

**RELACIÓN ENTRE COMPETENCIAS PERSONALIDAD Y ENGAGEMENT EN  
DIRECTIVOS LATINOAMERICANOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

**PS. CLAUDIA MILENA SERRANO DÍAZ**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA  
BUCARAMANGA**

**2019**

**RELACIÓN ENTRE COMPETENCIAS PERSONALIDAD Y ENGAGEMENT EN  
DIRECTIVOS LATINOAMERICANOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

**PS. CLAUDIA MILENA SERRANO DÍAZ**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER EN  
PSICOLOGÍA**

**DIRECTORA:  
PHD. ANA FERNANDA URIBE RODRÍGUEZ**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA  
BUCARAMANGA**

**2019**

## **Dedicatoria**

A Dios y a la vida, porque es perfecta y no se equivoca, me puso en el momento y el lugar indicado, rodeada de personas maravillosas que me han acompañado a cumplir mis sueños.

A ellas, mi sueño hecho realidad.

## **Agradecimientos**

A Julio, Jorge, Norma y Helga por su cariño absoluto, intachable ejemplo y motivación para hacer siempre las cosas de la mejor manera.

A mi Directora de tesis, por su acompañamiento académico y personal, por transmitirme su sabio conocimiento y el gusto por la investigación, por creer en mí e indicarme el camino a seguir frente a las dificultades.

A todos y cada uno de los Directivos de Educación Superior por su valiosa colaboración en este proyecto.

A los directivos de la Universidad Pontificia Bolivariana por brindarme la oportunidad de realizar y culminar esta Maestría.

A mis compañeros de la facultad de psicología por su apoyo y asesoría incondicional y oportuna en todo el sentido de la palabra.

A todas y cada una de las personas que de una u otra manera me acompañaron en este proceso y no me dejaron morir en el intento la lista es interminable, ¡ellos saben!

## Tabla de contenido

<b>Agradecimientos</b>	4
<b>Lista de tablas</b>	7
<b>RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO</b>	8
<b>GENERAL SUMMARY OF WORK DEGREE</b>	9
<b>6.1 Competencia Laboral</b>	33
<b>6.1.2 Concepto de competencia</b>	37
<b>6.1.3 Tipos de competencia</b>	40
<b>6.2.1 Definición de personalidad</b>	51
<b>6.3 Engagement</b>	61
<b>6.3.1 Definición de engagement</b>	63
<b>6.3.2 Dimensiones del engagement</b>	65
<i>Vigor.</i>	66
<i>Dedicación.</i>	67
<i>Absorción.</i>	67
<b>6.4 Estudios empíricos que abordan las variables</b>	69
<b>7.1 Diseño</b>	76
<b>7.2 Participantes</b>	77
<b>7.2.1 Población y muestra</b>	77
<b>7.2.2 Selección de la muestra</b>	77
<b>7.3 Instrumentos</b>	79
<b>7.3.1 Consentimiento informado</b>	79
<b>7.3.2 Inventario Bochum de personalidad y competencias: (Hossiep y Paschen, 1998)</b>	79

<b>7.3.3 Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17) (Schaufeli, Salanova y Bakker, 2002)</b>	82
<b>7.5 Procedimiento</b>	83
<b>Contacto con la población</b>	83
<b>Aplicación de instrumentos</b>	84
<b>Análisis de resultados</b>	84
<b>Consolidación del informe final</b>	84
<b>7.6 Consideraciones éticas</b>	85
<b>8.1 Datos sociodemográficos</b>	86
<b>8.2 Competencias laborales y personalidad</b>	88
<i>8.2.1 Motivación Laboral</i>	88
<i>8.2.2 Comportamiento Laboral</i>	89
<i>8.2.3 Habilidades Sociales</i>	90
<i>8.2.4 Estructura Psíquica</i>	91
<b>8.3 Engagement</b>	92
<b>8.4 Correlación entre variables</b>	93
<b>9. Discusión</b>	98
<b>10. Conclusiones</b>	121
<b>11. Referencias</b>	124

## Lista de tablas

Tabla 1. Pautas de interpretación del Inventario Bochum de Personalidad y Competencias BIP	81
Tabla 2. Normas estadísticas para las puntuaciones de la escala UWES-17 por categorías	83
Tabla 3. Medias (M), Desviación Típica (DT), Error Estándar (EE) en función de la edad, tiempo de experiencia, formación en administración número de personas a cargo.	87
Tabla 4. Total (T), Femenino (F), Masculino (M) Porcentaje (%) en función de Estado civil, nivel de escolaridad y País.	87
<i>Tabla 5. Puntuaciones obtenidas en la escala de Motivación Laboral en función de Muestra (n), Error Estándar (EE), porcentaje (%).</i>	89
Tabla 6. Puntuaciones obtenidas en la escala de Comportamiento Laboral en función de Muestra (n), Error Estándar (EE), porcentaje (%).	90
Tabla 7. Puntuaciones obtenidas en la escala de Habilidades Sociales en función de Muestra (n), Error Estándar (EE), porcentaje (%).	91
Tabla 8. Puntuaciones obtenidas en la escala de Estructura Psíquica en función de Muestra (n), Error Estándar (EE), porcentaje (%).	92
Tabla 9. Puntuaciones obtenidas en el Engagement Work Scale (UWES-1717) en función de Muestra (n), Error Estándar (EE), porcentaje (%).	93
Tabla 10. Correlación de Pearson entre las puntuaciones totales de las dimensiones (Mot) Motivación laboral, (Com.Lab) Comportamiento laboral, (Hab.Soc) Habilidades sociales, (Est.Ps) Estructura psíquica, (Sns.C).	94
Tabla 11. Correlación entre Competencias, Personalidad y Engagement.	96

**RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TITULO:** RELACIÓN ENTRE COMPETENCIAS, PERSONALIDAD Y ENGAGEMENT EN DIRECTIVOS LATINOAMERICANOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR

**AUTOR(ES):** Claudia Milena Serrano Díaz

**PROGRAMA:** Maestría en psicología

**DIRECTOR(A):** Ana Fernanda Uribe Rodríguez

**RESUMEN**

Debido a la necesidad de las organizaciones de ser más competitivas deben contar con directivos competentes que garanticen el cumplimiento de los objetivos organizacionales. No obstante, desarrollan sus directivos a partir de prácticas funcionalistas encaminadas al logro inmediato de objetivos; ignorando aspectos de gran relevancia para el desempeño como lo son los rasgos de personalidad, el compromiso de sus trabajadores y la manera como se vincula con la organización. Con base en lo anterior, este estudio tuvo como objetivo identificar si existe relación entre competencia laboral, personalidad y Engagement en directivos latinoamericanos de Educación Superior. Se seleccionó por conveniencia una muestra de 28 directivos, a los que se le aplicó el Cuestionario Bochum de personalidad y competencias, y el Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17). Los resultados de competencias y personalidad arrojaron puntajes promedio, obteniendo los más altos en liderazgo e influencia y los más bajos en orientación a la acción e iniciativa para el cambio, el rasgo de personalidad que más destaca es la seguridad en sí mismo, se evidenciaron puntajes altos en las escalas de engagement, siendo dedicación la más alta. Se realizó análisis de correlación de Pearson, donde se encontró una correlación positiva entre el engagement y las habilidades sociales y las escalas de vigor y dedicación con los rasgos de personalidad, específicamente con la capacidad de trabajo de los directivos. Se concluye que sí existe relación entre competencia laboral, personalidad y engagement, lo que traduce que la presencia de ciertos rasgos de personalidad y un mayor nivel de competencia promueven un mayor engagement en los directivos quienes sobresalen por la confianza en sus motivaciones personales y la independencia frente a las opiniones de los demás, presentando así un alto grado de vinculación positiva con su trabajo, a partir de una implicación laboral más allá de la esperada.

**PALABRAS CLAVE:**

Competencia, Personalidad, Engagement, Directivos, Educación Superior, Latinoamérica.

**V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

**GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE**

**TITLE:** RELATIONSHIP BETWEEN JOB SKILLS, PERSONALITY AND ENGAGEMENT IN LATIN AMERICAN HIGHER EDUCATION EXECUTIVES

**AUTHOR(S):** Claudia Milena Serrano Díaz

**FACULTY:** Maestría en psicología

**DIRECTOR:** Ana Fernanda Uribe Rodríguez

**ABSTRACT**

Due to the need of organizations to be more competitive, they must have competent managers that guarantee compliance with organizational objectives. However, they develop their managers from functionalist practices aimed at the immediate achievement of objectives; ignoring aspects of great relevance to performance such as personality traits, the commitment of its workers and how it is linked to the organization. Based on the foregoing, this study aimed to identify if there is a relationship between job competency, personality and Engagement in Latin American Higher Education executives. A sample of 28 managers was selected for convenience, to which the Bochum Personality and Competency Questionnaire was applied, and the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17). The results of competencies and personality gave average scores, obtaining the highest in leadership and influence and the lowest in orientation to action and initiative for change, the personality trait that stands out is the self-confidence, scores were evidenced high on the engagement scales, with the highest dedication. Pearson correlation analysis was carried out, where a positive correlation was found between engagement and social skills and scales of vigor and dedication with personality traits, specifically with the ability of managers to work. It is concluded that there is a relationship between job competency, personality and engagement, which means that the presence of certain personality traits and a higher level of competence promote greater engagement in managers who excel in their personal motivations and independence. in front of the opinions of the others, thus presenting a high degree of positive connection with their work, from a labor implication beyond the expected one.

**KEYWORDS:**

Competence, Personality, Engagement, Managers, Higher Education, Latin America

**V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK**

## Introducción

Las organizaciones se encuentran inmersas en un contexto donde factores como las nuevas tecnologías, la rapidez de la información y la globalización son los actuales protagonistas, rebasando fronteras internacionales, afectando la situación de todos los actores nacionales, obligando a pensar en nuevas formas de negocios y generando un cambio en las estructuras y dinámicas organizacionales. En este sentido, las organizaciones han mutado a sistemas cada vez más complejos viéndose obligadas constantemente a buscar estrategias más ágiles y flexibles que les permitan luchar por su subsistencia, ser competitivas y mantenerse vigentes en el entorno (Contreras y Barbosa, 2013; Ramírez, Abreu y Badii, 2008; Ulrich, 2010).

Estos cambios cada vez son más rápidos y demandantes, la lógica de los negocios viene de una transición de sistemas de producción en masa hacia sistemas de producción centrados en los recursos intangibles como el conocimiento y las competencias, los cuales son indispensables para generar valor y ventaja competitiva en las empresas (García, Rodríguez, Vallejo y Arregui, 2008; Hall, 1992; Teece, Pisano & Shuen, 1997).

El sector de la Educación Superior no es ajeno a dichos cambios, en los últimos años se ha observado un incremento acelerado de instituciones educativas en Latinoamérica, generando una mayor competencia entre ellas (Sánchez Costa, 2017), el fenómeno de internacionalización definido por UNESCO como “la diversidad de políticas y programas que las Universidades y los gobiernos implementaran para responder al fenómeno de la globalización” (Albatbach, Reisberg y Rumbley, 2009, p. 7,

citado en Sánchez, 2017, p. 11), se despliega en una mayor movilidad tanto docente como estudiantil y el aumento de convenios con instituciones de otros países (Sánchez Costa, 2017).

Dada la anterior situación, se hace indispensable para las Instituciones de Educación Superior contar con directivos competentes y comprometidos, que estén renovando constantemente sus competencias, y que de esta manera hagan uso de las herramientas intelectuales de utilidad en su gestión diaria, incluyendo la capacidad que poseen para ponerlas en práctica (Villarreal y Martínez, 2008). Adicionalmente, se necesitan directivos que según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2017) tengan la facultad de “saber hacer en contexto” (ICFES, 1999), así como “la capacidad efectiva de llevar a cabo, exitosamente una actividad laboral plenamente identificada” (p. 1). En otras palabras, que sean capaces de dar respuestas efectivas en el menor tiempo posible a las exigencias específicas de su cargo y del entorno.

Con relación a lo anterior, se hace necesario, que los directivos tengan una visión clara de sus responsabilidades, cuenten con la capacidad de hacer lectura de los diferentes contextos, estén comprometido con su organización, para así poder considerar cuál es el mejor resultado para la misma (Carrero, Pinazo, y Gimeno, 2002; Gairin y Muñoz, 2008; Pérez et al., 2009; Ulrich, 2010).

A partir de una aproximación al rol del directivo competente, se ha generado un marcado interés en las organizaciones en desarrollar y potencializar en sus directivos competencias gerenciales tanto desde su dimensión estratégica como intratética que apunten a la consecución de los objetivos (Escobar Valencia, 2005; Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade & Drake, 2009). Comprendiendo el componente intratético

como aquel “necesario para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que, según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan: la comunicación, la empatía, la delegación, y el trabajo en equipo” (Zermeño, Armenteros, Sologaitoa y Villanueva, 2014. p. 28).

Es por esto que diferentes autores han concluido que son múltiples y variadas las competencias y rasgos de personalidad que deben tener los directivos para dar respuesta a las demandas del entorno, y a partir de diferentes estudios se han podido definir algunas fundamentales y transversales a todo tipo de empresa que “ayudan en el impulso del crecimiento profesional de los empleados estableciendo lazos de compromiso y confianza hacia la organización” (Marin y Vanoni, 2016. p. 113).

A partir de lo anterior, surge entonces el interés por evaluar las competencias laborales en una muestra de directivos de Educación Superior y encontrar su posible relación con el compromiso y los rasgos de personalidad, a partir de una correlación de Spearman, así mismo se analizaron variables sociodemográficas tales como el nivel de escolaridad y la formación en estudios administrativos, entre otras para poder describir más profundamente los resultados.

Inicialmente se evidencia en este documento el planteamiento de la problemática abordada donde se presentan las razones que respalda y justifican el estudio, seguido del marco teórico donde se definen y explican las variables analizadas como son las competencias laborales, la personalidad y el engagement, seguido por la metodología y el análisis de los datos contrastados con la teoría revisada.

Finalmente se presentan las respectivas conclusiones donde sugieren estrategias que puedan llegar a potencializar algunos rasgos de personalidad y generar un mayor nivel de competencia, así como de compromiso y vinculación positiva con su organización.

### **Justificación**

La presente investigación pretende contribuir al reconocimiento y valoración de competencias y capacidades ineludibles para el mercado laboral y la vida misma de los directivos de Instituciones de Educación Superior ya que históricamente han privilegiado la formación y desarrollo de competencias curriculares, dejando de lado su función directiva (Zermeño, Armenteros, Sologaistoa y Villanueva, 2014); así mismo presentar un abanico de conocimientos que les permitan un pensamiento crítico y la resolución de problemas con base a la comunicación, cultura y ciencia que son sin lugar a duda pilares fundamentales en el objetivo propio de la Educación Superior. Buscando así, generar la participación constructiva de los individuos en la sociedad procesos, trascendentales en el desarrollo del ser y el buen quehacer (León, 2012).

A pesar del esfuerzo que se ha realizado en las últimas décadas, el panorama de la Educación Superior en América Latina y que, indudablemente ha alcanzado significativos avances no es tan alentador, por lo que se hace necesario el fortalecimiento de las expectativas sociales frente a la importancia de la educación y aún más en la credibilidad del cumplimiento de los objetivos de las mismas, en sí, una atractiva gama de ofertas educativas con el rigor metodológico, tecnológico y científico requerido en la actualidad (Velasco, 2016).

Por tanto, es preciso desarrollar en las entidades de Educación Superior un conjunto de competencias transferibles al estudiante. Competencias, que les permita obtener una visión promotora del desarrollo y que logre erradicar la desigualdad económica, construyendo así una era de integración social. Las regiones más prósperas se han venido formando por la movilización de personas calificadas, no obstante, sigue existiendo una brecha considerable en los resultados educativos actuales y las demandas reales del mercado. Mejorar esto, exige el surgimiento de líderes y directivos sólidos, con las competencias idóneas y el compromiso necesario para definir efectivos planes estratégicos que afecten positivamente el desarrollo de las potencialidades del sector educativo (OCDE, 2017).

Ahora, esta necesidad se ha visto afectada por diversos factores, entre ellos, los esfuerzos que han generado las organizaciones actuales entre ellas las de Educación Superior en capacitar y formar directivos a partir de entrenamientos funcionalistas y reduccionistas con el fin de dar respuesta inmediata a las necesidades y exigencias del entorno sin tener en cuenta el concepto integral de competencia laboral.

A partir de lo anterior, Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs y Fleishman (2000) argumentan que las investigaciones que abordan esta problemática no han sido debidamente analizadas y aplicadas por las organizaciones con el fin de impactar positivamente en el rendimiento y efectividad de sus directivos, así mismo, Carrero et al. (2002) discute la existencia de diferentes estudios que describen el quehacer de un directivo y cuáles son las competencias que requiere para un desempeño efectivo; no obstante, se evidencia limitaciones en los estudios sobre el rol de los mismos,

básicamente no hay claridad en los niveles de desempeño que se requiere y tampoco en las características propias de la personalidad necesarias para una correcta ejecución.

Según Armenteros et al. (2008) no es suficiente lo que se ha realizado hasta el momento en términos de competencias, específicamente en el contexto directivo, es necesario estar preparados para ser competentes, y ser competente implica “formarse en la concepción personal, cultural y socio laboral para una mejor autorrealización individual y social, conjugando el saber y el saber hacer con el saber ser” (p. 35).

Ahora bien, los estudios realizados en cuanto a gestión por competencias, su desarrollo y evaluación, están asociados a características propias de la organización, su cultura, direccionamiento estratégico, el contexto en el cual se desenvuelve y el mercado a impactar. Por lo tanto, no es posible generalizar los comportamientos esperados en términos de competencias a nivel global (Benavides y Fresia, 2009; Gallego 2000; Jaramillo e Idrovo, 2007; Medina, Armenteros, Guerrero y Barquero 2012).

En América Latina se difiere del modelo por competencias, las Instituciones de Educación Superior elaboran los perfiles de egresados de acuerdo con la trayectoria académica institucional y no como algo que va más allá de las características propias institucionales y de los mismos países, por lo cual existen diferencias al momento de plantear el uso y enfoque de competencias si las instituciones no cuentan con una visión global de la formación universitaria, que se manifiesta también en la formación segmentada de directivos y docentes.

Según Fernández-Lamarra (2010) en América Latina predomina la segmentación institucional y una alta tendencia a la privatización y niveles de calidad muy diferentes lo cual dificulta en gran medida la convergencia en la Educación Superior. Además de

esto, dados los niveles retributivos de la matrícula en educación que ha provocado un gran aumento de instituciones llegando a 4.000 universidades y 12.000 instituciones no universitarias de Educación Superior (Brunner y Ferrada, 2011).

Por lo que el verdadero reto para las instituciones de Educación Superiores es la formación y el reconocimiento social ya sea para la continuación académica o la inmersión al mundo laboral donde “este aspecto dependerá estrictamente de las competencias directivas del docente universitario, quien mediará el aprendizaje de los estudiantes por medio de las evidencias académicas que sean capaces de demostrar” (Villalobos Torres y Parés Gutiérrez, 2007, p.67).

Indicando, que el posicionamiento de la Educación Superior depende de una serie de características propias de las instituciones, encaminadas específicamente al correcto manejo administrativo de recursos financieros, físicos e insoslayablemente, humanos. Es una necesidad inminente contar con directivos competentes, con capacidad de modificar y reformar constantemente sus competencias en pro del buen uso y aplicación de herramientas intelectuales de utilidad en su gestión (Villarreal y Martínez, 2008). Adicionalmente, directivos que según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2017) tengan la capacidad de desempeñar positivamente su labor y logren dar respuestas efectivas en el menor tiempo posible a las exigencias específicas de su cargo y del entorno.

De acuerdo a lo anterior, los directivos de Educación Superior deben poder traducir las oportunidades de negocio en visión, apropiándose de ellas para convertirlas en acción, planeando y encausando sus esfuerzos a los resultados para poder tomar decisiones acertadas que conlleven al logro de los objetivos organizacionales, los cuales

tendrán un impacto directo en las dinámicas organizacionales de la empresa y, por ende, en su productividad y competitividad (Pérez, Naranjo & Roque, 2009; Ulrich, 2010; Villarreal & Martínez, 2008). Adicionalmente, se hace necesario, que los directivos tengan una visión clara de sus responsabilidades, contando con la capacidad de hacer lectura de los diferentes contextos y con un compromiso fehaciente con su organización (Carrero et al., 2002; Gairin y Muñoz, 2008; Pérez et al., 2009; Ulrich, 2010).

Atendiendo a lo anterior, es en este escenario donde el concepto de competencia emerge como el camino para alcanzar el objetivo anteriormente planteado, competencias que se materializan como una manera de encontrar estrategias para un fin específico (Mertens, 1996); fin, que para la presente investigación atiende a lograr unificar en pro de aportar a la literatura científica y al quehacer efectivo variables de personalidad que en sí mismas determinan la capacidad del sujeto para desarrollar competencias idóneas en su rol (Alles, 2008).

Con relación al concepto de competencias, es importante mencionar que hay que involucrar diversas variables, entre ellas los rasgos de personalidad, la motivación, la genética, la experiencia, los procesos cognitivos y el compromiso entre otros (Alles, 2002., Rubio y Castro, 2012., y Trujillo, 2013). Por lo tanto, es de vital importancia para este estudio conocer e identificar aquellas variables necesarias para lograr que los directivos desarrollen y potencialicen sus competencias con el fin de facilitar no solo un desempeño exitoso y un mayor compromiso con la organización, sino también optimizar procesos de talento humano como son la selección de personal, evaluación de desempeño y planes de formación entre otros.

En particular, es importante la identificación de los rasgos de personalidad presentes en los directivos que les permiten desarrollar sus competencias, puesto que Alles (2008), define una competencia como “las características de personalidad, sucedidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 8). Lo anterior resulta relevante debido la capacidad predictiva de la personalidad en cuanto a los individuos y su empleabilidad, ya que al conocer los rasgos de personalidad se puede identificar las características de los individuos y revelar patrones predecibles de comportamiento y desempeño, además de ser un factor influyente en los procesos de la organización, al ser usado, por ejemplo, como filtro en la selección del personal, evaluación de desempeño, entre otros, teniendo como base la premisa que las situaciones creadas por los rasgos de personalidad impactan en el rendimiento de los trabajadores y pueden generar resultados positivos como un mejor desempeño, compromiso y vinculación con la organización, así como negativos como son insatisfacción laboral, ausentismo, conflictos con compañeros de trabajo, entre otros (Casquete, 2014; Pop, 2013).

Por otro parte, Marín y Vanoni (2016) consideran que un trabajador competente puede establecer con mayor facilidad lazos de confianza y compromiso con su organización, los cuales deben constituirse como un estado cognitivo y afectivo persistente (Schaufeli, Nakata, Takashi, Kaawakami, Shimazu y Kubota, 2011); resultando de esta manera pertinente definir el compromiso o engagement de los directivos latinoamericanos Educación Superior.; entendiendo el engagement como “un estado mental positivo asociado al trabajo y caracterizado por altos niveles de vigor, dedicación y absorción” (Schaufeli y Bakker, 2004, citado por Orgambídez-Ramosa,

Pérez-Moreno y Borrego-Alésca, 2015, p. 70), haciendo referencia al vigor como el nivel de esfuerzo que se invierte en el trabajo, la dedicación como la sensación de pertenencia y orgullo por el trabajo, y finalmente la absorción como la concentración dentro de las actividades que se realizan (Schaufeli y Bakker, 2004, citado por Orgambídez-Ramosa et al.,2015).

Con relación a las variables anteriormente mencionadas, un enfoque popular para comprender el engagement implica examinar las diferencias en rasgos de personalidad poseídos por empleados más o menos comprometidos, por esto estudios como el de Akhtar, Boustani, Tzivrikos y Chamorro (2015) buscaron explorar la validez predictiva de las medidas estrechas y contextualizadas de la personalidad y el engagement, más allá de los rasgos generales, encontrando que los factores de personalidad son predictores válidos del compromiso laboral. Estos autores proclaman que demostrar la relación entre engagement y personalidad tiene implicaciones prácticas en la gestión del talento, la contratación y el cambio organizativo, puesto que la relación creada entre las personas hacia la organización, genera vínculos que de ser positivos se asumen como mediadores de bienestar y autoeficacia profesional (Giraldo y Pico, 2012)

Por tanto, desde la medición e impacto de estas variables se podrá favorecer el desarrollo y fortalecimiento de las mismas para que a partir de esto los directivos de las Instituciones de Educación Superior logren cumplir con la estrategia de la organización permitiéndoles ser más productivas y competentes y mantenerse vigentes en el mercado.

## 1. Planteamiento del problema

Actualmente las organizaciones se encuentran circunscritas en contextos marcados por el cambio constante y la incertidumbre, lo que demanda la generación de más estrategias que les permita ser competitivas y mantenerse en el mercado; puesto que “la tendencia de toda organización con la crisis de la modernidad es desarrollar estrategias y componentes de interrelación entre los actores sociales a objeto de asegurar una sinergia organizacional direccionada con altos niveles de rendimiento, y con equipos de alto desempeño” (Delgado, 2001, citado por La Madriz y Parra, 2016, p.70). Por lo tanto, las organizaciones actuales están llamadas a conformar equipos directivos de trabajo que pongan a su disposición sus competencias personales y profesionales, que les permita evolucionar y adaptarse a las demandas exigentes del mercado (La Madriz y Parra, 2016).

De acuerdo a lo anterior, es imprescindible para las organizaciones definir e identificar quiénes son las personas involucradas en el logro de sus objetivos estratégicos por lo que García-Carbonell, Martín-Alcázar y Sánchez-Gardey (2016), resaltan la importancia de los cargos críticos en las empresas, ya que son los que cuentan con “la capacidad de para contribuir estratégicamente a la organización y que son, además, portadores de conocimientos y habilidades singulares, difícilmente reemplazables” (Lepak y Snell, 2002, citado por García-Carbonell et al., 2016, p. 111). Estos cargos son de vital importancia para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, por ende, una inadecuada identificación impide el cumplimiento de los mismos, ya que no se distribuyen eficientemente las capacidades de los ejecutivos que permitan dar respuesta a las exigencias del entorno.

Sin embargo, “no todos los empleados poseen el mismo potencial para llevar a cabo actividades organizativas estratégicas y añadir valor a la empresa (García-Carbonell et al., 2016, p.112). Por lo tanto, las empresas deben contar con procesos estructurados y estandarizados para su identificación. Un análisis empírico, en 120 empresas españolas, buscó definir los atributos mayormente vinculados con el trabajo de los directivos al momento de identificar los cargos críticos de la empresa, tomando como variables el estilo cognitivo y la influencia de los valores del equipo directivo; se obtuvo la información a partir de un cuestionario auto administrado con asuntos asociados al proceso de formulación de estrategias de Recursos humanos, en él se encontró que las habilidades cognitivas son fundamentales en la identificación de cargos críticos de la organización ya que permiten a los directivos “vincular las competencias clave detectadas con las estrategias de negocio, el contexto organizativo o las necesidades de la empresa” (Chen y Chang, 2010, citado por García-Carbonell et al., 2016, p.120). Así mismo, se evidenció una orientación colectivista en el equipo directivo donde las decisiones son tomadas en consenso, lo que facilita la identificación de cargos claves. Se resalta la importancia de la identificación de las competencias requeridas para los cargos críticos de la organización, ya que supone no solo conocer cuáles son los trabajadores que representan ser una ventaja competitiva, sino también la forma como ponen de manifiesto sus competencias para responder a las demandas del contexto.

Por otra parte, de acuerdo a diferentes estudios realizados en las organizaciones en términos de competencias laborales de directivos llamados a poner en marcha la estrategia de la organización, han demostrado que las competencias requeridas con mayor prevalencia en las organizaciones son las denominadas planeación estratégica,

habilidad de toma de decisiones, liderazgo, trabajo en equipo, orientación al logro e iniciativa (Medina, Armenteros, Guerrero y Barquero, 2012; Candel, Soler y Meseguer, 2014; Charrier y Herrera, 2010; Charlo y Núñez, 2012; Marín y Vanoni, 2016; Medina et al., 2012).

No obstante, las organizaciones actuales han centrado sus esfuerzos en capacitar y formar a sus directivos desde de diferentes prácticas de entrenamiento funcionalistas y reduccionistas con el fin de dar respuesta inmediata a las necesidades y exigencias del entorno sin tener en cuenta el concepto integral de competencia laboral. En este sentido, y de acuerdo con Armenteros, García y Negrín (2008) el actual enfoque de competencias visto como una simple forma de evaluar el desempeño de los trabajadores a partir de conductas observables necesita ser modificado con urgencia introduciendo nuevos procesos desde una perspectiva holística. Según Armenteros et al., (2008) no es suficiente lo que se ha realizado hasta el momento en términos de competencia específicamente en el contexto directivo, hay que estar preparados para ser competentes, y ser competente implica “formarse en la concepción personal, cultural y socio laboral para una mejor autorrealización individual y social, conjugando el saber y el saber hacer con el saber ser” (p. 35).

Es preciso definir entonces el concepto de competencia, el cual tiende a variar de acuerdo con diferentes teóricos. Al respecto, Bunk (1994) argumenta que:

Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, además puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y está

capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo (p. 9).

Marelli (1999, citada por Mastache, 2007) define la competencia como: Una capacidad laboral medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para los resultados deseados de la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades y destrezas que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus métodos y objetivos (p. 38). De manera general, se ha encontrado, por ejemplo, a Lévy-Leboyer (2002) quien la define como “el eje integrador de varios aspectos de lo humano como lo cognoscitivo, lo afectivo y la experiencia” (p. 302). Por otro lado, Hellriegel (2009, citado por Molina García, 2012), define las competencias gerenciales como “un conjunto de conocimientos, habilidades, y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y distintas clases de organizaciones” (p. 27).

De acuerdo con el inventario Bochum de personalidad y competencias (BIP) (Hossiep y Paschen, 1998) el surgimiento de un trabajador en el ámbito laboral está determinado por su personalidad, conocimientos, aptitudes y competencias lo cual permite plantear un desarrollo personal al individuo y dentro de la organización una revisión y planteamiento de las tareas a desarrollar. La evidencia de estas competencias se realiza a través del análisis de comportamientos laborales donde todas las personas presentan diferencias de actuación y reacción ante determinadas situaciones.

Como se mencionó antes, Carrero et al., (2002) señalan la existencia de diversos estudios de campo que describen qué hace un directivo y cuáles son las competencias que se requieren para un desempeño efectivo y de manera general, gran parte de estas

han estado centradas en el estudio de las competencias de directivos a partir de diferentes enfoques, su rol en términos de funciones y responsabilidades, y cuáles serían las conductas en términos de competencia que pueden llevar a un directivo tener un desempeño exitoso. Adicionalmente, los estudios realizados en el tema de competencias directivas tienen un enfoque funcionalista, orientados a la parte práctica y conductual de la competencia y su evaluación; otros tantos se centran en las características personales que deben tener los directivos para tener un buen nivel de desempeño y lograr el éxito de su organización.

Páez, et al. (2014) realizaron un estudio teniendo en cuenta a los directores de 16 empresas del sector floricultor en Colombia, allí se consideró la relevancia del liderazgo para la gerencia y el impacto que ésta genera en la organización. En el estudio se logró analizar las dimensiones básicas del liderazgo transformacional teniendo en cuenta: influencia idealizada, motivación inspiradora, estímulo intelectual y consideración individualizada, por otro lado se tuvieron en cuenta las diez competencias del liderazgo entre las que se encuentran: integridad y confianza, orientación a la obtención de resultados, importancia en la acción, perseverancia, uso efectivo del tiempo, comunicación empática, conformación y desarrollo de equipos de alto desempeño, toma de decisiones, capacidad negociadora y capacidad de direccionamiento estratégico (Páez et al., 2014, p.23). En los resultados principales se encontraron comportamientos representativos en las variables de comportamiento de liderazgo transformacional, por otra parte, la variable de la influencia idealizada permitió observar que existe una coherencia entre lo que piensan los gerentes y los trabajadores generando un ambiente de confianza entre ellos.

Continuando con lo anterior, frente a la valoración de las diez competencias, se encontró que la más valorada por los gerentes es la integridad y confianza, seguida por comunicación, a su vez, se evidenció que la orientación a los resultados y toma de decisiones son las de menor preferencia para los directivos. Se concluye a partir del estudio la tendencia del liderazgo transformacional en las empresas floricultoras, manifestándose en las variables de influencia idealizada y motivación inspiradora, con respecto a las competencias, las más valoradas son la integridad y confianza como reflejo de la cultura organizacional de dichas empresas (Páez et al., 2014).

A su vez, La Madriz y Parra (2016) realizaron un estudio con el fin de conocer las competencias de los altos gerentes y el carácter, la personalidad, los atributos que definen su perfil y el impacto que tienen en su gestión como directivo. El estudio se delimitó a 22 empresas aseguradoras en Venezuela, las cuales en la actualidad pasan por una situación de crisis económica y social, por lo que sus gerentes se han visto obligados a diseñar rápidamente nuevas estrategias que respondan a la incertidumbre que vive su país. Lo anterior se realizó mediante un diseño mixto secuencial de Creswell, en el cual se le realizó a cada uno de los gerentes una encuesta cerrada y una entrevista de opinión, tomando como variables “la actividad profesional del servicio de seguros, competencias personales y profesionales que ponen de manifiesto los gerentes en tiempos económicos complejos, competencias del gerente en el ramo de seguros” (La Madriz y Parra, 2016, p.87). Los resultados mostraron que gran parte de su actividad laboral está orientada a gestionar y manejar los recursos y estrategias de la organización para el cumplimiento de sus objetivos; se evidenció que las competencias personales que deben poner en práctica

en tiempos de complejidad son la responsabilidad, comunicación efectiva, resolución de problemas y trabajo en equipo. En cuanto a las competencias profesionales se observó una mayor tendencia al desarrollo y mantenimiento del conocimiento, anticipación a los cambios y resolución de conflictos. A partir de lo anterior, se concluye entonces que las competencias personales y profesionales de los gerentes son sustanciales y están integradas al comportamiento de los gerentes, permitiéndoles una mejor gestión y desempeño en pro del cumplimiento de los objetivos de la organización en entornos de incertidumbre.

Por otro lado, se encuentra un estudio realizado en la Guajira, Colombia, el cual indaga sobre las competencias que predicen el éxito en el desempeño de los gerentes de las Empresas de Servicios Públicos de Riohacha y Maicao. Las competencias son definidas como “el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes afines que se relacionan con el buen desempeño del gerente” (Robbins, 2012, citado por Socarrás, Sánchez y Ucrós, 2016, p.133). Estas competencias se encuentran articuladas al ejercicio profesional con las competencias específicas y administrativas, las cuales, cimentado a partir de la formación académica y la experiencia, éstas se van incorporando y evidenciando a través de la conducta para alcanzar los resultados esperados para cada trabajador. A partir de allí, se considera importante tener en cuenta que el desempeño de los gerentes depende de una serie de competencias que pueden llegar a variar de acuerdo a las organizaciones, sin embargo, a nivel general se deben manejar cuatro campos los cuales tienen que ver con las “habilidades conceptuales, interpersonales, técnica y políticas” (Socarrás et al., 2016, p.134).

En dicho estudio se aplicó un cuestionario realizado por los investigadores, a 77 trabajadores seleccionados aleatoriamente y 38 directivos seleccionados por censo, de las tres Empresas de Servicios Públicos de Riohacha y Maicao. Se evidenció que los gerentes cuentan con las competencias básicas conceptuales, técnicas y humanas, que están articuladas con las competencias del ser y les permiten a los gerentes llevar a la práctica su conocimiento y un trato humano con sus colaboradores, lo cual es un desempeño esperado en las empresas evaluadas. No obstante, presentan falencias en las competencias administrativas las cuales están asociadas al manejo de la autoridad, trabajo en equipo, toma de decisiones y comportamiento ético en su ejercicio profesional; se evidenció que los gerentes no siempre trabajan en equipo lo que retrasa las actividades y la toma de decisiones las cuales son basadas en el beneficio común, disminuyendo la efectividad en el logro de los objetivos (Socarrás et al., 2016).

En el sector educativo, Martínez, Hernández y Gómora (2016) consideran que los primeros que deben poseer las competencias para gestionar una organización son sus directivos, por lo que proponen un modelo de competencias para los directivos de Instituciones de Educación Superior en escenarios globales, basados en una exhaustiva revisión documental donde se destacan cinco competencias entre ellas la autopersonal y de aprendizaje, planeación y gestión estratégica, enfoque de calidad, tecnología e investigación y competencia multicultural, de las cuales se derivan un grupo de habilidades directivas como son liderazgo, análisis y solución de problemas, manejo de conflictos y trabajo en equipo.

Por otro lado, Núñez y Díaz (2017) a fin de mejorar la calidad de la educación centrada en las normas internacionales, diseñan un perfil por competencias gerenciales

de directivos de Instituciones de Educación Básica, las competencias fueron evaluadas por 340 docentes y directivos del norte de Perú a partir de un cuestionario donde se recogieron las valoraciones sobre las competencias gerenciales y sus respectivos criterios de desempeño, se concluyó que el perfil de sus directivos se reduce a tres competencias específicas a saber: manejo de dirección, liderazgo, y gestión del cambio.

No obstante, teniendo en cuenta la importancia y el impacto del sector educativo en la sociedad existe aún poca evidencia sobre estudios orientados a la competencia de directivos en el sector de la Educación Superior, ya que estos se enfocan en las competencias que deben desarrollar los docentes para dar respuesta a los paradigmas actuales de los procesos educativos, lo cuales han generado cambios en sus funciones, por lo que se hace necesario replantear el perfil por competencias que deben tener los trabajadores de Instituciones Educativas para desempeñarse exitosamente en diferentes escenarios tanto a nivel técnico como investigativo y administrativo (Torelló, 2012). Es importante replicar estos estudios en niveles directivos ya que son ellos los encargados de la estrategia de la institución.

Así mismo, se presenta menor evidencia de estudios centrados en el componente intratético de la competencia el cual “se refiere al desarrollo de los empleados y al aumento del grado de compromiso de éstos con la empresa” (Cardona y Chinchilla, 1998 citados por García-Lombardia, Cardona y Chinchilla, 2001) y genera vínculos de confianza y engagement con la organización y la relación que puede llegar a tener este concepto definido por primera vez por Kahn (1990) como “el aprovechamiento de los miembros de la organización de sus funciones de trabajo, en el engagement los empleados se expresan física, cognitiva y emocionalmente mediante las

acciones de su rol” (p.694); se define también como "un estado mental positivo y satisfactorio frente al trabajo, el cual se caracteriza por el vigor, dedicación y absorción del individuo” (Acosta, Salanova, y Llorens, 2011, p.127) con la competencia laboral, siendo de gran relevancia en el desempeño exitoso de los directivos y en el logro de la estrategia organizacional (Guerrero y Clavero, 2004; Llaguno, Vázquez y Beléndez, 2009).

Cabe acotar que no abundan las investigaciones donde se relaciona la competencia laboral con el engagement, no obstante, Contreras (2015) realiza un estudio con el fin de determinar el nivel de engagement en 124 trabajadores de un centro procesador de gas en México a partir de un método transversal descriptivo durante los meses de agosto y septiembre de 2014, utilizando el UWES-17, se encontró un alto nivel de engagement en el 50.8% de la población, siendo mayor en los trabajadores de nivel técnico, Contreras comenta que aunque el engagement no tienen nada que ver con la óptima realización del trabajo, desempeñarse en estado de engagement aumenta el repertorio de algunas competencias de los trabajadores.

Así mismo, Espinoza, Molero y Fuster (2015) estudiaron la relación de la competencia de liderazgo y la satisfacción laboral y el papel mediador del engagement, concluyendo que el engagement actúa como mediador entre estas dos variables. De acuerdo con lo anterior, varios estudios acerca del tema están orientados a definir su relación con la satisfacción laboral donde se encuentra que existe una alta correlación positiva entre estas dos variables, engagement y satisfacción laboral (Abu-Shama, Al-Rabayah y Khasawneh, 2015; Orgambidez, Moreno y Borrego, 2015).

Más adelante, Macinati, Bozzi y Rizzo (2016) estudian la relación del engagement con la autoeficacia la cual es un determinante significativo de la competencia laboral y el desempeño en una muestra de gerentes en el sector salud, evidenciando que el compromiso positivo de estos con la organización motiva diferentes aspectos de su desempeño.

Lara y Salas –Vallina (2017) intentan ampliar el conocimiento sobre el tema, proponiendo una serie de competencias gerenciales necesarias para lograr el éxito de las organizaciones, siendo una de ellas la gestión del conocimiento, que podrían llegar a mejorar el nivel de engagement en el trabajo y definen cuáles recursos son generadores de actitudes positivas a partir de la Teoría de las Demandas y Recursos de Trabajo, y de qué manera la capacidad de aprendizaje actúa como mediador entre estas variables.

Para esto se evaluaron 204 gerentes de pequeñas y medianas empresas españolas, se les aplicó vía correo electrónico la escala Lara para evaluar competencias de gestión de conocimiento, escala OLC para medir capacidades de aprendizaje organizacional y la escala UWES-9 para evaluar engagement, se evidenció que hay una relación significativamente positiva entre las competencias de gestión de conocimiento y el engagement, la variable de capacidad de liderazgo organizacional se ajusta positivamente, mediando la relación entre la competencia de gestión del conocimiento y el engagement. De acuerdo con lo anterior se concluye que el conocimiento es una ventaja competitiva generadora de valor en las organizaciones, generando un mayor de nivel de engagement en sus trabajadores, lo cual está mediado por las condiciones que facilitan el aprendizaje en la organización.

Por otro lado, Spontón, Castellano, Salanova, Llorens, Maffei y Medrano (2018), ponen a prueba la invarianza de un modelo socio cognitivo analizando el rol predictivo de la auto eficacia profesional en el engagement y el burnout en 1406 trabajadores españoles y 687 argentinos, todos de diferentes características laborales y sociodemográficas, utilizando la escala RED para evaluar autoeficacia, el Maslach Burnout Inventory para burnout y la escala UWES-17 para evaluar engagement, se encontró como resultado más relevante que la autoeficacia correlaciona de manera negativa con el burnout y positivamente con el engagement, esta correlación se mantienen invariante en los dos países, lo que permite considerar que la autoeficacia actúa como mediadora entre el rendimiento laboral y el engagement y que los empleados que muestran mayores niveles de engagement con su trabajo también tienen un alto nivel de desempeño en el mismo.

Con relación a los rasgos de personalidad y su relación con las otras dos variables de interés, Merlyn, Vidal, Cabeza, Orbe y Riera (2018), estudiaron la relación entre los rasgos de personalidad y el desempeño de 221 docentes universitarios ecuatorianos en su rol tanto de docencia como de investigador, se evaluaron los rasgos de personalidad a través del 16PF5 y el desempeño a partir de la evaluación docente en aula y participación en proyectos de investigación, se identificó que aunque no hay un efecto altamente significativo muy seguramente dado por la variación de lo que los docentes asumen con sus responsabilidades, sí existe relación entre ciertos rasgos de personalidad y el desempeño de los docentes, específicamente que el rasgo de afabilidad es un predictor del desempeño en investigación, el autocontrol correlacionó positivamente con el desempeño en docencia e investigación, destaca la baja puntuación en el rasgo de auto

control en los docentes que están involucrados en la investigación, infiriendo que estos docentes no se esfuerzan por ser aceptados socialmente ni encajar en las normas sociales, se concluyó en el estudio que aquellos docentes con personalidades más abiertas y creativas y menos autocontrolados ostentan mejores niveles de desempeño.

Aunque es difícil localizar estudios que relacionen las tres variables de interés de la presente investigación, se encontró un estudio basado en la Teoría de las Demandas y Recursos Laborales (DRL) (Bakker & Demerouti, 2007, citado en Bakker & Demerouti, 2013) donde se considera que los recursos físicos, psicológicos, sociales y organizacionales suscitan actitudes positivas hacia el trabajo, lo que supone que a mayor número de recursos hay mayor engagement; tema que ha sido foco de interés de estudio en la actualidad, y ha sido definido como “un constructo que predice un desempeño y actitudes positivas” (Luthans, 2002, citado por Lara y Salas – Vallina, 2017, p.153), siendo un “estado positivo ampliamente consolidado en la literatura como el opuesto al burnout” (Lara y Salas – Vallina, 2017, p.153), gran parte de los estudios se han centrado en la definición anterior. Lara y Salas – Vallina (2017) consideran que las competencias son recursos laborales que pueden llegar a explicar el fenómeno del engagement.

Ante los pocos estudios teóricos y empíricos que relacionen las variables competencias, personalidad y engagement, el presente estudio pretende dar respuestas a los siguientes interrogantes:

¿Existe relación entre la competencia laboral, personalidades y engagement en los directivos latinoamericanos de Educación Superior?

¿Qué competencias y rasgos de personalidad se relacionan con el engagement en los directivos latinoamericanos de Educación Superior?

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo general**

Analizar si existe relación entre competencia laboral, personalidad y engagement en los directivos latinoamericanos de Educación Superior.

### **2.2 Objetivos específicos**

Describir la competencia laboral de los directivos latinoamericanos de Educación Superior

Definir los rasgos de personalidad de los directivos latinoamericanos de Educación Superior

Evaluar el engagement de los directivos latinoamericanos de Educación Superior

Identificar las competencias y los rasgos de personalidad que mejor se relacionan con el engagement en los directivos latinoamericanos de Educación Superior

## **3. Hipótesis**

Existe relación entre competencia laboral, personalidad y engagement los directivos latinoamericanos de Educación Superior.

A mayor engagement mayor competencia en los directivos latinoamericanos de Educación Superior.

Determinadas competencias y rasgos de personalidad se relacionan con el engagement en los directivos latinoamericanos de Educación Superior.

#### **4. Marco teórico**

En este apartado se encontrará el sustento teórico que respalda la investigación a partir de sus variables de estudio. Se abordará en primera instancia la variable de competencia laboral definiendo su concepto, enfoques, modelos e historia, para continuar con las variables de personalidad y engagement, para finalizar con los diferentes hallazgos de investigaciones empíricas que sustentan las variables.

##### **6.1 Competencia Laboral**

Debido a los cambios tecnológicos, productivos y económicos que ocurren actualmente al interior y exterior de las organizaciones, estas se han visto inmersas en la necesidad de reorganizar su estructura para permanecer vigentes en el mercado. Ahora, teniendo en cuenta que su recurso más importante es el ser humano, pues este es el responsable de poner en marcha los procesos y estrategias para el cumplimiento de los objetivos propuestos en una organización, se hace necesario que el desempeño de los trabajadores sea cada día más efectivo (Escobar - Valencia, 2005; Marxuach, 2010). Por tanto, la gestión por competencias se considera la nueva alternativa para incrementar el rendimiento laboral y la motivación de los trabajadores. O tal como lo dice Escobar-Valencia (2005) “la formación y certificación basados en Competencias laborales, como uno de los pilares que facilitan a las organizaciones ser competitivas” (p.32).

Las competencias laborales constituyen un tema relevante en las transformaciones de las organizaciones y para aquellas empresas que buscan un posicionamiento de su marca, y el reconocimiento de la calidad de sus servicios, a través del recurso humano

con el que cuentan, actualmente se encuentran en la constante búsqueda de la optimización de los servicios y en la satisfacción del cliente, mediante el fortalecimiento de las personas que laboran al interior de cada una de ellas (Merterns, 1996). Así mismo, el estudio sobre esta variable es de gran importancia, debido a que es necesario involucrar de manera adecuada a los empleados, puesto que son los ellos los que finalmente garantizan el éxito y el alcance de los objetivos fijados al interior de una empresa (Gómez, Hernández y Guadalupe, 2015).

Es así, como en una organización se considera muy importante el recurso humano, el cual es concebido por Alles (2008) como el talento humano, con el fin de desmitificar el concepto errado que se tiene de talento en donde se hace alusión a las competencias que poseen las personas para realizar una determinada función o puesto de trabajo en una interacción de subconjuntos en donde se encuentran los conocimientos y las competencias. Para Alles (2008) el talento hace alusión a los puestos de trabajo en el cual una persona ocupa u ocupara en algún momento, en donde no se establece una relación con el talento artístico o deportivo, esto le da un nuevo giro al concepto de talento en donde toda persona que ocupe una posición “adecuada y apta para realizar un determinado trabajo o desempeñarse en un determinado puesto” (Alles, 2008, p.34) también expone que cada talento del ser humano es algo individual en donde se da una sumatoria de capacidades, compromiso y acción para efectuar una determinada tarea.

Por otro lado “el desarrollo de competencias no se relaciona con nuevas técnicas pedagógicas. Por el contrario, es una actitud que debe adoptar quien quiera desarrollar sus competencias, actitud que puede ser compartida y reconocida como tal por la superioridad de la empresa” (Alles, 2008, p.71.) El término de competencias

profesionales ha tenido una gran importancia en el plano laboral en donde se empezó a dar un surgimiento de gestión de recursos como una “herramienta que moviliza las destrezas, conocimientos, actitudes y valores de las personas hacia la consecución de los objetivos del negocio, siendo precisamente las competencias aquellas características de los individuos que los destaca en el trabajo” (Durán, Avilán y Morales, 2011, p.119).

Así mismo, el término competencia según Spencer y Spencer (*s.f.* citado en Alles, 2004) “es una característica subyacente en un individuo que esta casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación” (p.20). En donde las características subyacentes representan la parte interna de la personalidad, que puede predecir los comportamientos frente a situaciones y desafíos laborales. Según Alles (2004) "las competencias realmente predicen quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar"(p. 26).

La búsqueda de las competencias, habilidades y actitudes son esenciales para el siglo XXI lo que ha causado una importante reflexión sobre la relevancia que tiene el recurso humano al interior de cualquier organización (Portillo, 2017). A su vez, las competencias han posibilitado la medición integral y objetiva de las habilidades de los trabajadores al interior de una organización, facilitando así un proceso de seguimiento y mejora continua (Climént, 2017). Es importante resaltar que no solo la medición de competencias permite optimizar el funcionamiento de las organizaciones, sino que también es prioridad que estas realicen implementación constante de programas formativos que sumen procesos de capacitación, reconocimiento de competencias y evaluación de desempeño que les permita mantener procesos completos (Correa, 2017)

**6.1.1 Origen del concepto de competencia.** Ahondar la historia de este término, permite una mejor comprensión del concepto y obliga a situarse en la primera vez que se empleó, Mulder, Weigel y Collings (2008) establecen que fue Platón quien en uno de sus trabajos abordó el concepto como la “habilidad de conseguir algo, destreza” (p. 2) En el siglo XVI la lengua inglesa, francesa y holandesa ya incluían en sus vocablos el término “competencia”.

Posteriormente, en el siglo XVIII se empieza a hacer referencia a esta como la capacidad para movilizar estrategias cognitivas en orden, con pertinencia y eficacia. El primero en hablar en términos de competencia laboral fue David McClelland, de la Universidad de Harvard en 1973 (Spencer & Spencer, 1993) y se aplicó por vez primera en la United States Information Agency (Bermúdez-Sarguera y Rodríguez-Rebustilo, 2016).

Por otro lado, el término competencia en el contexto directivo se usó por primera vez en una investigación de la consultora McBer a finales de la década de los 60, sin embargo Boyatzis (1982, citado en Illescas & Pérez, 2017) realiza una definición de competencia como "Una característica sustancial de la persona, un motivo, atributo, habilidad, aspecto de la autoimagen personal o rol social, cuerpo de conocimientos que utiliza una persona" (p. 8), a partir de lo mencionado anteriormente se construye una base de partida en donde se logra diferenciar las competencias y atributos de los directivos que poseen un desempeño superior de los que obtienen un desempeño bajo (Illescas & Pérez, 2017).

Es entonces a partir de la década de los 70 que se empieza a relacionar el concepto de competencia a nivel laboral, y más adelante a partir de los años 80 en países

como España y México se empieza a considerar como una respuesta a la formación de mano de obra y a las demandas surgidas en los sistemas educativos y productivos (González-Verde y Muñiz-Izquierdo, 2016).

Bien cabe mencionar que “el concepto de competencia tiene una amplia historia, por ello no se hace raro que ser profesionalmente competente, ser suficientemente capaz y poder desempeñar ciertas tareas, haya sido una aspiración a lo largo de los tiempos” (Mulder et al., 2008, p. 3).

### **6.1.2 Concepto de competencia**

Abordar el concepto de competencia, conlleva a comprenderla como un concepto propio e intrínseco del hombre; un vehículo que permite responder a entornos específicos de manera positiva y cuya germinación se da en la medida que el sujeto logre generar adecuación a la demanda propia del ambiente en el cual se encuentra inmerso. Esto implica una gran capacidad de resolución de problemas, comprensión del ambiente y compromiso con el actuar independiente y también relacional (Alonso y Gallego, 2010).

Así mismo, el fortalecimiento y desarrollo de competencias debe constituirse en una tarea conjunta, bilateral –organización e individuo/individuo y organización- por ende, no debe ser un manual de instrucciones impuesto o una exigencia sancionable dentro de la organización, debe convertirse en un espacio de construcción compartida, en sí, un derecho propio de los trabajadores y un deber ineludible de la organización (Alles, 2008).

De acuerdo a lo anterior, el desarrollo efectivo y eficaz de las competencias organizacionales requiere un contexto de interacción entre el recurso humano, la organización, las estrategias y el conocimiento. Tal así que una correcta dinámica entre estos actores desembocaría en un mejor manejo de los recursos, acciones novedosas, personal capaz e inteligente para llevar a cabo estrategias inteligentes (Herrera, Restrepo, Uribe y López, 2009).

Es preciso entonces, realizar un abordaje general al concepto de competencia, señalando que es un concepto polisémico, lo cual, según Lombana, Cabeza, Castrillón y Zapata (2014) complejiza su definición. Proviene del griego “agony” que atiende al hecho de competir en sentido de combate, lucha y habilidad. A su vez, desde el latín “competere” indica estar calificado. (Bermúdez-Sarguera y Rodríguez-Rebustilo, 2016).

Diversos autores han buscado comprender su esencia, es por esto que Marelli (1999, citada por Mastache, 2007) define la competencia como:

Una capacidad laboral medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para resultados deseados de la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades y destrezas que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus métodos y objetivos (p. 38).

Según Agüero (2006) y Buenahora (2002), las competencias se definen como las habilidades, conocimientos, actitudes, capacidades, valores y comportamientos, que se relacionan directamente con un desempeño satisfactorio de las personas en su trabajo. Para la OIT (2001) la competencia es el ejercicio eficaz de las capacidades para el desempeño en una ocupación, son algo más que el conocimiento técnico referido al

mero saber ya que integran el hacer en el campo de acción del profesional y su ejercicio diario laboral.

Por su parte, Herrera-Cabezas et al., (2009) definen las competencias como el conjunto de destrezas, capacidades, fortalezas y actitudes que acoge y desarrolla un individuo con el fin de realizar tareas de la manera más óptima posible en su área de trabajo; estas pueden ser “anticipar problemas, evaluar las consecuencias de su trabajo y participar activamente en la mejora de su práctica” (p. 242).

A su vez, Elizondo (2011) expone las competencias como el conjunto de saberes, capacidades y acciones que permiten al sujeto no solo el saber hacer, sino también el saber ser, por ende, incluye formarse a nivel cultural, social y personal.

Ahora bien, la integración del término competencia con el ámbito laboral se manifiesta en todos los procesos que integra la gestión del capital humano en la organización. Alles (2008), relaciona las competencias laborales con el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito de trabajo, ya sea en un empleo o en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia. Es decir, se traduce en resultados efectivos que contribuyen al logro de objetivos propios de la organización o negocio ya sea grupal o individual.

Las competencias laborales se constituyen entonces en un medio de respuesta a las transformaciones del contexto y las formas de gestión para poder cumplir a través de las potencialidades de sus trabajadores los objetivos de la organización. (Monsalve, 2016; Amigot-Leache y Martínez, 2013). Por otro lado, Salas-Perea, Díaz-Hernández y Pérez-Hoz (2014), definen la competencia laboral como la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva usando diferentes recursos bajo ciertas

condiciones que aseguran la calidad en el logro de los resultados dentro de la organización.

Por su parte, Ibáñez (2007) define las competencias a partir del desempeño exitoso que el sujeto tiene al momento de resolver una situación problemática. Para ello, plantea tres premisas a comprender; la primera, hace referencia a procesos preventivos alrededor de las situaciones que podrían desembocar en problemáticas; la segunda hace referencia a los pasos a seguir al momento de enfrentar situaciones problema; la tercera atiende a generar un espacio propicio para desarrollar las funciones propias del cargo. Finalmente, la cuarta busca establecer unos criterios propios que permitan evaluar el desempeño.

El desarrollo de las competencias incluye en sí una confluencia holística de aspectos extrínsecos e intrínsecos del individuo; estos segundos atienden a variables cognitivas, emocionales y psicológicas que le permiten adaptarse de una manera positiva a su entorno. Este proceso, conlleva entonces a la capacidad de plantear preguntas y respuestas a los dilemas propios del ambiente exigente en el que se sumerge el individuo, aflora los conocimientos teóricos y experimentales adquiridos, genera una búsqueda ferviente de continua construcción, produce interacción social dinámica y además avances individuales (García-Retana, 2011).

### **6.1.3 Tipos de competencia**

De manera más específica y atendiendo a la mirada polisémica de su concepto, es posible identificar diversos tipos en relación con los diferentes factores que en ella convergen, Boyatzis (1982, citado en Molina-García, 2012)

distingue dos tipos de competencias: las técnicas o de cargo y las competencias directivas o genéricas. Las primeras hacen referencia a los atributos necesarios individuales para desempeñar una tarea y las directivas o genéricas son las que posibilitan el éxito de una persona en un determinado cargo.

Otra clasificación de competencias la dan Spencer y Spencer (1993) quienes proponen la existencia de cinco tipos de competencias. La primera atiende a la motivación, comprendiéndose esta como el interés consistente hacia algo que se desea y que moviliza a la acción por el logro; la segunda, hace referencia a elementos netamente fisiológicos que permiten la respuesta a ciertos estímulos de información; la tercera hace parte del autoconcepto, es decir, factores como valores y actitudes de sí mismo; la cuarta, aborda aspectos cognitivos relacionados con el conocimiento sobre ciertas áreas particulares. Finalmente, la quinta hace referencia a la capacidad de llevar a cabo determinada tarea a nivel físico y/o mental.

En este mismo sentido, Alles (2008), define una competencia como singularidades de la personalidad manifestadas en conductas que se materializan en un ejercicio exitoso en el área de trabajo. Así mismo, las divide en a) Competencia cardinal como aquella competencia aplicable a todos los integrantes de la organización que apuntan al cumplimiento del plan estratégico de la organización; son entonces aquellas centradas en lo fundamental de la organización; reflejan lo necesario para alcanzar la estrategia empresarial y son necesarias en todos los colaboradores de la empresa. b) Competencia específica,

definida como aquella que apunta a áreas particulares de la organización, específicamente con los colectivos de personas que las componen.

Según Tobón (2004) las competencias pueden ser clasificadas como laborales y profesionales. Las primeras son propias de personal calificado y se consolidan por medio de herramientas de educación técnicas para labores muy puntuales; por su parte, las competencias profesionales, atienden al personal que ha cursado estudios a nivel de Educación Superior, logran permear al individuo de tal manera que la flexibilidad, complejidad y la capacidad de resolución de problemas son características propias de quienes poseen este tipo de competencias.

Por su parte Bunk (1994, citado por Ruiz de Vargas, Jaraba-Barrios y Romero-Santiago, 2006) plantea cuatro tipos de competencias; estas corresponden a: competencia técnica, competencia metodológica, competencia social y competencia participativa. La primera, hace referencia a la capacidad de desarrollar con las herramientas necesarias las funciones del cargo; la segunda, atiende a la capacidad de tener un método claro en las exigencias del área de trabajo y en las situaciones problemáticas que pueden surgir, logrando así soluciones efectivas; la tercera aborda la capacidad de comunicación, de interrelacionarse con el otro, relaciones interpersonales necesarias a la hora de trabajar en grupo; Finalmente, la competencia participativa, expone la importancia de contribuir al desarrollo propio pero también al desarrollo del otro, aportando en la medida de las posibilidades herramientas que sean útiles al entorno laboral.

#### **6.1.4 Enfoques de competencia laboral**

Posterior a definir la competencia laboral, es importante ahondar los enfoques del concepto, los cuales Mertens (1996, citado en Rodríguez, 2007) ha denominado como a) conductista b) funcionalista y c) constructivista. El primero, naciente en Norteamérica tiene por objetivo reconocer los factores del trabajador que están favoreciendo la germinación de un desempeño exitoso; por su parte, el enfoque funcionalista, naciente en Inglaterra, se aleja un poco de la observación del individuo y se centra en evaluar procesos y resultados. Finalmente, el enfoque constructivista, naciente en Francia, busca analizar el desarrollo de competencias por medio de la resolución de problemas y los conflictos que puedan surgir en la organización.

Sin embargo, Mertens (2000) plantea otros dos enfoques para abordar el concepto de competencia laboral desde una perspectiva empresarial: el estructural y el dinámico. El primero, plantea la importante influencia de características como el conocimiento, la habilidad, la comunicación, la motivación y la personalidad en el desarrollo de las competencias, por ende, se concibe la competencia laboral como la capacidad de obtener un resultado en relación con los objetivos organizacionales (contexto). Por su parte, el enfoque dinámico, plantea que el concepto competencia se desarrolla a partir del entorno en el que se desarrollan las organizaciones.

Por otro lado, se encuentra el concepto de competencia laboral referido por el artículo 3 de la Resolución 21/99 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social citado por Uribe, Aristizábal, Barona y López (2009) el cual refiere que es un conjunto de habilidades, destrezas y actitudes que son aplicadas por el trabajador en el desempeño de su labor, o cargo correspondiente, generando un principio de idoneidad demostrado

frente a los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desarrollo de las funciones.

A su vez, Sánchez, Martínez y Marrero (2004, citados en Uribe, Aristizabal, Barona y López, 2009) mencionan que las competencias laborales, son un conjunto de necesidades a nivel social y personal, que tienen una serie de requerimientos biológicos y contextuales que dan cuenta del desempeño exitoso que pueda tener una persona en el desarrollo de una labor (p.25). Continuando con lo anterior, las competencias laborales se caracterizan por la relación que se presentan al desarrollar algún tipo de quehacer, en el cual se desarrollan todas las destrezas habilidades, y atributos que una persona tiene y logra desarrollar por medio de la formación y del trabajo (Álvarez, Gómez & Ratto, 2004). Por lo que son necesarias y están presentes al interior de cualquier organización, debido a que sin estas no se podría cumplir con los objetivos tanto organizacionales, como en cualquier actividad (Guerrero, Chaparro y García, 2017).

### **6.1.5 Modelos de gestión por competencias**

Dentro de las nuevas tendencias de gestión del talento humano, el modelo de gestión por competencias es uno de los procesos que marca el direccionamiento de las empresas en relación con el personal, Según Coste, Lugo, Zambrano y García (2016) este sistema hace referencia a los “conocimientos, habilidades y cualidades de sus integrantes. Las competencias son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir mejor las misiones profesionales prefijadas” p.47. Por lo que según estos mismos autores la identificación de las competencias es lo que orientara a la organización en la definición y estructuración de procesos propios de la gestión humana como: reclutamiento, selección de personal,

planes de carrera y formación; orientados al desarrollo individual del trabajador y al reconocimiento de sus habilidades y capacidades.

Al tener estos procesos orientados a las competencias, Arancibia y Díaz (2002) menciona varios beneficios organizacionales; el primero hace referencia al favorecimiento de los procesos de aprendizaje por parte del personal y su fácil adaptación; en segundo lugar menciona la clarificación de expectativas en relación al cumplimiento de las metas organizacionales y en tercer lugar los procesos de selección orientados en capacidades, lo que permite aumentar las potencialidades del nuevo trabajador, generar planes de formación realmente acordes a las necesidades y por ende adecuados al plan de desarrollo.

De acuerdo con lo anterior, para la creación de un modelo de Gestión por Competencias es necesario abarcar tres pasos (Villa et al., 2004). El primero, consiste en tener una identificación clara de cada área y puesto de trabajo con relación a los perfiles requeridos; en segundo lugar, los líderes y directivos son responsables de promover y desarrollar nuevas competencias en los trabajadores; y tercero corresponde a brindar información y motivación sobre la posibilidad y ventajas de desarrollar nuevas competencias. Además de esto, el modelo de Gestión por Competencias permite evaluar las competencias de una organización a través de la sensibilización, análisis de los puestos de trabajo, definición del perfil de competencias requeridas y evaluación continua.

El desarrollo del modelo por competencias fue elaborado por McClellan, las cuales se enfocaron a identificar las variables que permiten evaluar el desempeño en el trabajo, a partir de allí se logra realizar demostraciones sobre la insuficiencia de los test

tradicionales y de las pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral, los cuales solo lograban disminuir las minorías étnicas, clases sociales, entre otros, aspectos en los procesos de selección (Álvarez, Gómez y Ratto, 2004).

Según Macías-Gelabert (2007) el proceso para el desarrollo de un modelo por competencias lo compone en primera instancia la definición de objetivos, posterior el designar un coordinador o responsable del proceso, seguido, implementar un plan de comunicación y formación; incorporar una metodología debidamente planeada; detectar las competencias y estructurar el modelo para finalmente, aplicar el modelo creado y evaluar el mismo a través de un proceso de mejoramiento continuo.

Es por esto que la gestión del capital humano por competencias ha permitido a las organizaciones que lo han implementado tomar decisiones y orientar sus procesos de forma satisfactoria en el futuro y la calidad de vida del personal (Segovia-Díaz, 2012). Entonces se hace necesario para las organizaciones evaluar las competencias laborales de sus trabajadores tanto genéricas como técnicas con el fin de cumplir con las necesidades organizacionales, obtener un desempeño exitoso del trabajador, establecer formaciones que permitan potencializarlas y llegar al éxito empresarial (Salas-Perea et al., 2014).

Uno de los estudios que ha utilizado la evaluación por competencias es el de Medina (2010) el cual busco identificar, analizar y determinar el nivel de clima laboral y las competencias laborales de directivos en la entidad Radiólogos Asociados S.A. aplicando en su etapa final, el Inventario Bochum de Personalidad logrando así a través de una medición integral de los directivos, diseñar métodos interventivos que le permitieran fortalecer y mejorar aspectos que se evidenciaron necesitaban ser modificados; otro

estudio a tener en cuenta fue el realizado por Macías (2012) quien ejecutó una evaluación de aquellas competencias laborales que estaban presentes en los estudiantes de pregrado de Ingeniería Industrial, con el objetivo de lograr un diagnóstico que le permitiera fortalecerlas. El proceso constó de varios momentos; de manera inicial, se tomó información de revistas especializadas sobre el reclutamiento y las exigencias propias de los ingenieros industriales con el fin de conocer la realidad laboral actual. Posterior a ello, se aplicó el inventario Bochum de personalidad y competencias (BIP) con el fin específico de obtener factores psicológicos y motivacionales relevantes, es decir y como lo manifiesta la investigación “una interpretación argumentada” (p.20)

En sí, lo que se busca con el proceso de evaluación es una valoración objetiva del desempeño de una persona, integrada con los objetivos organizacionales; en ella encontramos diversos métodos de aplicación, como son las escalas de puntuación, las listas de verificación, el registro de acontecimientos, cuestionarios, entre otros. La elección del método depende de los objetivos que se hayan definido, las características del trabajo y la cultura organizacional; sin embargo, es claro que se realiza una medición de algo que ya ocurrió y puede ser medido mas no remediado (Medina, Armenteros, Guerrero y Barquero, 2012).

Siendo todo lo anterior coherente y aplicable con las organizaciones del sector educativo, es importante mencionar que estas a nivel de Latinoamérica enfrentan un gran reto con su planta docente y directiva en términos del crecimiento acelerado del mercado, la innovación, los factores socioculturales y ambientales que influyen en el acceso a la educación y el uso de nuevas tecnologías.

Importa entonces mencionar la trascendencia que el enfoque por competencias aplicadas al entorno académico y educativo ha alcanzado a nivel mundial debido a sus efectivos resultados es tal que la Unión Europea, específicamente en la declaración de Bolonia en 1999, motivó a que se diera la construcción del Proyecto Tuning. Proyecto, que en compañía de diversas universidades buscó dar reconocimiento al espacio de educación europeo y del cual se propone el desarrollo de diseños curriculares basados en competencias. Hoy por hoy, 46 países hacen parte de este proyecto, que tiene validez gradual en todas las universidades por lo que se adoptó un marco común que permitió la generalización y aseguramiento de la calidad con un sistema integrado y articulado (Fernandez-Lamarra, 2010).

Es por esto, que Ganga-Contreras, Abello-Romero, Salinas-Mayne y Acuña-Vercelli (2014) exponen los principales intereses de las instituciones de Educación Superior, resaltando el obtener beneficios a través de una correcta gestión como la principal motivación; por ello, los diferentes equipos directivos compiten por el control de recursos organizacionales y la optimización de los mismos. Sin lugar a duda, las instituciones siempre demandarán aquellos directivos con efectivos procesos de gestión.

Por ello, en contexto de la educación en Latinoamérica hoy por hoy han ido implementado en diferentes instituciones estrategias holísticas e integrales que permitan a la comunidad académica posicionarse en un modelo por competencias, efectivo y capaz de repercutir en cambios significativos en directivos, docentes, administrativos, alumnos y demás actores dentro del contexto educativo que permeen la educación latinoamericana.

El ambiente actual en el que se encuentra la sociedad, específicamente el entorno educativo explica el conocimiento holístico no sólo como la relación básica de retener y exponer, sino que exige surja en los actores procesos tales como aprender a aprender, aprender a ser, aprender a conocer, aprender a hacer y aprender a relacionarse (Delors, 1996) es decir, competencias laborales que permita la correcta adquisición, aplicación y manifestación del comportamiento.

Por ende, el desarrollo y la cristalización de competencias de directivos en instituciones de Educación Superiores de vital importancia para los procesos de creación, análisis, modificación y consolidación de estrategias que permeen significativamente en el desarrollo de competencias a docentes, administrativos y alumnos que se enfrentan a los retos actuales (Elizondo, 2011).

Atendiendo a lo anterior Alonso y Gallego (2010) acuñan la responsabilidad de desarrollar correctas competencias en los alumnos a los directivos a cargo de la organización. Toda vez que estos deben contar con capacidades como la resolución de problemas, discernimiento de las capacidades y limitaciones propias y del otro y control de emociones. Competencias, que deben ser comunicadas y enseñadas directamente a las personas a cargo, pese a que estas son intransferibles (Estrada, 2012).

Ahora, bien, es importante entonces conocer cuáles son las competencias que requieren prioridad en la formación de los actores institucionales –directivos, docentes, alumnos, entre otros- y éstas deben diagnosticarse evaluando las acciones que estos pueden tomar estando en situaciones críticas desde su labor. Lo cual, dará indicios específicos del saber, saber hacer y saber ser, factores claves a la hora de lograr un desempeño exitoso (Hernández, 2002).

Ahora, es bien sabido que el enfoque por competencias tiene por objetivo lograr una eficaz gestión de los trabajadores para que de esta manera logren el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, para ello, se hace necesario que se identifique y fortalezca los recursos con los que cuenta el trabajador directamente en su cargo, como también los momentos específicos en que la organización se sincroniza de manera eficaz para alcanzar un desempeño adecuado, un proceso que insoslayablemente permeará los procesos directivos (Linley, Harrington y Garcea, 2010; Ulrich, 2010).

Con base a lo anterior, se hace inminentemente necesario, que los docentes y directivos desarrollen competencias que permitan un mayor desarrollo e interacción para con los estudiantes. Competencias observables no solo a nivel de experiencia del docente sino en la construcción de la practica educativa para así poder responder de manera efectiva desde el ámbito universitario a un mundo globalizado, de nuevas tecnologías y cambios económicos.

Como se mencionó anteriormente en el documento, Alles (2008) plantea que los atributos de personalidad son importantes en el desarrollo de competencias de los directivos, motivo por el cual se describirán a continuación las bases teóricas de la variable personalidad.

## **6.2 Personalidad**

Anteriormente el desempeño de un individuo se evaluaba de acuerdo a sus capacidades técnicas y el volumen de trabajo realizado, no obstante, en las últimas décadas, los rasgos de personalidad se han convertido en una demanda principal y una variable destacada en los anuncios laborales, los trabajadores hoy día deben poner su

personalidad al servicio de su trabajo y desarrollarse y servirse de ella para lograr un mejor desempeño (Ortiz, 2008).

Sin embargo, en los últimos años ha surgido la necesidad teórica de indagar y explicar los procesos de organización y productividad de las empresas, por lo que conocer los factores internos de la organización es de gran importancia para diagnosticar y posteriormente implementar estrategias de mejora (Tovar y Pérez, 2016); es así como el estudio y evaluación de las características del recurso humano que conforma una empresa comenzó a ser relevante (Ortiz, 2008). Estudios realizados por diversos autores (Kreitner y Kinicki, 2003; Robbins, 2003; Hellriegel, Slocum y Woodman, 2005) indicaron que la personalidad es una variable de significativa a nivel individual y grupal para la gerencia de organizaciones.

De acuerdo a lo anterior se hace necesario para las organizaciones estudiar y evaluar los rasgos de personalidad de los individuos a fin de explicar e inferir comportamientos y actitudes de los trabajadores en el contexto de trabajo, los cuales se verán reflejados en su adaptación al trabajo y desempeño laboral (Hossiep y Paschen, 1998; Ones, Dilchert, Viswesvaran & Judge, 2007). Teniendo en cuenta que la personalidad supone la diversidad de cada trabajador, por lo que es determinante a la hora de que el trabajador se enfrente a situaciones particulares o de la vida cotidiana con el fin de posibilitar el cumplimiento de objetivos (Rubio y Castro, 2012).

### 6.2.1 Definición de personalidad

Referirse al concepto de personalidad, incluye dos términos que en ocasiones se emplean como sinónimos pero que en realidad son diferentes, que se complementan constantemente entre ellos y la definición de personalidad. Dichos términos son temperamento y carácter, el temperamento se relaciona estrechamente con las bases biológicas o constitucionales de la personalidad, Allport (1961, citado por Izquierdo, A. 2002) escribe: “El temperamento, al igual que la inteligencia y la constitución corporal, constituye una especie de material bruto que acaba por conformar la personalidad (...); por otra parte, el temperamento se relaciona con el clima bioquímico o tiempo interior en el que se desarrolla una personalidad” (p. 618)

Por otra parte, el carácter se deriva del griego *character* término que designa un instrumento grabador y denota la naturaleza psicológica de la persona o su marca. Aunque el concepto es heterogéneo, frecuentemente se emplea para designar rasgos de la personalidad que son moldeados por los procesos del desarrollo y las experiencias de la vida (De la Fuente, 1983).

A partir de la definición de los términos anteriores, los cuales han recibido diferentes interpretaciones por varios autores y han sido motivo de discusiones epistemológicas, se infiere de que temperamento y carácter no son lo mismo que personalidad, pero sí pareciera que son componentes que se encuentran en ella, como lo afirma Allport (1961), el uno desde una base biológica y el otro como el resultado de aprendizajes e interacciones. Una vez entendida la diferencia de éstos y su relación, se da paso para esbozar el concepto de personalidad, teniendo en cuenta las diferentes

posturas que han logrado dar una aproximación a la interpretación del mismo alrededor del tiempo.

Desde una perspectiva ideográfica, que supone que la personalidad está compuesta de *rasgos* únicos en cada individuo, se encuentra la teoría de Gordon Allport, quien considera que se debe estudiar la combinación de rasgos, tal como se presentan en un individuo específico. Los rasgos dirigen la forma de comportarse y las motivaciones a hacerlo de cierta forma, no obstante, algunos son más coercitivos que otros. Para Allport, los rasgos se clasifican en el grado en que gobiernan la personalidad (Lamas, 2012):

A) Rasgos cardinales: son los más poderosos y penetrantes, dominan la vida de las personas. En realidad, pocas los poseen, y cuando éste es el caso, es probable que piensen sobre sí mismas en función de esas características.

B) Rasgos centrales: representan las tendencias altamente características de lo individual y son fáciles de inferir. Allport afirma que el número de rasgos centrales por medio de los cuales se puede conocer en forma adecuada a una personalidad son muy pocos, considera, después de algunos estudios, que con poco más de cinco rasgos basta para describir las atribuciones centrales de una persona.

C) Rasgos secundarios: son los menos frecuentes y los menos importantes para comprender la dinámica de la personalidad de una persona. Incluyen actitudes específicas y preferencias, por ejemplo, el tipo de música o alimentos que a uno le gustan. Los rasgos secundarios son más limitados en su ocurrencia, menos cruciales en la descripción de la personalidad.

Para García (2005), Raymond Cattell es otro de los teóricos que considera que la personalidad es un conjunto de rasgos que tiene carácter predictivo sobre la conducta, que es un constructo constituido por partes (los rasgos) y que es una estructura única y original para cada individuo. El objetivo primordial de Cattell (1972, 1977) es hacer una clasificación de las conductas y hallar una unidad de medida en personalidad, valiéndose del análisis factorial para encontrar sus elementos estructurales básicos. Según el autor, tales elementos son los rasgos, que representan las tendencias particulares de respuesta. Logrando así la creación de uno de los instrumentos más reconocidos en cuanto a personalidad: el test de personalidad de los 16 factores (García, 2005). Otro teórico que retoma el estudio de los rasgos de personalidad es Hans Eysenck el cual define la personalidad como:

una organización más o menos estable y duradera del carácter, temperamento, intelecto y físico de una persona que determina su adaptación única al ambiente. El carácter denota el sistema más o menos estable y duradero de la conducta conativa (voluntad) de una persona; el temperamento, su sistema más o menos estable y duradero de la conducta afectiva (emoción); el intelecto, su sistema más o menos estable y duradero de la conducta cognitiva (inteligencia); el físico, su sistema más o menos estable y duradero de la configuración corporal y de la dotación neuroendócrina (p. 2).

En palabras del propio Eysenck, los rasgos son “factores disposicionales que determinan nuestra conducta regular y persistentemente en muchos tipos de situaciones diferentes” (Eysenck y Eysenck, 1985). La teoría de personalidad de Eysenck es además considerada una teoría de dimensional, en la cual las dimensiones básicas para el autor

son: Extraversión (E), Neuroticismo (N) y Psicoticismo (P). Cabe resaltar que las tres dimensiones deben considerarse como categorías no excluyentes (Schmid et al. 2010).

Erik Erikson amplió el concepto de desarrollo de la personalidad desde su teoría psicosocial para comprender el ciclo completo de la vida, teniendo en cuenta el periodo de la infancia a la vejez. Así mismo, exploró el impacto que la cultura y la sociedad tienen sobre el desarrollo de la personalidad. En la formulación de la teoría del desarrollo psicosocial, Bordignon (2005) destaca las diferencias individuales internas, el inconsciente como ‘una fuerza importante en la formación de la personalidad en donde la experiencia es influenciada por modalidades biológicas que se expresan por medio de símbolos y juegos que van a dar soporte a las fuerzas del Yo’. Por último, considera que las diferencias biológicas juegan un rol fundamental en la identificación sexual y por lo tanto denotan un modo de actuar (p. 51).

Respecto a las teorías conductuales Watson padre del conductismo, aborda la teoría de la personalidad en que el ser humano viene en blanco y el ambiente es el que determina la personalidad debido a la capacidad de moldeabilidad, en cualquier etapa de la vida, por otro lado, se encuentra B.F. Skinner el cual concluye que una persona aprende por medio de los aspectos situacionales siendo la personalidad, un producto de acuerdo al contexto que se encuentra inmerso, ya que la probabilidad que se presenten estímulos que sean reforzadores pueden incrementar la incidencia conductual. (Montaño et al. 2009, p.95).

Desde la teoría Cognitiva Bandura por su parte, (citado en Montaño et., al 2009) describe la personalidad como la interacción entre cognición, aprendizaje y ambiente; de igual manera juegan un papel importante las expectativas internas de los individuos,

pues el ambiente influye en la manera de comportarse y por tanto modifica las expectativas del individuo ante otras situaciones respecto a su comportamiento, teniendo en cuenta que las personas se ajustan a unos criterios o estándares de desempeño que son únicos a la hora de calificar un comportamiento en diversas situaciones.

Por tal razón, Bandura realizó sus estudios en humanos en el nivel contextual; por lo tanto, a través de la observación de modelos la persona puede transformar imágenes e ideas que se pueden combinar y modificar con el fin de elaborar patrones de conducta adecuados (Montaño et al., 2009). Es así como las personas pueden construir expectativas de los resultados o las conductas a partir de las relaciones condicionales observadas entre los eventos que suceden en el mundo alrededor de ellos y los resultados que éstas acciones producen (Bandura, 2001, p. 7).

Si bien la psicología ha identificado distintos rasgos de personalidad y un sinnúmero de dimensiones permiten la distinción de unos a otros, la investigación en los últimos años ha convergido hacia cinco grandes dimensiones, cada uno compuesto por un conjunto de rasgos que explican la mayor parte de las diferencias entre las personalidades individuales y se fundamenta en un modelo denominado “The big five” (Los cinco grandes). Los Big Five fueron originalmente elaborados por dos equipos independientes de investigación: Paul Costa y Robert McCrae (en el National Institutes of Health), y Warren Norman (en la Universidad de Michigan)/Lewis Goldberg (en la Universidad de Oregon).

Se destaca así que, en los últimos veinte años, un gran número de psicólogos de la personalidad han llegado al consenso de estudiar la personalidad desde 5 grandes rasgos o factores de la misma, con el fin de describir los aspectos humanos y funcionales

que se encuentran inherentes a ella. Un valor agregado es que las dimensiones que allí se retoman, son consideradas universales, lo cual tomó numerosos estudios para la validez de tal afirmación, pudiendo entonces aplicarse en diferentes culturas sin que sus características psicométricas varíen. Además de incluir cinco grandes factores de personalidad transversales a cualquier cultura, el empleo de este modelo también se justifica por la aplicación del instrumento Big Five en el estudio, lo que representa una coherencia del mismo.

Este enfoque postula que la estructura básica de la personalidad estaría compuesta por cinco grandes factores de orden superior (rasgos de personalidad) y diversas facetas de personalidad de bajo nivel (Bouchard & Loehlin, 2001). Puntualmente, estos cinco grandes factores son denominados como Extraversión (E), Amabilidad (A), Responsabilidad (C), Neuroticismo (N) y Apertura a la Experiencia (O).

En relación a la a extraversión, se caracteriza por la alta sociabilidad, tendencia a la compañía de otros (gregarismo), atrevimiento en situaciones sociales, tendencia a evitar la soledad. Existe una alta tendencia a experimentar emociones positivas tales como alegría y satisfacción. Son asertivos, habladores, optimistas, amantes de la diversión y necesitan constante estimulación (sensaciones nuevas). Se sienten felices, están ocupados y buscan hacer amigos.

Teniendo en cuenta el factor afabilidad, es descrito en cuando al individuo es altruista, considerado, bondadoso, generosos, confiado, servicial y solidario. Puede resultar hasta cínico, grosero, no cooperativo e irritable. Muestra complacencia amistosa. El factor responsabilidad, también conocido como “ser consciente”. Esta dimensión

tiene sus bases en el autocontrol, no sólo de impulsos, sino que también en la planificación, organización y ejecución de tareas. Por esta razón a este factor también se le ha denominado como "voluntad de logro", ya que implica una planificación cuidadosa y persistencia en sus metas. Está asociado con la responsabilidad, confiabilidad, puntualidad. Es escrupuloso y ambicioso de propósitos claros.

Seguidamente, el neuroticismo, son individuos con un rasgo de personalidad que conlleva una inestabilidad emocional, ansiedad, mucha preocupación, etc. Presentan una percepción sesgada hacia las situaciones negativas. Se caracteriza por la falta de homogeneidad en la conducta, baja tolerancia al estrés, poca sociabilidad, nervioso, inseguro, hipocondríaco. Por último, en la apertura sus elementos constituyentes son la imaginación, creatividad, curiosidad, la sensibilidad estética, la atención a las vivencias internas, gusto por la variedad e independencia de juicio.

En la investigación realizada por Barrick & Mount (1991, citados en Ter, 1996) realizan una predicción de cinco dimensiones de la personalidad para el desempeño laboral, en la cual distinguen tres criterios de desempeño (habilidad laboral, habilidad de entrenamiento y datos personales) en cinco grupos, profesionales, políticos, gerentes, vendedores y trabajadores calificados y técnicos), ellos consideran la taxonomía de the Big Five como un esquema útil ya que logra organizar muchos rasgos de la personalidad, Entre los principales resultados se encuentra una correlación entre la escrupulosidad y la Estabilidad emocional en el desempeño laboral, por otro lado la extroversión fue válida en los gerentes y vendedores, la apertura por su parte predice la habilidad de capacitación pero no la destreza laboral, a su vez, la agradabilidad no lo toman como un predictor pertinente, ya que el hecho de ser considerado como cortés,

bondadoso o confiable no predice el desempeño laboral. Entre las principales conclusiones se encuentra que las personas de selección utilizan las cinco dimensiones en la toma de decisiones sin embargo el factor de agradabilidad no juega un rol protagónico, pero el de escrupulosidad si (p.149).

Existen diversos estudios ponen de manifiesto la capacidad del Big Five para predecir variables de resultados en las organizaciones, algunas de las dimensiones de la personalidad tales como: conciencia, amigabilidad y Neuroticismo, han demostrado que son válidos predictores del desempeño en el puesto y de conductas contra productivas como por ejemplo: robos, problemas de conducta y absentismo laboral (Barrick y Mount, 1991; Judge Heller & Mount , 2002; Salgado, 2003, citados en García, Ramos & García, 2009).

Como se ha mostrado, las contribuciones que se han hecho desde la psicología para definir la personalidad han sido numerosas; Robins (2008, citado en Rubio 2013) afirma que ‘‘las contribuciones de la psicología han sido valiosas para la comprensión de aspectos organizacionales relacionados con aprendizaje, percepción, personalidad, capacitación, liderazgo, motivación, entre otros...’’ (p.68).

Ahondar el constructo personalidad en la presente investigación, exige situarse en la necesidad de comprender que el surgimiento y adaptación del trabajador en el contexto laboral y específicamente en su cargo está mediado en gran medida por características propias de la personalidad según lo plantea Alles (2000). Un ejemplo de lo anterior es la investigación realizada por Ocampo, Vargas y Manrique (2017) quienes buscaron describir la estructura psíquica de dos grupos de terapeutas, el primero correspondía a terapeutas de niños, niñas y adolescentes que han vivido experiencias de

abuso sexual y el segundo, correspondía a terapeutas que no han atendido a esta población. A través de un enfoque cuantitativo no experimental con un diseño transversal, de alcance descriptivo comparativo y aplicando el BIP se logró encontrar evidencias estadísticamente significativas en los dos grupos, específicamente en las variables, estabilidad emocional y distorsión de la imagen presentes en mayor medida en el segundo grupo, lo que se operacionalizaba a través de una mayor exigencia del rol de trabajo.

Sin lugar a dudas, las exigencias del contexto hoy por hoy han acogido los conocimientos y la experticia de los empleados y particularmente de los directivos, incluyendo características propias de su personalidad (Contreras, 2004). Por ello, es importante resaltar el papel bidireccional que juega la personalidad en procesos organizacionales. Entendiendo que es causa de efectivos procesos por su importante influencia en por ejemplo, menos índices de rotación al realizar una adecuada ubicación del individuo. Ubicación que le permita desarrollar de manera correcta sus capacidades y destrezas; pero que a su vez, es efecto en la medida que el rol a desempeñar por el empleado contribuya al libre desarrollo de la personalidad (Hossiep y Paschen, 1998).

### **6.3 Engagement**

Actualmente en la sociedad contemporánea las organizaciones están constantemente en búsqueda de crecimiento y posicionamiento, el cual se manifiesta en su mayoría de veces a través de lograr obtener elementos netamente tangibles; estos, si bien es cierto, son factores que evidencian progreso, en sí mismos solamente no son un factor objetivo para determinar el crecimiento de la organización, éste atiende también a

características intangibles como el bienestar, compromiso y cualificación de lo que se ha denominado en esta investigación el recurso más importante de la organización, el humano (Brennan, Palermo y Tagliapietra, 2012)

De acuerdo a lo anterior y en contraposición al modelo tradicional de psicología organizacional que se ha centrado tradicionalmente en el déficit y en diseñar intervenciones en pro de reducir procesos deficientes a nivel empresarial y organizacional, tal y como lo enuncia Polo, Palacio, De Castro, Mebarak y Velilla (2013); Acosta, Salanova y Llorens (2011), emerge el modelo de Psicología Positiva en aras de trabajar en pro del bienestar psicológico y mejorar la calidad de vida de las personas y de los grupos tanto a nivel personal como de productividad en sus funciones (Salanova & Llorens, 2016).

Un modelo caracterizado por el estudio científico de las experiencias positivas que aportan a la idónea calidad de vida de las personas (Seligman, 2005., así mismo Gable y Haidt, 2005) la definen como “el estudio de las condiciones y procesos que contribuyen al óptimo funcionamiento de personas, grupos e instituciones” (p. 104), de acuerdo a lo anterior, Seligman (2005) considera que existen tres pilares fundamentales para logra un funcionamiento adecuado; a) vida plena, la cual está asociada a la búsqueda de la felicidad a partir del incremento de las emociones positivas, haciendo conciencia plena de cada momento a través de los sentidos. b) búsqueda de sentido o significado de la vida, haciendo referencia a la importancia de poner a disposición las fortalezas personales en función del bienestar del otro, en sí, acciones solidarias. c) el engagement o compromiso –*de interés en el presente estudio*- haciendo referencia a la

capacidad de generar placer a partir del compromiso con la tarea efectiva (Lupano y Castro Solano, 2010). Esto corrobora la importancia que tiene la regulación cognitiva de las emociones en el entorno organizacional, puesto que se relaciona de manera directa la experiencia del afecto con el compromiso positivo en la institución (Castellano, Muñoz-Navarro, Toledo, Spontón y Medrano, 2019).

De lo anterior se podría inferir que personal capacitado, desarrollado, con las características emocionales, psicológicas y físicas necesarias, aportará al óptimo desempeño de la organización; logrando así, identidad con la misma, dando respuesta adecuada a las funciones del cargo, lo cual repercute en la productividad y competitividad de la organización, lo anterior incluye que la persona no se encuentre en conflicto al tener que decidir entre su vida o trabajo porque estas se complementan (Di Stefano y Gaudiino, 2018).

Así, en palabras de Aguillón, Peña y Decanini (2014) “De manera reciente, se ha tomado en cuenta al engagement como un factor primordial para el impulso del capital humano” (p.2334), el cual es fundamental para las organizaciones contemporáneas debido al sin número de retos a los que se ven enfrentadas, por lo tanto, una estrategia fundamental para conseguir un mejor desempeño de los trabajadores es centrarse en fomentar su compromiso (Gruman y Saks 2010).

### **6.3.1 Definición de engagement**

El engagement es un concepto relativamente nuevo con un escaso y diverso bagaje teórico y empírico, Macey & Schneider, (2008) consideran que muchas de sus definiciones provienen de la práctica y de la investigación, no obstante, otras tantas son

producto del sentido común e intuitivo de las personas en las organizaciones, lo que puede llegar a generar confusión puesto que algunos autores lo definen como un estado psicológico que involucra sentimientos de compromiso, satisfacción y actitudes positivas. Otros, como un comportamiento que puede ser observado directamente en el trabajo y que implica un desempeño especial o “extra” por parte de los trabajadores. De acuerdo a lo anterior, creen que “el concepto sería más útil si fuera enmarcado como un modelo que abarque simultáneamente el estado psicológico y el comportamiento que implica” (p.5).

El concepto de engagement fue entonces definido en primera instancia por Kahn (1990) como la capacidad de establecer funciones en los miembros que componen la organización en función de un adecuado desempeño laboral que repercuta en el logro de una adecuada expresión cognitiva, conductual y emocional.

Salanova et al., (2000) lo definen como “un constructo motivacional positivo relacionado con el trabajo” (p.119). Posteriormente, Martínez y Salanova (2003) lo definen como “un estado positivo, afectivo-emocional de plenitud que es caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción en el trabajo” (p.363).

Harter, Schmidt & Hayes lo definen como “la participación del individuo, así como el entusiasmo por el trabajo” (p.269).

Schaufely y Bakker (2004) definen el engagement como:

Un estado de ánimo positivo, satisfactorio relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción, en vez de un estado momentáneo y específico, se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente y omnipresente que no se centra en ningún objeto en particular (p.4).

Arenas y Andrade (2013) consideran que el engagement es “un estado positivo de compromiso, de satisfacción, de dedicación y absorción que permite a los empleados experimentar una sensación de conexión y de realización afectiva con sus actividades en el trabajo” (p. 46). Otros autores, lo definen como un proceso, y como tal aborda un conjunto de operaciones sucesivas que articulará e introducirá al trabajador con su trabajo y por ende con la organización (Aguilón et al, 2014; Carrasco, de la Corte, León, 2010).

Así mismo, el contexto europeo relaciona el engagement como un constructo no adherido a un único factor sea de tipo intrínseco y/o extrínseco; sino que emerge a partir del compromiso organizacional, la motivación laboral duradera y no alterable que además repercute en menos procesos de rotación y por ende más estabilidad del personal (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau, 2000).

Así mismo, Acosta, Salanova y Llorens (2011) expresan que el vigor, la dedicación y la absorción en su labor, componen una correcta salud mental del individuo y a esto, se denomina engagement.

### **6.3.2 Dimensiones del engagement**

Para muchos autores el engagement parte de una visión tridimensional como concepto opuesto al burnout o síndrome de estar quemado (Flóres, Fernández, Juárez, Merino y Guimet, 2015), síndrome definido como aquellos estados de fatiga emocional que están estrechamente relacionados con la manifestación constante de variables psicosociales detonadoras de estrés (Arenas & Andrade, 2013) y que a su vez puede entenderse a partir de tres dominios: a) agotamiento o cansancio emocional frente a su realidad laboral b) despersonalización/cinismo, hace referencia al trato disfuncional,

inadecuado y negativo que se da a los clientes, compañeros de trabajo o a la labor en sí misma c) falta de logro personal/eficacia que atiende propiamente a sentimientos de frustración, poca motivación e incompetencia.

Según Caballero, Abello y Palacio (2007) estos dominios permiten explicar de manera clara la incompatibilidad entre los dos términos “Así, la energía se torna en agotamiento; la dedicación, en cinismo y la autoeficacia, en ineffectividad” (p. 14). Sin embargo, aunque burnout y engagement son entidades conceptualmente distintos y se encuentren relacionados negativamente, estos no son perfectos opuestos (Juaréz, 2015), es por esto que el engagement se considera como “un fenómeno que no se ubica en un continuo de oposición directa a las tres dimensiones del burnout, sino que es independiente y que como constructo motivacional, es caracterizado por sus tres componentes” (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002, citado por Flóres et al, 2015 p.196).

### ***Vigor.***

Esta dimensión aborda los niveles elevados de energía en el trabajo y el deseo de esforzarse en el mismo por encima de los impedimentos que se puedan presentar, atiende a su vez al componente conductual-energético (Arenas & Andrade, 2013; Montalbán, Cardona & Lugo, 2014; Salanova & Schaufeli, 2009).

Schaufely y Bakker (2004) consideran que el vigor está caracterizado por “altos niveles de energía y resiliencia mental mientras se trabaja, la voluntad de invertir el esfuerzo en el propio trabajo, y la persistencia incluso frente a las dificultades” (p. 5).

Por otro lado, Rodríguez, Martínez y Sánchez (2013) consideran el vigor como una dimensión conductual que se traduce en altos niveles de energía tanto física como

mental donde el individuo se esfuerza e involucra activamente en la realización de su trabajo independiente de las dificultades que puedan surgir. Flóres et al. (2015) lo definen como “altos niveles de energía y resiliencia mental mientras se trabaja” (p. 196).

Finalmente, Tripiana y Llorens (2015) argumentan que el vigor se caracteriza por “altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, el deseo de invertir esfuerzos en el trabajo que se está realizando, incluso cuando aparecen dificultades en el camino” (p. 637).

### ***Dedicación.***

La dedicación, es el sentimiento de entusiasmo y orgullo con una alta implicación en el trabajo, atiende al componente emocional/emotivo (Arenas & Andrade, 2013; Montalbán et al., 2014; Salanova & Schaufeli, 2009).

Según Schaufely y Bakker (2004) la dedicación se refiere a “estar fuertemente involucrado en el trabajo de uno y experimentar un sentido de significado, entusiasmo inspiración, orgullo y desafío” (p. 5).

A su vez, Martínez y Salanova (2003) consideran que esta dimensión afectiva donde los trabajadores se involucran e implican altamente en su trabajo con sentimientos de entusiasmo y orgullo por el mismo. Para Flóres et al. (2015) la dedicación tiene que ver con “estar fuertemente motivado en el trabajo y experimentar un sentido de significancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío” (p. 196).

Tripiana y Llorens (2015), definen esta variable como “una alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, dedicación, orgullo y reto por el trabajo” (p. 637).

***Absorción.***

Es ese estado de concentración e incapacidad para desconectarse de su trabajo, el sentimiento de “el tiempo pasa volando” que atiende al componente cognitivo (Arenas & Andrade, 2013; Montalbán, Cardona y Lugo, 2014; Salanova & Schaufeli, 2009).

Se caracteriza por “estar completamente concentrado y felizmente absorto en el trabajo, por lo que el tiempo pasa rápidamente y la persona tiene dificultades para separarse del trabajo” (Schaufely y Bakker , 2004. p. 6).

La absorción en un trabajador engaged se distingue por “estar completamente concentrado y envuelto en el trabajo, con dificultad para despegarse de él y percibiendo que el tiempo pasa ligeramente” (Flóres et al., 2015, p. 196). Se produce cuando “se está totalmente concentrado en el trabajo, mientras se experimenta que el tiempo pasa volando y se tienen dificultades en desconectar de lo que se está haciendo debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas” (Salanova, 2009, citado por Tripiana y Llorens, 2015, p. 637).

Es importante acotar el rol protagónico que desempeña el trabajador en el surgimiento del engagement, puesto que este cuenta con recursos laborales que se encuentran directamente relacionados tales como información, comunicación, compromiso e independencia (Hernández y Oramas, 2018). No obstante, la manifestación del engagement atiende también a procesos sociales, políticos y de estructura organizacional. Esta última, de vital importancia puesto que las organizaciones deben proveer las estrategias, herramientas, recursos psicológicos y administrativos para lograr personal a gusto con el cargo, psicológicamente conectado con la organización y satisfecho con el hacer, lo cual, sin lugar a dudas repercutirá en un desempeño exitoso y ello en alcanzar una ventaja competitiva en el mercado (Extremera-Pachecho, Durán y

Rey, 2007). Tal como se evidencia en el estudio realizado por Linlin, Nan y Yang (2017), en el cual el capital psicológico del líder en la organización, permitía un mayor compromiso de los trabajadores creando asociaciones positivas hacia la labor desempeñanda.

En este sentido, y con relación al presente estudio es fundamental el rol que desempeñan tanto los directivos como la organización en este proceso, toda vez que cuentan con un papel específico de influencia y autoridad en toda la comunidad; por ende, sin directivos comprometidos con la organización, no se podría pensar en trabajadores con una identidad clara con la cultura, el plan estratégico organizacional y las diferentes funciones asignadas en el organigrama empresarial; lo que entonces, afectaría el desarrollo del cumplimiento de las demandas del receptor, la resolución efectiva de problemas y la cadena de respuestas positivas; generando así altos niveles de insatisfacción y por ende, un posicionamiento débil de la organización educativa frente a las demandas actuales.

Es tal la importancia que Gülbahar (2017) expuso el papel fundamental que el compromiso y la participación de un docente juega en el éxito de la organización educativa. Sin lugar a dudas, el engagement inicia por una identidad delegada y transmitida de director a empleado. “parece ser que invertir en la salud es sinónimo de rentabilidad y competitividad” (Tripiana y Llorens, 2015, p.635).

Por lo tanto, es relevante mencionar la importancia de desarrollar acciones en pro de generar engagement en los directivos de la organización, buscando además la germinación de competencias laborales propias de las funciones del cargo para así,

lograr gestionar procesos en pro del bienestar colectivo e individual, repercutiendo entonces en organizaciones saludables (Demerouti & Bakker, 2011).

Según la WHO (2010) la organización saludable puede definirse como un entorno en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de sus empleados, así como la sustentabilidad del ambiente laboral. Dicha definición debe dar respuesta a indicadores como la seguridad relacionada al entorno físico del trabajo; el bienestar en el área psicosocial incluyendo la organización y cultura laboral; los recursos personales de salud y las formas de participación en comunidad para mejorar la salud del personal, sus familias y demás miembros de interés.

#### **6.4 Estudios empíricos que abordan las variables**

A continuación, se presenta una serie de estudios donde se analizan las tres variables, las cuales son: personalidad, competencia y engagement, sin embargo, éstos estudios suelen abordar las variables por separado, por ello ha sido difícil encontrar investigaciones que las aborden de manera relacional.

En el ámbito nacional, en la Universidad del Rosario, en Bogotá, Colombia, Contreras (2008) realizó un desarrollo temático sobre el concepto de Liderazgo y lo analizó desde una perspectiva amplia e integral; sin embargo, existe la necesidad de realizar investigaciones aplicadas sobre dicho concepto ajustado a las condiciones actuales de las organizaciones. Este concepto se encuentra vinculado a la variable de personalidad ya que como lo menciona Contreras (2008) el liderazgo ha sido estudiado como rasgo, característica, habilidad, condición, generando diversas definiciones, estos aspectos se han relacionado con las diferencias individuales de los líderes partiendo

como base los estudios de la personalidad enfocados principalmente en la teoría de los rasgos.

Algunos estudios reflejan la relación existente entre personalidad y liderazgo entre estos se encuentra lo mencionado por Contreras (2008) el cual consideró que no solo son los rasgos los que ejercen una influencia sobre el liderazgo sino también son las situaciones, contextos o condiciones en las cuales se presentan para que sean desarrolladas y potenciadas, así mismo, soporta lo anterior ampliando el concepto de liderazgo desde una perspectiva ambiental, en dónde no solo confluyen las características individuales del líder sino también las actitudes, y necesidades de las personas que lo siguen, así como la estructura y los propósitos de la organización, también teniendo en cuenta múltiples contextos como: el entorno social, aspecto político, económico entre otros.

El concepto de liderazgo posee una divergencia en donde por un lado se comprende como una diferencia individual que es referida a la personalidad y que puede ser innato en las personas que son líderes, sin embargo, existe otra perspectiva la cual comprende que el liderazgo "no es un don exclusivo de ciertos individuos, sino por el contrario, es susceptible de ser aprendido dentro de un ambiente propio de la organización" (Contreras, 2008, p.66)

Como consideración, Contreras (2008) plantea la necesidad de distinguir en los estudios venideros los rasgos de personalidad, las habilidades y competencias, realizando caracterizaciones de los líderes en la parte personal, cognitiva, de autoconcepto, control percibido, estilos funcionales, habilidades de afrontamiento,

habilidades sociales, así como la influencia de estas variables que pueden complejizar el comportamiento organizacional.

Por otro lado, la investigación realizada entre la Universidad Politécnica Salesiana en Cuenca, Ecuador y el Centro de Estudios para el perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES), de la Universidad de la Habana, Cuba, Illescas y Pérez (2017) refieren que el directivo universitario tiene un rol que ha cambiado en su quehacer de acuerdo a las demandas de la actualidad, ya que se enfrenta a un constante cambio marcado por la complejidad. Es por esto que los directivos universitarios deben poseer competencias que permitan orientar y satisfacer las prioridades de la sociedad actual.

Entre las funciones de los directivos en las organizaciones se encuentra: "fijar metas, planear como lograrlas, controlar las operaciones para mantener un curso fijado, coordinar actividades interdependientes, desarrollar y dirigir una estructura organizacional para el cumplimiento de tareas, liderar y motivar al equipo" (Illescas y Pérez, 2017, p.8) , estas competencias se encuentran enmarcadas en un rol genérico, lo cual se puede extraer de diversos contextos organizacionales entre ellos (empresas, administraciones públicas, entre otros), sin embargo para los directores de las universidades es necesario estudiar otro tipo de competencias, ya que históricamente sólo se han basado en competencias académicas, sin tener en cuenta que para satisfacer las necesidades actuales se necesita poseer otro tipo de competencias (Illescas y Pérez, 2017).

En los niveles de educación básica y media, algunas competencias directivas que se encuentran son: "análisis situacionales para la toma de decisiones, manejo de

conflictos, comunicación, liderazgo y trabajo en equipo" (Braslavsky y Felicitas, 2006, citados en Illescas y Pérez, 2017, p.11), por otro lado Chile (2010, citado en Illescas y Pérez, 2017) otorgando una mayor focalización al área educativa menciona que son "necesarias para la dirección escolar las siguientes competencias: gestión institucional, gestión curricular, gestión de la convivencia escolar y competencias conductuales (p,11).

Así mismo, Medina et al. (2012) en la Universidad Autónoma de Coahuila, México, exponen las experiencias obtenidas en el proceso de identificación y evaluación de las competencias gerenciales como una vía de mejorar el desempeño personal y organizacional (p.79). En los resultados obtenidos se presenta una identificación de las competencias gerenciales de los directivos según el nivel de importancia, nivel de complejidad e interacción entre las diferentes competencias, es así como se ubica el liderazgo en un primer nivel considerándose como una competencia de mayor complejidad, así como la toma de decisiones, trabajo colaborativo, iniciativa e innovación, en el segundo nivel se encuentra: orientación al logro, comunicación efectiva, comprensión del entorno, planificación y motivación, finalmente en el tercer nivel se encuentra: Uso de información, delegación y compartir autoridad, orientación al cliente, manejo de conflictos, autoaprendizaje y administración del tiempo, (Medina et al., 2012, p.90).

Como conclusión de estudio destacan la importancia de la detección de las competencias gerenciales en los directivos ya que aspectos como la conducta, el desempeño impactan en los procesos de cambio, el sostenimiento de prioridades, posición competitiva, estrategias, oportunidades entre otros en el manejo de una empresa, así mismo, la detección de las competencias le permite a la empresa establecer

prioridades, cambios de estrategias en los procesos de selección, formación y evaluación así como orientar y redireccionar la formación y el desempeño de los directivos actuales (Medina et al., 2012).

Por otro lado, Del Águila y Benítez (2016) en la Universidad de Málaga, España, refieren que las empresas requieren de personas que sean competitivas, pero a su vez, puedan ir más allá de los requerimientos y de las expectativas de su cargo, que sean proactivos, con un alto grado de autonomía en el desempeño, que tenga actitudes creativas e innovadoras, voluntad de aprendizaje, desempeño de las tareas con energía, capaces de transmitir optimismo, entre otros factores, los mencionados anteriormente hacen referencia a un compromiso con el trabajo o work engagement, el cual es definido "como una experiencia vital positiva de los trabajadores en el ámbito laboral, caracterizado por tres dimensiones, vigor, dedicación y absorción, que posibilitan la medición, potenciación y amplificación" (Salanova y Schaufeli, 2009, citado en Del Águila y Benítez, 2016, p.1).

Entre los resultados obtenidos se encuentra que las personas que tienen la posibilidad de atender a otras personas realizando una labor social, presentan un nivel alto de engagement, experimentando un sentimiento de identificación con la tarea realizada y por ende un mayor nivel de vinculación con los usuarios y con las personas que trabajan, así mismo se encuentra que la variable de antigüedad en la empresa se encuentra relacionado con la estabilidad laboral, lo cual incrementa los niveles de dedicación, generando una mayor calidad del empleo (Del Águila y Benítez, 2016).

Continuando con el término de engagement, se encuentra la investigación realizada por Benítez y Del Águila (2015) denominada "compromiso en el trabajo y

prácticas de recursos humanos de alto rendimiento en organizaciones de acción social. Donde definen el engagement como "un estado mental positivo relacionado por el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo, el engagement se refiere a un estado afectivo-cognitivo que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular"(Del Águila y Benítez , 2015 p. 160).

Ampliando lo mencionado anteriormente se encuentra que es un estado mental positivo y persistente que se encuentra en el trabajador mientras realiza su trabajo durante la jornada laboral, en la cual se transforma en diversos momentos como la felicidad experimentada y la cantidad de energía positiva y motivación para realizar las tareas el cual es denominado como vigor, por otro lado se encuentra la vinculación emocional y el querer hacer las cosas de forma correcta ya que lo encuentra lleno de significado y le representa un desafío, reto o inspiración, a esto se le denomina dedicación, y finalmente se encuentra la sensación que el tiempo es más corto de lo normal cuando está trabajando presentado una sensación gratificante cuando termina la jornada laboral, o por el contrario siente que no puede parar de realizar la tarea ya que presenta un alto nivel de concentración, a esto se le denomina Absorción (Benítez y Del Águila, 2015).

Como conclusión se encuentra en los resultados, a pesar que en los estudios revisados en la investigación demuestra que no existe una diferencia significativa frente al género en relación con el engagement, ésta investigación arroja que las mujeres presentan mayores niveles de engagement que los hombres, por otro lado, la estabilidad laboral influye en la dimensión de dedicación ya que el trabajador se encuentra

comprometido con la institución y el trabajo realizado, por ende siente una mayor seguridad sobre sí mismo encontrando un significado en la labor que realiza (Benítez y Del Águila, 2015).

Ahora bien, teniendo en cuenta lo anterior es necesario revisar la escala que permite evaluar el nivel del engagement en los trabajadores, Rodríguez, Martínez y Sánchez (2014) realizan una investigación denominada "análisis de las propiedades psicométricas de la Utrecht Work Engagement Scale (UWES) en una muestra de trabajadores en Puerto Rico, el (UWES) es un instrumento desarrollado para evaluar el engagement el cual se describe como "un estado afectivo motivacional caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción" (Schaufeli et al., 2002, citado en Rodríguez, Martínez y Sánchez, 2014, p.1258).

Esta escala se utiliza para medir el engagement en el trabajo y ha sido traducido a 17 idiomas, la escala original estaba compuesta por 24 ítems que intentaban definir las tres dimensiones del constructo, posteriormente los autores redijeron la escala a una versión de 17 ítems para generar una medición más equitativa. Dicha escala en el contexto latinoamericano ha sido utilizada en diversas investigaciones, las cuales encuentran una "evidencia positiva y significativa entre el engagement en el trabajo y la implicación laboral, clima organizacional, interacción positiva trabajo-familia y la interacción positiva familia-trabajo" (Rodríguez, Martínez y Sánchez, 2014. P. 1258). Como resultados de esta investigación se logra demostrar que las propiedades psicométricas de la versión en español de la UWES son adecuadas para (validez del constructo y fiabilidad), así mismo la solución unifactorial resulta aceptable para la medición y evaluación del engagement en el trabajo apoyando la hipótesis que los

factores se encuentran altamente correlacionados el cual puede ser usado tanto en el ámbito investigativo como en el de la práctica profesional (Rodríguez, Martínez y Sánchez, 2014).

## **7 Método**

### **7.1 Diseño**

El presente estudio es de enfoque cuantitativo, de alcance correlacional, no experimental, y de corte transversal, puesto que con base a la medición numérica y el análisis estadístico se pretende medir durante un solo momento el grado de asociación o relación existente entre las variables de competencia laboral, personalidad y engagement en los directivos latinoamericanos de Educación Superior (Hernández, Fernández y Baptista, 2010., Montero y León, 2007).

### **7.2 Participantes**

#### **7.2.1 Población y muestra**

El universo del estudio estuvo conformado por 76 directivos instituciones de Educación Superior de Latinoamérica que han participado en el Curso Internacional de Decanos Latinoamérica el cual forma parte del Dialogue on Innovative Higher Education Strategies (DIES). Este curso es organizado por el servicio Alemán de Intercambio Académico (DADD) y la Conferencia de Rectores de las Universidades Alemanas (HRK), en cooperación con la Fundación Alexander von Humboldt de Alemania. El objetivo de este curso es la formación de decanos de Educación Superior de América Latina y del Caribe, en temas tales como planeación estratégica, gestión

financiera, gestión de la calidad, gestión de los recursos humanos, entre otros, temas que le permitan a los decanos fortalecer sus perfiles frente a los retos de sus respectivos cargos (DADD, 2018).

### **7.2.2 Selección de la muestra**

En la presente investigación se realizó un muestreo no probabilístico de selección experta, donde se eligieron sujetos representativos que cumplieran con determinadas características según los criterios de inclusión propuestos por el investigador con el fin de mejorar un proceso, así mismo la participación de cada una de las personas fue de tipo voluntario (Montero y León, 2007; Pimienta, 2000).

La población fue detectada en un inicio con la cohorte del año 2017 del Curso Internacional de Decanos Latinoamérica el cual forma parte del Dialogue on Innovative Higher Education Strategies (DIES) conformada por 31 personas, más adelante se amplió el contacto mediante un grupo virtual en la red social Facebook (DIES IDC LA) con el fin de poder llegar a sujetos a los cuales no hubiera sido posible acceder mediante métodos tradicionales, y así mismo poder aumentar el alcance geográfico de la muestra (Baltar y Gorjup, 2012). Para acceder al estudio se determinaron los siguientes criterios de inclusión:

Haber sido escogido para participar en el Curso Internacional de Decanos Latino América DIES, o haber ser referenciado directamente por un directivo que haya participado en dicho curso.

Tener entre 30 y 60 años de edad.

Llevar al menos seis meses en el cargo directivo.

Se contactaron virtualmente mediante correo electrónico inicialmente los 31 Directivos que participaron en el Curso Internacional de Decanos Latino América DIES. De la cohorte 2017, y se les pidió que referenciaran al menos dos directivos de su institución que quisieran participara en el estudio, más adelante frente a la baja tasa de respuesta de los directivos de la cohorte, se tomó la decisión de ampliar la invitación a todas las cohortes por lo que se contactó a 45 miembros de un grupo establecido virtualmente en la red social Facebook invitándolos a participar en el estudio. Finalmente se obtuvo respuesta positiva de 56 personas de los cuales seis personas contestaron una sola prueba y 28 contestaron las dos pruebas en su totalidad. En concordancia con Alarco y Álvarez (2012) una de las desventajas del uso del internet para recoger información "la poca tasa de respuesta referida al porcentaje de individuos que finalizan el cuestionario del total de invitados a participar" (p.9). cabe resaltar que se hizo seguimiento una vez al mes vía correo electrónico a cada una de las personas que aceptaron participar en el estudio, recordándoles la realización de la prueba.

Finalmente, el 36.84% de la población participó en el estudio y se contó con una muestra de 28 directivos de latinoamericanos distribuidos en seis países, con una media de edad de 45.8 años con una desviación típica de 6,16.

### **7.3 Instrumentos**

#### **7.3.1 Consentimiento informado**

Con este formato se informó a cada uno de los participantes el procedimiento y estrategias que siguió en el estudio, con el fin de asegurarse que entendieron y están de acuerdo en participar libremente en el mismo. Adicionalmente, se les informó que el investigador se compromete a entregar un informe de su desempeño, así lo solicite el directivo. Así mismo se explica que es una investigación sin riesgo según el Artículo 11

de la Resolución N° 008430 de 1993, emitida por el Ministerio de Salud de Colombia y la Ley 1090 de 2006, la información y datos de los participantes se encuentra resguardada bajo la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013 de protección de datos.

### **7.3.2 Inventario Bochum de personalidad y competencias: (Hossiep y Paschen, 1998)**

Este instrumento tiene una orientación claramente definida hacia la evaluación de las competencias en el mundo laboral, su objetivo es obtener una autoimagen tipificada del sujeto con relación a aspectos relevantes del trabajo, así mismo es un gran predictor de la efectividad del sujeto en diferentes situaciones del trabajo. Este es un cuestionario comercial el cual es distribuido y comercializado en Colombia por PSEA SAS, la cual tiene un costo de aplicación por cada persona evaluada.

El Inventario Bochum de Personalidad y Competencias (BIP) es un cuestionario de auto informe destinado a evaluar las principales características de la personalidad y determinadas competencias que son habitualmente importantes en el desarrollo de muchas de las labores profesionales. El éxito de la persona en su trabajo, y también en gran parte el propio desarrollo personal, depende no sólo de los conocimientos y aptitudes que se posean sino también de esos rasgos de la personalidad y de esas competencias personales. Por ello, el conocimiento de estas características es útil para cada persona en particular y para la empresa en la que esa persona desarrolla sus tareas profesionales (Hossiep & Paschen, 1998).

El BIP está conformado por 210 ítems que evalúan 14 escalas agrupadas en cuatro dimensiones principales relacionadas con la personalidad y las competencias del ámbito laboral. Con el fin de permitir más fácilmente la comprensión e interpretación de

los resultados, las escalas se encuentran agrupados en las siguientes dimensiones: (Hossiep & Paschen, 1998) *Motivación laboral*: Orientación a los resultados, iniciativa para el cambio, y liderazgo. b) *Comportamiento laboral*: Esmero, flexibilidad y orientación a la acción. c) *Habilidades sociales*: Inteligencia social, desarrollo de relaciones, sociabilidad, trabajo en equipo e influencia. d) *Estructura psíquica*: Estabilidad emocional, capacidad de trabajo y seguridad en sí mismo (p.20).

En la primera dimensión denominada *Motivación Laboral (ML)* se puede observar que generalmente los seres humanos no trabajan solo por el simple hecho de una remuneración salarial, sino que a su vez perciben el trabajo como un vehículo para conseguir objetivos más complejos a nivel personal, y profesional en pro de su autoestima y reconocimiento tanto personal como profesional (Espada, 2006; Hossiep y Paschem, 1998); es así como la motivación laboral se convierte entonces en un componente fundamental para el logro de los objetivos institucionales, la competitividad y el incremento en el desempeño de los trabajadores (Ramírez Abreu y Badii, 2008).

El alfa de Crombach en la mayoría de las escalas se encuentra entre 0.51 y 0.84, por lo que, según los autores, se puede afirmar que mide con “exactitud aceptable las diferentes disposiciones conductuales representadas en cada una de las escalas anteriores” (Hossiep & Paschen, 1989).

Para su interpretación se toma como punto de referencia la desviación típica de las puntuaciones transformadas como se puede observar en la tabla 1:

Tabla 1

*Pautas de interpretación del Inventario Bochum de Personalidad y Competencias BIP*

S	Rango	DE
91 - 100	Muy alta	10
71 - 90	Alta	8 - 9
30 - 70	Media	4 - 7
10 - 29	Baja	2 - 3
1 - 9	Muy baja	1

Fuente: Extraído de Hossiep y Paschen, 1998.

El inventario Bochum de personalidad y competencias gracias a su enfoque práctico y funcional es de vital importancia a la hora de conocer en el ámbito empresarial motivaciones, estructura psíquica y factores propios de la personalidad de los trabajadores que componen la organización. Es decir, presenta un modelo inclusivo, engranado de manera adecuada para llegar a una comprensión holística del comportamiento organizacional, esencial para el logro del éxito laboral. Atendiendo a lo anterior, Martínez (2012) posiciona el Inventario como uno de los instrumentos más destacados en los departamentos de recurso humano; toda vez que permite cuantificar el proceso eficiente del empleado en las diferentes áreas de trabajo.

### **7.3.3 Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17) (Schaufeli, Salanova y Bakker, 2002)**

Es el cuestionario de autoreporte más usado para evaluar Engagement en el trabajo y ha sido traducido en más de 17 idiomas a nivel mundial (Montalbán et al., 2014; Müller, Pérez, & Ramírez, 2013; Oramas, Marrero, Cepero, Del Castillo & Barrenechea, 2014). Tiene un nivel de confiabilidad con un alfa de Crombach de 0.93, cuenta con 17 ítems que a partir de una escala Likert de uno a siete miden las tres

dimensiones o escalas constituyentes del engagement: vigor (6 ítems), dedicación (5 ítems) y absorción (6 ítems) (Arenas & Andrade, 2013; Müller et al., 2013; Villavicencio, Jurado & Aguilar, 2014). Aunque el instrumento no ha sido validado aún en contexto latinoamericano, se han realizado diferentes estudios para evaluar sus propiedades psicométricas donde se concluye que, si bien el instrumento posee adecuadas propiedades psicométricas, se recomienda sólo para efectos de investigación en el ámbito organizacional (Montalban et al., 2014; Müller et al., 2013; Oramas et al., 2014). Para dar cumplimiento al objetivo de este estudio se utilizaron los valores normativos establecidos en la validación de la escala UWES a nivel internacional.

La escala tiene cinco categorías establecidas para su calificación a saber: muy bajo, bajo, medio, alto y muy alto como se puede observar en la Tabla 2.

Tabla 2

*Normas estadísticas para las puntuaciones de la escala UWES-17 por categorías*

Categoría	Vigor	Dedicación	Absorción	Total
Muy bajo	= 2,17	=1,60	=1,60	=1,93
Bajo	2,18 – 3,20	1,61 – 3,00	1,61 – 2,75	1,94 – 3,06
Medio	3,21-4,80	3,07 - 4,66	2,76 -4 ,40	3,07- 4,66
Alto	4,81 - 5,65	4,91 - 5,79	4,41- 5,35	4,67 - 5,53
Muy alto	= 5,66	= 5,80	= 5,36	= 5,54

Fuente: extraído de Oramas, Marrero, Cepero, Del Castillo y Vergara, 20014.

## **7.5 Procedimiento**

La metodología del presente proyecto de investigación se desarrolló en cuatro fases las cuales serán descritas a continuación:

### **Contacto con la población**

Una vez detectada la población a partir de la cohorte del años 2017 del grupo DIES IDC LA y posteriormente en la red social Facebook, se procedió a buscar los datos de contacto de los miembros del grupo, una vez obtenidos los datos de contacto se envió vía correo electrónico la invitación a participar en el estudio donde se informó sobre condiciones de evaluación como son los tiempos, recursos y espacios, así mismo se indicó que debían contar con al menos 40 minutos de tiempo para la realización de las pruebas y que si aceptaba participar en el estudio debía responder a ese correo con la palabra "acepto".

### **Aplicación de instrumentos**

Una vez recibido el correo con la palabra acepto, se procedió a enviar un nuevo correo electrónico indicando el paso a paso de la evaluación, en el correo se adjuntó el consentimiento informado y los links para poder acceder a las pruebas, las cuales anteriormente fueron pasadas a formato Google doc., se consideró esta herramienta, la cual es usada actualmente en estudios donde la población se encuentra geográficamente dispersa y cuenta con la infraestructura y con los recursos tanto tecnológicos como cognitivos para su realización (Alarco y Álvarez, 2012).

### **Análisis de resultados**

Se realizaron los debidos análisis estadísticos por medio del paquete estadístico SigmaPlot 12, el cual permitió realizar un análisis descriptivo, comparación de medias y correlaciones. Se ejecutó en primera instancia un test de normalidad de Shapiro-Wilk

para determinar la naturaleza de los datos en cuanto a la normalidad de su distribución, al determinar que los datos mostraban una distribución normal, se determinó implementar una correlación de Pearson para lograr el objetivo del presente estudio.

### **Consolidación del informe final**

Una vez analizados los datos, se procedió a realizar la discusión contrastando los resultados a la luz de los referentes teórico encontrados en la etapa inicial, se discutieron los datos más relevantes que permitieran dar cumplimiento a los objetivos planteados en el estudio. Cabe acotar que durante todo el proyecto de investigación se realizó de manera paralela una revisión bibliográfica de la literatura, con el fin de profundizar en las variables de interés (competencia laboral, personalidad y engagement).

### **7.6 Consideraciones éticas**

Bajo la Resolución 8430 de 1993 (Ministerio de Salud, Republica de Colombia, 1993), la presente investigación se considera de “riesgo mínimo” según el artículo 11 del apartado B de la misma. “Investigación con riesgo mínimo: Son estudios prospectivos que emplean el registro de datos a través de procedimientos comunes consistentes en la aplicación de pruebas psicológicas a grupos o individuos en los que no se manipulará la conducta del sujeto”. De esta manera, a los participantes se les solicitó Consentimiento Informado vía correo electrónico, ya que los resultados de la investigación podrían suponer riesgo en la estabilidad laboral del participante, por lo tanto, por medio del consentimiento informado por escrito se le debe garantizar al participante el anonimato de su información y que los resultados no traerán perjuicio alguno sobre sus funciones laborales.

Así mismo se informó que los resultados de esta investigación podrán ser presentados en eventos de carácter científico y publicado en revistas indexadas en el

ámbito nacional e internacional, pero que en ninguna circunstancia se publicarán datos personales que pudieran identificarlo o que pudiera identificar la institución donde labora.

Al directivo siempre y cuando los solicite se le devolverán los resultados, sin compararlo con directivos de otras instituciones de Educación Superior que han participado en la investigación.

## **8 Resultados**

En este apartado se presentan los resultados obtenidos al evaluar competencias, personalidad y engagement. En primera instancia se presentarán los datos sociodemográficos de los participantes del estudio. En un segundo apartado se presentan las puntuaciones obtenidas en cada una de las variables a partir de los instrumentos, y para finalizar se realiza el análisis de correlación.

### **8.1 Datos sociodemográficos**

Al detallar las variables sociodemográficas, se observa en la muestra una media de edad de 45.18 años y con una desviación de 6.16, 48 meses de experiencia y un promedio de 112.86 personas a cargo, así mismo se evidencia una mayor representación del sexo masculino con 19 sujetos frente al femenino con 9. Así mismo se evidencia que respecto a la edad y al tiempo de experiencia, el sexo masculino posee una media superior frente al femenino y al promedio del grupo total; no obstante, efecto contrario se mostró con relación al número de personas a cargo, donde el sexo femenino obtuvo una media superior. En cuanto a la formación en estudios de administración se observa que 14 directivos reportan contar con estudios complementarios en temas

administrativos (Ver Tabla 3). Al realizar un test-t para muestras independientes, se observó una diferencia estadísticamente significativa respecto al tiempo de experiencia entre hombres y mujeres ( $t=89.500$   $p=0.044$ ), por otro lado, no se encontró diferencia en edad ( $t=139.00$   $p=0.693$ ) y número de personas a cargo ( $t=113.500$   $p=0.417$ ).

Tabla 3

*Medias (M), Desviación Típica (DT), Error Estándar (EE) en función de la edad, tiempo de experiencia, formación en administración número de personas a cargo.*

Variable	Género	Muestra	%	F. Admon.	%	M	DT	EE
<b>EDAD</b>	T	28	100	14	50.00	45.18	6.16	1.16
	F	9	32.14	6	21.43	44.89	4.51	1.50
	M	19	67.86	8	28.57	45.32	6.91	1.59
<b>Meses de Experiencia</b>	T	28	100.00	14	50.00	48.25	49.34	9.33
	F	9	32.14	6	21.43	21.00	11.73	3.91
	M	19	67.86	8	28.57	61.16	55.17	12.66
<b>Persona a cargo</b>	T	28	100.00	14	50.00	112.86	183.02	34.59
	F	9	32.14	6	21.43	118.67	231.75	77.25
	M	19	67.86	8	28.57	110.11	162.33	37.24

Nota: Medias (M), desviación típica (DT), Error Estándar (EE)

En cuanto a la variable estado civil, se evidencia que la mayoría de la muestra se encontraba casada, siendo predominante en el sexo masculino, por otro lado, respecto al nivel de escolaridad, el doctorado obtuvo una mayor frecuencia, y que la mayoría de la muestra fue oriunda de Colombia, presentando igualmente una mayor frecuencia en el sexo masculino (Ver Tabla 4.).

Tabla 4

*Total (T), Femenino (F), Masculino (M) Porcentaje (%) en función de Estado civil, nivel de escolaridad y País.*

Variable	tipo	T	%	F	%	M	%
Estado Civil			17,8		33,3		10,5
	Soltero	5	6	3	3	2	3
		2	75,0		66,6	1	78,9
	Casado	1	0	6	7	5	5
	Divorciado	1	3,57	0	0,00	1	5,26
	Otro	1	3,57	0	0,00	1	5,26
Nivel de Escolaridad		1	42,8		44,4		42,1
	Maestría	2	6	4	4	8	1
		1	53,5		44,4	1	57,8
	Doctorado	5	7	4	4	1	9
	Post Doctorado	1	3,57	1	1	0	0,00
País			32,1		33,3		31,5
	Colombia	9	4	3	3	6	8
			25,0		11,1		31,5
	Ecuador	7	0	1	1	6	8
	Bolivia	1	3,57	0	0,00	1	5,26
							22,2
	Perú	2	7,14	2	2	0	0,00
							11,1
	Cuba	2	7,14	1	1	1	5,26
	El Salvador	1	3,57	0	0,00	1	5,26
			21,4		22,2		21,0
	México	6	3	2	2	4	5

*Nota:* T=total, F= femenino, M= masculino, %= Porcentaje.

## 8.2 Competencias laborales y personalidad

En este apartado se analizarán los resultados obtenidos en las cuatro dimensiones del Inventario Bochum de Personalidad y Competencias BIP motivación laboral, comportamiento laboral, habilidades sociales y estructura psíquica con sus respectivas escalas.

### 8.2.1 Motivación Laboral

En cuanto a motivación laboral (conformada por orientación a los resultados, iniciativa para el cambio, y liderazgo), dichas escalas obtuvieron una puntuación media a nivel general, cabe destacar que la escala de liderazgo fue la que obtuvo un mayor puntaje el cual fue de 58.75, seguido por la escala de orientación a los resultados observando un puntaje de 47.86, finalmente la escala de iniciativa para el cambio obtuvo la menor puntuación la cual fue de 43.93. En cuanto al sexo, se observa que los hombres puntuaron menor en el liderazgo respecto a las mujeres, no obstante, las mujeres obtuvieron una menor puntuación en orientación a resultados y los hombres en iniciativa para el cambio (Ver Tabla 5).

Un ANOVA de una vía para medidas repetidas evidenció una diferencia estadísticamente significativa entre los componentes de la escala de motivación laboral en cuanto las puntuaciones directas ( $F [2,54]=8.294, p<0.001$ ). Un test-t de Bonferroni indicó una diferencia en el componente de liderazgo con respecto al componente iniciativa para el cambio ( $t=3.931 p<0.001$ ) y orientación a resultados ( $t=2.889 p=0.017$ ), en función del componente de liderazgo, caso contrario se evidenció entre el componente de orientación a resultados e iniciativa para el cambio, donde no se encontró diferencia significativa entre ellas ( $t=1.042 p=0.906$ ) (Ver Tabla 5).

Tabla 5

*Puntuaciones obtenidas en la escala de Motivación Laboral en función de Muestra (n), Error Estándar (EE), porcentaje (%).*

N	Motivación Laboral						Promedio Total	%
	Orientación a Resultados	%	Iniciativa para el Cambio	%	Liderazgo	%		
Total	47,86	48,34	43,93	44,37	58,75*	59,34	50,18	50,69

<i>Ee</i>	3,16	3,20	3,59	3,62	3,02	3,05	2,43	2,46
Hombres		49,9		42,0		58,7		50,2
	49,47	7	41,58	0	58,16	5	49,74	4
<i>Ee</i>	3,72	3,76	4,59	4,64	3,42	3,46	2,99	3,02
		44,8		49,3		60,6		51,6
Mujeres	44,44	9	48,89	8	60,00	1	51,11	3
<i>Ee</i>	6,09	6,15	5,51	5,57	6,29	6,36	4,41	4,45

*Nota:* n= muestra, EE= Error estándar, %= Porcentaje.

### 8.2.2 Comportamiento Laboral

Al analizar la dimensión de comportamiento laboral, se observó una mayor puntuación en la escala de flexibilidad y una menor en la de orientación a la acción, encontrándose dentro de un nivel medio bajo. En cuanto al sexo, los hombres obtuvieron una mayor puntuación en flexibilidad y las mujeres en esmero. Respecto a las puntuaciones más bajas, tanto el sexo masculino como el femenino tuvo una puntuación menor en orientación a la acción, siendo menor en hombres (Ver Tabla 6). Al ser comparadas las puntuaciones directas totales de los componentes por medio de un ANOVA de una vía para medidas repetidas, no se observó diferencia estadísticamente significativa entre ellas ( $F [2, 54]=0.572, p=0.568$ ).

Tabla 6

*Puntuaciones obtenidas en la escala de Comportamiento Laboral en función de Muestra (n), Error Estándar (EE), porcentaje (%).*

N	Comportamiento Laboral						Promedio Total	%
	Esmero	%	Flexibilidad	%	Orientación a la Acción	%		
Total	37,36	37,7	37,29	37,6	33,11	33,4	36,43	36,8
<i>EE</i>	3,57	3,61	3,71	3,74	3,49	3,52	2,45	2,47
Hombres	34,53	34,8	37,63	38,0	31,95	32,2	34,93	35,2
		8		1		7		8

<i>EE</i>	4,20	4,24	4,61	4,66	4,58	4,63	3,11	3,14
		43,7		36,9		35,9		40,0
Mujeres	43,33	7	36,56	2	35,56	1	39,60	0
<i>EE</i>	6,61	6,68	6,58	6,64	5,17	5,22	3,91	3,94

*Nota:* n= muestra, EE= Error estándar, %= Porcentaje.

### 8.2.3 Habilidades Sociales

Por su parte, en la dimensión de Habilidades sociales, se evidenció una mayor puntuación en la escala de influencia ubicándose en un nivel medio alto, y una menor puntuación en la escala de sociabilidad con niveles bajos, al analizar por género, el sexo femenino obtuvo una puntuación superior en las dos escalas mencionadas respecto al sexo masculino (Ver Tabla 7).

Un ANOVA de una vía para medidas repetidas identificó una diferencia estadísticamente significativa entre las puntuaciones totales directas de las escalas de la dimensión de habilidades sociales ( $F[4,108]=13.989$ ,  $p<0.001$ ). Un post hoc (test-t Bonferroni) mostró la existencia de diferencia entre la escala de influencia con sociabilidad ( $t=6.691$   $p<0.001$ ), así como con la escala de trabajo en equipo ( $t=5.721$   $p<0.001$ ), inteligencia social ( $t=5.210$   $p<0.001$ ) y desarrollo de relaciones ( $t=5.506$   $p<0.001$ ). Efecto contrario se evidenció entre las escalas de Inteligencia social y sociabilidad ( $t=1.481$   $p=1.00$ ), trabajo en equipo ( $t=0.511$   $p=1.00$ ) y desarrollo de relaciones ( $t=0.296$   $p=1.00$ ), no encontrándose diferencia entre significativas entre ellas. De igual forma, no se evidenció alguna diferencia significativa entre las escalas de desarrollo de relaciones y sociabilidad ( $t=1.185$   $p=1.00$ ) y trabajo en equipo ( $t=0.215$   $p=1.00$ ), así como entre trabajo en equipo y sociabilidad ( $t=0.970$   $p=1.00$ ).

Tabla 7

*Puntuaciones obtenidas en la escala de Habilidades Sociales en función de Muestra (n), Error Estándar (EE), porcentaje (%).*

N	Habilidades Sociales											
	Inteligencia Social	%	Sociabilidad	%	Desarrollo de Relaciones	%	Trabajo en Equipos	%	Influencia	%	Promedio Total	%
Total	39,46	39,86	34,29	34,63	38,43	38,82	37,68	38,06	57,68*	58,26	41,51	41,93
EE	3,23	3,26	2,97	3,00	3,32	3,35	3,48	3,52	3,02	3,05	2,33	2,35
Hombres	36,32	36,68	33,16	33,49	34,79	35,14	33,68	34,02	53,68	54,23	38,33	38,71
EE	3,80	3,84	4,05	4,09	4,19	4,23	4,01	4,05	3,08	3,11	2,75	2,77
Mujeres	46,11	46,58	36,67	37,04	46,11	46,58	46,11	46,58	66,11	66,78	48,22	48,71
EE	5,70	5,76	3,73	3,76	4,62	4,67	6,17	6,23	6,11	6,17	3,56	3,60

*Nota:* n= muestra, EE= Error estándar, %= Porcentaje. \* =Diferencia estadísticamente significativa.

#### **8.2.4 Estructura Psíquica**

Al examinar las puntuaciones obtenidas por la muestra en la dimensión estructura psíquica, se observó una mayor puntuación en la escala de seguridad de sí mismo, ubicándose en un nivel medio, y una menor en la capacidad de trabajo con una puntuación media baja. Por su parte, el sexo femenino puntuó mayor en las escalas de seguridad en sí mismo y capacidad de trabajo respecto al sexo masculino (Ver Tabla 8).

Al analizar las puntuaciones directas de las escalas de la dimensión de estructura psíquica por medio de un ANOVA de un vía para medidas repetidas, se evidenció la presencia de diferencia estadísticamente significativa entre ellas ( $F[2, 54]=9.772$ ,  $p<0.001$ ). un test-t Bonferroni (Post Hoc) identificó diferencia en la escala de seguridad en sí mismo con la escala de capacidad de trabajo ( $t=4.193$   $p<0.001$ ) y con la escala de estabilidad emocional ( $t=3.310$   $p=0.005$ ). Efecto contrario se presentó entre las escalas

de estabilidad emocional y capacidad de trabajo, no encontrando diferencia estadísticamente significativa entre ellas ( $t=0.883$   $p=1.00$ ).

Tabla 8

*Puntuaciones obtenidas en la escala de Estructura Psíquica en función de Muestra (n), Error Estándar (EE), porcentaje (%).*

N	Estructura Psíquica						Promedio Total	%
	Estabilidad Emocional	%	Capacidad de Trabajo	%	Seguridad en Sí Mismo	%		
Total	39,64	40,0	37,36	37,7	48,21*	48,7	41,74	42,1
<i>EE</i>	3,09	4	3,31	3	3,46	0	2,93	6
Hombres	37,63	38,0	37,16	37,5	47,63	48,1	40,81	41,2
<i>EE</i>	3,38	1	4,34	3	4,28	1	3,57	2
Mujeres	43,89	44,3	37,78	38,1	49,44	49,9	43,70	44,1
<i>EE</i>	6,50	3	5,08	6	6,21	4	5,39	5

*Nota:* n= muestra, EE= Error estándar, %= Porcentaje. \* =Diferencia estadísticamente significativa.

### 8.3 Engagement

En relación con las puntuaciones obtenidas por los participantes en la variable engagement, se evidencia un alto nivel de engagement en la muestra en general, se obtuvo la puntuación directa y porcentual total y por sus respectivas dimensiones, observando una mayor calificación en la dimensión de dedicación y una menor puntuación en absorción, no obstante, todas las dimensiones alcanzaron puntuaciones altas (Ver Tabla 9). En cuanto al desempeño de hombres y mujeres, las mujeres obtuvieron una puntuación total mayor.

Al ser comparadas las puntuaciones directas por medio de un análisis multivariado (ANOVA) de una vía para medidas repetidas, se evidenció una diferencia estadísticamente significativa (Chi-cuadrado=19.165  $p<0.001$ ), al ser sometido a un post hoc (Tukey test), se logró observar que la diferencia encontrada radicó en el componente de absorción con el componente de dedicación ( $q=6.709$   $p<0.05$ ) y con el componente de vigor ( $q=3.780$   $p<0.05$ ).

Tabla 9

*Puntuaciones obtenidas en el Engagement Work Scale (UWES-1717) en función de Muestra (n), Error Estándar (EE), porcentaje (%).*

n	Engagement Work Scale (UWES-17)							
	Tot al	%	Vig or	%	Dedicació n	%	Absorció n	%
Total	5.0	84.9		85.3		90.7		79.6
	9	1	5.12	2	5.44	1	4.78*	6
<i>EE</i>	0.1							
	3	2.14	0.15	2.55	0.14	2.40	0.15	2.47
Hombres	4.9	82.7		83.9		87.3		77.7
	7	7	5.04	2	5.24	7	4.67	8
<i>EE</i>	0.1							
	8	2.92	0.22	3.61	0.20	3.26	0.19	3.17
Mujeres	5.3	89.4		88.2		97.7		83.6
	7	3	5.30	7	5.87	8	5.02	4
<i>EE</i>	0.1							
	1	1.90	0.13	2.16	0.06	0.96	0.22	3.72

*Nota:* n= muestra, EE= Error estándar, %= Porcentaje. \* =Diferencia estadísticamente significativa.

#### 8.4 Correlación entre variables

Con el fin de realizar un análisis correccional entre las variables competencias, personalidad y engagement previamente se ejecutó un test de normalidad Shapiro-Wilk con las puntuaciones directas totales de cada componente en las escalas, con el fin de determinar la naturaleza de las puntuaciones en cuanto a su distribución y así establecer

el análisis correlacional correspondiente. El test de normalidad estipuló en cuanto a la escala que evalúa la variable de engagement UWES-17, que las puntuaciones en las dimensiones de vigor y dedicación no tienen una distribución normal, no obstante, exceptuando las mencionadas, la totalidad de las puntuaciones en las dimensiones tanto del UWES-17 como del inventario Bochum de Personalidad y Competencias BIP poseen una distribución normal, por consiguiente, se determinó la implementación de una correlación de Pearson para llegar al objetivo del estudio (Ver Tabla 10).

Se observó la existencia de una correlación positiva entre el engagement y la dimensión habilidades sociales. Asimismo, se evidenció una correlación positiva entre la dimensión de motivación laboral con la de comportamiento laboral, habilidades sociales y estructura psíquica, al igual que entre la dimensión de comportamiento laboral con habilidades sociales y estructura psíquica. Por último, se correlacionó positivamente la escala de habilidades sociales con estructura psíquica (Ver Tabla 10).

Tabla 10

*Correlación de Pearson entre las puntuaciones totales de las dimensiones (Mot) Motivación laboral, (Com.Lab) Comportamiento laboral, (Hab.Soc) Habilidades sociales, (Est.Ps) Estructura psíquica, (Sns.C).*

	Mot.Lab	Com.Lab	Hab.Soc	Est.Ps
UWES-17	0,278	0,265	0,389*	0,257
Vigor		0,710**	0,581**	0,496**
Dedicación			0,582**	0,589**
n				
Absorción				0,669**

\*. La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).

\*\*.. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

*Nota:* (Mot) Motivación laboral, (Com.Lab) Comportamiento laboral, (Hab.Soc) Habilidades sociales, (Est.Ps) Estructura psíquica.

Considerando el objetivo del presente estudio, el cual pretende identificar si existe relación entre competencia laboral, personalidad y engagement los directivos latinoamericanos de Educación Superior. La correlación de Pearson evidenció una relación positiva entre las escalas de iniciativa para el cambio con las dimensiones de vigor y dedicación; así como entre orientación a la acción con vigor, esmero con orientación a resultados e iniciativa para el cambio. Por su parte, la inteligencia social se correlacionó positivamente con esmero y orientación a la acción, así mismo, el componente de sociabilidad se relacionó de forma positiva con liderazgo, flexibilidad y orientación a la acción; de igual forma, el componente de desarrollo de relaciones se correlacionó positivamente con las escalas del liderazgo y orientación a la acción y las dimensiones de vigor y dedicación; por otro lado, la escala de trabajo en equipo mostró una relación positiva con las dimensiones del engagement vigor, dedicación y esmero, y con las competencias iniciativa para el cambio y liderazgo; en cuanto a influencia, se correlacionó positivamente con orientación a resultados, iniciativa para el cambio en la dimensión esmero de engagement.

La estabilidad emocional se correlacionó de forma positiva con iniciativa para el cambio, liderazgo, orientación a la acción, inteligencia social, sociabilidad y desarrollo de relaciones la dimensión de esmero; por su parte, la capacidad de trabajo se relacionó positivamente con el vigor y esmero, y con liderazgo, orientación a la acción, inteligencia social, sociabilidad y desarrollo de relaciones; finalmente, la seguridad en sí mismo se correlacionó de forma positiva con iniciativa para el cambio, liderazgo, orientación a la acción, inteligencia social, desarrollo de relaciones, trabajo en equipo e influencia, y con dimensión y esmero. Finalmente, es importante mencionar que la

absorción se correlaciona de manera negativa con orientación a resultados, flexibilidad y habilidades sociales (Ver Tabla 11).

Tabla 11

*Correlación entre Competencias, Personalidad y Engagement.*

	Dedic	Absor	Ori.res	In.cam	Lidez	Esme	Flexi	Ori.ac	Int.soc	Socib	Des.relc	T.equi
Vigor	0,775**	0,586**	0,0150	0,402*	0,212	0,206	0,250	0,397*	0,0539	0,242	0,437*	0,426*
Dedic		0,480**	0,109	0,459*	0,330	0,229	0,306	0,318	0,246	0,302	0,451*	0,579**
Absor			-0,169	0,184	0,0757	0,231	-0,124	0,106	-0,0505	-0,108	0,270	0,200
Ori.res				0,517**	0,139	0,604**	-0,0347	0,160	0,245	0,103	0,0687	0,187
In.cam					0,319	0,536**	0,416*	0,323	0,273	0,0997	0,353	0,538**
Lidez						0,291	0,336	0,225	0,361	0,387*	0,382*	0,500**
Esme							-0,0630	0,456*	0,434*	0,274	0,340	0,388*
Flexi								0,212	0,0320	0,488**	0,279	0,276
Ori.ac									0,502**	0,511**	0,485**	0,346
Int.soc										0,647**	0,407*	0,520**
Socib											0,534**	0,396*
Des.relc												0,523**
T.equi												
Influ												
Esta.emo												
Cap.tra												

\*. La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).

\*\*.. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

*Nota:*(Vgr) Vigor, (Dedic)Dedicación, (Absor) Absorción, (Ori.Res) Orientación a resultados, (In.Cam) Iniciativa para el cambio, (Lideraz) Liderazgo, (Esme) Esmero, (Flexi) Flexibilidad, (Orlacc) Orientación a la acción, (Int.Soc) Inteligencia social, (Socib) Sociabilidad, (Des.Relc) Desarrollo de relaciones, (T.Equi) Trabajo en equipo, (Influ) Influencia, (Esta.Emo) Estabilidad emocional, (Cap.Tra) Capacidad de trabajo, (Seg.Si.M) Seguridad en sí mismo.

## 9. Discusión

En el siguiente apartado se discutirán los resultados analizados en el presente estudio a la luz de la teoría revisada, teniendo en cuenta los puntos de encuentro y divergencia de los datos con los planteamientos teóricos. En primera instancia se deliberarán los resultados sociodemográficos de la muestra seleccionada, seguido por los resultados obtenidos por cada una de las variables evaluadas por medio de los instrumentos para dar cumplimiento a los objetivos del estudio. Es importante tener en cuenta los aspectos sociodemográficos de los directivos, ya que variables como el sexo, la edad y la formación académica pueden llegar a orientar y privilegiar la consecución de los objetivos estratégicos de las organizaciones (Northouse, 2004, citado por Plata y Pedraza, 2013).

En cuanto a la variable sexo se puede evidenciar que hay una mayor prevalencia del sexo masculino frente al femenino, lo cual se encuentra en concordancia con los planteamientos de Cáceres, Trujillo, Hinojo, Aznar y García (2012), quienes afirman que en las instituciones educativas de diferentes niveles existe una marcada minoría de mujeres que pueden acceder a cargos con una mayor estatus social y capacidad de toma de decisiones, y a pesar que su presencia en cargos directivos ha venido en un vertiginoso ascenso haciéndose más fuerte en muchas áreas del sector productivo aún se encuentra limitado en el ámbito académico. En las últimas tres décadas en Latinoamérica el promedio de mujeres que ocupan cargos directivos cada vez es más alto y se evidencia que su nivel de escolaridad es mayor en relación a los hombres, sin embargo, aún no alcanzan a generar un impacto representativo en el sector productivo

(Cacciamali y Tattei, 2013; Ramírez, 2017). La representación del sexo femenino es cada vez mayor en los cargos directivos de las Instituciones de Educación Superior representando un auténtico indicador de equidad de género lo que contribuye directamente al desarrollo de la sociedad, no obstante, se hace cada vez más necesario que las mujeres puedan acceder a cargos directivos lo cual permitirá a las Instituciones ampliar su visión con nuevas y diferentes perspectivas (Saracosti, 2018).

Se pudo observar de igual manera que el 100% de la muestra cuenta con estudios posgraduales, siendo el nivel de doctorado el más representativo, lo cual se relaciona a la procedencia de la muestra, puesto que según Cacciamali y Tattei (2013), tener un estudio posgradual aumenta la probabilidad de acceder a cargos directivos y con mayor prestigio. El desempeño laboral de los directivos de IES está representado en gran parte por su capacitación intelectual (Vroom, 2011, citado por Valverde, Ortíz y Romero, 2018), y un mayor nivel de cualificación permite agregar valor a los procesos propios del cargo (Pérez y Serrano, 2013), . A su vez, el 50% de los directivos reportan haber realizado estudios complementarios en administración lo que les permite una mejor gestión en su labor directiva, de acuerdo con Medina (2010) los directivos de Instituciones de Educación Superior son los llamados a planear las estrategias tomar decisiones cruciales para su organización, por lo que se hace indispensable que cuenten con una formación gerencial que les brinde herramientas administrativas para poder gestionar efectivamente sus labores en pro del cumplimiento de los objetivos de sus instituciones. La formación en procesos de administración y gestión de organizaciones debería convertirse en un requisito para sus directivos para poder afrontar las complejas responsabilidades que demandan este tipo de labor (Concha, 2007). Generalmente en las

instituciones de Educación Superior los directivos son docentes que tienen una trayectoria institucional importante, sin embargo no en todos los casos se cuenta con la formación gerencial que fundamenta la toma de decisiones y el análisis de contexto para el desarrollo organizacional y de la disciplina.

Se observó que en la primera escala de orientación a los resultados, de acuerdo con Calderón y Naranjo (2004); Medina Elizondo, Armenteros, Guerrero y Barquero (2012) las organizaciones actuales requieren competencias que deben cumplir los equipos directivos para poder ser competentes y permanecer en el mercado, y la *Orientación a Resultados (OR)*, debe ubicarse dentro de las competencias de primer nivel en las organizaciones, ya que es una competencia personal encaminada a “fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, a través del trabajo constante y eficiente” (Calderón y Naranjo, 2004, p. 94), así mismo es un factor determinante para la toma de decisiones (Medina Elizondo et al., 2012), esta escala obtuvo un puntaje medio evidenciando que aunque los directivos conceden una considerable importancia al cumplimiento de sus objetivos, su nivel de ambición no es lo suficientemente alto, por lo que tienden a comprometerse con metas que estén a su alcance y muy posiblemente aquellos muy difíciles tiendan a desmotivarlos. Un directivo orientado al logro es capaz de asumir riesgo y tiene una expectativa más alta de éxito ya que se concentran en realizar sus funciones con un mayor nivel de excelencia (Padrón y Sánchez, 2010), de acuerdo a lo anterior, es de vital importancia que los directivos se enfoquen en aquellas funciones que se relacionen con el logro de los resultados con un nivel de visión más elevado que les permita mejorar la calidad de sus

prácticas y lograr los objetivos de la organización (Galdames y Rodríguez, 2010; Pirela, 2010).

La segunda escala de motivación laboral, *Iniciativa para el Cambio (IC)*, obtuvo la menor puntuación en comparación con las otras dos escalas. El cambio es un factor determinante y constante que influye en la competitividad y estabilidad de las organizaciones (Montealegre y Calderón, 2007), por lo tanto no es ajeno a las instituciones de Educación Superior, las cuales en las últimas décadas han tenido que cambiar su enfoque clásico y mecanicista desde paradigmas de orden, estabilidad y control para adentrarse dentro de un enfoque centrado en el paradigma de la complejidad; caracterizado por el conflicto, la auto regulación, la autonomía y la adaptación para dar respuesta a las nuevas exigencias de una sociedad globalizada y del conocimiento (Narvárez, Gutiérrez y Senior, 2011), es por esto que para cumplir con dichos requerimientos y como se había mencionado anteriormente, los directivos de Educación Superior deben estar abiertos al cambio para poder traducir las nuevas oportunidades de negocio, apropiándose de ellas para convertirlas en acción, planeando y encausando sus esfuerzos a los resultados para poder tomar decisiones acertadas que conlleven al logro de los objetivos organizacionales (Pérez, Naranjo y Roque, 2009; Ulrich, 2010; Villarreal y Martínez, 2008).

Los directivos de las instituciones de Educación Superior no evidencian una alta motivación por involucrarse en cambiar su entorno, aunque cuentan con la capacidad de aceptar los cambios sin aferrarse en seguir con procedimientos habituales, se les facilita más encajar en entornos pre existentes con normas claramente establecidas que generen ambientes propicios para realizar sus labores. Es de vital importancia tener en cuenta

esta puntuación promedio baja ya que la resistencia al cambio puede estar asociada a estructuras rígidas que pretenden establecer hábitos y rutinas estandarizadas llegando a generar inercia, lo cual afecta la toma de decisiones y sacrifica la consecución de objetivos a largo plazo priorizando actitudes reactivas (Hofstede, 1980, citado por Montealegre y Calderón, 2007). Es imprescindible hoy día para las IES asumir el reto del cambio a través de sus directivos, ya que el cambio no solo está articulado con el entorno específico donde se encuentra circunscrita la organización, sino que implica necesariamente a sus líderes quienes tienen el encargo de asumir y generar cambios tanto a nivel interno como externo en pro de la competitividad de la organización que les permita pasar de la flexibilidad a la proactividad (Narváez, Gutiérrez y Senior, 2011; Uribe, Molina, Contreras, Barbosa y Espinosa, 2013), así mismo se hace necesario un cambio en la visión de sus directivos y construcción de nuevas identidades directivas que les permitan asimilar las nuevas dinámicas de las organizaciones postmodernas (González, Urdaneta y Muñoz, 2017)

La última escala de motivación laboral *Liderazgo (L)*, obtuvo una puntuación que la ubica en un nivel medio, lo cual indica que los directivos latinoamericanos se encuentran motivados hacia tareas que tengan que ver con la dirección de grupos y poder administrar y coordinar el trabajo de otras personas; en esta medida, se considera que el liderazgo es una competencia requerida para los directivos de los tiempos modernos ya que les permite influenciar en el comportamiento de las personas a su cargo para el logro de los objetivos de la organización, promover condiciones organizacionales adecuadas, propiciar espacios de motivación y compromiso y así poder

obtener resultados a partir del buen desempeño de sus colaboradores (Contreras, Barbosa y Castro, 2012; Villarreal y Martínez, 2008; Zermeño et al., 2014).

En el ámbito educativo, Cuevas, Díaz e Hidalgo (2008) consideran que el liderazgo de los directivos contribuye exponencialmente a la calidad de la educación, ya que son estos los encargados establecer metas coherentes, gestionar su equipo de trabajo y reconocer las habilidades, competencias y méritos del mismo para que estos se sientan satisfechos y de esta manera favorecer un ambiente propicio para el logro de metas organizacionales y por ende la calidad en los procesos de educación. En concordancia con lo anterior, Duro (2006, citado por Sánchez, 2008) reitera que el liderazgo es mandatorio en las organizaciones actuales y que se encuentra estrechamente relacionado con la eficacia organizacional y la toma de decisiones.

De igual manera, se observó que las mujeres sobresalen en esta escala con puntuaciones más altas en comparación a los hombres, teniendo en cuenta que las mujeres tenían un mayor número de personas a su cargo. De acuerdo con Druskat (1994, citado por Cuadrado, Navas y Molero, 2004), existen diferencias de género en los estilos de liderazgo evidenciándose en las mujeres de una forma más natural, enfocado hacia lo transformacional e interactivo; así mismo, Camps del Valle, Pérez y Martínez (2010) afirman que aunque claramente existen marcadas diferencias en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres, difieren con los postulados de Cuadrado et al. (2004), argumentando que las mujeres tienden a ser más directivas y orientadas a la tarea, y no hay diferencias significativas en cuanto a la motivación hacia el liderazgo, tanto hombres como mujeres cuentan con el mismo nivel de motivación hacia las tareas que demanden competencias de liderazgo.

La segunda dimensión *Comportamiento Laboral (CL)*, alude a las diferentes formas como las personas realizan su trabajo, y se evidencia en las organizaciones comportamientos disímiles, generando que algunas personas puedan ser más efectivos que otros en diferentes tipos de trabajo (Hossiep y Paschem, 1998). En la primera escala *Esmero (E)*, se evidencia puntuaciones obtenidas por debajo de la media los directivos de Educación Superior, lo cual pone de manifiesto que, a pesar de realizar sus labores con el nivel requerido de calidad, respetando los plazos y haciendo buen uso de los recursos, probablemente puedan llegar a ser renuentes a hacer grandes esfuerzos y trabajar de forma muy precisa en actividades que exijan un alto nivel de atención al detalle. Los resultados anteriores son coherentes con los hallados por Valverde, Ortiz y Romero (2018) donde los directivos de las Instituciones de Educación Superior no están orientados la mayoría de las veces a realizar sus funciones con esmero y dedicación, lo anterior tiene implicaciones a nivel laboral y organizacional ya que es necesario elevar los estándares de exigencia y de autoexigencia en actividades que los directivos requieran prestar un mayor nivel de atención al detalle frente al trabajo que realizan las personas que tengan a su cargo.

La segunda escala de comportamiento laboral corresponde a la *Flexibilidad (F)*, teniendo en cuenta las actuales dinámicas cambiantes de las organizaciones donde se encuentran altamente sensibles a la incertidumbre y sujetas a la innovación constante, obliga a sus trabajadores a establecer comportamientos intuitivos y que a su vez les permitan generar nuevas estrategias que les facilite la comprensión y desarrollo del futuro de su organización, para así poder dar respuesta a las exigencias fluctuantes de un contexto marcado por la competitividad y la incertidumbre (Bohórquez, 2013).

En esta escala los directivos de Educación Superior evidencian puntuaciones bajas, indicando cierto nivel de dificultad para adaptarse al cambio y a las incertidumbres, lo cual les puede llegar a generar cierto nivel de incomodidad al enfrentarse a nuevas situaciones, ya que por el contrario suelen sentirse a gusto en ambientes invariables con tareas estables y definidas y que no se presenten situaciones ambiguas presentando un mayor nivel de eficacia en la elaboración del trabajo. Las Instituciones de Educación Superior de hoy día se han convertido en sistemas adaptativos complejos lo que les exige que sus directivos puedan definir y seguir diferentes esquemas y estructuras tanto cognitivas como conductuales para dar respuesta a la incertidumbre y las nuevas y exigentes demandas del contexto, y que así mismo lleven a la organización en general a adaptarse a los contextos emergentes (Alfaro, González y Álvarez Marín, 2013; Contreras, Barbosa Y Castro, 2012) ), es por esto que para tratar de sopesar las situaciones que puedan generar un cierto nivel de incertidumbre, las instituciones de Educación Superior deben realizar análisis prospectivos a nivel empresarial, en donde se puedan definir posibles contextos o entornos en los cuales se puedan ver inmersos teniendo la capacidad de prever las situaciones a las cuales se puedan enfrentar, de esta forma se logra desarrollar la competencia de flexibilidad sin dejar a un lado la importancia de mantener tareas y situaciones estables, sino que a su vez, se dará una visión sobre qué tipo de tareas se deben continuar haciendo de la forma como se viene haciendo para lograr un crecimiento de la organización, o si por el contrario es necesario tomar decisiones y cambiar la forma como se están desarrollando y planeando a nivel de desarrollo estratégico, entre otros.

La tercera escala corresponde a *Orientación a la Acción (OA)*, la cual está relacionada con la forma en la que los trabajadores disponen sus esfuerzos para encaminarse a realizar prontamente una tarea (Hossiep y Paschem, 1998), así como con la proactividad, la cual es definida por Fernández (1999) como "el desarrollo autoconsciente de acciones creativas para la generación de nuevas oportunidades posibles" (p.8). En esta escala los directivos de instituciones de Educación Superior evidencian una puntuación baja, es probable que no tengan claridad sobre el cómo se debe desarrollar o realizar una determinada tarea, una vez se ha tomado la decisión tienden a vacilar o a dudar sobre la tarea seleccionada durante un tiempo antes de desarrollarla, así mismo, se encuentra un nivel de distracción con una dificultad para concentrar la atención en cosas más relevantes, pues existe la tendencia a distraerse por cosas ajenas.

Los directivos tienen una gran responsabilidad frente a la toma de decisiones que tengan frente a determinadas situaciones ya que esto va a encaminar el curso de la institución que están manejando y el rumbo que deben seguir sus trabajadores; es por esto que más que un proceso de vacilar o dudar, se observa más desde una perspectiva de ser precavido frente a las decisiones que se toman, siendo así se hace necesario que los directivos deban contar con un buen equipo de trabajo que le permita dialogar sobre las decisiones que se deben tomar, a la luz de múltiples visiones que puedan tener los demás homólogos en una misma institución de Educación Superior, de esta forma se está incentivando el desarrollo de la competencia de orientación a la acción, con la capacidad de trabajar en equipo.

La tercera dimensión hace referencia a las *Habilidades Sociales (HS)* donde a nivel general se obtuvo un puntaje promedio, en esta dimensión se analiza la forma que cada trabajador tiene para relacionarse con el otro, la mayor o menor habilidad que tiene para el desarrollo de relaciones y en la forma en cómo afronta los contactos sociales con los demás (Hossiep y Paschem, 1998). Según Álvarez (2006, citado en Salvador, de la Fuente y Álvarez, 2009), los directivos de Instituciones Educativas deben dedicar un considerable tiempo en la gestión de las relaciones humanas ya que además de relacionarse con su propio equipo de trabajo debe relacionarse de forma interna y externa con diferentes interlocutores entre ellos se encuentra: alumnos, administrativos, docentes, padres de familia, representantes de la institución, diversos medios de comunicación, entre otros.

La primera escala analizada es la *Inteligencia Social (IS)* según Andrade, Alarcón y Serrano (2016) refieren que cuando un directivo es capaz de entender y poseer habilidades humanas puede ejecutar una conducta de intercambio con resultados favorables tanto para él como para los empleados. En los resultados se obtiene un puntaje bajo, lo cual indica un nivel de inseguridad en la percepción de situaciones sociales y de las personas con las que se relaciona, existen diversos cuestionamientos referentes a la propia forma de comportarse y sobre la percepción que tienen los otros sobre las acciones que se ejecutan, así mismo existe una probabilidad de disgustos frente a discusiones o situaciones difíciles. A nivel organizacional, este tipo de conductas puede tener implicaciones negativas en cuanto al ambiente laboral, ya que puede ser que los directivos se encuentren inmersos en un nivel alto de presión social partiendo de numerosos estándares del “como” se supone que deben comportarse frente a situaciones

sociales, ya que al ser directores son la imagen visible de una organización o compañía, en este caso en específico de los directores de diferentes Instituciones de Educación Superior, es necesario entrar a fortalecer por medio de programas de coaching que permitan hacer un poco más manejable los cuestionamientos que puedan llegar a surgir sobre la forma en que se deben comportar y sobre la percepción que puedan tener los demás frente a las acciones que ejecutan como directivos. (Padrón y Sánchez, 2010)

La segunda escala analizada es *Sociabilidad (S)* según Gutiérrez (2013) los directivos que tienen un estilo sociable son capaces de promover buenas relaciones e interacciones con los demás para alcanzar objetivos en común, así mismo se muestran participativos, dan importancia a la opinión de los demás, y manifiestan un grado de confianza entre el personal. En esta escala se obtuvo un puntaje bajo, lo que indica según el BIP que los directivos de instituciones de Educación Superior no tienen un marcado interés en la forma cómo los demás lo perciben en cuanto a si es una persona con la cual es agradable estar o si le estiman mucho o poco, por otro lado, es capaz de aceptar de forma abierta las críticas, así mismo tiene tolerancia frente a ser el centro del descontento de los demás ya que no se focaliza en tener una relación armónica con el otro. Esto a nivel institucional se considera como un aspecto favorable ya que el hecho que los directivos no tengan interés sobre la forma como los demás lo perciben permite que no afecte el hecho que los empleados puedan llegar a estar en descontento con los directivos en determinados casos, sin embargo se hace necesario mantener un buen ambiente, en el aspecto que se debe incrementar por medio de capacitaciones en donde se puedan focalizar promoviendo las buenas interacciones para incrementar los

lazos y cooperación en trabajos por un objetivo en común así como la confianza que puedan tener los trabajadores en sus directivos.

La tercera escala hace referencia a *Desarrollo de Relaciones (DR)* el cual implica que el ser humano logra relacionarse en sociedad, muestra competencias y habilidades de comunicación efectiva, sabe dirigir el propio crecimiento y el autodesarrollo personal, así mismo puede comunicarse con el colectivo y establecer relaciones con diversos miembros del grupo, instituciones y diversos agentes del entorno laboral, esto implica un trabajo cooperativo (González, 2017). En los resultados obtenidos se observa un puntaje bajo lo cual indica un retraimiento en las situaciones sociales, y una dificultad para acercarse a los demás por iniciativa propia, por otro lado requieren de algún tiempo para desarrollar nuevas relaciones, por lo general prefiere los grupos pequeños de amigos y conocidos cercanos, así mismo en algunas situaciones sociales pueden experimentar niveles de inseguridad llegando a obstaculizar la comunicación con otras personas. Al analizar esta variable frente al retraimiento en situaciones sociales y la dificultad que puedan llegar a tener al momento de acercarse a los demás puede ser visto como un mecanismo de defensa frente a las personas que puedan llegar a entrometerse en aspectos directivos que no le competen o correspondan, sin embargo es necesario que se fortalezcan aspectos en cuanto al entorno laboral ya que el desarrollo de relaciones permite el fortalecimiento de los vínculos en el trabajo en equipo y de ésta forma se puede incrementar el nivel de confianza que existen entre los diversos trabajadores de una misma institución propiciando el trabajo colaborativo y cooperativo.

La cuarta escala se refiere al *Trabajo en Equipo (TE)* según Torrelles, *et.al.* (2011) requiere de "la movilización de recursos propios y externos, conocimientos

habilidades y aptitudes que permiten a un individuo adaptarse y alcanzar junto a otros en una situación, y en un contexto determinado un objetivo" (p. 331). El puntaje obtenido en esta escala es bajo lo cual indica que los directivos de instituciones de Educación Superior, valoran más la autonomía y la independencia en el trabajo, por consiguiente no le gusta depender de la ayuda o de las decisiones de los demás lo cual le permite hacerse responsable de los resultados de su propio trabajo, así mismo no considera que el trabajo en equipo sea mejor que el trabajo individual, se siente a gusto en entornos donde le permita actuar de forma independiente y sin necesidad de contar con otras personas. Aunque en muchas ocasiones es necesario que los directivos tengan un nivel de confianza, autonomía e independencia al momento de tomar decisiones que impliquen realizar ajustes y generar estrategias que permitan el desarrollo de la institución, a fin de empoderar parte su rol de directivo al momento en que busca un nivel de aprobación total o parcial frente a las decisiones que se llegasen a tomar, en determinadas situaciones se hace indispensable el trabajo en equipo para ampliar una situación desde múltiples perspectivas que le ayuden a tomar alguna decisión en concreto de una mejor forma (Donoso – Díaz y Benavidez- Moreno, 2018).

Finalmente, la quinta escala analizada hace referencia a la *Influencia (I)* se encuentra asociada a la capacidad de convencimiento que tiene el sujeto para lograr que un colectivo de personas se involucre en el alcance de objetivos en común, así mismo, entre las habilidades se destaca: la comunicación efectiva, el saber negociar a través del diálogo profesional, la capacidad argumentativa para convencer y el tener una visión prospectiva para saber a dónde guiar y llevar una institución (Sánchez y Barraza, 2015). Los resultados arrojan un nivel medio alto, lo cual indica que los directivos tienden a

relacionarse con los demás de forma normal, sin mostrar dominancia ni sumisión, así mismo posee la capacidad de defender los puntos de vista propios con decisión y en otras ocasiones da paso al consenso, sin embargo, cuando tiene un tema claro y es importante para sí mismo, intenta convencer a los otros sobre el desarrollo de sus ideas y se muestra persistente hasta lograrlo.

La cuarta dimensión hace referencia a la *Estructura Psíquica (EP)*, la cual pone en evidencia los rasgos de personalidad y permite dar cumplimiento al segundo objetivo específico del presente estudio, esta estructura tiene que ver con los componentes personales de cada individuo como: la personalidad, comportamiento y formas de ser en diversos momentos y aspectos de la vida laboral (Hossiep y Paschem, 1998).

La primera escala analizada corresponde a la *Estabilidad Emocional (EE)*, esta escala se relaciona con el manejo de la inteligencia emocional la cual según Goleman (2000, citado en Fragoso, 2015):

Es un conjunto de características clave para resolver con éxito los problemas vitales entre ellas se destaca: la automotivación, persistir sobre las decepciones, controlar el impulso para demorar la gratificación, regular el humor, evitar trastornos que disminuyan las capacidades cognitivas, mostrar empatía y generar esperanza (p.115).

En los resultados se encuentra un nivel bajo, lo cual indica que los directivos de las instituciones de Educación Superior suelen presentar ocasionalmente sentimientos de preocupación, así mismo requieren de un mayor tiempo para recuperarse de los fracasos y adversidades, lo cual puede perturbar el rendimiento laboral, así mismo estas situaciones se pueden presentar en mayor medida si se deben superar situaciones

estresantes o difíciles de la vida, lo cual implica un cambio de humor frecuente. De acuerdo con Padrón y Sánchez (2010) esta habilidad es “un soporte fundamental de la eficacia de la actuación gerencial y aporta guías del mayor interés para que el ejercicio de la dirección colabore sucesivamente en la mejora progresiva de la capacidad de liderazgo” (p149). Así mismo es un factor modulador en el desempeño de los directivos, en la medida que les permita reconocer y manifestar sus emociones y ponerlas a disposición de la organización (Rincón, 2010).

La segunda escala hace referencia a la *Capacidad de Trabajo (CT)* esta escala se relaciona con la cantidad de trabajo tanto físico como mental que pueden llegar a afrontar los directivos en condiciones normales, no obstante, cuando percibe que dichas demandas sobrepasan los recursos y habilidades con los que disponen para dar respuesta a las exigencias de la organización puede hablarse de sobrecarga laboral y llegar a rebasar sus propias capacidades (Patlán, 2013). Es común que debido a la multiplicidad de roles y funciones tanto administrativas como de docencia e investigación a los que se ven afrontados los directivos de Instituciones de Educación Superior su capacidad de trabajo se vea disminuida (López-Vilches y Gil-Monte, 2015), en concordancia, los resultados revelan una puntuación baja en esta escala, lo que indica que los directivos suelen reconocer que llegan rápidamente al límite de la capacidad de trabajo, sobre todo si se experimenta una sobrecarga laboral, así mismo existe una dificultad en mantener esfuerzos de forma intensa y prolongada ya que puede repercutir en fatiga reaccionando con nerviosismo e irritación, esto indica que hay una falta de vigor y energía para afrontar las cargas de trabajo muy pesadas.

Por último, se encuentra la tercera escala denominada *Seguridad en sí Mismo* (*SM*) esta escala se puede ver relacionada con los constructos de autoestima y autoconcepto ya que suelen tener una influencia sobre la percepción y la valoración de las personas sobre sí mismas, condicionando el equilibrio psicológico y la forma como se relacionan con los demás teniendo un impacto en el rendimiento laboral y profesional, el autoconcepto hace referencia al conocimiento que una persona puede tener sobre sí mismo y el autoestima al valor que se atribuye a sí misma (Sebastián, 2012).

Los resultados obtenidos se encuentran en un nivel medio, lo cual referencia que existe un nivel promedio de seguridad en sí mismo, los Directivos tienen la capacidad de afrontar situaciones sociales con éxito, pero puede experimentar dificultades cuando se es el centro de atención o requiere de hablar frente a grupos numerosos, así mismo, conceden una capacidad de atención normal a lo que los demás piensen de ellos y puede llegar a afectar si se reciben críticas o de no caer bien a otras personas.

Con el fin de dar cumplimiento al tercer objetivo del presente estudio se evaluó el nivel de Engagement en la muestra de directivos de Educación Superior, encontrándose que el 100% de la muestra evaluada tiene un alto nivel de Engagement con un puntaje de 5,08, lo que demuestra que los directivos de evaluados tienen una vinculación positiva y una conexión afectiva con sus labores diarias, estando comprometidos con su trabajo. (Arenas y Andrade, 2013). En concordancia con lo anterior, Salanova y Schaufeli (2004) indicaron que los cargos con un mayor nivel de responsabilidad tienden a presentar niveles más altos de engagement por la misma naturaleza propia de sus funciones las cuales son más importantes y representativas para ellos. Así mismo, Hyvönen, Feldt, Salmela-AroKinnunen & Mäkikangas (2009)

reportan que es normal que los gerentes o directivos de las organizaciones tengan altos niveles de engagement lo que los lleva a la consecución de sus objetivos tanto a nivel personal como profesional.

Como se mencionó anteriormente, el engagement se caracteriza por tres dimensiones, la primera hace referencia al *Vigor (V)* la cual representa los altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, el deseo que siente la persona por esforzarse y dar lo mejor de sí mismo a pesar de las dificultades o contrariedades que se le presenten (Rodríguez, Martínez y Sánchez, 2014), se encuentra que los directivos de las instituciones de Educación Superior presentan un nivel alto de Vigor lo cual indica que poseen altos niveles de energía y resiliencia mientras que se trabaja, mostrando un esfuerzo y un nivel alto de involucrarse en la realización de su trabajo a pesar de las dificultades (Flóres et al., 2015).

Por otro lado la segunda dimensión hace referencia a *Dedicación (D)* la cual se define como un sentimiento de entusiasmo y orgullo con una alta implicación en el trabajo, experimentando un sentido de significado inspiración, orgullo y desafío (Arenas & Andrade, 2013; Montalbán Cardona y Lugo, 2014; Salanova y Shaufeli, 2009), en los resultados encontrados se evidencia un nivel alto en el componente de dedicación lo cual permite comprender que los directivos de las instituciones de Educación Superior se encuentran altamente comprometidos con la labor que realizan, encontrando una gratificación emocional, experimentando sentimientos de entusiasmo y orgullo por sí mismo en la realización de su trabajo (Martínez y Salanova, 2003).

Finalmente, la tercera y última dimensión hace referencia a la *Absorción (AB)* la cual se caracteriza por estar concentrado y focalizado, en la tarea ejecutada, generando

una distorsión en el transcurrir del tiempo, como si éste pasará más rápido de lo normal, presentándose dificultades para dejar de realizar una tarea o apartarse del trabajo.

(Arenas y Andrade, 2013; Montalbán, Cardona y Lugo, 2014, Schaufely, y Bakker, 2004), en los resultados encontrados se refleja que los directivos de las instituciones de Educación Superior se ubican en un nivel alto, lo cual implica un alto nivel de concentración en el trabajo, así como la experimentación de la sensación que el tiempo pasa de forma ligera, dificultando el despegarse del trabajo (Salanova, 2009, citado por Tripiana y Lorens, 2015).

En relación al cuarto objetivo que buscaba identificar las competencias y los rasgos de personalidad que mejor se relacionan con el engagement en los directivos de Instituciones de Educación Superior, se pudo evidenciar que existe una correlación positiva entre el nivel de engagement y las habilidades sociales de los directivos, lo cual se confirma por Navarro, López y Climent (2017) al evidenciar que existe una relación positiva entre las dimensiones del engagement y la empatía, la cual es definida por Hossiep y Paschen (1998) dentro de su escala de inteligencia social como "la habilidad para ponerse en el lugar del otro" (p.21), y por Navarro, et. Al (2017) como "la capacidad de las personas de colocarse cognitivamente en el lugar del otro" (p. 105), lo que les permite a los trabajadores una mejor calidad de sus relaciones interpersonales, prediciendo interacciones positivas al tener una mayor capacidad de adaptarse a la perspectiva del otro (Navarro, et. al, 2017). Así mismo, el engagement está asociado a al apoyo social brindado por los compañeros de trabajo y la retroalimentación positiva que hacen y reciben por parte de sus jefes (Arenas y Andrade, 2013). Por su parte, Del Águila y Benítez (2016) comentan que las profesiones cuyas funciones demandan

relacionarse con otras personas y conocer sus demandas emocionales tal y como se le demanda los directivos de Instituciones de Educación Superior, las cuales se constituyen en lugares de interlocución con diferentes actores como docentes y estudiantes entre otros; presentan altos niveles de engagement y se identifican positivamente con su tarea, creando un mayor vínculo con su organización, estas profesiones demandan un alto nivel de sociabilidad "buscando la armonía con los demás y tratando de ayudar a los más débiles" (Hossiep y Paschen, 1998, p.21). Por su parte, Brummelhuis, Lieke; Bakker, Hetland & Keulemans (2012), comentan que una comunicación efectiva y eficiente y la conectividad con sus compañeros de trabajo se relaciona con un mayor nivel de engagement, al igual que una relación positiva entre altos niveles de engagement junto con optimismo y personalidad resiliente, permiten generar proceso de empatía con el equipo de colaboradores y mejorar las condiciones de trabajo (Menezes, Fernández, Hernández, Ramos y Contador, 2006., Maury, Martínez y González, 2014).

Por otro lado, se observó que en las escalas de liderazgo, trabajo en equipo e iniciativa para el cambio correlacionaron positivamente con las dimensiones de vigor dedicación y absorción, para lo cual Salanova, Martínez y Cruz (2013) afirman que el engagement grupal, o sea aquel que es compartido por la mayoría de los miembros de una institución media las relaciones de liderazgo y el desempeño grupal, por ende el trabajo en equipo y la consecución de los objetivos de la organización. Así mismo, de acuerdo con Trógolo, Pereyra y Sponton, 2013, se podría considerar la competencia de liderazgo como un recurso generador de engagement en los trabajadores, la cual contribuye a controlar el estrés y aumentar el bienestar y compromiso psicológico (Peiró

y Rodríguez, 2008), no obstante es primordial tener en cuenta los diversos estilos de liderazgo al ser una competencia dinámica que puede llegar a fluctuar de acuerdo a muchas variables y situaciones a las que se ve enfrentado el directivo en su día a día laboral (Trogoló, et.al, 2013).

El trabajo en equipo es una competencia estratégica que permite a las organizaciones ser competitivas, mejorar el clima laboral y generar compromiso y sentido de pertenencia; competencia que trasciende a la simple colaboración y realización de tareas por parte de un colectivo de trabajadores en pro de un objetivo, es necesario el compromiso activo de sus miembros y la percepción de un objetivo común y global transversal a toda la organización (Medina, 2010). En cuanto a la correlación de la escala de trabajo en equipo con las dimensiones del engagement, Trógolo, et. al (2013), afirman que el carisma de los directivos y la capacidad de establecer buenas relaciones con su equipo de trabajo podrían llegar a constituirse como una estrategia que les permite vincularse positivamente con su organización, las personas orientadas al trabajo en equipo conceden un alto nivel de importancia a la cooperación, el apoyo mutuo y el compromiso con los objetivos de su grupo de trabajo (Hossiep y Paschem, 1998). Por otro lado, Vilá, et.al (2015) afirman que el trabajo en equipo obra como factor protector del síndrome de burnout, síndrome definido por Schaufeli, et,al (2011) como un constructo opuesto al engagement, por lo tanto cuando el burnout se tiene bajo control, la posibilidad de aumentar los índices de bienestar subjetivo y engagemnet en las organizaciones es casi inminente (Vilá, et.al, 2015).

De igual manera, la escala de iniciativa para el cambio correlacionó positivamente con las tres dimensiones del engagement, de acuerdo con Hossiep y

Paschen (1998) esta competencia tiene que ver con la capacidad que tienen los trabajadores de reordenar y cambiar su entorno laboral, aceptando los cambios y generando nuevas estrategias sin aferrarse a procedimientos habituales, en concordancia con lo anterior, Bakker y Xanthopoulou (2013) citados por Álvarez Castro y Vila (2018) consideran que un trabajador que evidencie altos niveles de engagement al estar concentrado y absorto en su trabajo generarán nuevas estrategias creativas para la realización de sus labores, ampliando sus recursos cognitivos que promueven el aprendizaje y la creatividad en su trabajo.

La autoeficacia es definida por Bandura (1997, citado por Tripiana y Llorens, 2015) como “las creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados” (p.638). La autoeficacia se relaciona con la escala de orientación a la acción ya que le permite a los trabajadores afrontar sus tareas de forma inmediata tratando de conseguir los objetivos propuestos (Hossiep y Paschem, 1998). Esta escala se relaciona positivamente con el engagement y específicamente con la dimensión de vigor, según Tripiana y Llorens (2015) se comprende como un recurso conductual indispensable en los trabajadores porque que les permite afrontar efectivamente la carga laboral, el cual se traduce en altos niveles de energía mental y física en el trabajo, donde el individuo se esfuerza e involucra activamente en sus labores, siendo persistente aún ante la presencia de dificultades (Rodríguez et al., 2013; Schaufely y Bakker, 2004; Tripiana y Llorens, 2015).

Finalmente se correlacionó de manera negativa el nivel absorción con las dimensiones de orientación a resultados, flexibilidad y habilidades sociales; teniendo en

cuenta que la absorción se define como la capacidad de estar “completamente concentrado y envuelto en el trabajo, con dificultad para despegarse de él” (Flóres et al., 2015, p. 196); se puede establecer que algunas personas van tan lejos con su nivel de compromiso, que pueden llegar a empezar a crear otras funciones e incluirlas en sus labores, trabajando de esta manera en exceso, y haciendo más difícil el cumplimiento de logros y resultados, además de vincularse a proyectos más complicados, en los cuales no delegan funciones, ocasionando de esta manera un nivel bajo de apoyo social entre sus compañeros o colaboradores (Schaufeli, Taris y Rhenen, 2008), es así, como el aumento de las demandas labores, genera un agotamiento emocional y cognitivo que ocasiona en la mayoría de los casos bajos resultados a niveles de productividad (Shimazu, Schaufeli, Kamiyama y Kawakami, 2015., Kubota et al., 2011).

## **10. Conclusiones**

A partir de los análisis realizados en este estudio se puede concluir en primera instancia que la muestra de directivos de Instituciones de Educación Superior presentan altos niveles de formación académica en maestría y doctorado, no obstante, sólo el 50% cuenta con estudios en administración, es importante que el restante de la muestra pueda dar inicio a este tipo de formación lo que podría llegar a facilitar su gestión directiva. También se pudo observar que, aunque la participación de las mujeres cada vez es mayor en este tipo de cargos hay una marcada tendencia del sexo masculino.

Por otro lado, se evidenció en el estudio que de acuerdo a los resultados del Inventario Bochum de Personalidad y Competencias, los directivos tienen a nivel general un perfil de competencia promedio en comparación al referente establecido por

la prueba en cuanto a sus parámetros de distribución normativa. El grupo de estudio evaluado presenta capacidad de liderazgo e influencia, lo que les permite ejercer efectivamente sus labores de dirección, coordinando y gestionando las actividades de su equipo de trabajo para el logro de los objetivos institucionales, no obstante, se recomienda diseñar e implementar estrategias para el fomento, desarrollo y potencialización de las mismas. Así mismo, se reporta que el grupo no evidencia una marcada orientación a la acción, por lo que podrían llegar a vacilar y presentar inseguridad en la ejecución de algunas de las labores de su gestión directiva y su nivel de proactividad se considera bajo de acuerdo a lo esperado en este tipo de perfiles.

De igual forma, destacan por la confianza en sus motivaciones personales y la independencia frente a las opiniones de los demás, con un alto grado de compromiso y vinculación positiva con su trabajo, a partir de una implicación laboral más allá de la esperado, lo anterior correlacionó positivamente con la dimensión de habilidades sociales lo que pone en evidencia la importancia que los directivos puedan desarrollar sus labores en entornos saludables, marcados por el apoyo de sus colaboradores y relaciones interpersonales efectivas, así mismo que perciban su trabajo como una herramienta de desarrollo y ayuda al servicio de los demás. No obstante, se hace pertinente desarrollar este tipo de habilidades sociales en la muestra de interés, puesto que sus puntajes se encuentran por debajo del promedio del grupo de referencia.

A partir de lo anterior se concluye que se deben fortalecer las competencias de los directivos para fomentar un mayor nivel de engagement, potencializando las herramientas intelectuales que cada uno posee dando paso a que ellos sean capaces de dar respuestas efectivas frente a las constantes demandas en las cuales se ven envueltos

en su quehacer diariamente, es por esto que se requiere personas que se encuentren cada vez mas involucrados con las instituciones de Educación Superior, en el cual se valora que los directivos sean capaces de tener una visión global y sepan leer los contextos en los cuales sus instituciones se desarrollan, de esta forma se adhiere la conceptualización que realiza Armenteros et al. (2008) sobre competencia en la cual refiere que es necesario un desarrollo de competencias a nivel personal, social, cultural y laboral, éstas habilidades son medios para llegar a la autorrealización personal y social, potencializándose por medio de un entorno laboral conjugando el saber, el saber hacer y el ser.

A partir de allí la personalidad de los directivos tiene un impacto fundamental en el desarrollo de dichas competencias, ya que algunas se encuentran altamente vinculadas a las características de la personalidad, las cuales se manifiestan por medio de comportamientos específicos que dan como resultado un desempeño deseable en un contexto laboral (Alles, 2008), lo anterior se encuentra vinculado también en el cómo los directivos logran engranarse u obtener un nivel alto de compromiso asociado a las características de: vigor y dedicación frente a la labor que realizan o desempeñan.

Algunas de las competencias que se requieren en los Directivos de Instituciones de Educación Superior son: Liderazgo, trabajo en equipo, orientación al logro, planeación estratégica, anticipación a los cambios y resolución de conflictos, así mismo se debe tener en cuenta que es importante el aspecto del trato humano o las relaciones interpersonales ya que según Gitman y McDaniel (2006 citados por Socarrás et al., 2016) el éxito gerencial se encuentra relacionado con el trato de las personas teniendo en cuenta las diversas situaciones que se puedan presentar. Es así como se hacen

afirmativas las hipótesis que se planteaban en un principio, en el cual se corrobora la existencia de las relaciones entre las variables: competencia laboral, personalidad y engagement analizadas a lo largo del presente documento.

Por otro lado en cuanto a las competencias y escalas de personalidad que se pueden asociar a un mayor nivel de engagement son: esmero, orientación a los resultados, influencia, capacidad de trabajo, seguridad en sí mismo, ya que si se remonta a la definición de cada una de las escalas del engagement se vinculan de forma positiva al desarrollo de las mismas, por consiguiente se podría realizar una asociación en cuanto a la parte de vigor ya que éste es la cantidad de esfuerzo que se puede llegar a invertir en un determinado trabajo o labor, lo cual se puede ver reflejado en el nivel de esmero y orientación a los resultados, así mismo la dedicación se ve reflejada en la capacidad de concentración y sensación de pertenencia y orgullo por el trabajo realizado, este se ve relacionado de forma positiva con la capacidad de trabajo y la capacidad de sentirse seguro de sí mismo al momento realizar la tarea o labor; a su vez, las puntuaciones bajas en la escala de absorción pueden ser consideradas como factores protectores en los directivos puesto que logran tener una mirada objetiva de sus funciones reconociendo en qué momento deben tomar distancia del mismo y comenzar a delegar algunas de las funciones con el objetivo de orientarse a resultados positivos.

Así mismo, los resultados dan cuenta de la importancia de realizar más estudios en directivos de Educación Superior desde una perspectiva global que incluya aspectos estratégicos e intratécnicos de su labor en estas instituciones y de qué manera se pueden llegar a promover para un mejor desempeño de los mismos en pro de una mejor calidad de la Educación Superior.

Es importante tener en cuenta que las Instituciones de Educación Superior pese a que están constituidas y conformadas como empresas presentan rasgos particulares que las diferencian de otras instituciones del sector productivo, por lo tanto, es ineludible tener en cuenta estos aspectos peculiares que distinguen sus prácticas en el momento de diseñar e implementar estrategias de formación y capacitación de sus directivos.

Existe poca evidencia sobre estudios orientados a la competencia de directivos en el sector de la Educación Superior, ya que estos se enfocan en las competencias que deben desarrollar los docentes para dar respuesta a los paradigmas actuales de los procesos educativos, lo cuales han generado cambios en sus funciones, por lo que se hace necesario replantear el perfil por competencias que deben tener los docentes para desempeñarse exitosamente en diferentes escenarios tanto a nivel técnico como investigativo y administrativo (Torelló, 2012). Es importante replicar estos estudios a todos los niveles directivos de las Instituciones de Educación Superior ya que son ellos desde una perspectiva holística los encargados de diseñar y poner en marcha la estrategia de la institución.

Se resalta que, a pesar de haber contemplado una muestra relativamente pequeña, los análisis realizados permitieron obtener tendencias significativas del perfil del directivo de Instituciones de Educación Superior, según las características que se contemplaron como investigador lo que abre la posibilidad de ampliar los estudios a futuro y convertirla en una línea de trabajo que permanezca a lo largo del tiempo.

Finalmente, se evidencia que estos resultados proponen un reto a los psicólogos organizacionales o las dependencias de gestión humana al interior de las instituciones de Educación Superior; el cual consiste en generar planes de formación en torno al

desarrollo de competencias laborales, factores propios de la personalidad de cada directivo y el fortalecimiento de las variables del engagement, dando como resultado personas más íntegras, competentes y comprometidas con su quehacer al interior de las instituciones, con esto se pretende ampliar la capacidad de aumentar el nivel de desempeño, compromiso y vinculación positiva de los directivos frente a las instituciones que tienen a su manejo.

## 11. Referencias

- Abu-Shama, R., Al-Rabayah, W. A., y Khasawneh, R. T. (2015). The effect of job satisfaction and work engagement on organizational commitment. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 14(4), 7-27.
- Acosta, H., Salanova, M., y Llorens, S. (2011). ¿Cómo Predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo?: El Rol de la Confianza Organizacional. *Ciencia y Trabajo*, 41, 125-134.
- Aguillon, A., Peña, J., y Decanini, M. (2014). Estudio exploratorio sobre la actitud del capital humano respecto al engagement (compromiso). *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 1(6), 2334-2350.
- Agüero, M. (2006). Inteligencia emocional: Un reto para el directivo del siglo XXI. *Folletos Gerenciales*, 10(3), 1-15.
- Alarco, J., y Álvarez, E. (2012). Google docs: una laternativa de encuesta online. *Educación Médica*, 15(1), 9-10.
- Albatbach, P., Reisberg, L., y Rumbley, L. (2009). *Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution*. Francia:UNESCO.
- Alborez, L. Márquez, E. Estañol, B. (2003). ¿Qué es el temperamento? El retorno de un concepto ancestral. *Salud Mental*, 26(3), 16-26.
- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Editorial Gránica.
- Alles, M. A. (2004). *Diccionario de comportamientos: gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Buenos Aires: Editorial Granica.

- Alles, M. (2008). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Alfaro, M., González, E., y Álvarez Marín, A. (2013). Empresa como sistema adaptativo complejo y gestión de la complejidad. *Revista Universitaria RUTA*, 2, 20-36.
- Allport, G. (1961). *Pattern and growth in personality*. New York: Holt, Rinehart y Wiston.
- Alonso, C., y Gallego, D. (2010). Los estilos de aprendizaje como competencias para el estudio, el trabajo y la vida. *Revista de Estilos de Aprendizaje*, (6), 1-28.
- Álvarez, E. A., Gómez, J. P., y Ratto, P. A. (2004). Competencias requeridas por el mercado laboral chileno y competencias actuales de estudiantes de Psicología con orientación laboral/organizacional, en una universidad privada. *Pharos*, 11(1), 113-133.
- Álvarez, M. (2006). La escuela pública también tiene derecho a una dirección profesional. Avances en supervisión educativa. *Revista de la asociación de inspectores de Educación de España*, (4), 1-6.
- Álvarez, D., Castro, C. Y Vila, G. (2018). Actitudes y engagement en el trabajo como antecedentes al comportamiento altruista. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(65), 23-42.
- Amigot, P., y Martínez, L. (2013). Gestión por competencias, modelo empresarial y sus efectos subjetivos. Una mirada desde la psicología social crítica. *Universitas Psychologica*, 12(4), 1075-1086. doi:10.11144/Javeriana.UPSY12-4.
- Andrade, J. N. G., Alarcón, M. E. B., y Serrano, L. G. (2016). Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal/Study of managerial skills in the performance of Corporate Customs. *RICEA Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 5(10), 1-23.

- Arancibia, V., y Díaz, R (2002). El Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo para las Organizaciones y las Personas. *Psyke*, 11, 207 - 214.
- Arenas Ortiz, F., y Andrade Jaramillo, V. (2013). Factores de riesgo psicosocial y compromiso (engagement) con el trabajo en una organización del sector salud de la ciudad de Cali, Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 16 (1), 43-56.
- Armenteros, M., García, N., y Negrín, R. (2008). Innovación educativa en la formación de directivos. Experiencias desde un enfoque basado en competencias. *Ingeniería Industrial*, 29(1), 34-41.
- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: States of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115.
- Baltar, F., y Gorjup, M. (2012). Muestreo mixto online: Una aplicación en poblaciones ocultas. *Intangible Capital*, 8(1), 123-149.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy. The exercise of control*. New York: Freeman y Co.
- Bandura, A. (2001). La teoría cognitiva social: Una perspectiva agencial. *Traducción: Ps. Ricardo Bascuñán C. Revisión anual de Psicología*.
- Barrick, M., y Mount, M. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance. *Personnel Psychology*, 44, 1-25.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Benavides, C., y Fresia, S. (2009). Medición de competencias laborales en directivos de atención primaria de la provincia de Nuble. *DSPACE, Biblioteca Universidad de Talca*, 1(5).
- Benítez-Saña, R., y del-Águila-Obra, A. R. (2015). Compromiso en el trabajo y prácticas de recursos humanos de alto rendimiento en organizaciones de acción social. El caso de Aspromanis. *Lan Harremanak. Revista de Relaciones Laborales*, (32), 159-179.

- Bermúdez-Sarguera, R. y Rodríguez-Rebustilo, M. (2016). El concepto pedagógico de competencia ¿un concepto integrador o una usanza intelectual contemporánea? *Pedagogía Universitaria*, XXI, (4), 16-37.
- Bohórquez, L. (2013). La organización empresarial como sistema adaptativo complejo. *Estudios Gerenciales*, 29, 258-265.
- Bordignon, N. (2005). El desarrollo psicosocial de Eric Erikson. El diagrama epigenético del adulto. *Revista Lasallista de Investigación*, 2(2). 50-63.
- Bouchard, T., y Loehlin, J. (2001). Genes, evolution and personality. *Behavior genetics*, 31(13), 243-273.
- Boyatzis R. (1982). *The competent manager*. New York: Wiley & Sons.
- Braslavsky, C, y Felicitas, A. (2006). La formación en competencias para la gestión y la política educativa: un desafío para la Educación Superior en América Latina. *REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(2), 27-42.
- Brennan, J., Palermo, P., y Tagliapietra, A. (2012). Engagement, relación con el nivel de estudios y trayectoria laboral. *Revista de Psicología GEOU*, 3(2), 36-42.
- Brummelhuis, T., Lieke, L., Bakker, A., Hetland, J., y Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement?. *Psicotema*, 24(1), 113-120.
- Brunner, J. y Ferrara, R. (2011). *Educación Superior en Iberoamérica: Informe 2011*. Ril.  
Recuperado de :  
<http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/1098/647.%20Educac>

i%C3%B3n%20superior%20en%20Iberoam%C3%A9rica.%20Informe%202011.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

- Buenahora, M. (2002). El entorno Empresarial y el desarrollo de competencias. *Aquichan*, 2(1), 44-48.
- Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista Europea de Formación Profesional*, 1, 8-14.
- Caballero, C., Abello, R., y Palacios, J. (2007). Relación del burnout y el rendimiento académico con la satisfacción frente a los estudios en estudiantes universitarios. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 25(2), 98-111.
- Cacciamali, M., y Tattei, F. (2013). Género y salarios de la fuerza de trabajo calificada en Brasil y México. *Revista Problemas del Desarrollo*, 172(44), 53-79.
- Cáceres, M., Trujillo, J., Hinojo, F., Aznar, I., y García, M. (2012). Tendencias actuales de género y liderazgo de la dirección en los diferentes niveles educativos. *Educación*, 48(1), 69-89.
- Calderon, G., y Naranjo, J. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23, 79-97.
- Camps del Valle, V., Pérez, J., y Martínez Lugo. (2010). Comparación por género de los estilos de liderazgo en una muestra de gerenciales en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 21, 113-132.
- Candel Ruiz, M., Soler Sánchez, M., y Meseguer de Pedro, M. (2014). Las competencias de Bartram como predictoras del desempeño en el sector del juego. *Universitas Psychologica*, 13(1), 207-215.
- Cardona, P., y Chinchilla, N. (1998). Intrategia. En busca del alto rendimiento y de la supervivencia a largo plazo. *Havard Deusto Business Review*, (3), 36-41.

- Carrasco, A., Corte de La Corte, C., y León-Rubio, J. (2010). Engagement: un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral. *Revista Digital de Prevención*, 1, 1-22.
- Carrero, V., Pinazo, D., y Gimeno M. (2002). Identificación del rol directivo y su influencia en el rendimiento autopercebido. *Psicothema*, 14 (2), 191-198.
- Castellano, E., Muñoz-Navarro, R., Toledo, M., Spontón, C., y Medrano, L. (2019). Cognitive processes of emotional regulation, burnout and work engagement. *Psicothema*, 31(1), 73–80.
- Climént, J. (2017). Fortalezas y debilidades del concepto polisémico de “competencias”. *Actualidades investigativas en educación*, 17(3), 1-30. DOI: <http://dx.doi.org/10.15517/aie.v17i3.29065>
- Concha, C. (2007). Claves para la formación de directivos en instituciones escolares. *REICE – Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(5), 133-138.
- Contreras, C. (2015). Determinación del nivel de engagement laboral en trabajadores de una planta de producción de petróleo y gas costa afuera en México. *Revista Ciencia & Trabajo*, 17, 52
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*, 1(2), 64-72.
- Contreras, F., y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual universidad católica del norte*, (39), 152-164.
- Contreras, F., Barbosa, D. y Castro, G. (2012). La organización como sistema complejo: implicaciones para la conceptualización del liderazgo. *Criterio Libre*, (16), 193-206.

- Correa, S. (2017). Incidencia de la gestión por competencias en el crecimiento empresarial. *Innova*, 2(1), 88-98.
- Coste, H., Lugo, Z., Zambrano, E. y García, C. (2016). Competencias laborales en el banco occidental de descuento. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 36(12), 45-64.
- Cuadrado, M., Navas, M., y Molero, F. (2004). El acceso a las mujeres a puestos directivos: contexto organizacional y estilos de liderazgo. *Revista de Psicología general y aplicada*, 57(2), 181-192.
- Cuevas, M., Díaz, F., e Hidalgo, V. (2008). Liderazgo de los directivos y calidad de la educación. Un estudio de perfil de los directivos en un contexto pluricultural. *Revista de Curriculum y Formación del Profesorado*.
- Charlo, M, y Núñez, M. (2012). La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencias y estilos de dirección. *Estudios gerenciales*, 28(124), 87-105.
- Charrier, F., y Herrera, J. (2010). El desarrollo del pensamiento estratégico de los altos directivos, prioridad formativa de las empresas españolas. *Capital Humano*, (244), 70-76.
- Chen, H.M., y Chang, W.Y. (2010). The essence of the competence concept: Adopting an organization's sustained competitive advantage viewpoint. *Journal of Management and Organization*, 16 (5), 677-699.
- Del-Aguila-Obra, A. R., y Benítez-Saña, R. M. (2016). Work engagement y prácticas innovadoras de gestión de personas. Un análisis de caso en organizaciones de acción social. En XXVI Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica. *Lan Harremanak, Revista de Relaciones Laborales*, 32(1), 159-179.

- De la serna, R. (1985). *Tipos psicológicos*. Buenos Aires, Argentina. Editorial: Sudamerica, S.A
- Delgado, Y. (2001). El Trabajo: Pasado y Presente. *Revista Faces*, 12 (20).
- Delors, J. (1996). *Los cuatro pilares de la educación*. LA educación encierra un tesoro. Madrid. Santillana.
- Demerouti, E., y Bakker, A. (2011). The Job Demands– Resources model: Challenges for future research. *SA. Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 974-979. DOI: 10.4102/ sajip.v37i2.974.
- Di Stefano, G., y Gaudiino, M. (2018). Differential Effects of Workaholism and Work Engagement on the Interference Between Life and Work Domains. *Europe’s Journal of Psychology*, 14(4), 863–879.
- Donoso – Díaz, S., y Benavidez – Moreno, N. (2018). Prácticas de gestión de los equipos directivos de escuelas públicas chilenas. *Revista Brasileira de Educacao*, 23, 1-28. Disponible en: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-24782018000100209&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782018000100209&lng=es&nrm=iso)>. Epub 05-Mar-2018. ISSN 1413-2478. <http://dx.doi.org/10.1590/s1413-24782018230013>.
- Druskat, V. (1994). Gender and leadership style:transformational and transactional Leadership in the Roman Catholic Church. *Leadership Quarterly*, 5(2), 99-119.
- Durán Bahamón, C., Avilán Rodríguez, A., y Morales Rizo, J. (2011). Gestión Por Competencias: Diseño De Un Proceso Operativo En Una Empresa Del Sector Manufacturero (Gerenciamento de Competências: Projetando um Processo Operacional em uma Empresa do Setor de Manufatura)(Competency Management: Design of an Operational Process in a Manufacturing Company). *Suma de Negocios*, 2(1), 115-125. Disponible en:

<http://publicaciones.konradlorenz.edu.co/index.php/SumaDeNegocios/article/view/779/550>.

Durán, M., Extremera, N., Moltanbán, F., y Rey, I. (2005). Engagement y Burnout en el ámbito docente: Análisis de sus relaciones con la satisfacción laboral y vital en una muestra de profesores. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21(1-2), 145-158.

Elizondo, L. (2011) Competencias que debe tener un director académico universitario para la Educación Superior basada en competencias. *Revista de Investigación Educativa*, 29(1), 205-218.

Escobar Valencia, M. (2005). Las Competencia Laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 21(96), 31-55.

Espada, M. (2006). *Nuestro motor emocional: La motivación*. México. Editorial Díaz de Santos.

Espinoza, S., Molero, A., y Fuster, M. (2015). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en carabineros de Chile, los efectos mediadores de la identificación con el grupo y el Work engagement. *Revista de Psicología Social*, 30 (3), 452-467.

Estrada, M. (2012). La formación por competencias y el mundo del trabajo: de la calificación a la empleabilidad. *Revista de Salud Pública*, 14, 98-111.

Extremera-Pacheco, N., Durán, A., y Rey, L. (2007). Inteligencia emocional y su relación con los niveles de burnout, engagement y estrés en estudiantes universitarios. *Revista de Educación*, 342, 239-256.

Eysenck. (1985). *Personality and Individual Differences: Natural Science Approach*. New York: Plenum Press.

Fernández, F. (1999). *Proactividad: el método científico de Karl Popper aplicado al futuro*.

Madrid: Fundación General de la Universidad Autónoma de Madrid.

Fernandez-Lamarra, N. (2010). La convergencia de la Educación Superior en América Latina y su articulación con los espacios europeo e iberoamericano. Posibilidades y límites. *Cyted-Riaipe*, 15(2), 9-44.

Flóres, C., Fernández, M., Juárez-García, A., Merino-Soto, C., y Guimet, C. (2015).

Entusiasmo por el trabajo (Engagement): un estudio de validez en profesionales de la docencia en Lima, Perú. *Liberabit*, 21(2), 195-206.

Fragoso-Luzuriaga, R. (2015). Inteligencia emocional y competencias emocionales en Educación Superior, ¿un mismo concepto? *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 6(16), 110-125.

Gable, S., Haidt, J. (2005). What (and why) is Positive Psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110.

Galdemes, S. y Rodríguez, S. (2010). El líder educativo previo a cargos directivos. Una nueva etapa de formación. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(4), 50-64.

Ganga-Contreras, F., Abello-Romero, J., Salinas-Mayne, E. y Acuña-Vercelli, A. (2014).

Apreciación de rectores y miembros de los máximos cuerpos colegiados de las universidades Chilenas, respecto del mercado de los directivos de Educación Superior. *Revistas Gaceta Laboral*, 20 (1), 46-69.

Gairin, J., y Muñoz, J. (2008). El agente de cambio en el desarrollo de las organizaciones.

*Revista Enseñanza*, 26, 187-206.

Gallego, M. (2000). Gestión Humana basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista Universidad EAFIT*, 36 (119), 63-71.

- García, G. (2005). Estructura factorial del modelo de personalidad de Cattell en una muestra colombiana y su relación con el modelo de cinco factores. *Avances en Medición*, 3, 53-72.
- García-Carbonell, N., Martín-Alcázar, F., y Sánchez-Gardey, G. (2016). Un análisis empírico de las competencias directivas necesarias en la identificación de los empleados clave. *Cuadernos de Gestión*, 16(1), 109-123.
- García, D., Rodríguez, A., Vallejo, B., y Arregui, G. (2008). Importancia y valoración de los intangibles: la percepción de los directivos. *Estudios de Economía Aplicada*, 26(3).
- García-Izquierdo, A. L., Ramos-Villagrasa, P. J., y García-Izquierdo, M. (2009). Los Big Five y el efecto moderador de la resistencia en el agotamiento emocional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(2), 135-147
- García – Lombardia, P., Cardona, P., y Chinchilla, N. (2001). Las competencias directivas más valoradas. *IESE Business School*, 1(4), 1-24.
- García-Retana, J. (2011). Modelo educativo basado en competencias: Importancia y necesidad. *Actualidades Investigativas en Educación*, 11(3), 1-24.
- Giraldo, V., y Pico, M. (2012). Engagement vínculo emocional del empleado con la organización (Tesis). Universidad de la Sabana. Colombia.
- Gitman, L. y McDaniel, K. (2006). *El futuro en los negocios*. Ciudad de México. Edamsa Impresiones.
- Goleman, D. (2000). *La inteligencia emocional aplicada a las organizaciones*. Barcelona: Editorial Karios.

- Gómez, C., Hernández, I. & Guadalupe, M. (2015). Identificación y clasificación de competencias profesionales en Medicina Familiar. *Atención Familiar*, 22(1), 19-27. 10.1016/S1405-8871(16)30040-2.
- González, M. G. (2017). El ciclo directivo en los procesos universitarios, perspectivas desde las competencias generales de dirección. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 4(2), 65-79.
- González, A., Urdaneta, K. Y Muñoz, D. (2017). Liderazgo organizacional y responsabilidad socio ambiental, una mirada desde la complejidad y posmodernidad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 11-23.
- González -Verde, A., y Muñoz -Izquierdo, N. (2016). Procedimiento para el diagnóstico y proyección de la formación por competencias. *Revista de Ingeniería Industrial*, 37(3), 266-277.
- Guerrero, S., Chaparro, M. y García, A. (2017). Evaluación por competencias en salud: revisión de literatura. *Educación y Educadores*, 20(2), 211-225. DOI: 10.5294/edu.2017.20.2.3
- Guerrero, I., y Clavero, A. (2004). Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial. *Boletín Económico de ICE*, (2795), 29-41.
- Gutiérrez, P. E. L. (2013). Estilos de dirección e inteligencia emocional aplicada a la empresa. *Desarrollo & Gestión*, (9).
- Gruman, J., y Saks, A. (2010). Performance management and employee engagement. *Human Resources Management Review*, 21(2), 123-136. DOI: 10.1016/j.hrmr.2010.09044.

- Gülbahar, B. (2017). The relationship between Work engagement and organizational: A study of elementary school teachers in Turkey. *Journal of education and training studies*, 5(2), 149-159.
- Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of an Intangible Resources. *Management Journal*, 13 (2), 135-144.
- Harter, J., Schmidt, F., y Hayes, T. (2002). Business unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta analysis. *Journal of applied Psychology*, 87268-279.
- Hellriegel, J. (2009). *Administración, un enfoque basado en competencias*. Ciudad de México. Cengage Learning.
- Hernández, D. (2002). *Políticas de certificación de competencias en América Latina*. México. Cinterfor/OIT. Disponible en:  
[http://www.ilo.org/public//spanish/region/ampro/cinterfor/publ/catalogo/pol\\_form/index.htm](http://www.ilo.org/public//spanish/region/ampro/cinterfor/publ/catalogo/pol_form/index.htm).
- Hernandez, R., Fernandez, C., y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. México.
- Hernández, L., y Oramas, A. (2018). Factores psicosociales laborales relacionados con el work engagement desde el modelo de demanda-recursos laborales en trabajadores cubanos. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*. 19 (2). 19-23.
- Herrera-Cabezas, A., Restrepo-Álvarez, M.F., Uribe-Rodríguez, A.F., y Lesmes, C.N. (2009). Competencias académicas y profesionales del psicólogo. *Perspectivas en Psicología*, 5(2), 241-254.

- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Hossiep, R., y Paschen, M. (1998). *Inventario Bochum de personalidad y competencias*. Madrid: TEA Ediciones.
- Hyvönen, K., Feldt, T., Salmela-Aro, K., Kinnunen, U., y Mäkikangas, A. (2009). Young managers drive to thrive: A personal work goal approach to burnout and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 183-196. Disponible en: doi:10.1016/j.jvb.2009.04.002.
- Ibáñez, C. (2007). Diseño curricular basado en competencias profesionales: una propuesta desde la psicología interconductual. *Revista de Educación y Desarrollo*, 6(2), 45-44.
- ICFES. *Nuevo examen de estado, Propuesta General*. Santa Fe de Bogotá: ICFES, 1999.
- Disponible en:  
[http://www.icfes.gov.co/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=1200](http://www.icfes.gov.co/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=1200).
- Illescas, E., y Pérez, B. T. (2017). El directivo en la universidad contemporánea. Un enfoque de competencias/Managers at contemporary universities. A competence-based approach. *Revista Cubana de Educación Superior*, 1(1), 4-14.
- Izquierdo, A. (2002). Temperamento, carácter personalidad. Una aproximación a su concepto e interacción. *Revista Complutense de Educación*, 13(2), 617-643.
- Jaramillo, J., e Idrovo, S. (2007). Pedagogía empresarial, en la sociedad del conocimiento o cómo enseñar dirección de empresas en el siglo XXI. *Educación y Educadores*. 10, (2), 65-86.
- Juárez, A. (2015). Engagement laboral, una concepción científica: entrevista con Wilmar Schaufeli. *Liberabit*. 21(2). 187-194.

- Judge, T., Heller, D., y Mount, M. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, (12), 123-133.
- Kagan, J. (1998). Biology and the child. En: Damon W, Eisenberg N (eds.). *Handbook of Child Psychology*. Vol. 3. Social, emotional, and personality development. Quinta edición, pp. 177-235.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kubota, K., Shimazu, A., Kawakami, N., Takahashi, M., Nakata, A., y Schaufeli, W. (2011). Distinción Empírica Entre Engagement y Trabajolismo en Enfermeras Hospitalarias de Japón: Efecto Sobre la Calidad del Sueño y el Desempeño Laboral. *Ciencias y trabajo*. 13 (41). 152-157.
- La Madriz, P., y Parra, J. (2016). Competencias personales y profesionales aplicadas por gerentes bajo escenarios de incertidumbre económica. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Sociales*, 33, 69-98.
- Lamas, H. (2012). El problema de la personalidad. *Revista horizonte de la ciencia*, 2(3) 57-63.
- Lara, F., y Salas-Vallina, A. (2017). Managerial competencies, innovation and engagement in SMEs: The mediating role of organisational learning. *Journal of Business Research*, 79, 152-160.
- Lengnick – Hall, M., Lengnick – Hall, C, Andrade, L., y Drake, B. (2009). Strategic human resource management. The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85.
- León, A. (2012) Los fines de la educación. *Orbis*, 8(23), 4-50.

- Lepak, D., y Snell, S., 2002. Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-543.
- Lévy-Leboyer, C. (2002). *Gestión de las Competencias: Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Madrid. Gestión.
- Ley 1090. Ministerio de la Protección Social, República de Colombia, 06 de septiembre de 2006.
- Ley 1581. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, República de Colombia, 27 de junio de 2013.
- Linlin, Z., Nan, Z y Yang, G. (2017). Positive Group Affective Tone and Employee Work Engagement: A Multilevel Investigation. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 45(11). 1905–1918.
- Linley, P., Harrington, S., y Garcea, N. (2010). *Finding the positive in the world of work*. *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*. New York: Oxford University Press.
- Llaguno, M., Hernández, M., Beléndez, A., y Vázquez, M. (2009). Competencias directivas en el sector publicitario. Diferencias en la percepción por generación y por sexo. *Revista latina de Comunicación Social*, 12(64), 228-237.
- Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J., y Zapata, Á. (2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 301-313.

- López-Vilchez, J., y Gil-Monte, P. (2015). Sobrecarga laboral y de gestión del personal docente en el entorno universitario actual en España. *ARXIVUS de Ciencias Sociales*, 32, 111-120.
- Lupano, M., y Castro Solano, A. (2010). Psicología Positiva: Análisis desde su surgimiento. *Prensa Médica Latinoamericana*, 4(1), 43-56.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695–706.
- Macey, W., y Schneider, B. (2008). Th meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Macías, A. M. (2012). *Evaluación De Competencias Laborales En Estudiantes De Ingeniería Industrial*. (Doctoral dissertation, Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial. Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional).
- Macías-Gelabert, R. (2007). Procedimiento general para el desarrollo e implementación de modelos de gestión por competencias para departamentos de fabricación de azúcar. *Revista Centro Azúcar UCLV*, 1-11.
- Macinati, M. S., Bozzi, S., y Rizzo, M. G. (2016). Budgetary participation and performance: The mediating effects of medical managers' job engagement and self-efficacy. *Health Policy*, 120(9), 1017-1028.
- Marín, J. M. M. (2013). Una reflexión sobre la selección por competencias como meta de su formulación y evaluación en el Grado de Educación Social de la UEx. *Didáctica de la Lengua y la Literatura. Educación*, (8), 19-34.

- Marelli, A. (1999). Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencia. Documento de trabajo.
- Marin, M., y Vanoni, G. (2016). Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo xxi. *Suma de Negocios*, 7(16), 113-124.
- Martínez, I., y Salanova, M. (2003). Niveles de burnout y engagement en estudiantes universitarios. Relación con el desempeño y desarrollo profesional. *Revista de Educación*, 330, 361-384.
- Martínez, M., Hernández, M. y Gómora, J. (2016). Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las Instituciones de Educación Superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(12).
- Marxuach, A. (2010). Competencias directivas ganadoras en tiempos de crisis. *Capital Humano: Revista para la Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos*, 23(239), 80-83.
- Mastache, A. (2007). *Formar personas competentes*. Buenos Aires: Noveduc Libros.
- Maury, J., Martínez, M., y Gonzáles, Z. (2014). Relación de optimismo, la personalidad resistente y el engagement con el trabajo en una muestra de empleados. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 25(2), 280-296.
- Medina, M. (2010). Talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las universidades del municipio de Maracaibo. *Telos*, 12(1), 79-97. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99312518006>.
- Medina, M., Armenteros, M., Guerrero, L., y Barquero, J. (2012). Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación, evaluación y desempeño. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 5(2), 79-100.

- Menezes, V., Fernández, B., Hernández, L., Ramos, F., y Contador, I. (2006). Resiliencia y el modelo Burnout-Engagement en cuidadores formales de ancianos. *Psicothema* 18 (4). 791-796.
- Merlyn, M., Vidal, C., Cabezas, C., Orbe, C. y Riera, W. (2018). Rasgos de personalidad que afectan el desempeño de los profesores de la PUCE matriz en las funciones de docencia e investigación. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*. 4(1), 3331-3419.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimientos y modelos*. Montevideo: CINTERFORD.
- Mertens, L. (2000). *La gestión por Competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos.
- Molina García, M. (2012). Análisis de competencia laborales a nivel gerencial en el sector automotriz con egresados de una universidad pública del estado de Guanajuato. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(2), 24-41.
- Monsalve, V., y Del Carmen, N. (2016). Neocompetencias, nuevo enfoque de competencias laborales en Salud Ocupacional. *Educación Médica Superior*, 30(3), 627-638.
- Montalbán, R. R., Cardona, I. S., y Lugo, M. M. (2014). Análisis de las propiedades psicométricas de la Utrecht Work Engagement Scale en una muestra de trabajadores en Puerto Rico. *Universitas Psychologica*, 13(4), 1255-1266.
- Montaño M., Palacios, J., Gantiva, C. (2009). Teorías de la personalidad. Un análisis histórico del concepto y su medición *Psychologia*. *Avances de la Disciplina*, 3 (2). 81-120.
- Montealegre, J., y Calderón, G. (2007). Relaciones entre actitud al cambio y cultura organizacional. Estudio de casos en medianas y grandes empresas de confecciones de Ibagué. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 17(29), 49-69.

- Montero, I. y León, O. (2007). A guide for naming Research studies in Psychology. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 7(3), 847-862. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33770318>> ISSN 1697-2600.
- Mulder, M., Weigel, T., y Collings, K. (2008). El concepto de competencia en el desarrollo de la educación y formación profesional en algunos Estados miembros de la UE: Un análisis crítico. *Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 12(3), 1-23.
- Müller, R., Pérez, C. Y Ramírez, L. (2013). Estructura factorial y consistencia interna de la Utrech Work Engagement Scale (UWES) 17 entre trabajadores sanitarios de Chile. *Liberabit; Revista Peruana de Psicología*, 19(2), 163-171.
- Mumford, M., Zaccaro, S., Harding, F., Jacobs, T., y Fleishman, A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11, 11-20.
- Narváez, M., Gutiérrez, C. y Senior, A. (2011). Gestión organizacional. Una aproximación a su estudio desde el paradigma de la complejidad. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 15(2), 27-48.
- Navarro, Y., López, M. y Climent, J. (2018). Engagement, resilience and empathy in nursing assistants. *Enfermería Clínica (English Edition)*, 28(2), 103-110.
- Northouse, P. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. Londres: Sage Publications.
- Núñez, N., Díaz, d. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de Instituciones Educativas. *Estudios Pedagógicos (Valdivia)*, 43(2), 237-252.
- Ocampo, L., Vargas, J. y Manrique, S. (2017). Estructura psíquica de un grupo de terapeutas profesionales de niños, niñas y adolescentes que han vivido experiencias de abuso sexual en la ciudad de Medellín, Colombia. *Informes Psicológicos*, 17(2), 119-133.
- Ones, D., Dilchert, S., Viswesvaran, C., y Judge, T. (2017). In support of personality assessment in organizational settings. *Personal Psychology*, 60, 995-1027.

- Oramas, A., Marrero, I., Cepero, E., Del Castillo, M., y Vergara, A. (2014). La escla de “Work engagement” de Utrech. Evaluación del “Work engagement” en trabajadores cubanos. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 15(2), 47-56.
- Orgambídez-Ramos, A., y de Almeida, H. (2017). Work engagement, social support, and job satisfaction in Portuguese nursing staff: A winning combination. *Applied Nursing Research*, 36, 37-41.
- Orgambídez-Ramosa, A., Pérez-Moreno, P.J. y Borrego-Alésca, Y. (2015). Estrés de rol y satisfacción laboral: examinando el papel mediador del engagement en el trabajo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31, 69-77.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2001). Manual para los trabajadores. Edición internacional. Recuperado de:  
<https://teacherke.files.wordpress.com/2010/09/introduccion-al-estudio-del-trabajo-oit.pdf>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2017). Panorama de la educación 2017. Recuperado de: <http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/EAG2017CN-Mexico-Spanish.pdf>.
- Padrón, G., y Sánchez, M. (2010). Efecto de la Motivación al logro y la inteligencia emocional en el crecimiento psicológico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(49), 141-158. Disponible en:  
[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842010000100009&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842010000100009&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 1315-9984.
- Páez, I., Rincón, A., Astudillo, M., y Bohórquez, S. (2014). Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (76), 22-43.
- Patlán, J. (2013). Efecto del burnout y la sobrecarga en la calidad de vida en el trabajo. *Estudios Gerenciales*, 29, 445-455.
- Peiró, J. y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral. Liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68-82.

- Pérez, A., Naranjo, R., y Roque, Y. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 183-194.
- Pérez, F., y Serrano, L. (2013). Capital Humano y formación de directivos: situación española y estrategias de mejora. *Economía Industrial*, 387(1), 87-107.
- Plata, M., y Pedraza, A. (2013). Perfil gerencial y desempeño financiero en empresas del área metropolitana de Bucaramanga. *Revista Económicas CUC*, 34(2), 67-82.
- Pimienta, R. (2000). Encuestas probabilísticas vs no probabilísticas. *Política y Cultura*, 13, 263-276. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26701313>> ISSN 0188-7742.
- Pirela, L. Liderazgo y Cultura Organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(51), 486-503.
- Polaino, A., Cabayanes, T., y Del Pozo, A. (2003). *Fundamentos de psicología de la personalidad*. Madrid: Ediciones Rialp.
- Polo, J., Palacio, J., De Castro, A., Mebarak, M., y Velilla, J. (2013). Riesgos Psicosociales: la Psicología organizacional positiva como propuesta de promoción, prevención e intervención. *Salud Uninorte*, 29(3), 561-575.
- Portillo, M. (2017). Educación por habilidades: Perspectivas y retos para el sistema educativo. *Revista Educación*, 41(2), 1-13. DOI: <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v41i2.21719>
- Ramírez, R., Abreu, L., y Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *International Journal of Good Conscience*, 3(1), 143-185.

- Ramírez, F. (2017). Análisis de dos métodos de medición de equidad de género aplicados en Latinoamérica; beneficios que obtienen las organizaciones y empresas. *Revista de la Facultad de Ciencias Químicas*, 7-21.
- Rainieri, A. (2007). Distribución de satisfacción laboral en diferentes grupos de empleados en Chile: Similitud con culturas individualistas. *Estudios de Administración*, 14(2), 1-42.
- Resolución No. 08430. Ministerio de Salud República de Colombia, Colombia, 4 de octubre 1993.
- Rincón, M. (2010). Inteligencia emocional del Gerente Educativo y su desarrollo personal. *Revista Mexicana de Orientación Educativa*, 7(18), 34-44.
- Robbins, S. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México. Pearson Educación.
- Rodríguez, H. (2007). El paradigma de las competencias hacia la Educación Superior. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación t Reflexión*, 15(1), 145-165.
- Rodríguez-Montalbán, R., Martínez-Lugo, M., y Sánchez-Cardona, I. (2014). Análisis de las propiedades psicométricas de la Utrecht Work Engagement Scale en una muestra de trabajadores en Puerto Rico. *Universitas Psychologica*, 13(4), 1255-1266.  
Disponible en: <http://www.redalyc.org/html/647/64735353003/>.
- Rubio, N., y de Castro Possas, M. (2013). La personalidad: variable individual y grupal en la gerencia de organizaciones. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 10(1), 67-74.

- Ruíz de Vargas, M., Jaraba – Barrios, B., y Romero Santiago, L. (2006). Competencias laborales y formación Universitaria. *Psicología desde el Caribe*, (16), 64-91.  
Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21301603>.
- Salanova, M. (2009). *Psicología de la Salud Ocupacional*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J.M. y Grau, R. (2000). Desde el “Burnout” al “Engagement”: ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16, 117- 134.
- Salanova, M., Martínez, I., y Cruz, V. (2013). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal. *Revista de Psicología Social*, 28(2), 183-196.
- Salanova, M., Grau, R., Llorens, S., y Schaufeli, W.B. (2001). Exposición a las tecnologías de la información, burnout y engagement: el rol modulador de la autoeficacia profesional. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 11(1), 69-90.
- Salanova, M., y Schaudeli, W. B. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 261, 109-138.
- Salanova, M., Bresó, E., y Schaufeli, W. (2005). Hacia un modelo espiral de las creencias de eficacia en el estudio del burnout y del engagement. *Ansiedad y estrés*, 11(2-3), 215-231
- Salanova, M., y Schaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.
- Salanova, M., y Llorens, S. (2016). Hacia una psicología positiva aplicada. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 161-164.

- Salas Perea, R., Díaz Hernández, L. y Pérez-Hoz, G. (2014). Evaluación y certificación de competencias laborales en el sistema nacional de salud de Cuba. *Educación Médica Superior*, 28(1), 50-64.
- Salgado, J. (2003). Predicting job performance using FFM and non FFM personality measures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 323-346.
- Salvador, M., Fuente, M. D. L., y Álvarez, J. (2009). Las habilidades sociales en directores de centros escolares. *European Journal of Education and Psychology*, 2(3), 275-288.
- Sánchez, I. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento & Gestión*. (25), 1-139.
- Sánchez, A., Martínez, C. y Marrero, C. (2004). Necesidad del estudio de las competencias laborales. Una mirada a sus orígenes. *Revista Cubana de Educación Superior*, 24, 53-65.
- Sánchez Costa, E. (2017). Retos de la Educación Superior en América Latina: El caso de República Dominicana. *Ciencia y Sociedad*, 42, 9-32.
- Sánchez-Reyes, J. B., y Barraza-Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11(4), 161-170.
- Saracostti, M. (2018). Mujeres en la alta dirección de Educación Superior: posibilidades, tensiones y nuevos interrogantes. *Calidad en la Educación*, (25), 243-258.
- Schaufeli, W., y Bakker, A. (2004). UWES: Utrecht work engagement scale preliminary manual, 1.1. *Utrecht: Occupational Health Psychology Unit Utrecht University*. 4-41.
- Schaufeli, W., Taris, T., y Rhenen, W. (2007). Workaholism, burnout and engagement: One of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology*. 57 (2) .173–203. Doi: 10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x

- Schaufeli, W., Nakata, A., Takahashi, M., Kaawakami, N., Shimazu, A., y Kubota, K. (2011). Distinción Empírica Entre Engagement y Trabajolismo en Enfermeras Hospitalarias de Japón: Efecto Sobre la Calidad del Sueño y el Desempeño Laboral. *Revista Ciencia y Trabajo*, (41), 152-157.
- Shimazu, A., Schaufeli, W., Kamiyama, K y Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. Work Engagement: the Two Different Predictors of Future Well-being and Performance. *International Society of Behavioral Medicine*. 22 (18). 18-23. Doi: 10.1007/s12529-014-9410-x
- Schmidt, V., Firpo, L., Vion, D., De Costa Oliván, M. E., Casella, L., Cuenya, L, Blum, G.D., y Pedrón, V. (2010). Modelo Psicobiológico de Personalidad de Eysenck: una historia proyectada hacia el futuro. *Revista Internacional de Psicología*, 2(2), 1-21.
- Sebastián, V. H. (2012). Autoestima y autoconcepto docente (Self-esteem and teacher self-concept). *Phainomenon*, 1(11), 23-34.
- Segovia-Díaz, S. (2012). Psique: Modelo de gestión por competencias aplicado al proceso de capacitación en una institución de salud pública de la quinta región de Chile. *Boletín Científico Sapiens Research*, 2(1). 23-30.
- Seligman, M. (2005). *La auténtica felicidad*. Colombia: Imprelibros, S.A.
- Socarras, Y., Sánchez González, J., y Ucrós Brito, M. (2016). Competencias y éxito gerencial en empresas de Servicios Públicos, Municipios de Riohacha y Maicao, Guajira, Colombia. *Revista Sotavento MBA Universidad Externado de Colombia*, (27), 132-141.
- Spencer, L. M. y Spencer. S. M. (1993). *Competence at work. Models for superior performance*. Nueva York: Wiley & Sons.
- Spontón, C., Castellano, E., Salanova, M., Llorens, S., Maffei, L. y Medrano, L. (2018). Evaluación de un modelo sociocognitivo de autoeficacia, burnout y engagement en

- el trabajo: análisis de invarianza entre Argentina y España. *Psychologia*, 12(1), 88-101.
- Teece, D., Pisano, G., y Shuen, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Tejada, J. (1999). Acerca de las competencias profesionales. *Revista Herramientas*, 1(56), 20-30.
- Tobon, S. (2004). *Formación basada en competencias*. Madrid: Universidad Complutense.
- Torelló, O. (2012). Las competencias del docente universitario: la percepción del alumno, los expertos y del propio protagonista. *Revista de Docencia Universitaria*, 2(10), 229-318.
- Torrelles Nadal, C., Coiduras Rodríguez, J. L., Isus, S., Carrera, X., París Mañas, G., y Cela, J. M. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Profesorado: revista de currículum y formación del profesorado*, 15(3), 329-344.
- Tripiana, J., y Llorens, S. (2015). Fomentando empleados *engaged*: el rol del líder y de la autoeficacia. *Anales de Psicología*, 31(2), 636-644.
- Trógolo, M., Pareyra, A., y Sponton, C. (2013). Impacto de diferentes estilos de liderazgo sobre el engagement y el burnout: evidencia en una muestra de trabajadores argentinos. *Ciencia & Trabajo*, 15(48), 152-157. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492013000300008>.
- Trujillo, Y. (2013). Identificación de las competencias organizacionales y técnicas en la funeraria los olivos caldas (Tesis de especialización). Universidad de Manizales. Colombia.
- Ulrich, D. (2010). *Recursos humanos champions*. Buenos Aires. Editorial Granica.

- Uribe Rodríguez, A. F., Aristizabal Motta, A., Barona Henao, A., y López Lesmes, C. N. (2009). Competencias laborales del psicólogo javeriano en diferentes áreas aplicativas: clínica, educativa, social y organizacional. *Psicología desde el Caribe*, (23).
- Uribe, A., Molina, J., Contreras, F., Barbosa, D. y Espinosa, J. (2013). Liderar equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad & Empresa*, 25, 53-71.
- Valverde, L., Ortiz, L. y Romero, A. (2018). Rol del gerente educativo y el desempeño laboral en docentes de Educación Superior. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 4(3), 177-188.
- Velasco, I. (2016). Análisis de las causas de deserción escolar universitaria. Tesis inédita. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Colombia.
- Vilá, M., Cruzate, C., Pernans, O., Creixell, J., González, M., y Davins, J. (2015). Burnout y trabajo en equipo en los profesionales de atención primaria. *Revista Atención Primaria*, 47(1), 25-31.
- Villa, J., Garvía, M., García, S., Galindo, A., Merchán F., y Rojo, R. (2004). La gestión por competencias: Un modelo para la gestión de recursos humanos en las organizaciones sanitarias. *Revista Electrónica Semestral de Enfermería*, 5, 1-8.
- Villalobos Torres, E., y Parés Gutiérrez, I. (2007). Competencias directivas del docente universitario. *Revista Panamericana de Pedagogía, Monográfico: Experiencia docente*, 10, 61-83.
- Villarreal, J., y Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, 24, (109), 87 – 103.
- Villavicencio, E., Jurado, S. Y Aguilar, J. (2014). Adaptación de las escalas UWES y OSI para trabajadores mexicanos. *Psicología Iberoamericana*, 22(2), 6-15.
- World Health Organization. (2010). Entornos laborales saludables: fundamentos y modelos de la OMS. Recuperado de:  
[http://www.who.int/occupational\\_health/evelyn\\_hwp\\_spanish.pdf](http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf).

Zermeño Casas, L. O., Armenteros Acosta, M. D. C., Sologaitoal°2ñ'', A., Gabriela, A., y Villanueva Armenteros, Y. (2014). Competencias Directivas: Su identificación para Instituciones de Educación Superior. *Revista Global de Negocios*, 2(4), 25-42.