tabla 15. Tabla N° 14: Presencia de las competencias gerenciales del Modelo Lominger en los Gerentes antes y después de participar en el programa de capacitación por medio de la herramienta E-Learning según sus Supervisores. Competencia Agudeza Estratégica

Agudeza Estratégica			
Nivel	**Escala**	**Pre Test**	**Post Test**
	Xi	**hi %**	**hi %**
Persona Inexperta	Siempre	23%	0%
	Casi Siempre	77%	5%
	Algunas Veces	0%	56%
	Nunca	0%	38%
Persona Experta	Siempre	0%	27%
	Casi Siempre	6%	61%
	Algunas Veces	55%	12%
	Nunca	39%	0%
Uso Excesivo de Habilidad	Siempre	0%	0%
	Casi Siempre	1%	13%
	Algunas Veces	47%	67%
	Nunca	52%	20%

Fuente: Datos propios, Cruz y De Nobrega, 2019

3.1) Gráfico 4. Presencia de las competencias gerenciales del Modelo Lominger en los Gerentes antes y después de participar en el programa de capacitación por medio de la herramienta E-Learning según sus Supervisores. Competencia Agudeza Estratégica



	Persona Inexperta				Persona Experta				Uso Excesivo de Habilidad			
	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca
PreTest	23%	77%	0%	0%	0%	6%	55%	39%	0%	1%	47%	52%
PosTest	0%	5%	56%	38%	27%	61%	12%	0%	0%	13%	67%	20%

Fuente: Datos propios, Cruz y De Nobrega, 2019

De acuerdo a lo observado en la tabla **Nº 15** y el gráfico **Nº 4**, para la competencia de Agudeza Estratégica, se entiende que los Supervisores indican que antes de dar inicio al programa de capacitación Competencias 2.0 E-Learning, el 100% de los Gerentes a su cargo "Siempre" (23%) y "Casi siempre" (77%) manifiestan acciones vinculadas con los indicadores conductuales del nivel más bajo de desarrollo, es decir, Persona Inexperta de la competencia Agudeza Estratégica.

En comparación con lo mencionado, se observa que al finalizar el programa de capacitación, los Supervisores de los Gerentes indican que un 88% total de estos Gerentes ahora se encuentran ubicados en el nivel esperado de desarrollo, es decir, Persona Experta, de la competencia Agudeza Estratégica, mostrando específicamente "Siempre" (27%) y "Casi siempre" (61%) las conductas vinculadas a los indicadores conductuales del mencionado nivel.

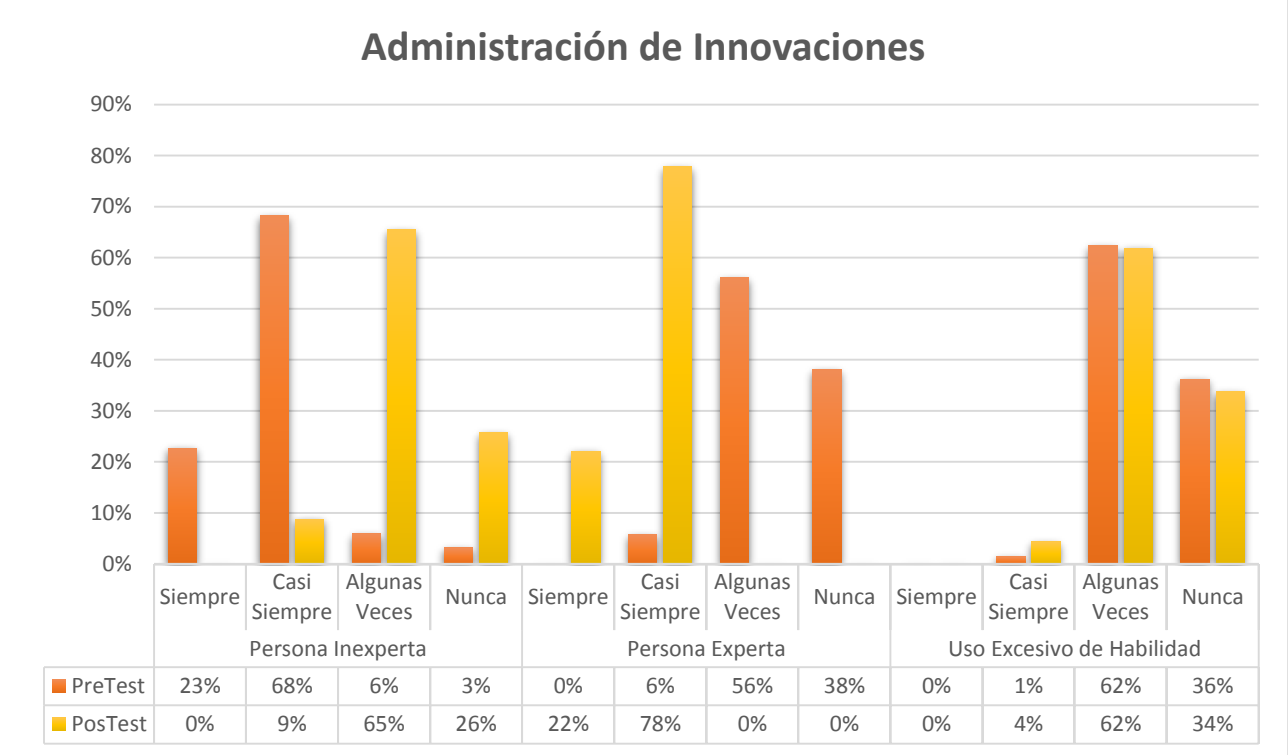
Es pertinente recalcar, que según el contraste, se evidencia que de este 88% total de Gerentes ubicados en el nivel de desarrollo de Persona Experta, un 82% no demostraba estos indicadores antes de participar en el programa de capacitación E-Learning.

Tabla 16. Presencia de las competencias gerenciales del Modelo Lominger en los Gerentes antes y después de participar en el programa de capacitación por medio de la herramienta E-Learning según sus Supervisores. Competencia Administración de Innovaciones

Administración de Innovaciones			
Nivel	**Escala**	**PreTest**	**Post Test**
	Xi	**hi %**	**hi %**
Persona Inexperta	Siempre	23%	0%
	Casi Siempre	68%	9%
	Algunas Veces	6%	65%
	Nunca	3%	26%
Persona Experta	Siempre	0%	22%
	Casi Siempre	6%	78%
	Algunas Veces	56%	0%
	Nunca	38%	0%
Uso Excesivo de Habilidad	Siempre	0%	0%
	Casi Siempre	1%	4%
	Algunas Veces	62%	62%
	Nunca	36%	34%

Fuente: Datos propios, Cruz y De Nobrega, 2019

3.2) Gráfico 5. Presencia de las competencias gerenciales del Modelo Lominger en los Gerentes antes y después de participar en el programa de capacitación por medio de la herramienta E-Learning según sus Supervisores. Competencia Administración de Innovaciones



Fuente: Datos propios, Cruz y De Nobrega, 2019

En cuanto a la competencia Administración de Innovaciones, y con basamento en la tabla **Nº 16** y el gráfico **Nº 5**, se puede observar que antes de recibir el programa de capacitación E-Learning, en el nivel de Persona Inexperta, se encuentra la mayoría de los Gerentes, dado que sus Supervisores indican que "Siempre" (23%) y "Casi siempre" (68%) los Gerentes a su cargo manifiestan los indicadores conductuales asociados a este nivel.

Luego que los Gerentes participaron en el programa de capacitación Competencias 2.0, sus respectivos Supervisores expresan que todos los Gerentes a su cargo "Siempre" (22%) y "Casi siempre" (78%) exhiben acciones vinculadas con los indicadores conductuales correspondientes al nivel de Persona Experta, el cual es el nivel esperado de desarrollo de la

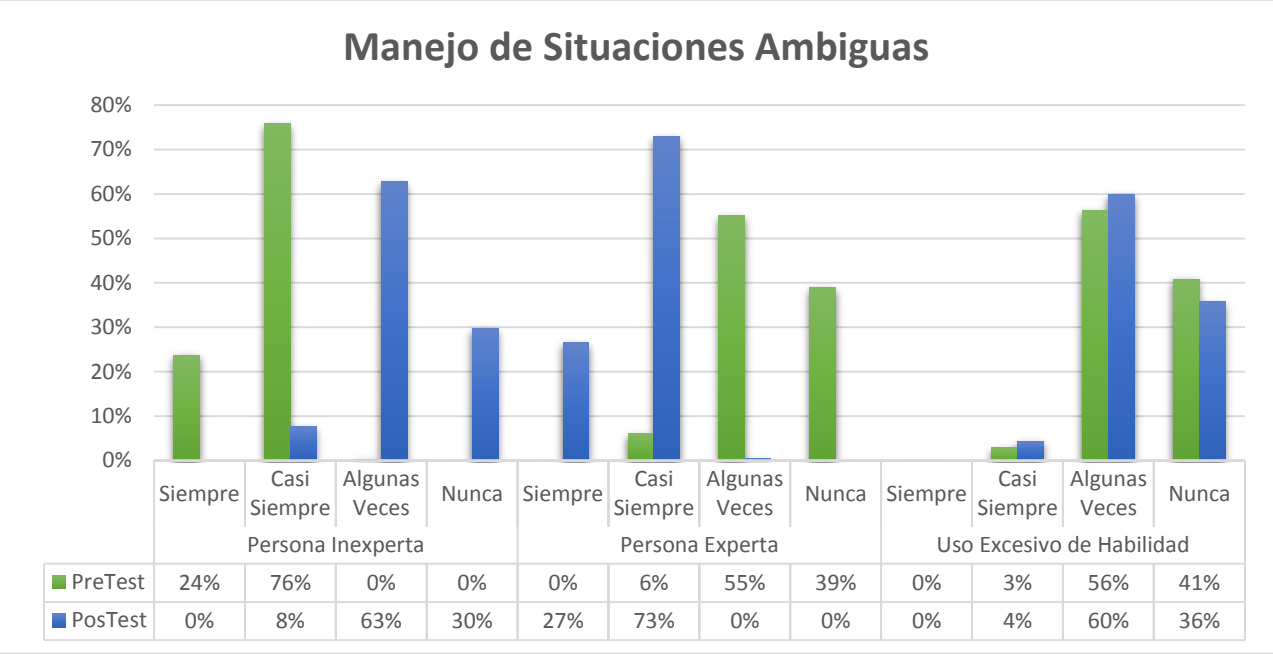
misma. En cuanto al contraste del antes y el después de participar en el programa de capacitación E-Learning, se evidencia un aumento del 94% de Gerentes que antes no demostraban y ahora sí, las conductas asociadas al nivel esperado de desarrollo de la competencia Administración de Innovaciones.

Tabla 17. Presencia de las competencias gerenciales del Modelo Lominger en los Gerentes antes y después de participar en el programa de capacitación por medio de la herramienta E-Learning según sus Supervisores. Competencia Manejo de Situaciones Ambiguas

Manejo de Situaciones Ambiguas			
Nivel	**Escala**	**PreTest**	**Post Test**
	Xi	**hi %**	**hi %**
Persona Inexperta	Siempre	24%	0%
	Casi Siempre	76%	8%
	Algunas Veces	0%	63%
	Nunca	0%	30%
Persona Experta	Siempre	0%	27%
	Casi Siempre	6%	73%
	Algunas Veces	55%	0%
	Nunca	39%	0%
Uso Excesivo de Habilidad	Siempre	0%	0%
	Casi Siempre	3%	4%
	Algunas Veces	56%	60%
	Nunca	41%	36%

Fuente: Datos propios, Cruz y De Nobrega, 2019

3.3) Gráfico 6. Presencia de las competencias gerenciales del Modelo Lominger en los Gerentes antes y después de participar en el programa de capacitación por medio de la herramienta E-Learning según sus Supervisores. Competencia Manejo de Situaciones Ambiguas



	Persona Inexperta				Persona Experta				Uso Excesivo de Habilidad			
	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca
PreTest	24%	76%	0%	0%	0%	6%	55%	39%	0%	3%	56%	41%
PosTest	0%	8%	63%	30%	27%	73%	0%	0%	0%	4%	60%	36%

Fuente: Datos propios, Cruz y De Nobrega, 2019

Por parte de la competencia Manejo de Situaciones Ambiguas, tal y como se evidencia en la Tabla **Nº 17** y el gráfico **Nº 6**, los Supervisores indicaron que la totalidad de los Gerentes a su cargo, antes de participar en el programa de capacitación Competencias 2.0 a través de la herramienta E-Learning, exhiben “Siempre” (24%) y “Casi siempre” (76%) las habilidades y conductas que están determinadas por el nivel más bajo de desarrollo de esta competencia, es decir, Persona Inexperta.

Por consiguiente, para la medición después de finalizar el programa de capacitación Competencias 2.0 a través de la herramienta E-Learning, se observa que los Supervisores de los Gerentes aseguran que “Siempre” (27%) y “Casi Siempre” (73%) sus subordinados

manifiestan las conductas que los ubican en el nivel esperado de desarrollo, es decir, Persona Experta de la competencia.

Se pone de manifiesto, a través de las Tablas **Nº 12** y **14**, que la tendencia de respuestas entre los Gerentes y sus respectivos Supervisores es directamente proporcional, es decir, está expresamente clara la misma tendencia entre la autoevaluación de los Gerentes y la evaluación realizada por sus respectivos Supervisores, la cual esta direccionada hacia la mayor presencia de indicadores conductuales dentro del nivel Persona Inexperta en el caso de las tres competencias estudiadas.

Se considera relevante expresar que, así como sucedió con las respuestas arrojadas por los Gerentes antes de participar en el programa de capacitación por medio de la herramienta E-Learning, los datos aportados por los respectivos Supervisores, reflejaron la misma tendencia hacia un predominio de manifestación de indicadores conductuales asociados al nivel de Persona Inexperta. Esto mismo ocurrió con las respuestas de los Supervisores de los Gerentes al finalizar el programa de capacitación a través del E-Learning, donde se presentó una tendencia hacia una mayor presencia de conductas vinculadas al nivel esperado de desarrollo de Persona Experta para las tres competencias investigadas.

4. Comparación de los resultados antes y después del programa en los Gerentes a través de la prueba t de diferencia de medias

Se realizó el análisis estadístico de la prueba t de diferencia de medias para muestras relacionadas en el grupo de Gerentes pertenecientes a la población objeto de estudio, con el fin de demostrar si existen o no diferencias significativas en este grupo antes y después del programa de capacitación Competencias 2.0, a través de la herramienta E-Learning.

Tabla 18. Prueba t diferencia de medias antes y después del programa de capacitación en los Gerentes | Competencia Agudeza Estratégica

Prueba de muestras emparejadas										
Cargo			Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
			Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
						Inferior	Superior			
Gerente	Par 1	Agudeza Estratégica Persona Inexperta PreTest - Agudeza Estratégica Persona Inexperta PosTest	,710	1,072	,129	,453	,968	5,501	68	,000
	Par 2	Agudeza Estratégica Persona Experta PreTest - Agudeza Estratégica Persona Experta PosTest	-,232	1,447	,174	-,579	,116	-1,332	68	,187
	Par 3	Agudeza Estratégica Uso Excesivo de Habilidad PreTest - Agudeza Estratégica Uso Excesivo de Habilidad PosTes	1,449	1,092	,131	1,187	1,712	11,025	68	,000

Fuente: Datos propios, Cruz y De Nobrega, 2019

Se puede apreciar en la tabla **N°18,** que la significación bilateral correspondiente al par 2 "Agudeza Estratégica Persona Experta PreTest - Agudeza Estratégica Persona Experta Post Test", refleja un valor de significación 0,187. Se entiende que, al ser mayor al nivel de significancia de 0,05, estadísticamente no existe diferencia significativa en los indicadores conductuales correspondientes al nivel esperado de desarrollo de Persona Experta de la competencia, manifestados por los Gerentes antes y después de recibir el programa de capacitación por medio de la herramienta de E-Learning.

Este nivel de significación analizado de la tabla **Nº 18**, de 0,187 permite explicar que aunque se evidenció un incremento del porcentaje de exhibición de los indicadores conductuales asociados al nivel esperado de desarrollo, Persona Experta, y una disminución de las conductas del nivel de Persona Inexperta de la competencia Agudeza Estratégica, observados en las tablas **Nº 11** y **12** relativas a los datos del pre test y el post test correspondiente a el programa de capacitación competencias 2.0 a través de la herramienta E-Learning, estadísticamente no se consideran significativas.

Tabla 19. Prueba t diferencia de medias antes y después del programa de capacitación en los Gerentes | Competencia Administración de Innovaciones

Prueba de muestras emparejadas										
Cargo			Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
			Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
						Inferior	Superior			
Gerente	Par 4	Administración de Innovaciones Persona Inexperta PreTest - Administración de Innovaciones Persona Inexperta PosTest	,696	1,004	,121	,454	,937	5,753	68	,000
	Par 5	Administración de Innovaciones Persona Experta PreTest - Administración de Innovaciones Persona Experta PosTest	,130	1,056	,127	-,123	,384	1,026	68	,309
	Par 6	Administración de Innovaciones Uso Excesivo de Habilidad PreTest - Administración de Innovaciones Uso Excesivo de Habilidad PosTest	,377	1,072	,129	,119	,634	2,919	68	,005

Fuente: Datos propios, Cruz y De Nobrega, 2019

Se puede observar en la tabla **N°19**, que de la misma manera que en la competencia Agudeza Estratégica, la significación bilateral correspondiente al par 2 "Administración de Innovaciones Persona Experta Pre Test - Agudeza Estratégica Persona Experta Post Test", refleja un valor de significación bilateral de 0,309, que al ser un valor mayor al nivel de significancia de 0,05, se demuestra que no existe diferencia estadísticamente significativa en los indicadores conductuales del nivel esperado de desarrollo de Persona Experta de esta competencia por parte de los Gerentes antes y después de recibir el programa de capacitación E-Learning en la competencia Administración de Innovaciones.

Para los otros dos niveles de desarrollo, Persona Inexperta y Uso Excesivo de la Habilidad, la significación bilateral es menor al valor de significancia 0,05, lo que indica que si existe diferencia significativa en los indicadores conductuales asociados a estos dos niveles, manifestados por los Gerentes antes y después de recibir el programa de capacitación Competencias 2.0 a través de la herramienta E-Learning. Sin embargo, esto no evidencia el desarrollo de la competencia, dado que en el nivel de Persona Experta no se presenta que las diferencias sean estadísticamente significativas.

Tabla 20. Prueba t diferencia de medias antes y después del programa de capacitación en los Gerentes | Competencia Manejo de Situaciones Ambiguas

Prueba de muestras emparejadas										
Cargo			Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
			Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
						Inferior	Superior			
Gerente	Par 7	Manejo de Situaciones Ambiguas Persona Inexperta PreTest - Manejo de Situaciones Ambiguas Persona Inexperta PosTest	,507	1,080	,130	,248	,767	3,903	68	,000
	Par 8	Manejo de Situaciones Ambiguas Persona Experta PreTest - Manejo de Situaciones Ambiguas Persona Experta PosTest	-,333	1,379	,166	-,665	-,002	-2,008	68	,049
	Par 9	Manejo de Situaciones Ambiguas Uso Excesivo de Habilidad PreTest - Manejo de Situaciones Ambiguas Uso Excesivo de Habilidad PosTest	1,493	1,024	,123	1,247	1,739	12,114	68	,000

Fuente: Datos propios, Cruz y De Nobrega, 2019

En la competencia Manejo de Situaciones Ambiguas, según la tabla **N° 20**, a diferencia de las dos competencias anteriores, es la única competencia que mostró un mejor desarrollo en los Gerentes, pues en los tres pares correspondientes a los tres niveles de desarrollo: Persona Inexperta, Persona Experta y Uso Excesivo de la Habilidad, los valores de significación bilateral son menores al valor de significancia de 0,05, con lo cual se puede demostrar que los cambios antes y después del programa de capacitación E-Learning en cuanto a los indicadores conductuales de los tres niveles de desarrollo evidenciados en la tabla **N° 17** se consideran estadísticamente significativos.

5. Comparación de los resultados discriminado por sexo de los Gerentes

Tabla 21. Comparación de los resultados discriminado por sexo de los Gerentes. Competencia Agudeza Estratégica

Prueba de muestras emparejadas

Sexo			Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
			Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
						Inferior	Superior			
Femenino	Par 2	Agudeza Estratégica Persona Experta PreTest - Agudeza Estratégica Persona Experta PostTest	1,200	0,837	,374	,161	2,239	3,207	4	,033
Masculino	Par 2	Agudeza Estratégica Persona Experta PreTest - Agudeza Estratégica Persona Experta PostTest	0,143	1,069	,404	-,846	1,132	0,354	6	,736

Fuente: Datos propios, Cruz y De Nobrega, 2019

En la competencia Agudeza Estratégica, según la tabla **N° 21**, la diferencia presentada en el contraste de los resultados del pre test y post test, se observa que los gerentes del sexo femenino presentan una diferencia de media significativas, ya que el nivel de significación es menor a 0,05, siendo 0,033, por lo que se puede afirmar que en éste programa de capacitación por medio de la herramienta E-Learning las gerentes lograron un desarrollo mayor en los indicadores conductuales de la competencia Agudeza Estratégica; mientras que en el caso de los Gerentes de sexo masculino el nivel de significación fue de 0,736.

Tabla 22. Comparación de los resultados discriminado por sexo de los Gerentes. Competencia Administración de Innovaciones

Prueba de muestras emparejadas

Sexo			Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
			Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
						Inferior	Superior			
Femenino	Par 2	Administración de Innovaciones Persona Experta PreTest - Administración de Innovaciones Persona Experta PostTest	1,000	1,000	,447	-,242	2,242	2,236	4	,089
Masculino	Par 2	Administración de Innovaciones Persona Experta PreTest - Administración de Innovaciones Persona Experta PostTest	0,000	0,816	,309	-,755	0,755	0,000	6	1,000

Fuente: Datos propios, Cruz y De Nobrega, 2019

Con relación a la competencia Administración de Innovaciones, según la tabla **N° 21**, el análisis del grupo total de Gerentes no reflejó diferencias significativas en el nivel esperado de desarrollo de Persona Experta, es decir, la discriminación por sexo no mostro ninguna relevancia entre ambos sexos, pues tanto hombres como mujeres obtuvieron un nivel de significación superiores a 0,05, con un valor de 1,00 para los gerentes de sexo masculino y de 0,089 para los gerentes del sexo femenino.

Tabla 23. Comparación de los resultados discriminado por sexo de los Gerentes. Competencia Manejo de Situaciones Ambiguas

Prueba de muestras emparejadas

Sexo			Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
			Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
						Inferior	Superior			
Femenino	Par 2	Manejo de Situaciones Ambiguas Persona Experta PreTest - Manejo de Situaciones Ambiguas Persona Experta PostTest	0,800	0,447	,200	,245	1,355	4,000	4	,016
Masculino	Par 2	Manejo de Situaciones Ambiguas Persona Experta PreTest - Manejo de Situaciones Ambiguas Persona Experta PostTest	-0,571	1,134	,429	-1,620	0,477	-1,333	6	,231

Fuente: Datos propios, Cruz y De Nobrega, 2019

Tal como se observa en la tabla **N° 23**, la competencia Manejo de Situaciones Ambiguas, es la única competencia en la que se reflejó una diferencia significativa en el nivel esperado de desarrollo, Persona Experta, en la totalidad de los Gerentes, tanto en el pre test como en el post test; siendo las mujeres Gerentes las que presentaron la mayor diferencia significativa habiendo obtenido un valor de significación bilateral de 0,016, inferior al nivel de significancia de 0,05.

6. Comparación de los resultados discriminado por Nivel Educativo de los Gerentes

Tabla 24. Comparación de los resultados discriminado por Nivel Educativo de los Gerentes. Competencia Agudeza Estratégica

Prueba de muestras emparejadas

Nivel Educativo			Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
			Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
						Inferior	Superior			
TSU sin titulo	Par 2	Agudeza Estratégica Persona Experta PreTest - Agudeza Estratégica Persona Experta PostTest	,250	1,500	,750	-2,137	2,637	,333	3	,761
Universitario	Par 2	Agudeza Estratégica Persona Experta PreTest - Agudeza Estratégica Persona Experta PostTest	-,250	1,410	,223	-,701	,201	-1,122	39	,269
Universitario con postgrado	Par 2	Agudeza Estratégica Persona Experta PreTest - Agudeza Estratégica Persona Experta PostTest	-,261	1,602	,334	-,953	,432	-,781	22	,443

Fuente: Datos propios, Cruz y De Nobrega, 2019

En el caso de la competencia Agudeza Estratégica, según la tabla **N° 24**, se aprecia que no existe diferencia significativa al comparar los resultados antes y después del programa de capacitación Competencias 2.0 con la herramienta de E-Learning, ya que todos los niveles de significación bilateral son mayores al nivel de significancia 0,05.

Tabla 25. Comparación de los resultados discriminado por sexo de los Gerentes. Competencia Administración de Innovaciones

Prueba de muestras emparejadas

Nivel Educativo			Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
			Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
						Inferior	Superior			
Universitario con postgrado	Par 2	Administración de Innovaciones Persona Experta PreTest - Administración de Innovaciones Persona Experta PostTest	1,200	1,095	,490	-0,160	2,560	2,449	4	,070
Universitario	Par 2	Administración de Innovaciones Persona Experta PreTest - Administración de Innovaciones Persona Experta PostTest	,500	,707	,500	-5,853	6,853	1,000	1	,500
TSU sin titulo	Par 2	Administración de Innovaciones Persona Experta PreTest - Administración de Innovaciones Persona Experta PostTest	0,500	0,707	0,500	-5,853	6,853	1,000	1	0,500

Fuente: Datos propios, Cruz y De Nobrega, 2019

En relación a la competencia Administración de Innovaciones, según la tabla **N° 25**, la diferencia de medias presentada en la comparación de antes y después del programa de capacitación a través de la herramienta E-Learning Competencias 2.0, ninguno de los 3 niveles educativos presentó diferencia significativa en el nivel esperado de desarrollo, Persona Experta, ya que los niveles de significación bilateral son mayores de 0,05, siendo estos 0,07 para Universitario con Postgrado, 0,50 para Universitario y 0,50 para TSU sin título.

Tabla 26. Comparación de los resultados discriminado por sexo de los Gerentes. Competencia Manejo de Situaciones Ambiguas

Prueba de muestras emparejadas

Nivel Educativo			Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
			Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
						Inferior	Superior			
Universitario con potsgrado	Par 2	Manejo de Situaciones Ambiguas Persona Experta PreTest - Manejo de Situaciones Ambiguas Persona Experta PostTest	1,200	,837	,374	0,161	2,239	3,207	4	,033
Universitario	Par 2	Manejo de Situaciones Ambiguas Persona Experta PreTest - Manejo de Situaciones Ambiguas Persona Experta PostTest	-1,000	1,414	1,000	-13,706	11,706	-1,000	1	,500
TSU sin titulo	Par 2	Manejo de Situaciones Ambiguas Persona Experta PreTest - Manejo de Situaciones Ambiguas Persona Experta PostTest	-0,500	0,707	0,500	-6,853	5,853	-1,000	1	0,500

Fuente: Datos propios, Cruz y De Nobrega, 2019

En el caso de la competencia Manejo de Situaciones Ambiguas, según la tabla **N° 26**, de la diferencia presentada en la comparación de los resultados obtenidos antes y después del programa de capacitación Competencias 2.0 con la herramienta E-Learning, los únicos que presentaron una diferencia significativa en el nivel esperado de desarrollo, es decir, Persona Experta, fueron los Gerentes con un Nivel Educativo de Universitario con Postgrado, ya que en la prueba t de diferencia de medias, su nivel de significación bilateral fue menor a 0,05, siendo éste de 0,003, frente a los otros niveles educativos (Universitario y TSU Sin título) que obtuvieron un nivel de significación bilateral de 0,50 cada uno.

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados que se pudieron evidenciar de las competencias gerenciales del Modelo Lominger International: Agudeza Estratégica, Administración de Innovaciones y Manejo de Situaciones Ambiguas objeto de estudio en la presente investigación, tomando en cuenta las teorías sobre competencias que fueron incluidas en el Marco Teórico de este estudio.

Tal como se mencionó en capítulos anteriores, la OIT (2000) afirma que:

> Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. Las competencias son el conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados en la acción adquiridos a través de la experiencia (formativa y no formativa) que permite al individuo resolver problemas específicos de forma autónoma y flexible en contextos singulares.

Tomando en cuenta lo expresado por la Organización Internacional del Trabajo, se puede afirmar que la mayoría de los Gerentes pertenecientes a la población objeto de estudio poseen las características expresadas en la definición anterior, ya que sus habilidades y conductas fueron mejoradas a través de la experiencia formativa del Programa de Capacitación Competencias 2.0 por medio de la herramienta E-Learning.

Arranz y Aguado (2005) afirman que “el desarrollo de personas dista mucho del simple aprendizaje de patrones fijos de comportamientos. Más bien, al contrario, se aboga por un aprendizaje marcadamente contextual en el que el entorno determina en gran medida la idoneidad de un comportamiento frente a otro” (p.81)

> De igual forma Barajas (2002) c/p Arranz (2005) expresa que “únicamente con herramientas E-Learning será muy complicado desarrollar competencias. Pocas personas serán capaces de aprender a negociar leyendo

en una pantalla, o a dirigir equipos de alto rendimiento participando en un foro" (p.80)

Haciendo contraste con estas afirmaciones y los resultados obtenidos a través del estudio realizado a los Gerentes que participaron en el Programa de Capacitación Competencias 2.0 a través de la herramienta E-Learning, se puede afirmar que a pesar de haber una mejora en las habilidades y conductas manifestadas por los Gerentes con relación a las competencias medidas, no se evidencio un desarrollo pleno de las competencias Agudeza Estratégica, Administración de Innovaciones y Manejo de Situaciones Ambiguas, del Modelo Lominger International, de manera que se pudiera demostrar que un Gerente que se encontrara en el nivel de persona inexperta con los resultados del pre-test, se ubicara en el post test en el nivel de persona experta.

En este mismo orden de ideas, Celis, Mónica (s/f) plantea que existen diversas maneras de evaluar competencias:

> Existen diversas maneras de evaluar competencias. Algunas de las más utilizadas son la evaluación en 360 grados, que consta de cuestionarios que se aplican a diversos actores y el assessment center method que consiste en la aplicación de varias técnicas, tales como trabajos grupales, simulación de situaciones relacionadas con el cargo y entrevistas, entre otras. El Portafolio, es una metodología ampliamente utilizada, que consiste elaborar y reunir un conjunto de documentos que dan cuenta de las actividades realizadas en un período determinado. (p.13)

De esta manera, a lo largo de la investigación, se pudo deducir que para un efectivo desarrollo de competencias, es necesario implementar un conjunto de herramientas de enseñanza y evaluación que simultáneamente se complementen a lo largo de un período de tiempo a través de distintos programas de capacitación.

Cabe destacar que (Richey, Fields y Foson, 2001. c/p Belloch, C. s/f. p.2) expresa que el Diseño Instruccional "es una planificación instruccional sistemática

que incluye la valoración de necesidades, el desarrollo, la evaluación, la implementación y el mantenimiento de materiales y programas".

Por otro lado, Belloch, C (s/f) expresa que la importancia es:

> En la formación virtual, tanto si se sigue la modalidad E-Learning como B-Learning, cualquier propuesta de formación o instrucción precisa conocer no solo la materia de estudio, las teorías de aprendizaje y las estrategias didácticas, sino que también es indispensable conocer el medio tecnológico con el fin de generar ambientes de aprendizaje adaptados a la modalidad virtual, considerando las tecnologías como herramientas cognitivas que el alumno va a manejar para construir su conocimiento. (p.11)

Por otro lado, Barajas (2002), c/p Arranz (2005) explica que

> Parece observarse que las estrategias pedagógicas implementadas en dichos programas no han evolucionado al mismo ritmo que las plataformas informáticas desarrolladas al efecto, por lo que, en muchas ocasiones, las herramientas han consistido en una mera informatización de libros, clases magistrales, debates, y sucesiones de textos que se alejan mucho del aprendizaje activo y constructivo. (p.79)

En este sentido, tomando en cuenta las afirmaciones anteriores se pudo denotar que existieron brechas importancias en el diseño instruccional del Programa de Capacitación Competencias 2.0, dado que la institución objeto de estudio plantea la herramienta E-Learning como única metodología para el desarrollo de competencias, lo cual parece no ser suficiente.

Para finalizar, se pudo observar que, en términos generales y considerando la variable sociodemográfica sexo, las mujeres son las que más desarrollaron las competencias a través de la herramienta E-Learning. Lo cual concuerda con el estudio realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el cual indica que:

En su estudio anual sobre la educación publicado hoy, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) indica que un 50 % de las mujeres de 25 a 34 años tenían estudios universitarios en 2017, frente al 38 % diez años antes, mientras que entre los hombres los porcentajes pasaron del 30 % al 38 %.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar si la herramienta E-Learning, a través del programa de capacitación de Competencias 2.0, permite el desarrollo de las competencias gerenciales del Modelo Lominger, específicamente: Administración de Innovaciones, Agudeza Estratégica y Manejo de Situaciones Ambiguas, en un grupo de Gerentes adscritos a distintas áreas de la sede de una institución financiera ubicada en Caracas durante un periodo de cinco (5) semanas comprendidas en el primer trimestre del año 2019, específicamente desde el 22 de enero hasta el 26 de febrero.

Estas competencias fueron evaluadas a través de los indicadores conductuales planteados por el Modelo Lominger International, en dos momentos: antes y después del Programa de Capacitación Competencias 2.0 por medio de la herramienta E-Learning, por ende con unos resultados relativos al pre test y al post test. Los resultados se obtuvieron por medio de la aplicación del cuestionario como instrumento de recolección de información, mediante una escala de Likert. La población objeto de estudio estuvo conformada por los 69 Gerentes de una de las sedes de la institución financiera Banco Occidental de Descuento, C.A, y sus respectivos Supervisores quienes participaron como evaluadores con el único fin de corroborar la información proporcionada por los Gerentes a su cargo.

Según lo observado a lo largo del estudio se pudo evidenciar que las tendencias de respuestas de los Gerentes contrastadas con la tendencia de respuestas de sus respectivos Supervisores son directamente proporcionales, es decir, la información proporcionada por los Gerentes sobre su percepción de presencia de los distintos indicadores conductuales y el nivel de los mismos es similar al que perciben sus Supervisores.

Luego de realizar la investigación planteada, se pudo conocer que las competencias “Administración de Innovaciones, Agudeza Estratégica y Manejo de Situaciones Ambiguas, no se desarrollaron de manera plena en los Gerentes que participaron en el Programa de Capacitación E-Learning.

Considerando los resultados relacionados con la Competencia Agudeza Estratégica, se pudo observar, al comparar la primera medición con la segunda medición, que hubo un incremento del 73% en la manifestación de los indicadores conductuales correspondientes al nivel esperado de desarrollo, nivel de Persona Experta, según lo reportaron los Gerentes estudiados. Por otra parte, los indicadores conductuales del nivel más bajo de desarrollo de esta competencia, Persona Inexperta, presentó una disminución de un 19% en la segunda medición. Se puede entender que no se evidenció una relación proporcional entre la disminución del nivel más bajo frente al aumento del nivel esperado de desarrollo. Además, a través del análisis de la prueba t de diferencia de medias para muestras relacionadas se pudo demostrar que este incremento no fue significativo, por lo tanto, a pesar de que hubo una mejora en las habilidades y conductas manifestadas por los Gerentes, no se produjo un desarrollo pleno de la competencia.

De la misma forma sucedió en la competencia Administración de Innovaciones, donde se pudo evidenciar que hubo un incremento del 90% en la presencia de los indicadores conductuales correspondientes al nivel esperado de desarrollo de la misma, Persona Experta, en la segunda medición con respecto a la primera. Por parte del nivel más bajo de desarrollo de esta competencia, Persona Inexperta, se mostró una disminución del 20% para la segunda medición. Tal como sucedió con la competencia anterior, la relación entre la disminución del nivel más bajo de desarrollo y el aumento del nivel esperado de desarrollo es inversamente proporcional. Al mismo tiempo, a través del análisis de la prueba t de diferencia de medias para muestras relacionadas se pudo observó que las diferencias demostradas en los indicadores conductuales no fueron significativas, consecuentemente, hubo un incremento en la exhibición de las habilidades y conductas esperadas para los Gerentes, más no se produjo un desarrollo consolidado de la competencia.

Por último y a diferencia de las dos competencias anteriores, para la competencia Manejo de Situaciones Ambiguas, sí se presentaron diferencias significativas en los indicadores conductuales del nivel esperado de desarrollo de la misma, reflejando un incremento de 52%, mientras que el nivel más bajo de desarrollo de esta competencia presentó una disminución del 32% de presencia de los indicadores conductuales en la segunda medición con respecto a la primera. Esto fue corroborado con el resultado del análisis de la

prueba t de diferencia de medias para muestras relacionadas, al probar que las diferencias antes y después del Programa de Capacitación Competencias 2.0 a través del E-Learning fueron significativas.

En cuanto al desarrollo de competencias considerando la variable sociodemográfica sexo, para la competencia Agudeza Estratégica, se encontró que se desarrolló más en las mujeres que en los hombres; al igual que en la competencia de Manejo de Situaciones Ambiguas. En el caso de la competencia de Administración de Innovaciones, no hay diferencia en el desarrollo de la competencia imputable al sexo.

Con respecto al Nivel Educativo, la competencia Agudeza Estratégica, solo los Gerentes con nivel educativo de Universitario con Postgrado fueron quienes presentaron mayor grado de desarrollo. En cuanto a la competencia Administración de Innovaciones, ninguno de los niveles educativos obtuvo diferencia significativa en el contraste de los resultados antes y después de la participación en el Programa de Capacitación Competencias 2.0 por medio de la herramienta E-Learning. Por último, para la competencia Manejo de Situaciones Ambiguas, al igual que en la competencia Agudeza Estratégica, solo los Gerentes con nivel educativo de Universitario con Postgrado, fueron quienes presentaron el mayor grado de desarrollo.

Finalmente, se pudo confirmar que las competencias juegan un papel importante en el cumplimiento de las funciones y entregables de un Gerente, y que no solo pueden desarrollarse a través de programas de capacitación de Competencias 2.0 con el uso de la herramienta E-Learning. Es importante utilizar técnicas que se complementen para el efectivo desarrollo de las mismas; así como a su vez, contar con un programa de capacitación bien diseñado y estructurado de acuerdo a las necesidades organizacionales, así como en la detección de necesidades y sustentado por expertos en el área que permitan mejorar o reforzar los indicadores conductuales de las competencias gerenciales del Modelo Lominger International. De igual forma, considerar acciones que permitan el desarrollo de competencias dentro del lugar o área de trabajo, en la que los Supervisores propicien oportunidades a sus colaboradores para manifestar los indicadores conductuales asociados a las competencias que se esperan que ellos exhiban.

RECOMENDACIONES

Al finalizar la investigación, consideramos pertinente como investigadores, realizar recomendaciones que puedan considerarse a futuro partiendo de datos que dieron respuesta a los objetivos de éste estudio:

- Realizar esta investigación considerando periodos más prolongados de duración del Programa de Capacitación E-Learning Competencias 2.0, a fin de corroborar si el factor tiempo tiene un impacto en el desarrollo de competencias.
- Considerar aplicar este estudio a los Supervisores de los Gerentes para evidenciar el nivel de desarrollo de competencias que ellos poseen.
- Llevar a cabo este estudio contemplando otras competencias, con el propósito de precisar si se pueden obtener resultados distintos y el tipo de competencia puede propiciar un mayor desarrollo.
- Considerar examinar las competencias del presente estudio en niveles de cargo distinto al Gerencial.
- A la organización, tomar en consideración para futuras capacitaciones y/o talleres sobre competencias, aplicar distintas alternativas de enseñanza y estrategias para dictar y evaluar los cursos que puedan complementar el Programa de Capacitación E-Learning Competencias 2.0.
- Diseñar acciones de desarrollo que se puedan llevar a cabo tanto dentro como fuera del ambiente laboral de los Gerentes y que permita reforzar y afianzar el desarrollo de las competencias que se va alcanzando en durante la ejecución de un determinado programa de capacitación E-Learning y posterior a la culminación del mismo.
- Llevar a cabo otras capacitaciones y/o talleres formativos sobre competencias de manera regular, de modo que todos los colaboradores se encuentren alineados con las competencias organizacionales.
- Analizar las actividades, cursos, programas y/o talleres que se realizan en la institución con el fin de rediseñarlas de acuerdo a las necesidades de capacitación

que presente y orientarlas al desarrollo de competencias del Modelo Lominger International.

- Realizar mediciones consecuentemente al transcurrir de los años para estudiar y determinar la evolución de las competencias ya desarrolladas, con el fin de mantenerse siempre en un proceso de reforzamiento de las mismas en las personas y establecer un contexto ejemplar en la organización que sea de provecho para los nuevos ingresos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Area, M. y Adell, J. (2009): E-Learning: Enseñar y aprender en espacios virtuales. En J. De Pablos
(Coord): Tecnología Educativa. La formación del profesorado en la era de Internet. Aljibe, Málaga,
p. 391-424.

Arias, F. G. (2006). *El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica.* Caracas: Episteme.

Ahumada Carmona, L. (2010) Propuesta de Evaluación de la Capacitación y su impacto en la Calidad del Servicio (Tesis de Maestría) Instituto Politécnico Nacional, México D.F, México.

Alles, M. (2007). Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2000). Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias. Buenos Aires: Granica.

Alvarez (2016) Diseño y aplicación de un plan e-lerning basado en competencias para ejecutivos de ventas y evaluación según kirkpatrick. Universidad Católica Andres Bello

Bunk. G. P. (1994) La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento de profesionales en la RFA. Cedefop.

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. México, D.F: McGrawHill.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: McGrawHill.

Martinez, C. (2008) E-Learning: Un análisis desde el punto de vista del alumno. España: Universidad Politéctica de Cartagena.

Gairín S (2010). *La Evaluación del Impacto en Programas de Formación*. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 8, núm. 5, 2010,

pp. 19-43 Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar Madrid, España

Lominger International. (2008). The Leadership Architect Factor and Cluster Sort Cards. Minneapolis: Korn Ferry Company.

Figueira y Narea (2016) Competencias del Modelo UCAB desarrolladas mediante las actividades ejecutadas en la séptima edición del MOIT. Universidad Católica Andrés Bello.

Revista del Instituto de Estudios en Educación y del Instituto de Idiomas Universidad del Norte. (2016). Aprender a Aprender en un modelo de competencias laborales: Learning to learn in a labor competencies model. Zona Próxima, 4 - 7.

Sampieri, R. H. (2003). *Metodología de la Investigación.* México, D.F: McGrawHill.

Sampieri, R. H. (2006). *Metodología de la Investigación.* México, D.F: McGrawHill.

Sepulveda, F (2016) *Competencias Laborales hoy*. Revista Management & Empresa. Vol 1. Núm. 9

Stanley, D. C. (2001). *Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigacion social*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.

Trosino, J. C. (2006). Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones. México D.F.: Panorama Editorial.

Wayne, M. (2010) *Administración de Recursos Humanos.* México, Pearson Educación.

Wenther y Davis (2008) *Administración de Recursos Humanos.* México, D.F: McGrawHill.

Fuentes electrónicas

Agencia EFE (2018) Las mujeres estudian cada vez más que los hombres, pero siguen ganando menos. Obtenido de: https://www.efe.com/efe/america/sociedad/las-mujeres-estudian-cada-vez-mas-que-los-hombres-pero-siguen-ganando-menos/20000013-3745531

Alvarez, J (2013) Adquisición y desarrollo de competencias profesionales en el practicum de los grados de magisterios: Desde la perspectiva de los estudiantes. Obtenido de https://eprints.ucm.es/20566/1/T34368.pdf

Arranz,V & Aguado, D (2005) Desarrollo de competencias mediante blended learning: un análisis descriptivo. Depósito de Investigación Universidad de Sevilla. Obtenido de https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/45599

Asociación Mexicana del Trabajo en Equipo (s/f) ¿Por qué la capacitación es importante? Obtenido de https://www.amte.org.mx/portal/%C2%BFpor-que-la-capacitacion-es-importante/

Banco Occidental de Descuento (s/f) Perfil de la Organización. Obtenido de: http://www.bod.com.ve/el-banco/

Belloch, C. (s/f) *Diseño Instruccional*. Universidad de Valencia. Obtenido de https://www.uv.es/~bellochc/pedagogia/EVA4.pdf

Buenahora, M. E. (01 de Diciembre de 2002). *Scielo*. Obtenido de Scielo: El entorno Empresarial y el desarrollo de competencias: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-59972002000100009

Celis, M (s/f). *Gestión de Recursos Humanos en la escuela: Un desafío permanente*. Fundación Chile. Obtenido de https://educrea.cl/wp-content/uploads/2017/09/DOC1-gestion-RRHH.pdf

EAE Bussiness School (2018) *Los 7 pasos para implementar un sistema de gestión por competencias*. Obtenido de https://retos-operaciones-logistica.eae.es/los-7-pasos-para-implementar-un-sistema-de-gestion-por-competencias/

ESAN Graduate School of Business (2016) ¿Qué son competencias? Obtenido de https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/que-son-competencias/

ESCOBAR VALENCIA, MIRIAM. (2005). LAS COMPETENCIAS LABORALES: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?. Estudios Gerenciales, 21(96), 31-55. Retrieved May 21, 2019, from

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002&lng=en&tlng=en

García, F. J. (S/F). *Estado actual de los sistemas e-learning*. Obtenido de http://campus.usal.es/~teoriaeducacion/rev_numero_06_2/n6_02_art_garcia_penalvo

Garcia, C. (2008) La evaluación por competencias en la educación superior. Obtenido de: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56712875011

García (2010) Diseño y validación de un modelo de evaluación por competencias en la Universidad. Universidad Autónoma de Barcelona. Obtenido de https://investigacion.udgvirtual.udg.mx/refbase/files/garciasanpedro/2010/56_GarciaSanPedro2010.pdf

Mi Espacio BOD (s/f) Mi Espacio BOD. Obtenido de: http://miespaciobod.com/produccion/site/#block

McClealland (2008) Competencias Laborales. Eugenia Montalván Proyectos Culturales S.C.P. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/277718281_Competencias_laborales_profesionales

Navarro, D. F. (2014). *Universidad de Valencia, España.* Obtenido de https://www.uv.es/friasnav/ApuntesSPSS.pdf

Rubio; J (2003): *Enfoques y modelos de evaluación del E-Learning.* Obtenido de https://www.uv.es/RELIEVE/v9n2/RELIEVEv9n2_1.htm

Salas Blas, Edwin. (2013). Diseños preexperimentales en psicología y educación: una revisión conceptual. Liberabit, 19(1), 133-141. Recuperado en 21 de mayo de 2019, de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272013000100013&lng=es&tlng=es

Sevilla, U. d. (S/F). *Centro de Formación Permanente*. Obtenido de Centro de Formación Permanente: E-Learning. Definición y Características: http://www.cfp.us.es/e-learning-definicion-y-caracteristicas

Talento Sostenible (s/f) Método para desarrollar competencias en Talento Humano. Obtenido de https://talentosostenible.acciona.com/metodos-para-desarrollar-las-competencias-del-talento-humano/

Yanez, P. (2015). *E-learning, M-learning y B-learning*. Obtenido de http://www.icalia.com/e-learning-m-learning-y-b-learning/

ANEXOS

Anexo A: Modelo Lominger – Competencia Agudeza Estratégica

FACTOR I: HABILIDADES ESTRATÉGICAS
GRUPO C: CREAR UNA VISIÓN NUEVA Y DIFERENTE

I - C

58 Agudeza estratégica

All men can see these tactics whereby I conquer,
but what none can see is the strategy out of which victory is evolved.
Sun Tzu (c. 500 a.c.) – Estratega militar chino

Persona inexperta

- ☐ No piensa ni usa la estrategia
- ☐ No puede establecer un plan estratégico atractivo
- ☐ Le gusta más el presente táctico
- ☐ Carece de perspectiva para reunir los elementos necesarios para formar una estrategia coherente
- ☐ No tiene visión de futuro
- ☐ Puede rechazar las ventajas de aplicar una estrategia, considerándolo sin importancia
- ☐ Puede tener limitada experiencia y no tener los suficientes conocimientos del negocio o de los acontecimientos mundiales
- ☐ Puede tratar de simplificar demasiado o ser una persona muy táctica
- ☐ Puede carecer de la disciplina necesaria en los procedimientos para construir una visión estratégica

Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.

SUBSTITUTOS: 2,5,14,17,24,28,30,32,46,47,50,61,65

Persona experta

- ☐ Ve el futuro con claridad
- ☐ Puede predecir con exactitud las consecuencias y tendencias futuras
- ☐ Posee gran conocimiento y amplia perspectiva
- ☐ Tiene visión de futuro
- ☐ Puede describir de forma clara situaciones y perspectivas creíbles de posibilidades y probabilidades
- ☐ Es capaz de idear estrategias y planes competitivos e innovadores

Uso excesivo de esta habilidad

- ☐ Puede parecer muy teórico
- ☐ Puede no tolerar ni tener paciencia con los pormenores cotidianos
- ☐ Puede llegar a complicar demasiado los planes

58

Anexo B: Modelo Lominger – Competencia Administración de Innovaciones

FACTOR I: HABILIDADES ESTRATÉGICAS
GRUPO C: CREAR UNA VISIÓN NUEVA Y DIFERENTE

I · C

28 Administración de innovaciones

Innovation distinguishes between a leader and a follower.
Steve Jobs – Emprendedor norteamericano
y cofundador de Apple y Pixar

Persona inexperta

- ☐ No sabe lo que es la creatividad
- ☐ No entiende el mercado de las innovaciones
- ☐ No puede seleccionar la idea creativa que funcionará mejor
- ☐ No innova
- ☐ Tiende a no recibir sugerencias creativas de los demás
- ☐ Tiende a atascarse en el área que más le acomoda y con las tareas y métodos de realizarlas
- ☐ Puede que no entienda la creatividad o el procedimiento de innovación
- ☐ Puede llegar demasiado pronto a soluciones y conclusiones
- ☐ Tiende a ser un experto en evitar riesgos y en temer el fracaso y los errores
- ☐ Tiende a no usar experimentos para aprender y mejorar, y a bloquear las innovaciones de los demás

Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.

SUBSTITUTOS: 2,5,12,14,16,24,30,32,34,37,38,46,48,51,53,57,58,61,63,65

Persona experta

- ☐ Sabe cómo poner en práctica las ideas creativas de los demás
- ☐ Sabe distinguir las ideas creativas y las sugerencias que darán resultado
- ☐ Sabe cómo manejar el proceso creativo de los demás
- ☐ Sabe cómo estimular la propuesta de nuevas ideas
- ☐ Sabe determinar el modo en que las ideas propuestas afectarán al mercado

Uso excesivo de esta habilidad

- ☐ Puede inclinarse demasiado por lo nuevo y rechazar lo antiguo
- ☐ Puede preferir trabajar con personas creativas y menospreciar a quienes no lo son tanto
- ☐ Puede adelantarse demasiado con respecto a los demás al razonar o planificar

Seleccione entre una y tres de las competencias listadas abajo para compensar por un uso excesivo de esta habilidad.

COMPENSADORES: 16,17,24,27,33,47,50,52,53,59,61,64

28

Anexo C: Modelo Lominger – Competencia Manejo de Situaciones Ambiguas

FACTOR I: HABILIDADES ESTRATÉGICAS
GRUPO C: CREAR UNA VISIÓN NUEVA Y DIFERENTE

I · C

2 Manejo de situaciones ambiguas

Life is about not knowing, having to change, taking the moment and making the best of it, without knowing what's going to happen next. Delicious ambiguity.
Gilda Radner – Comediante y actriz norteamericana, ganadora del premio Emmy

Persona inexperta

- ☐ No le gusta el cambio o la incertidumbre
- ☐ No puede solucionar bien los problemas que no están claros y cuyas soluciones o resultados pueden ser confusos
- ☐ Puede que prefiera tener más datos que otros y más estructura que incertidumbre
- ☐ Prefiere las cosas claras y seguras
- ☐ Es una persona menos eficiente y productiva en situaciones ambiguas
- ☐ Se apura en terminar
- ☐ Puede tener una gran necesidad de terminar todo
- ☐ Puede gustarle hacer las cosas siempre de la misma forma

Seleccione entre una y tres de las competencias de más abajo para usarlas en reemplazo de esta competencia, si decide no trabajar directamente en ella.
SUBSTITUTOS: 1,5,12,14,16,28,30,32,36,39,40,46,47,50,51,52,53,58

Persona experta

- ☐ Es capaz de enfrentarse a los cambios de forma eficaz
- ☐ Puede adaptarse sin problemas
- ☐ Puede tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información
- ☐ No se altera ante situaciones poco concretas
- ☐ No necesita concluir una tarea para seguir adelante
- ☐ Puede controlar las situaciones de riesgo y de incertidumbre

Uso excesivo de esta habilidad

- ☐ Puede llegar a conclusiones sin la suficiente información
- ☐ Puede imaginar cosas inexistentes
- ☐ Su tendencia a no ser explícita puede frustrar a los demás
- ☐ Puede ignorar los métodos formales de resolución de problemas
- ☐ Puede prescindir de los antecedentes de una situación
- ☐ Puede equivocarse al preferir soluciones nuevas y arriesgadas en vez de soluciones confiables

2

Anexo A: Instrumento aplicado a Gerentes y a los Supervisores

UCAB Universidad Católica ANDRES BELLO

Nombre del evaluado:	Cuestionario N°:

Este es un cuestionario de medición de las Competencias: **Agudeza estratégica, Administración de innovación y Manejo de situaciones ambiguas** incluidas en el programa de capacitación E-Learning "Competencias 2.0"; el mismo está compuesto por 61 enunciados correspondientes a los indicadores conductuales de dichas competencias según el Modelo Lominger.

Por favor, lea atentamente las instrucciones antes de comenzar a contestar. La información que usted ofrezca será manejada de manera CONFIDENCIAL y será analizada y presentada de manera agrupada con fines exclusivamente académicos.

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Instrucciones: Al lado de cada enunciado hay una escala de 4 opciones que van de "Siempre" a "Nunca". Por favor, escoja solamente una opción por cada enunciado, colocando una X en el espacio correspondiente a la opción de su elección. No deje ningún enunciado sin contestar.

VARIABLES SOCIODEMOGRAFICAS

1. Cargo: _____
2. Sexo: _____
3. Edad: _____
4. Antigüedad: _____
5. Nivel Educativo _____

AGUDEZA ESTRATÉGICA	Siempre 1	Casi siempre 2	Algunas veces 3	Nunca 4
6. Suele no pensar ni usar las estrategias	❑	❑	❑	❑
7. Suele no establecer un plan estratégico atractivo	❑	❑	❑	❑
8. Suele gustarle más el presente táctico	❑	❑	❑	❑
9. Tiende a carecer de perspectiva para reunir los elementos necesarios para formar una estrategia coherente	❑	❑	❑	❑
10. Suele no tener visión del futuro	❑	❑	❑	❑
11. Tiende a rechazar las ventajas de aplicar una estrategia, considerándolo sin importancia	❑	❑	❑	❑
12. Puede tener limitada experiencia y no tener los suficientes conocimientos del negocio o de los acontecimientos mundiales	❑	❑	❑	❑

AGUDEZA ESTRATÉGICA	Siempre 1	Casi siempre 2	Algunas veces 3	Nunca 4
13. Suele tratar de simplificar demasiado o ser una persona muy táctica	❑	❑	❑	❑
14. Carece de la disciplina necesaria en los procedimientos para construir una visión estratégica	❑	❑	❑	❑
15. Tiende a ver el futuro con claridad	❑	❑	❑	❑
16. Puede predecir con exactitud las consecuencias y tendencias futuras	❑	❑	❑	❑
17. Posee gran conocimiento y amplia perspectiva	❑	❑	❑	❑
18. Suele tener visión de futuro	❑	❑	❑	❑
19. Tiende a describir de forma clara situaciones y perspectivas creíbles de posibilidades y probabilidades	❑	❑	❑	❑
20. Es capaz de idear estrategias y planes competitivos e innovadores	❑	❑	❑	❑
21. Suele parecer muy teórico	❑	❑	❑	❑
22. Tiende a no tolerar ni tener paciencia con los pormenores cotidianos	❑	❑	❑	❑
23. Suele llegar a complicar demasiado los planes	❑	❑	❑	❑

ADMINISTRACION DE INNOVACION	Siempre 1	Casi siempre 2	Algunas veces 3	Nunca 4
24. No sabe lo que es la creatividad	❑	❑	❑	❑
25. No entiende el mercado de las innovaciones	❑	❑	❑	❑
26. Suele no seleccionar la idea creativa que funcionará mejor	❑	❑	❑	❑
27. Tiende a no innovar	❑	❑	❑	❑
28. Tiende a no recibir sugerencias creativas de los demás	❑	❑	❑	❑
29. Tiende a atascarse en el área que más le acomoda y con las tareas y métodos de realizarlas	❑	❑	❑	❑
30. Suele no entender la creatividad o el procedimiento de innovación	❑	❑	❑	❑
31. Llega demasiado pronto a soluciones y conclusiones	❑	❑	❑	❑
32. Tiende a ser un experto en evitar riesgos y en temer el fracaso y los errores	❑	❑	❑	❑
33. Tiende a no usar experimentos para aprender y mejorar, y a bloquear las innovaciones de los demás	❑	❑	❑	❑
34. Sabe cómo poner en práctica las ideas creativas de los demás	❑	❑	❑	❑
35. Sabe distinguir las ideas creativas y las sugerencias que darán resultados	❑	❑	❑	❑

	ADMINISTRACION DE INNOVACION	Siempre 1	Casi siempre 2	Algunas veces 3	Nunca 4
36.	Sabe cómo manejar el proceso creativo de los demás	❑	❑	❑	❑
37.	Sabe cómo estimular la propuesta de nuevas ideas	❑	❑	❑	❑
38.	Sabe determinar el modo en que las ideas propuestas afectaran al mercado	❑	❑	❑	❑
39.	Suele inclinarse demasiado por lo nuevo y rechazar lo antiguo	❑	❑	❑	❑
40.	Acostumbra a preferir trabajar con personas creativas y menospreciar a quienes no lo son tanto	❑	❑	❑	❑
41.	Tiende a adelantarse demasiado con respecto a los demás al razonar o planificar	❑	❑	❑	❑

	MANEJO DE SITUACIONES AMBIGUAS	Siempre 1	Casi siempre 2	Algunas veces 3	Nunca 4
42.	No le gusta el cambio o la incertidumbre	❑	❑	❑	❑
43.	No puede solucionar bien los problemas que no están claros y cuyas soluciones o resultados pueden ser confusos	❑	❑	❑	❑
44.	Tiende a preferir tener más datos que otros y más estructura que incertidumbre	❑	❑	❑	❑
45.	Prefiere las cosas claras y seguras	❑	❑	❑	❑
46.	Tiende a ser menos eficiente y productiva en situaciones ambiguas	❑	❑	❑	❑
47.	Suele apurarse en terminar	❑	❑	❑	❑
48.	Puede tener una gran necesidad de terminar todo	❑	❑	❑	❑
49.	Suele gustarle hacer las cosas siempre de la misma forma	❑	❑	❑	❑
50.	Tiende a enfrentarse a los cambios de forma eficaz	❑	❑	❑	❑
51.	Suele adaptarse sin problemas	❑	❑	❑	❑
52.	Tiende a tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información	❑	❑	❑	❑
53.	Suele no alterarse ante situaciones poco concretas	❑	❑	❑	❑
54.	No necesita concluir una tarea para seguir adelante	❑	❑	❑	❑
55.	Puede controlar las situaciones de riesgo y de incertidumbre	❑	❑	❑	❑
56.	Puede llegar a conclusiones sin la suficiente información	❑	❑	❑	❑
57.	Suele imaginar cosas inexistentes	❑	❑	❑	❑
58.	Su tendencia a no ser explicita puede frustrar a los demás	❑	❑	❑	❑
59.	Suele ignorar los métodos formales de resolución de problemas	❑	❑	❑	❑
60.	Tiende a prescindir de los antecedentes de una situación	❑	❑	❑	❑
61.	Puede equivocarse al preferir soluciones nuevas y arriesgadas en vez de soluciones confiables	❑	❑	❑	❑

Anexo E: Plataforma Digital Mi Espacio BOD

Anexo F: Plataforma Digital Mi Espacio BOD – Competencia Agudeza Estratégica

RECURSOS DE LA COMPETENCIA

- PELÍCULA
- ARTÍCULO
- CASO DE ESTUDIO
- CLIP DE PELÍCULA
- LIBRO

58. Agudeza estratégica | Líder

0%

Comportamientos de persona experta:

- Ve el futuro con claridad.
- Puede predecir con exactitud las consecuencias y tendencias futuras.
- Posee gran conocimiento y amplia perspectiva.
- Tiene visión de futuro.
- Puede describir de forma clara situaciones y perspectivas creíbles de posibilidades y probabilidades.
- Es capaz de idear estrategias y planes competitivos e innovadores.

Anexo G: Plataforma Digital Mi Espacio BOD – Competencia Administración de Innovaciones

Anexo H: Plataforma Digital Mi Espacio BOD – Competencia Manejo de Situaciones Ambiguas