



- Capítulo 5 -

## Desarrollo del perfil directivo mediante el diagnóstico de habilidades gerenciales

### Autor

**Wilinton Javier Ortiz Amador:** Administrador de empresas de la Universidad San Martín, Especialista en Currículo y Pedagogía de la Universidad de los Andes, Magíster en Educación de la Universidad Santo Tomás. Actual tutor virtual del Politécnico Grancolombiano.

*Correspondencia:* [wjortiza@poligran.edu.co](mailto:wjortiza@poligran.edu.co)

## Resumen

Las habilidades gerenciales pertenecen a lo que se conoce como competencias blandas, que cada día tienen mayor demanda en el contexto laboral, sobre todo en el perfil de altos ejecutivos; por tal razón, las instituciones de educación superior deben prestar más atención en la formación de dichas competencias en sus profesionales. De esa necesidad nace el proyecto de un *software* para el diagnóstico de las habilidades gerenciales que les permita a los estudiantes revisar cómo son sus habilidades como gerentes, y puedan establecer un plan de mejoramiento que repercuta en su vida personal y profesional. Para la elaboración del *software* se realizaron más de 15 pruebas psicotécnicas de retroalimentación automática para el usuario, se combinaron con avatares y elementos motivacionales para construir al lado del programa una experiencia de aprendizaje inmersivo de alta utilidad en la academia y la empresa.

## Palabras claves

*Habilidades, habilidades gerenciales, diagnóstico, software educativo, liderazgo, trabajo en equipo, manejo de conflictos, gestión del tiempo.*

## Introducción

Actualmente las organizaciones se enfrentan a un ecosistema económico y social complejo, dinámico y por ende cambiante, caracterizado por la incertidumbre. Por lo tanto, tomar decisiones en estos escenarios se convierte en una competencia necesaria, pero difícil de lograr, porque, como toda habilidad, tomar decisiones es una destreza que se aprende, y se considera la de mayor grado a nivel gerencial. Para lograr el desarrollo de esta habilidad es necesario que quienes hacen parte del equipo directivo de una empresa –o quienes estén en camino de serlo– desarrollen antes un conjunto de habilidades de primer y segundo orden.

En este sentido, la experiencia académica mostrada en este capítulo desarrolla una hipótesis que clasifica las habilidades de tipo gerencial en tres categorías: habilidades de desarrollo personal, de desarrollo de equipos y orientadas a la organización. Lo anterior no quiere decir que una habilidad sea más importante que otra, sino que se ha diseñado un modelo de desarrollo de habilidades como un proceso que parte de la lógica deductiva y que se valida con la experiencia

en la formación de cientos de profesionales del Politécnico Grancolombiano, en el módulo denominado Habilidades gerenciales, el cual es transversal para todas las especializaciones de índole empresarial de la Institución.

Al establecer un orden lógico de desarrollo de habilidades en las categorías mencionadas, se diseñaron más de 15 pruebas de tipo psicométrico que permiten diagnosticar los elementos que integran una habilidad en particular. Aunque los resultados de las pruebas no son 100% determinantes, dada la actitud ética de los estudiantes al diligenciar un test que permite identificar fortalezas y debilidades internas, el resultado generó un mayor nivel de conciencia sobre el estado actual, como punto de partida para el diseño de un plan de trabajo que sustenta el desarrollo del perfil directivo deseado.

A lo largo del proceso de diseño de las pruebas psicométricas se encontraron conexiones entre los diferentes temas de cada test, sustentadas en diferentes teorías de desarrollo humano. Estas relaciones se diagramaron en un mapa de procesos que permitió darles orden lógico a las pruebas. Ante tal descubrimiento, y después de aplicar y ajustar el modelo en las clases del módulo Habilidades Gerenciales, se propuso –por parte del Laboratorio de Experiencias de Aprendizaje Inmersivo de Educación Virtual de la Institución-, crear un *software* que permitiera gestionar de mejor manera esta experiencia académica.

## **Marco teórico**

### **Problemática que atiende**

Tradicionalmente, los modelos de educación profesional han hecho énfasis en el conocimiento y en la transferencia de la experiencia ubicando al docente como referente de la ciencia, disciplina o arte. Estos modelos se han enfocado en desarrollar competencias técnicas, específicas y concretas, denominadas competencias duras en cada campo del saber. Sin embargo, con las dinámicas cambiantes, no solo en materia económica y tecnológica sino en tendencias sociales, las nuevas generaciones han identificado necesidades para aprender a trabajar con otros, para crear redes de trabajo colaborativo y, a la vez, conseguir los resultados organizacionales.

Por esta razón, en los últimos años las escuelas de negocios han empezado a dar un giro orientado al desarrollo de la persona como poseedor de talentos y

habilidades. Sin embargo, al tomar este giro se presenta la siguiente inquietud: ¿Cómo evidenciar en los estudiantes el desarrollo de habilidades blandas orientadas a dirigir organizaciones?

Después de realizar consultas a profesionales en programas de negocios cinco años después de su gradación, el factor común identificado es que el desarrollo de habilidades gerenciales sucedió al vincularse al mundo organizacional, pero no en los campus universitarios. Estos comentarios concuerdan con los resultados de análisis de competencias laborales llevados a cabo por el Observatorio Laboral (Ministerio de Educación Nacional, 2016), que concluye que solo uno de cada cinco profesionales desarrolla la habilidad del liderazgo en el pregrado.

Al respecto, surge una oportunidad para que –en el diseño de experiencias de aprendizaje a nivel posgradual- se elaboren propuestas innovadoras para evidenciar el desarrollo de habilidades como el liderazgo y otras que complementan el perfil de un directivo organizacional. Así pues, en clase se pasa del abordaje de las distintas teorías de liderazgo a cómo desarrollarlas de acuerdo con el contexto del futuro gerente. Y, en este sentido, se han abordado las diferentes habilidades como la comunicación asertiva, el manejo de conflictos, la gestión del tiempo, entre otras, denominadas competencias blandas.

Tal es el caso del módulo Habilidades Gerenciales que, en modalidad virtual y presencial, soporta seis diferentes programas de especialización en la Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano. Este es el módulo de inicio en estos programas y tiene como competencia de salida elaborar un plan de trabajo para el desarrollo de las habilidades gerenciales por medio del diagnóstico de fortalezas y aspectos por mejorar en cada tema. Aproximadamente 600 estudiantes por año participan de este módulo, lo que supone una gran población que busca desarrollar este tipo de habilidades dentro de su plan de carrera. Para la Institución es fundamental formar seres creativos, líderes, que puedan interactuar con los demás, por eso este módulo es fundamental en el proceso de formación.

Para tal efecto, el *software* de Habilidades Gerenciales se ha diseñado con coherencia al *syllabus* del módulo del mismo nombre, que recientemente fue actualizado con la metodología de Escenarios para el Aprendizaje. Al elegir los temas para el *software* se ampliaron los contenidos del módulo, abarcando más habilidades que necesita desarrollar un gerente en su variada y compleja

función. Entre otras, se da un nuevo significado al liderazgo como un desafío permanente para los directivos. Esta, sin duda, es una de las principales demandas de los empleadores.

A diferencia de otros simuladores de habilidades gerenciales que se encuentran en el mercado, el presentado aquí tiene como estrategia enfocarse en la persona como protagonista de su aprendizaje, de la dinamización de las organizaciones y como sujeto poseedor de talentos a desarrollar. Efectivamente, esta estrategia didáctica conjugada con otros productos de innovación desarrollados por el Laboratorio contribuye a la formación integral de los estudiantes, su profesionalización y concreción de un perfil directivo.

## **Antecedentes**

El campo de la educación no ha sido ajeno al impacto de las innovaciones y avances tecnológicos. El uso de los simuladores en la educación se remonta a los años 50 del siglo pasado, con el motor intelectual de Dewey y su teoría del *Learning by doing*. Posteriormente, quienes utilizaron ejercicios de simulación para sus prácticas fueron los formadores en la medicina, ya que los estudiantes no podían hacer intervenciones reales en pacientes sino hasta sus prácticas formativas, por lo tanto, se desarrollaron simuladores físicos de pacientes para los procedimientos menos invasivos.

Luego, otras disciplinas continuaron con estrategias inmersivas, pero es en el campo de la administración y negocios donde más se han perfeccionado propuestas que incluyen avances tecnológicos para el desarrollo de competencias. Desde juegos gerenciales, pasando por ejercicios simulados hasta *software* con apuestas estratégicas, se encuentran en gran cantidad para esta disciplina con el objeto de proveer un mayor acierto y experiencia en la toma de decisiones. De hecho, se empezaron a crear asignaturas de simulación de negocios como elemento diferenciador antes de las prácticas empresariales. Para Labsag (2016), la primera simulación de negocios se dio en 1957, patrocinada por la *American Management Association*.

A medida que se desarrollaron las más importantes economías del mundo, su tejido empresarial se vinculó cada vez más con universidades y escuelas de negocios. Un caso relevante es el de la Universidad de Pennsylvania, que creó una división especial denominada *Learning Lab*, con más de 20 juegos gerenciales clasificados por temas (Plata, Morales, y Arias, 2009). En América

Latina, El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey fue el primero que utilizó simuladores de negocios en 1963, enfocados en pequeñas y medianas empresas.

En virtud de estos avances en estrategias pedagógicas para el campo gerencial, se realizó una indagación de las herramientas existentes en el mercado orientado al desarrollo de las habilidades gerenciales. En esta búsqueda se tuvieron en cuenta simuladores, juegos o *software* que se enfocan en la toma de decisiones que parten de competencias duras; posteriormente se ubica la pesquisa en los que centran su intención en el desarrollo de habilidades interpersonales o competencias blandas.

El primer *software* de simulación gerencial que se encontró se llama Bernard, marca proveniente de su fundador de origen brasileño. Entiende el producto como un medio para la capacitación gerencial, en la que los participantes asumen rol de jugadores en un escenario de desarrollo de competencias orientadas a la toma de decisiones estratégicas. Infortunadamente no se enfoca en el desarrollo de habilidades gerenciales, sino en el conocimiento.

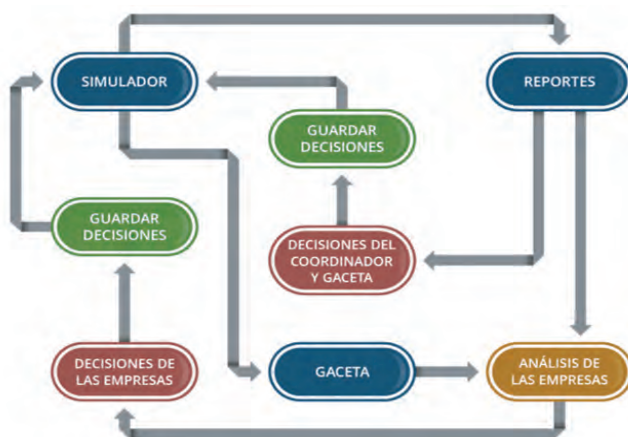


Figura 1. Software Bernard.

Fuente: <https://bernard.com.br>

El segundo *software* que se halló es *Isla SIM*, desarrollado por la empresa GestioNet. Es un programa modelado para el desarrollo de competencias y habilidades orientadas a la gestión de recursos de manera sostenible. Tiene un modelo que combina el desarrollo de competencias duras y blandas, simulando una isla virtual donde los participantes tienen el objetivo de conseguir una

calidad de vida con recursos limitados y relacionamiento interpersonal. Aunque es un escenario lejano a una empresa u organización, sin duda contribuye al desarrollo de habilidades que, en algún grado, pueden servir para un perfil directivo.



Figura 2. Software Isla Sim.

Fuente: <https://gestionet.net>

El tercer programa que se analizó fue *Net-Learning*. Este *software* modeliza las condiciones propias de una empresa como plataforma para tomar decisiones como directivos organizacionales. Permite que el usuario analice las condiciones internas de una empresa modelo en un escenario externo con diversas amenazas. Aunque está orientado al direccionamiento estratégico y el conocimiento específico del gobierno corporativo, permite desarrollar una de las habilidades gerenciales clave como el trabajo en equipo. Sin embargo, omite desarrollar el resto de las habilidades propias de un directivo de empresa.

Adicionalmente a los programas encontrados, se reconoció las pruebas de evaluación de habilidades orientadas al talento humano organizacional creadas por R&HT Consultores. Aunque ofrece una amplia gama de pruebas enfocadas en evaluar las competencias actuales para procesos de selección de altos directivos empresariales, su enfoque es diferente a un *software* de simulación, juego o desarrollo empresarial. Simplemente es un conjunto de herramientas para tomar decisiones de atracción de personal. Sin embargo, este tipo de evaluaciones sicométricas utilizan una metodología similar a la propuesta por el *software* de habilidades gerenciales propuesto en esta experiencia académica. Lo característico de estas pruebas es que funcionan

para el modelo de hetero-evaluación y no permiten diagnosticar al usuario sus fortalezas y debilidades en ciertas habilidades.

Estas herramientas revisadas poseen elementos interesantes para abordar en la formación de ejecutivos de empresas. Sin embargo, no cumplen con el objetivo de aprendizaje que se pretende en el módulo de Habilidades Gerenciales. Sin duda, la mayor parte de programas de simulación gerencial está enfocado al desarrollo del conocimiento aplicado en el fortalecimiento de la toma de decisiones y en promover la rivalidad entre participantes.

### **Estrategia de aprendizaje**

Siendo coherentes con los modelos pedagógicos actuales en la formación de profesionales, en el diseño del *software* para el módulo de Habilidades Gerenciales convergen al mismo tiempo tres dimensiones: un componente epistemológico dado por el dominio del saber; uno axiológico fundamentado en valores para actuar en un contexto cultural y empresarial dado; y una dimensión praxeológica –integradora de las dos anteriores- que se sustenta en la operacionalización del conocimiento en coherencia con el comportamiento. La conjugación de estas tres dimensiones teórico-ético-práctica (saber-ser-hacer), posibilita un aprendizaje significativo y está en línea con los propósitos de formación posgradual de la Institución.

A este respecto, se propuso el diseño de una herramienta que contribuyera en el desarrollo de habilidades necesarias para que un profesional pueda gerenciar una organización. Si bien es claro para el equipo académico que el desarrollo de habilidades blandas depende más del individuo y sus intereses, el objetivo es construir una estrategia que le ayude al mejoramiento personal y profesional.

Esta herramienta consiste en un *software* que permite diagnosticar las habilidades gerenciales actuales de un individuo, con el fin de que dicho diagnóstico contribuya al diseño de un plan de trabajo para el fortalecimiento del perfil directivo. Se eligió un *software*, porque la experiencia de aprendizaje mejora mediante el uso de programas que apoyen el proceso de aprendizaje en el aula (Senge y Fulmer, 1993). Adicionalmente, la herramienta puede dar mayor efectividad en el aprovechamiento del trabajo autónomo del estudiante en su propio aprendizaje.



El proceso se trabajó bajo la metodología de aprendizaje por proyectos (APP). El proyecto consiste realmente en el plan de trabajo para el fortalecimiento, el *software* le permite realizar un autodiagnóstico, y con dicho diagnóstico debe construir su propio plan; de esa manera, el proyecto es un compromiso personal cuya aplicación en su proceso de vida depende del estudiante. La elección de esta metodología se debe a que hay algunos principios del APP que coinciden con lo que se piensa lograr en los estudiantes, entre ellos, el conflicto cognitivo, debido a que el mejoramiento de las habilidades gerenciales depende de un compromiso personal, de sus estímulos hacia el aprendizaje y su motivación (Jiménez, Lagos y Jareño, 2013). La idea es que con los resultados del diagnóstico surja un conflicto consigo mismo y que se vuelva cognitivo al tener diversas necesidades de mejoramiento y de conocimiento.

Otro punto fundamental del APP es que el conocimiento se desarrolla mediante un proceso dialéctico y tras la evaluación de las diferentes interpretaciones individuales. Lo que se busca es que cuando el estudiante obtenga su diagnóstico pueda, de acuerdo con sus interpretaciones, establecer qué requiere para mejorar. Lo que implica la comprensión de la realidad derivada de sus interacciones con el entorno (Jiménez, Lagos y Jareño, 2013).

A partir de precisar la estrategia se define la herramienta como diferentes test de tipo psicométrico, cada uno de ellos dependiendo de cada habilidad que se quiere trabajar; para esto se crea en la herramienta un personaje de acompañamiento, que es un coach que orienta cada actividad y abarca las instrucciones y la importancia de la habilidad.

Asimismo, dentro del *software* se implementan varios elementos motivacionales: el primero de ellos es un edificio, en el que por cada prueba que el estudiante responde sube un piso, y la idea es llegar hasta la presidencia. Otro punto motivacional es que el estudiante elige un avatar que lo representa en el juego y, de acuerdo con sus resultados, este personaje lo orienta. De igual manera, las escalas están por colores (verde, amarillo, rojo); rojo es lo que detiene al jugador; amarillo le permite pasar, pero no fluir, y verde le permite seguir sin problemas. De manera sugerida se orienta al estudiante hacia dónde debe llevar sus habilidades.

### **Modelo para la simulación**

Para que el modelo estandarizado del *software* permita el diagnóstico de las habilidades gerenciales y arroje resultados de acuerdo con las características

de cada estudiante, se propuso utilizar un test de autoevaluación de tipo psicométrico. Estas pruebas permiten cuantificar las habilidades, aptitudes y capacidades de una persona en un tema concreto. Su validez ha sido aprobada por expertos en psicología organizacional, al considerarlas eficientes, justas y útiles, pues proporcionan una perspectiva amplia con validez concurrente y predictiva de las capacidades de una persona (Furnham y Jackson, 2011).

La herramienta desarrollada sirve para realizar el diagnóstico de las habilidades gerenciales en un contexto organizacional. Está integrado por diferentes autoevaluaciones categorizadas en tres momentos. El primero busca diagnosticar fortalezas y áreas de mejora en habilidades como el empoderamiento, uso efectivo de los recursos, rasgos y conductas para influir en otros, etc.; en un segundo momento, el participante se autoevalúa en habilidades para trabajar en equipos como la comunicación asertiva, la influencia, el logro de objetivos y la solución de conflictos; en un tercer momento, se realizan test sobre habilidades orientadas al propósito de la organización como técnicas de negociación, persuasión, *networking* y toma de decisiones.

A continuación, la explicación de las habilidades que se evaluarán en cada nivel.

Dentro de las habilidades elegidas para el primer momento –categoría de desarrollo personal- se encuentran cinco niveles de autoevaluación. En el primer nivel se encuentran dos pruebas, denominadas *Plan Estratégico Personal*. Fueron diseñadas con la intención de ayudarle al estudiante a diagnosticar la calidad de sus propósitos personales y profesionales, ya que, así como las organizaciones, las personas deben diseñar un plan estratégico que les permita lograr los objetivos que se propongan.

En el segundo nivel se encuentra un test denominado *Gestión del tiempo*. Invita a reflexionar sobre el nivel de productividad. Como se sabe, el tiempo es un recurso no renovable que, al ser bien gestionado, se convierte en un aliado para lograr los objetivos propuestos. Aunque el tiempo es el único recurso que es igual para todos los gerentes, es un factor generador de estrés y preocupación por las condiciones complejas e inciertas con las que suelen trabajar (McConalogue, 1984). Por lo tanto, el desarrollo del pensamiento sistémico para comprender los factores externos que influyen en las organizaciones, así como el análisis de las tendencias sociales, económicas y tecnológicas para tomar decisiones en un futuro incierto, los llevará a tener la sensación de emplear más tiempo en dirigir las empresas.

En el tercer nivel se encuentra una prueba denominada *Habilidades para liderar*. Mide qué habilidades tiene el estudiante para influir en otros. Existen tres tipos de habilidades para influir: las habilidades técnicas, las interpersonales y las habilidades para la toma de decisiones. Se parte del postulado que los líderes efectivos nacen con alguna capacidad de liderazgo y la desarrollan, estimándose que el 30% se hereda, mientras que el 70% se desarrolla. Por lo tanto, esta prueba determina, en parte, qué tipo de habilidades posee para liderar.

En el cuarto nivel se encuentra una prueba llamada *Rasgos para liderar*. Algunos expertos creen que lo más importante acerca del liderazgo son los rasgos y no las habilidades. Los rasgos son las características personales distintivas que una persona tiene. La imagen que se proyecta está basada en los rasgos del carácter, por eso es importante conocerlos. La personalidad es una combinación de rasgos que clasifican la conducta del líder. Por lo tanto, esta prueba está diseñada con la intención de ayudarle al estudiante a detectar sus rasgos de personalidad clasificados en categorías.

En el quinto nivel, el estudiante enfrenta un test denominado *Perfil de la Motivación*. La teoría de la motivación pretende explicar y predecir la conducta y el desempeño con base en la necesidad de logro, poder y afiliación de una persona. El estudiante se encontrará automáticamente con los resultados de una nueva habilidad que depende del puntaje obtenido en la prueba anterior.

Posterior a los cinco primeros niveles del proceso contenido en el *software* de Habilidades Gerenciales, correspondientes a la categoría *Habilidades Personales*, el estudiante se enfrenta a otros cinco niveles en los que se encuentra con temas relacionados con habilidades para el trabajo en equipo. En el sexto nivel (primero en esta categoría), se encuentra la prueba llamada *Potencial para liderar*. Está diseñada con la intención de ayudarle al estudiante a detectar la habilidad para liderar equipos de trabajo. Aunque esta prueba por sí sola no es 100% determinante, sí puede reflejar el potencial para ser líder.

En el séptimo nivel se encuentra un test diseñado con la intención de ayudarle al usuario a identificar conductas o comportamientos para liderar en equipos de trabajo. Algunas de estas conductas suelen favorecer o dificultar la dinámica de equipos. Al diagnosticarse, se podrá construir un plan de fortalecimiento de hábitos gerenciales adecuados, entre los que se encuentran conocer personalmente a los miembros del equipo, manejar correctamente los

conflictos derivados de las relaciones entre miembros del equipo, desafiar a los pares a cumplir metas ambiciosas, entre otras.

En el octavo nivel, la prueba a la que se enfrenta el estudiante se llama *Asertividad*. Aunque el nombre de este test se explica solo, tiene la intención de ayudarlo a detectar el nivel de asertividad en la comunicación personal con su entorno cercano, especialmente con los miembros del equipo, ya que se estima que más del 70% de los conflictos generados en las organizaciones surgen por dificultades en la comunicación y la actitud mediadora entre las partes.

En el noveno nivel se encuentra una prueba llamada *Persuasión*. Para liderar equipos de trabajo es importante desarrollar habilidades para persuadir, que no es otra cosa que influir en otros. Este test está diseñado con la intención de ayudar al usuario a identificar su nivel de persuasión. Si bien el éxito de una empresa depende de sus resultados, se revela que hay una conexión directa entre estos y la manera como se comunica la gestión. Ya no estamos en los tiempos en que se gestiona mediante la coerción. Hoy el líder organizacional debe tener capacidad para persuadir a los demás, una comprensión fundamental de los valores básicos y la capacidad para enfocar la propia vida (Jensen, 2010).

El décimo y último nivel de la segunda categoría es la *Comunicación no Verbal*. En complemento a la persuasión, los elementos de comunicación verbal generan mayor impacto en el día a día de las relaciones interpersonales. La mitad de lo que expresamos, lo hacemos con las palabras; la otra mitad, con nuestro comportamiento o lenguaje no verbal. Este test está diseñado con la intención de ayudar al estudiante a identificar su nivel de lectura del comportamiento de otras personas, a ser consciente de las mismas y a desarrollar hábitos para comunicar mejor.

En la tercera categoría de habilidades gerenciales se exponen autoevaluaciones orientadas a la gestión de la organización. Se desarrollan mejor en la medida que las habilidades de las dos primeras categorías se dominan. Tal es el ejemplo del *Manejo de Conflictos*, nombre y tema de la décima prueba. Identifica la manera que tiene el estudiante para manejar los conflictos que surgen de la continua interacción entre los miembros de su equipo, con el fin de mejorar la armonía colectiva y el bienestar laboral. Nótese que no se habla de resolución de conflictos, sino de manejo de conflictos, un elemento primordial para un gerente de empresa.

Luego, el estudiante se enfrenta a una autoevaluación que mide el nivel en el que participa en redes colaborativas. *La Creación de Redes* es otra de las habilidades orientadas a la organización que todo gerente debe poseer. Depende en gran medida del rasgo de personalidad denominado extroversión, junto a otro elemento llamado comportamiento político. Según ponderaciones en la gestión del tiempo, se estima que un CEO destina entre 1 y 2 horas al día para construir redes colaborativas, conocer personas clave para el negocio y hacer negociaciones de alto nivel.

La prueba número trece corresponde al dominio de las *Técnicas de Negociación*. Dependiendo del modelo de negocio, toda empresa tiene relaciones comerciales con clientes, proveedores, aliados, competidores y, por lo tanto, a nombre de la organización, el gerente general deberá obtener los mejores resultados en procesos de negociación. De hecho, en su día a día un gerente está negociando en todo momento, ya sea con personas externas o con sus propios empleados. Por esta razón, se debe desarrollar esta habilidad permanentemente, pues de ella depende el posicionamiento de la empresa en el sector.

Otra de las habilidades gerenciales elegidas en el *software* diseñado tiene que ver con el *comportamiento político* de los directivos organizacionales. Basados en la teoría de la gestión de la incertidumbre, los gerentes con poca habilidad política reportaron un menor compromiso afectivo con los miembros de su equipo, una mayor insatisfacción laboral en su empresa y sentimientos elevados de movilidad laboral (Coleman, Meurs y Harris, 2016). Esta se convierte en la prueba número catorce.

Como fin del proceso en el *software* de Habilidades Gerenciales, se encuentra una evaluación de la habilidad *Liderazgo Transformacional*. Aunque ya se habían abordado elementos de liderazgo o de influencia, esta teoría se califica como la de mayor nivel para un líder. Menos del 1% de la población empresarial tiene el perfil de un líder transformacional, entendido como el líder que propone cambios y se anticipa a las jugadas empresariales dentro del marco de valores básicos y corporativos. El desarrollo de esta habilidad representa grandes beneficios para las organizaciones: el equipo de seguidores es más creativo al sentirse inspirado por el líder, normalmente rompen fronteras de conocimientos y son más productivos, trabajan en ambientes agradables porque todos lo construyen y, por ende, los niveles de productividad se

incrementan, evidenciando beneficios económicos a la empresa (Cheung y Wong, 2011).

Al finalizar cada uno de los tres momentos, el *software* le permite al usuario obtener una retroalimentación, tanto cualitativa como cuantitativa sobre sus habilidades gerenciales, identificando sus fortalezas y debilidades con el fin que diseñe un plan de trabajo para el fortalecimiento constante de su perfil gerencial.

### **Desarrollo de la experiencia de aprendizaje**

En cada piso del edificio, el estudiante deberá aplicar un cuestionario de autoevaluación que le permitirá identificar las fortalezas y áreas de oportunidad en cada tema concreto. Los temas que se presentan en cada piso están divididos en tres grandes categorías:

Habilidades Gerenciales de tipo personal, en los pisos 1 al 5. Se centran en la persona como eje transformador de una organización. Buscan que el participante dé una mirada introspectiva como gerente.

Habilidades Gerenciales para el equipo, en los pisos 6 al 10. Una vez identificadas las fortalezas personales, se diagnostican las habilidades en términos de relaciones interpersonales. Se desarrolla el tema de la influencia o liderazgo para cumplir objetivos comunes.

Habilidades Gerenciales en la organización, en los pisos 11 al 15. Después de fortalecer la manera como trabajamos con otros en términos de propósitos comunes, en esta categoría se encuentran pruebas que permitirán orientar los esfuerzos tanto personales como del equipo, para lograr los objetivos de la corporación.

Al finalizar cada una de las categorías, el estudiante podrá descargar un documento a modo de retroalimentación del avance en el desarrollo de sus habilidades gerenciales.

Para la elaboración de este proyecto se inició con el diseño y elaboración de los test, después se planteó todo el proceso de programar la evaluación de cada uno de ellos –lo que se conoce como la retroalimentación al estudiante-, y con estos elementos se realizó la redacción de los guiones.

Para ello se establecen tres áreas. Una franja vertical a la izquierda, que es el edificio que sirve como barra de avance del estudiante. En la parte central superior el espacio para los test y las recomendaciones del coach. Y la tercera, un lugar para las retroalimentaciones después de presentar una prueba. Así funciona para cada test: cuando el estudiante termina un test avanza al siguiente piso y así se lo demuestra la animación.

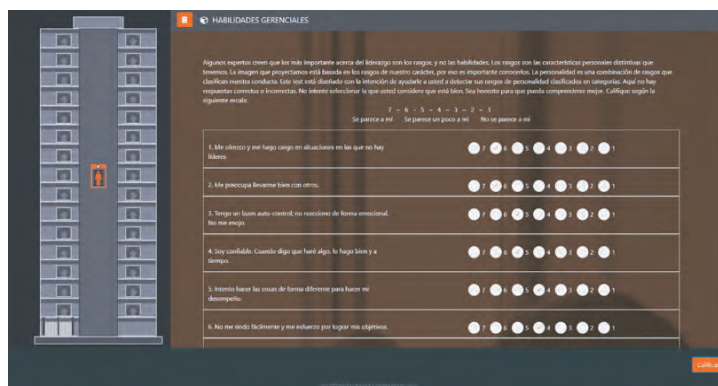


Figura 3. Interfaz de respuesta de los test.

Fuente: elaboración propia.

El espacio de retroalimentación cuenta con gráficos y líneas de avance para ver el estado del estudiante, según sean sus respuestas.



Figura 4. Interfaz de retroalimentación de los estudiantes.

Fuente: elaboración propia.

Al iniciar, el estudiante deberá elegir un avatar que guía su recorrido en un edificio corporativo, desde la planta baja hasta la oficina de dirección. El

edificio simula el plan de ascenso que puede tener un profesional, desde su vinculación inicial hasta llegar a ocupar el cargo más alto en la empresa. En la figura 5 se ven los avatares.



Figura 5. Avatares del usuario: hombre- mujer.

Fuente: elaboración propia.

El *software* empieza la prueba con los estudiantes del módulo en modalidad virtual; de allí se pretende desarrollar varios estudios de investigación para evidenciar cómo ha sido el proceso de aprendizaje en el estudiante.

### **Resultados obtenidos**

El *software* de Habilidades Gerenciales fue diseñado para darle mayor protagonismo al estudiante en los encuentros sincrónicos en modalidad virtual o en las sesiones de clase en modalidad presencial. Se pretende una mayor participación de los alumnos, por medio de su propia experiencia de diagnóstico de habilidades.

El *software* contiene una metodología de vanguardia diseñada para que cada estudiante, dentro de su proceso de aprendizaje, diagnostique fortalezas y áreas de oportunidad en las habilidades directivas necesarias para cargos gerenciales en una organización.

El resultado final es una experiencia de aprendizaje que consta de guías metodológicas para el estudiante con las indicaciones para su proyecto, tutoriales de manejo de la herramienta y un *software* de desarrollo *inhouse* para el beneficio de los estudiantes.



## Conclusiones

El desarrollo de herramientas de *software* en pro de la academia es una de las alternativas que permiten, no solo a los docentes sino a las instituciones, trabajar diferentes procesos de innovación. Si se vuelven apuestas institucionales, el proceso puede generar un aprendizaje de mejor calidad en las aulas, sin diferencia de la modalidad.

Un *software* para diagnosticar las habilidades gerenciales es de alta utilidad en ambientes educativos, también en ámbitos empresariales, pues con un programa como el que se desarrolló se pueden realizar procesos de formación empresarial. Además, puede ser útil en las áreas de recursos humanos para aplicar en sus colaboradores, con el fin de perfilar las personas con altas habilidades gerenciales.

## Referencias

- Cheung, M., y Wong, C. (2011). "Transformational leadership, leader support, and employee creativity". *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), 656-672. <https://doi.org/10.1108/01437731111169988>
- Coleman, V., Meurs, J., y Harris, K. (2016). "Political skill reduces the negative impact of distrust". *Career Development International*, 21(5), 442-458. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2015-0175>
- Furnham, A., y Jackson, C. (2011). "Practitioner reactions to work-related psychological tests". *Journal of Managerial Psychology*, 26(7), 549-565.
- Jiménez J., Lagos G., y Jareño, F. (2013). El Aprendizaje Basado en Problemas como instrumento potenciador de las competencias transversales. *Revista electrónica sobre la enseñanza de la Economía Pública*, (13), 44-68. Recuperado de: <https://previa.uclm.es/profesorado/fjareno/DOCS/133JIMENEZVF-1.pdf>
- Mcconalogue, T. (1984). "Developing the Skill of Time Management". *Leadership & Organization Development Journal*, 5(1), 25-27. <https://doi.org/10.1108/eb053545>

Plata, J., Morales, M., y Arias, M. (2009). Impacto de los Juegos Gerenciales en los programas de Administración de Empresas como herramienta pedagógica. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 17(1), 77-94. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v17n1/v17n1a06.pdf>

Senge, P., y Fulmer, R. (1993). "Simulations, Systems Thinking and Anticipatory Learning". *Journal of Management Development*, 12(6), 21-33. <https://doi.org/10.1108/02621719410050228>

Siggaard, H. (2010). "Management – decision and interpretation". *Journal of Organizational Change Management*, 23(2), 134-136. <https://doi.org/10.1108/09534811011031292>

