



Vigilada Mineducación

**COMPETENCIAS INTERPERSONALES AUTOPERCIBIDAS POR LOS
EGRESADOS DEL POSGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS DE LA
UNIVERSIDAD EAFIT ENTRE LOS AÑOS 2022 Y 2024**

**JORGE ANDRÉS BUITRAGO GONZALEZ
ELIZABETH HERNÁNDEZ YEPES**

**Trabajo de grado para optar al título de
MAGISTER EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**Francisco López Gallego
Director**

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS
MEDELLÍN
MARZO 2025**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	6
1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
3. JUSTIFICACIÓN	12
4. OBJETIVOS.....	13
4.1. OBJETIVO GENERAL	13
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
5. MARCO TEÓRICO.....	14
5.1. CONCEPTO DE COMPETENCIA	14
5.1.1. Liderazgo.....	17
5.1.2. Comunicación.....	19
5.1.3. Negociación.....	19
5.1.4. Resolución de problemas	20
5.1.5. Influencia sobre la organización.....	21
5.1.6. Comunicación asertiva	21
5.1.7. Motivación	22
5.1.8. Toma de decisiones	22
5.1.9. Delegación.....	23
5.1.10. Manejo del tiempo	23
5.2. CONCEPTO DE AUTOPERCEPCIÓN	24
5.3. AUTORES RELEVANTES PARA LA INVESTIGACIÓN.....	26
5.3.1. Paul Hersey	26
5.3.2. Kenneth Blanchard	27
5.3.3. Kenneth Thomas y Ralph Kilmann.....	28
5.3.4. Bertram Raven	28
5.3.5. John French.....	29
5.3.6. Spencer A. Rathus	30
6. DISEÑO METODOLÓGICO	32
6.1. INVENTARIO DE HABILIDADES GERENCIALES.....	34
6.2. PREFERENCIAS EN LA CONDUCCIÓN DE GRUPOS.....	34
6.3. TIPOS DE PODER	35
6.4. RATHUS MODIFICADO.....	36
7. RESULTADOS.....	38
7.1. INVENTARIO DE HABILIDADES GERENCIALES	38
7.1.1. Medellín	40
7.1.2. Bogotá	42
7.1.3. Pereira	43
7.1.4. Promedio ponderado.....	44
7.1.5. Promedio general	48

7.2. PREFERENCIAS EN LA CONDUCCIÓN DE GRUPOS.....	49
7.2.1. Medellín	51
7.2.2. Bogotá	52
7.2.3. Pereira	52
7.2.4. Promedio ponderado	53
7.2.5. Promedio general	55
7.3. TIPOS DE PODER	56
7.3.1. Medellín	59
7.3.2. Bogotá	61
7.3.3. Pereira	62
7.3.4. Promedio ponderado	64
7.3.5. Promedio general	66
7.4. RATHUS MODIFICADO.....	67
7.4.1. Medellín	69
7.4.2. Bogotá	70
7.4.3. Pereira	71
7.4.4. Promedio ponderado	72
7.4.5. Promedio general	72
8. CONCLUSIONES.....	74
9. SUGERENCIAS	77
10. FICHA TÉCNICA.....	78
ENCUESTAS COMPETENCIAS INTERPERSONALES AUTOPERCIBIDAS POR LOS EGRESADOS DEL POSGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS DE LA UNIVERSIDAD EAFIT ENTRE LOS AÑOS 2022 Y 2024	78
11. BIBLIOGRAFÍA.....	80

LISTADO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: El Triángulo de Talentos del PMI	16
Ilustración 2: Tipos de poder	29
Ilustración 3: Resultados inventario habilidades gerenciales	38
Ilustración 4: Escala porcentual inventario habilidades gerenciales	39
Ilustración 5: Parametrización de resultados inventario habilidades gerenciales.....	40
Ilustración 6: Promedio ponderado inventario habilidades gerenciales.....	45
Ilustración 7: Gráfica promedio ponderado inventario habilidades gerenciales	46
Ilustración 8: Nivel de autopercepción inventario habilidades gerenciales ..	48
Ilustración 9: Gráfica nivel de autopercepción inventario habilidades gerenciales.....	48
Ilustración 10: Resultados preferencias en la conducción de grupos	50
Ilustración 11: estilo de dirección.....	50
Ilustración 12: Promedio pondero preferencias en la conducción de grupos	53
Ilustración 13: Gráfico promedio pondero preferencias en la conducción de grupos	54
Ilustración 14: Promedio general preferencias en la conducción de grupos	55
Ilustración 15: Gráfico promedio general preferencias en la conducción de grupos	55
Ilustración 16: Resultados tipos de poder	57
Ilustración 17: Categoría tipos de poder	58
Ilustración 18: Categoría tipos de poder según resultados	58
Ilustración 19: Gráfico tipos de poder Medellín.....	60
Ilustración 20: Gráfico tipos de poder Bogotá.....	62
Ilustración 21: Gráfico tipos de poder Pereira.....	63
Ilustración 22: promedio ponderado tipos de poder.....	64
Ilustración 23: Promedio general tipos de poder	66

Ilustración 24: Gráfico promedio general tipos de poder	67
Ilustración 25: Resultados Rathus modificado.....	68
Ilustración 26: Categoría Ratus modificado.....	69
Ilustración 27: Categoría Rathus modificado según resultados.....	69
Ilustración 28: Gráfico Rathus modificado Medellín	70
Ilustración 29: Gráfico Rathus modificado Bogotá	71
Ilustración 30: Gráfico Rathus modificado Pereira	71
Ilustración 31: Promedio ponderado Rathus modificado	72
Ilustración 32: promedio general Rathus modificado	73

RESUMEN

Esta investigación se orienta a responder ¿Cuál fue el nivel de desarrollo de las competencias interpersonales autopercibidas por los egresados del posgrado en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAFIT entre los años 2022 y 2024? En este sentido, se realiza un barrido enmarcado por la observación de ocho competencias a saber: liderazgo, toma de decisiones, comunicación asertiva, manejo de conflictos, delegación, motivación y desarrollo del personal, manejo del tiempo y dirección de grupos. Posteriormente, el estudio profundiza en tres (3) dimensiones críticas para el ejercicio profesional de la gerencia de proyectos: la dirección de grupos, el perfil de tipos de poder y la comunicación asertiva. La metodología aplicada se constituye a partir de un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, de corte transversal y alcance descriptivo, mediante la aplicación de instrumentos validados a egresados de las sedes de Medellín, Bogotá y Pereira. Los resultados reflejan un buen nivel de autopercepción en liderazgo, motivación y desarrollo del personal; mientras que la delegación y el manejo de conflictos se identifican como las áreas de menor valoración, mostrando variaciones significativas entre las ciudades. Esta situación evidencia la necesidad de revisar y fortalecer la formación en competencias interpersonales dentro del posgrado, especialmente aquellas relacionadas con la gestión de equipos y la toma de decisiones en contextos de alta complejidad. Dentro de las conclusiones de la investigación se incluye la realización de ajustes curriculares orientados a potenciar estas habilidades, de tal forma que se brinden garantías para que los futuros magísteres en gerencia de proyectos se encuentren preparados para ejercer un liderazgo eficaz en entornos dinámicos y exigentes, así como para responder a las necesidades del mercado y los estándares internacionales de la profesión.

Palabras Clave: Competencias interpersonales en gerencia de proyectos, autopercepción de competencias gerenciales.

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación parte de la necesidad de comprender el grado de desarrollo de las competencias interpersonales en los egresados del posgrado en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAFIT. Desde su creación, este programa buscó formar líderes capaces de dirigir proyectos en diferentes sectores de la economía. Sin embargo, la evolución de las demandas del mercado y los estándares internacionales (como los definidos por el PMI), determinaron el establecimiento de competencias más sólidas. Por este motivo, el siguiente estudio aborda la percepción de los egresados sobre sus propias competencias, para así reconocer que el éxito de los proyectos no sólo dependió de la implementación de sus capacidades técnicas, sino del desarrollo y desempeño continuo en estas competencias.

Partiendo de aquí, esta investigación propone la identificación, la caracterización y el análisis del grado de desarrollo de las competencias interpersonales autopercebidas por los egresados entre 2022 y 2024. De este modo, se realiza un barrido enmarcado por la observación de ocho competencias a saber: liderazgo, toma de decisiones, comunicación asertiva, manejo de conflictos, delegación, motivación y desarrollo del personal, manejo del tiempo y dirección de grupos. A continuación, se lleva a cabo la profundización en tres (3) dimensiones críticas para el ejercicio profesional de la gerencia de proyectos: la dirección de grupos, el perfil de tipos de poder y la comunicación asertiva en las ciudades de Medellín, Bogotá y Pereira. Asimismo, este estudio también se enfoca en señalar aquellas áreas donde la percepción de los propios egresados reveló fortalezas y debilidades, lo que permite reflexionar sobre ajustes curriculares que pueden contribuir al fortalecimiento de la formación integral en el posgrado.

Para lograr estos objetivos, se adopta un diseño metodológico no experimental, de corte transversal y alcance descriptivo con enfoque cuantitativo. Es decir, se implementan pruebas y encuestas estructuradas con los egresados parte de la muestra con el propósito de recolectar datos que permitan el análisis

comparativo de las percepciones de cada competencia en diferentes contextos geográficos y demográficos. Al respecto, el uso de herramientas cuantitativas posibilita una caracterización detallada de las tendencias y brechas formativas, facilitando la identificación de patrones y posibles diferencias significativas entre las ciudades analizadas.

Precisamente, los resultados evidencian que, si bien los egresados reconocen fortalezas en áreas como liderazgo y motivación, también se identifican niveles de autopercepción más bajos y variables en competencias como la delegación y el manejo de conflictos presentaron niveles de autopercepción, lo cuales se corresponden con la ciudad y el año de egreso. Estos hallazgos resaltan la importancia de fortalecer desde el currículo la formación en competencias interpersonales (especialmente aquellas con menor autopercepción) para garantizar que los futuros gerentes de proyectos cuenten con herramientas efectivas para liderar equipos y enfrentar los retos de su entorno profesional.

Finalmente, las conclusiones de este estudio permiten la consolidación de una visión integral sobre las competencias interpersonales de los egresados del posgrado en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAFIT. En este sentido, los hallazgos proporcionan una base crítica para la recomendación de ajustes curriculares relacionados con las exigencias del mercado laboral actual, fortaleciendo la capacidad de los egresados para liderar proyectos exitosos en entornos complejos y cambiantes. Así, la Universidad EAFIT (y en particular el posgrado en Gerencia de Proyectos) pueden proyectar su liderazgo en la formación de profesionales altamente competentes y preparados para enfrentar los desafíos de la gerencia de proyectos en el ámbito nacional e internacional.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En 1996, la Universidad EAFIT inauguró su posgrado en Gerencia de Proyectos con el objetivo de formar profesionalmente a sus estudiantes en la concepción, análisis y dirección de proyectos, así como el liderazgo comprometido y competitivo en el ámbito público y privado. En este sentido, esta institución educativa veló por el fomento de las capacidades técnico-académicas necesarias para la gerencia de proyectos en fases de preinversión e inversión en cualquier sector de la economía, gerentes de programas y portafolios de proyectos, gerentes de una oficina de dirección de proyectos (PMO), evaluadores y estructuradores de proyectos, asesores y consultores en áreas de formulación y gestión de proyectos, así como emprendedores en sus propias empresas (Universidad EAFIT, n.d.).

En efecto, la 14ª edición del informe *Pulse of the Profession*, realizado por el PMI en el año 2023, destaca la importancia de las habilidades blandas, también conocidas como habilidades impulsoras o interpersonales. En este grupo se incluyen actitudes orientadas hacia la comunicación, la resolución de problemas y el liderazgo colaborativo; consideradas fundamentales para los profesionales encargados de llevar a cabo el desarrollo de los proyectos. En otras palabras, estas competencias han sido categorizadas como la pieza central para liderar equipos exitosos, involucrar a los interesados y superar los desafíos que conlleva la planificación de los proyectos pues, si bien las habilidades técnicas permiten trazar el camino desde el inicio hasta el cierre del proyecto, las habilidades impulsoras se posicionan como el medio que favorece el direccionamiento y desempeño positivo del equipo a lo largo de cada una de las fases del proyecto (Project Management Institute, 2023, p. 4).

Adicionalmente, la encuesta global anual del PMI señala que 9 de cada 10 encuestados sobre dirección de proyectos, considera que las competencias impulsoras contribuyen a un trabajo más inteligente; mientras que 8 de cada 10 encuestados declara que sus organizaciones otorgan mayor valor a los empleados que poseen dichas competencias (Project Management Institute, 2023, p. 9).

En Colombia, y más específicamente en el contexto de la Universidad EAFIT, se subraya la necesidad de evaluar y fortalecer estas competencias en los egresados del posgrado en Gerencia de Proyectos con el propósito de asegurar su preparación para el liderazgo en entornos laborales cada vez más exigentes en cuanto a competencias interpersonales. Precisamente, esto supuso el planteamiento de interrogantes asociadas con las competencias interpersonales autopercebidas por los egresados del posgrado, cuáles han sido valoradas en mayor o menor medida, y las diferencias significativas en la autopercepción de estas competencias entre los egresados de las ciudades de Medellín, Bogotá y Pereira.

La causa principal de este problema radica en un posible desbalance entre el enfoque técnico tradicional del currículo y la creciente demanda de competencias interpersonales en el mercado laboral. Además, la rápida evolución de los estándares internacionales, como los promovidos por el PMI, crea la necesidad urgente de reevaluar y ajustar la formación académica en caso de ser necesario. Si este problema no se aborda, los egresados pueden llegar a enfrentar dificultades en su desempeño profesional, lo que afectaría tanto su desarrollo personal como la competitividad del programa en el mercado educativo. Por su parte, la falta de competencias interpersonales adecuadas implica un liderazgo menos efectivo que impactaría negativamente el éxito de los proyectos que lideren.

En este contexto, existe un vacío de conocimiento relacionado con la falta de análisis sobre las competencias interpersonales autopercebidas por los egresados del programa de Gerencia de Proyectos de EAFIT. Aunque se encontraron estudios que evalúan la eficacia general del programa, no se explora a fondo cómo se perciben los propios egresados en cuanto a sus competencias interpersonales, especialmente en un entorno donde estas competencias se hacen cada vez más cruciales. Esta brecha de conocimiento resulta relevante para garantizar que el programa continúe formando profesionales capaces de enfrentar los desafíos actuales del mercado.

En atención a la problemática expuesta, se plantea la siguiente pregunta orientadora para el presente trabajo investigativo:

¿Cuál fue el nivel de desarrollo de las competencias interpersonales autopercebidas por los egresados del posgrado en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAFIT entre los años 2022 y 2024?

3. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación tiene como objetivo construir el perfil de competencias interpersonales autopercebidas por los egresados de la Universidad EAFIT del posgrado en Gerencia de Proyectos entre 2022 y 2024 en las ciudades de Medellín, Bogotá y Pereira. La recolección de datos a través de encuestas a los egresados y el análisis del material de las asignaturas relacionadas proporcionan información clave para ajustar y fortalecer la formación en competencias interpersonales.

Del mismo modo, esta investigación permite obtener información que contribuirá al fortalecimiento del posgrado en gerencia de proyectos de la Universidad EAFIT, asegurando que el currículo esté alineado con las necesidades del mercado. Con la identificación de áreas de mejora en la formación de competencias interpersonales, la universidad puede hacer ajustes microcurriculares en las asignaturas pertinentes del plan de estudios, lo que resultará en una mejor preparación de los futuros gerentes de proyectos. Esta mejora continua es vital para mantener la competitividad y la reputación del programa de posgrado en un entorno educativo cada vez más exigente.

Precisamente, el impacto de esta investigación no sólo beneficiará a los futuros estudiantes del programa, sino que tendrá repercusiones positivas en las organizaciones que emplean a los egresados. Al formar gerentes de proyectos con una sólida base en competencias interpersonales, las empresas podrán contar con líderes capaces de enfrentar desafíos complejos, gestionar eficazmente a los interesados y mejorar las tasas de éxito de sus proyectos. En última instancia, este estudio contribuirá a que la Universidad EAFIT se mantenga e impulse su actual posición como un referente en la formación de profesionales de alto nivel en el campo de la gerencia de proyectos, preparados para enfrentar los retos de un mercado globalizado y en constante evolución.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Construir el perfil de competencias interpersonales auto percibidas por los egresados de la Universidad EAFIT del posgrado en Gerencia de Proyectos entre 2022 y 2024 en las ciudades de Medellín, Bogotá y Pereira.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Caracterizar la autopercepción de las competencias interpersonales, de los egresados de la universidad EAFIT del posgrado en gerencia de proyectos en el período 2022 - 2024
2. Identificar el nivel de desarrollo auto percibido de los estilos de liderazgo y efectividad, manejo de conflicto, estrategias de motivación y desarrollo del personal, y comunicación asertiva en oposición, en los egresados de la universidad EAFIT del posgrado en gerencia de proyectos en el período 2022 – 2024.
3. Determinar áreas de mejora en la formación de competencias interpersonales para la Universidad EAFIT en el postgrado Gerencia de Proyectos.

5. MARCO TEÓRICO

Este trabajo de grado se enfoca en el análisis de las competencias interpersonales autopercebidas por los egresados del posgrado en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAFIT durante el período 2022 a 2024. En este sentido, se abordan competencias clave como la dirección de grupos, la comunicación asertiva, el liderazgo y la influencia. Si bien estas fueron sólo algunas de las competencias interpersonales reconocidas en la teoría de la gestión de proyectos, el presente estudio se centra específicamente en la apreciación y valoración de aquellas competencias que los egresados consideran de mayor relevancia en su desempeño profesional. Para esto, se realizó un análisis detallado sobre cómo estos egresados perciben su propio desarrollo en cada una de estas áreas con el objetivo de identificar tanto fortalezas como oportunidades de mejora.

En el ámbito laboral actual, existe un creciente reconocimiento del valor de las competencias relacionadas con habilidades mentales y personales, en lugar de aquellas meramente técnicas o prácticas. De hecho, en el entorno profesional competitivo actual, confiar exclusivamente en habilidades técnicas no asegura el éxito profesional (Puga Villarreal & Martínez Cerna, 2008).

5.1. CONCEPTO DE COMPETENCIA

Para tener un contexto detallado de esta realidad, es preciso remitirse al concepto de competencia, definido por David C. McClelland como características profundas de la personalidad que influyen significativamente en el desempeño laboral y están causalmente relacionadas con la capacidad de alcanzar un rendimiento sobresaliente. Al respecto, McClelland identificó tres sistemas motivacionales clave que fundamentan estas competencias: la motivación por el logro, que impulsa a las personas a mejorar continuamente su eficiencia; la motivación por el poder, que busca obtener y mantener prestigio y control; y la motivación por la afiliación, que refleja el deseo de formar y mantener relaciones sociales. Estas competencias, que son duraderas y generales, predicen cómo se

comportará un individuo en diversas situaciones y cómo alcanzará estándares específicos de efectividad en su trabajo (Alles Martha, 2007).

En suma, la competencia se define como un conjunto integral de características que incluye conocimientos, habilidades y actitudes. Estas características capacitan a un individuo para desempeñarse de manera efectiva en un contexto laboral específico (Boyatzis, 1982). Investigaciones recientes subrayan la importancia crucial de estas competencias para el logro del éxito profesional, debido a que promueven la colaboración efectiva y la resolución conjunta de problemas complejos. De hecho, la adquisición y desarrollo de competencias interpersonales es esencial para fomentar un ambiente de trabajo productivo y cohesionado. Por ejemplo, estudios en diversas disciplinas han demostrado que las competencias interpersonales influyen directamente en la autoeficacia. Esto implica que las personas que poseen estas competencias tienen una mayor confianza en su capacidad para alcanzar objetivos y desempeñar tareas de manera efectiva (Magaña, 2022, p. 13).

En lo que concierne a la dirección de proyectos, las competencias interpersonales se enmarcan en un amplio conjunto de habilidades que facilitan la interacción efectiva con otros tales como la comunicación, la empatía, la resolución de conflictos y la capacidad de trabajar en equipo. Estas competencias son cruciales para el éxito en la gestión de proyectos, ya que permiten a los líderes motivar a sus equipos, gestionar las expectativas de los interesados y asegurar la finalización de los proyectos dentro del plazo y el presupuesto establecidos. Diversos estudios han demostrado que el desarrollo de estas competencias puede mejorar significativamente las tasas de éxito en la finalización de proyectos. (Aleman, 2023).

Desde la perspectiva del PMBOK, se subraya la importancia equiparable de las competencias interpersonales y las habilidades técnicas en la gestión de proyectos. La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos destaca cómo estas competencias interpersonales son esenciales para que los gerentes de proyectos manejen eficazmente las complejas dinámicas humanas que impactan el

éxito del proyecto (Guía de Los Fundamentos Para La Dirección de Proyectos (Guía Del PMBOK), 2017).

El PMBOK destaca la importancia de las competencias blandas en la formación y capacitación de los directores de proyectos. En sus versiones más recientes, el manual introduce una analogía para facilitar la comprensión de los roles del director de proyectos, enfatizando la gestión de recursos y, en particular, el liderazgo de equipos mediante el uso de competencias blandas esenciales para el éxito de los proyectos. Aquí se presenta el "Triángulo de Talento del PMI", el cual articula la integración de tres áreas fundamentales para el desarrollo y aplicación del talento en la gestión de proyectos: competencias técnicas en dirección de proyectos, habilidades de gestión estratégica y de negocios, y liderazgo. Este último es de especial relevancia, ya que se considera como un aspecto crucial para la eficacia de las relaciones interpersonales y, por ende, para el éxito o fracaso de los proyectos y las organizaciones (García Rueda & Giraldo Uribe, 2021, p. 25).

Ilustración 1: El Triángulo de Talentos del PMI



Fuente: Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) página 57

Según el Sistema de gestión de calidad para el proceso de gerencia de proyectos, existen unas aptitudes clave de la dirección general que impactan en la gestión de proyectos, estas aptitudes son (Duncan, 1996):

5.1.1. Liderazgo

Según Kotter, liderar y dirigir son habilidades complementarias pero distintas. Mientras que dirigir se enfoca en alcanzar los resultados esperados por las partes interesadas, liderar implica definir una visión futura y desarrollar estrategias para lograrla. Esto incluye inspirar y motivar a los miembros del equipo para superar obstáculos y adaptarse al cambio. En los proyectos, especialmente los de gran envergadura, se espera que el director actúe como líder, aunque el liderazgo puede manifestarse en todos los niveles del proyecto (Duncan, 1996).

El liderazgo ha sido objeto de numerosas investigaciones a lo largo del tiempo, revelando una diversidad de enfoques teóricos debido a su complejidad inherente. Inicialmente, las teorías de liderazgo se centraron en identificar los rasgos de personalidad distintivos de los líderes tales como la inteligencia, la asertividad y el coraje. Sin embargo, estas teorías han mostrado limitaciones como la incapacidad para prever el liderazgo en todas las situaciones y la falta de claridad entre causa y efecto en los rasgos de los líderes. A pesar de estos desafíos, algunos rasgos siguen siendo valorados en los líderes efectivos. En la actualidad, las nuevas investigaciones resaltan competencias clave como la motivación, la integridad, la confianza en uno mismo, la inteligencia emocional, y el conocimiento del negocio como esenciales para el liderazgo en el contexto global. Además, la flexibilidad cultural y la capacidad de adaptación son características cada vez más relevantes en un entorno internacional (Chiavenato, 2009).

Por otro lado, el estilo de liderazgo es el patrón de comportamiento de una persona que busca influir en otros, combinando comportamientos directivos y de apoyo. Los comportamientos directivos guían a los miembros del grupo hacia sus metas mediante instrucciones claras, fijación de objetivos y definición de roles, con una comunicación unidireccional. A su vez, los comportamientos de apoyo fomentan la comodidad y confianza de los miembros mediante la comunicación bidireccional y el apoyo emocional, incluyendo acciones como pedir opiniones, resolver problemas y elogiar (Northouse, 2012, p. 101).

Según el modelo situacional de Paul Hersey y Kennet H. Blachard, los estilos de liderazgo pueden clasificarse en cuatro categorías distintas de comportamientos directivos y de apoyo. El primer estilo (S1) es un estilo altamente directivo y poco de apoyo, también llamado estilo directivo. En este enfoque, el líder se enfoca en comunicar sobre el cumplimiento de los objetivos y dedica menos atención a los comportamientos de apoyo. Con este estilo, el líder proporciona instrucciones claras sobre qué se debe lograr y cómo hacerlo, y luego supervisa a los subordinados de manera cercana (Northouse, 2012, p. 101).

El segundo estilo (S2) es un enfoque de entrenamiento y es un estilo altamente directivo y altamente de apoyo. En este enfoque, el líder se enfoca tanto en la comunicación para alcanzar las metas como en atender las necesidades socioemocionales de los subordinados. El estilo de entrenamiento implica que el líder participe activamente, brindando motivación y pidiendo la opinión de los empleados. No obstante, este estilo sigue siendo una extensión del S1, ya que el líder sigue siendo quien toma la decisión final sobre qué metas se deben cumplir y cómo lograrlas (Northouse, 2012, p. 101).

El estilo 3 (S3) es un enfoque que requiere que el líder adopte un estilo altamente de apoyo y poco directivo. En este enfoque, el líder no se concentra únicamente en los objetivos, sino que emplea comportamientos de apoyo para fomentar las competencias de los empleados en relación con la tarea a realizar. Este estilo de liderazgo incluye escuchar, elogiar, solicitar opiniones y proporcionar retroalimentación. Un líder que sigue este modelo permite a los subordinados tomar decisiones diarias, pero se mantiene disponible para ayudar a resolver problemas. Un líder S3 es ágil para ofrecer reconocimiento y brindar apoyo social a su equipo (Northouse, 2012, p. 101).

Finalmente, el S4 es un estilo de poco apoyo y poco directivo, o un enfoque delegativo. En este enfoque, el líder proporciona menos orientación sobre la tarea y menos apoyo social, fomentando la confianza y la motivación de los empleados hacia el trabajo. El líder delegativo disminuye su implicación en la planificación, el control de los detalles y la definición de los objetivos. Una vez que el equipo acuerda

qué hacer, este estilo permite que los subordinados tomen la responsabilidad de llevar a cabo el trabajo según su criterio. Un líder S4 otorga control a los subordinados y evita intervenir con apoyo social innecesario (Northouse, 2012, p. 102).

5.1.2. Comunicación

La comunicación abarca todos los aspectos del intercambio de información, desde la elaboración y transmisión clara y completa hasta la recepción y comprensión adecuada. Esta incluye la comunicación escrita y oral, formal e informal, interna y externa, así como vertical y horizontal. La habilidad para comunicarse eficazmente en la dirección general se relaciona con, pero no se limita a, la dirección de las comunicaciones del proyecto, que se enfoca en las necesidades específicas del proyecto (Duncan, 1996).

La comunicación es un elemento fundamental para el funcionamiento de cualquier organización, ya que permite que sus miembros estén conectados e integrados de manera efectiva. Actúa como una red que une a todos los integrantes, facilitando un funcionamiento cohesionado y coherente. El diseño organizacional busca asegurar y optimizar estos procesos de comunicación para mejorar la toma de decisiones y fomentar la cooperación en el logro de objetivos comunes. Sin comunicación, los individuos quedarían aislados y sin interacción, lo cual afectaría su capacidad para colaborar y alcanzar metas. En el análisis de la interacción humana y los métodos para influir en el comportamiento dentro de las organizaciones, la comunicación se convierte en el foco principal, ya que es el medio a través del cual se pueden mejorar las relaciones interpersonales y resolver conflictos (Chiavenato, 2009).

5.1.3. Negociación

La negociación es el proceso de diálogo para llegar a acuerdos o convenios, que pueden ser directos o asistidos por mediación o arbitraje. En el transcurso de un proyecto, se negocian múltiples aspectos como el alcance, los costos, los términos contractuales, y la asignación de recursos. (Vicuña et al., 2008), destacan

que la habilidad de negociación es crucial para la gestión de conflictos, requiriendo una combinación de preparación, comunicación efectiva, manejo de conflictos y estrategias colaborativas. La evaluación y desarrollo de estas competencias son esenciales para mejorar la capacidad de negociar y resolver conflictos de manera efectiva (Duncan, 1996).

La negociación es un proceso mediante el cual dos o más partes con intereses en conflicto intercambian activos o recursos y buscan llegar a un acuerdo. Este intercambio puede involucrar personas, organizaciones o grupos, y abarca la división de recursos o la resolución de asuntos de interés mutuo. La negociación es un proceso secuencial en el que una parte presenta propuestas y la otra las evalúa, llevando a concesiones y contrapropuestas con el fin de alcanzar un consenso. Se utiliza como un mecanismo para resolver diferencias, gestionar intereses divergentes y promover la convergencia hacia objetivos comunes en un entorno de interdependencia (Chiavenato, 2009).

5.1.4. Resolución de problemas

Esta habilidad combina la identificación y análisis de problemas con la toma de decisiones. Incluye distinguir entre las causas y los síntomas de los problemas, que pueden ser técnicos, de gestión o interpersonales. La resolución eficaz requiere elegir y aplicar la mejor solución disponible en un tiempo oportuno, ya que la eficacia de una decisión también depende de su momento (Duncan, 1996).

La resolución de problemas es fundamental para cualquier directivo, ya que las empresas dependen de esta habilidad para sobrevivir y prosperar. Durante los procesos de gestión, se presentan principalmente dos tipos de solución de problemas: analítica y creativa. La solución analítica es la más común, dado que es utilizada en problemas cotidianos que requieren un enfoque lógico y sistemático. Por otro lado, la solución creativa, aunque se utiliza con menos frecuencia, es clave para generar innovaciones significativas y diferenciadoras en el mundo empresarial (Whetten & Cameron, 2011).

5.1.5. Influencia sobre la organización

Esta aptitud engloba la capacidad de obtener resultados mediante la comprensión de las estructuras formales e informales de las organizaciones implicadas en el proyecto. También abarca el manejo de la política y el poder dentro de las organizaciones. Según Pfeffer, el poder es la capacidad de influir en el comportamiento y superar obstáculos, mientras que Eccles define la política como la habilidad para movilizar a un grupo hacia una acción colectiva, utilizando el conflicto y el desorden de manera creativa para alcanzar objetivos comunes (Duncan, 1996).

5.1.6. Comunicación asertiva

van der Hofstadt & Gómez (2013) destacan que la comunicación asertiva es una forma de interacción que permite expresar pensamientos, sentimientos y necesidades de manera clara y directa, mientras se respetan los derechos y opiniones de los demás. La comunicación asertiva se caracteriza por ser equilibrada, sin recurrir a la agresividad o la sumisión, y se enfoca en transmitir mensajes de manera efectiva y respetuosa evitando ambigüedades y asegurando que el mensaje se entienda correctamente por la otra parte. Un aspecto clave de la comunicación asertiva es el respeto tanto hacia uno mismo como hacia los demás. Esto significa defender los propios derechos y puntos de vista sin menospreciar ni invalidar los de otros. Busca también un equilibrio entre expresar las propias necesidades, además de reconocer las necesidades y derechos ajenos a través de una escucha activa y empática. Esto ayuda a construir relaciones más sólidas y resolver conflictos de manera constructiva. Se espera que la persona que se comunica de manera asertiva pueda mantener la calma y la compostura, incluso en situaciones difíciles, para expresar sus puntos de vista de manera efectiva sin dejarse llevar por la frustración o la ira (Duncan, 1996).

5.1.7. Motivación

La motivación es el proceso psicológico que impulsa a las personas a alcanzar objetivos específicos mediante la dirección, intensidad y persistencia de sus esfuerzos. En este sentido, la motivación surge de necesidades internas que crean una tensión, llevándolas a buscar formas de reducir esa tensión a través de acciones y comportamientos orientados hacia metas. Estas metas pueden ser positivas, como recompensas y reconocimiento, o negativas, como sanciones y críticas. La motivación, por tanto, no es un rasgo estático de la personalidad, sino una respuesta dinámica que varía según las situaciones y las necesidades individuales. Incluye tanto factores internos (habilidades y esfuerzo) como variables organizacionales (diseño del trabajo y el liderazgo) (Chiavenato, 2009).

En líneas generales, la motivación se da con la creación de un entorno laboral en el que los empleados se sientan valorados y comprometidos, de tal forma que se sienten impulsados a alcanzar un alto nivel de desempeño por sí mismos. No se trata de que los directivos motiven directamente a los empleados, sino de establecer un ambiente que promueva el bienestar y los valores, facilitando así que los empleados se sientan motivados de manera interna y sostenible. (Whetten & Cameron, 2011)

5.1.8. Toma de decisiones

La toma de decisiones constituye el proceso mediante el cual se elige entre varias alternativas para resolver un problema o aprovechar una oportunidad con el fin de alcanzar los objetivos establecidos. En las organizaciones modernas, este proceso se extiende a todos los niveles jerárquicos mediante el "empowerment" o facultamiento, que otorga a los empleados la autoridad, libertad y acceso a la información necesaria para participar activamente en la organización y tomar decisiones con mayor autonomía. Este enfoque permite a las empresas ser más ágiles, flexibles y eficaces en un entorno competitivo y en constante cambio (Chiavenato, 2009).

5.1.9. Delegación

La delegación de autoridad integra el proceso que incrementa el poder total de una organización al transferir facultades de decisión a otros miembros que están en una mejor posición para llevar a cabo determinadas tareas. Este enfoque no sólo permite a quienes están en contacto directo con los clientes resolver problemas y mejorar el trabajo, sino que también fomenta su compromiso y dedicación al involucrarlos en la toma de decisiones. Además, al otorgar más poder a los individuos, se aumenta su motivación, creatividad y sentido de competencia, ya que se les brinda la oportunidad de actuar con mayor autonomía y asumir riesgos (Chiavenato, 2009).

De esta manera, la delegación implica transferir la autoridad y responsabilidad a otros para que tomen decisiones y ejecuten tareas. En lugar que el directivo mantenga un control centralizado, la delegación le permite ceder el poder a los empleados dándoles la libertad de actuar de manera autónoma. Esta estrategia ayuda a que los empleados se sientan más comprometidos y motivados, no por incentivos externos, sino por el atractivo intrínseco de su trabajo. Aunque ceder el control puede ser un desafío para los directivos, la delegación mejora la productividad, la satisfacción y la innovación, y contribuye al éxito de toda la organización (Whetten & Cameron, 2011).

5.1.10. Manejo del tiempo

El manejo del tiempo se define por la implementación de técnicas y reglas que permiten a los directivos organizar y optimizar el uso de su tiempo de manera eficiente. Esto incluye la planificación y estructuración de actividades como reuniones, delegación de tareas, y la gestión de interrupciones, con el objetivo de reducir el estrés y aumentar la productividad. Además, enfatiza que las estrategias de manejo del tiempo no solo dependen de cambios personales, sino también de la interacción con otras personas para mejorar la eficiencia colectiva (Whetten & Cameron, 2011).

5.2. CONCEPTO DE AUTOPERCEPCIÓN

La autopercepción fue abordada desde diversas disciplinas como la psicología, la sociología y el marketing, cada una con enfoques y matices particulares sobre el concepto de percepción. En el contexto de esta investigación, nos enfocamos en la definición de la autopercepción desde el ámbito de la psicología.

En psicología, la autopercepción se define como el proceso en el que los individuos construyeron una comprensión de sí mismos a partir de la observación de su propio comportamiento, actitudes y emociones. Esta idea se fundamenta en la teoría de la autopercepción desarrollada por Daryl Bem (1972), quien sostiene que las personas deducen sus estados internos de manera similar a como infieren las emociones y actitudes de los demás. Según Bem, cuando los individuos no poseen una introspección clara sobre sus propios sentimientos o creencias, recurren a la observación de su comportamiento externo como fuente de información, interpretando sus acciones para formar una autovaloración.

Esta teoría es especialmente relevante en situaciones donde las emociones internas no son evidentes, lo que lleva a la persona a interpretar su conducta externa como indicadora de sus verdaderas emociones o actitudes. Así, la autopercepción juega un papel clave en el desarrollo de la identidad y el autoconcepto, influyendo en la forma en que las personas se ven a sí mismas y actúan en consecuencia. (Bem, 1972)

La proposición de estos principios desafió en su momento la creencia establecida en torno a que las actitudes y emociones preceden al comportamiento. De acuerdo con Bem (1972), cuando señales internas como emociones o creencias, son ambiguas o poco claras, los individuos tienden a observar su propia conducta para inferir qué sienten o piensan. Este proceso de inferencia está profundamente influenciado por el contexto en el que ocurre la conducta, lo que significa que el entorno juega un papel crucial en la interpretación de los estados internos.

Por ejemplo, si una persona participó activamente en una tarea o actividad, pudo deducir que lo hizo porque le resultaba interesante o placentera, incluso si inicialmente no tenía una opinión clara al respecto. Esta capacidad para observarse a sí mismo y generar conclusiones sobre sus propios sentimientos y actitudes es fundamental para la autovaloración y la autoeficacia, conceptos clave en el desarrollo de competencias interpersonales.

Además, la teoría de la autopercepción también tiene implicaciones significativas en el ámbito de la motivación, especialmente en la distinción entre motivación intrínseca y extrínseca. Según Bem, cuando las personas interpretan su conducta como el resultado de fuerzas externas (como recompensas o castigos), pueden concluir que sus acciones no reflejan sus verdaderos intereses o deseos, lo que puede disminuir su motivación intrínseca. Por el contrario, cuando las personas perciben que actúan de manera autónoma y por razones internas, es más probable que sientan una mayor conexión con sus actitudes y emociones, reforzando así su autopercepción positiva (Bem, 1972).

Al mismo tiempo, se ha logrado constatar que la autopercepción influye no sólo en la salud mental, sino también en la autoeficacia y en el rendimiento en diversos contextos, incluyendo el ámbito académico y profesional. Una autopercepción positiva potencia la confianza en las propias capacidades, lo que facilita la toma de decisiones más acertadas, el cumplimiento de los objetivos, las respuestas a desafíos y una mayor resiliencia frente a las adversidades. Por otro lado, una autopercepción negativa puede conducir a sentimientos de incompetencia, reduciendo la motivación para enfrentarse a nuevas situaciones y afectando negativamente el desempeño laboral y personal.

En el contexto organizacional, la autopercepción juega un papel crucial en el desarrollo de competencias interpersonales, ya que influye directamente en la forma en que los individuos perciben sus habilidades para interactuar eficazmente con los demás, resolver conflictos y liderar equipos. La inteligencia emocional, que abarca a la autopercepción, es un factor clave en la eficacia de los líderes, ya que aquellos

con una alta autoconciencia tienden a ser más empáticos, mejores comunicadores y más capaces de manejar situaciones de estrés (Carlén et al., 2023).

5.3. AUTORES RELEVANTES PARA LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se exponen el conjunto de autores referenciados ampliamente debido a su relevancia y/o pertinencia académica en el tema que comprende la presente investigación y en el desarrollo del plan de estudios del posgrado en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAFIT. Sus aportes conceptuales y teóricos resultan fundamentales para esclarecer y sustentar el análisis de las competencias interpersonales estudiadas:

5.3.1. Paul Hersey

Reconocido internacionalmente por su trabajo en liderazgo y capacitación gerencial. En este caso, su mayor contribución se sitúa en el Modelo de Liderazgo Situacional, el cual sostiene que no existe un estilo de liderazgo único y efectivo en todas las circunstancias, sino que los líderes deben adaptar su enfoque en función del nivel de madurez y competencia de sus colaboradores. Este modelo ha sido implementado en empresas globales como IBM, Mobil y Caterpillar. Hersey también es autor de obras influyentes como *The Situational Leader*, donde expande su visión sobre la flexibilidad en el liderazgo según las necesidades del equipo y el contexto organizacional. Su enfoque teórico es vital para la comprensión de las competencias en el liderazgo, pues subraya la importancia de la adaptabilidad interpersonal y la comunicación efectiva (Schermerhorn Jr, 1997, p. 5).

En 1966 se incorporó a la Universidad de Ohio como profesor y presidente del Departamento de Administración donde permaneció hasta 1975, cuando decidió enfocarse en expandir su centro de liderazgo como una entidad de formación global de referencia. Sus aportes a los estudios sobre liderazgo fue reconocido por la Academia de Gestión y la Sociedad Americana para la Capacitación y el Desarrollo. Con experiencia en la implementación del liderazgo situacional en más de 125 países, Hersey continuó siendo una figura influyente en la capacitación y consultoría

en áreas como liderazgo, gestión, educación, ventas y desarrollo de programas. En reconocimiento a su destacada trayectoria, la Facultad de Negocios de la Universidad de Ohio le otorgó en 1997 el Premio por Logros Empresariales (Schermerhorn Jr, 1997, p. 5).

5.3.2. Kenneth Blanchard

El Dr. Kenneth Blanchard, presidente de Blanchard Training and Development, Inc. (BTD), es un autor, educador y consultor de renombre internacional en el ámbito del liderazgo y el comportamiento organizacional. Es coautor del reconocido texto *Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resources*, traducido a múltiples idiomas. El Dr. Blanchard posee una licenciatura en Gobierno y Filosofía de la Universidad de Cornell, una maestría en Sociología y Consejería de la Universidad Colgate, y un doctorado en Administración y Gestión de Cornell (Blanchard & Johnson, 1993).

Fue profesor de Liderazgo y Comportamiento Organizacional en la Universidad de Massachusetts, Amherst, y miembro de los Laboratorios Nacionales de Entrenamiento (NTL). Su experiencia incluye la asesoría a corporaciones y agencias de alto prestigio tales como Chevron, Lockheed, AT&T, Holiday Inns, Young Presidents' Organization (YPO), las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos y la UNESCO. El enfoque de Liderazgo Situacional de Hersey/Blanchard ha sido adoptado en los programas de formación y desarrollo de empresas como Mobil Oil, Caterpillar, Union 76, IBM, Xerox, The Southland Corporation, y diversas empresas emergentes de rápido crecimiento. Como consultor de gestión, el Dr. Blanchard lleva a cabo seminarios a nivel nacional (Blanchard & Johnson, 1993, p. 93).

Paul Hersey y Kenneth Blanchard son los creadores del Modelo de Liderazgo Situacional, el cual se basa en la premisa de que no existe un único estilo de liderazgo que sea efectivo en todas las situaciones. En lugar de ello, el modelo propone que los líderes deben adaptar su estilo de liderazgo de acuerdo con el nivel de desarrollo y competencia de sus seguidores.

Asimismo, el Modelo de Liderazgo Situacional ofrece un enfoque diagnóstico para la evaluación del liderazgo, considerando cómo la autopercepción del estilo de liderazgo, ya sea el preferido por el líder o el dominante en su comportamiento, impacta en su efectividad. Es decir, examina cómo las preferencias individuales del líder y sus percepciones sobre el estilo de liderazgo más adecuado pueden influir en el desempeño y la efectividad del liderazgo en diferentes contextos y niveles de madurez del equipo. Esta adaptación del estilo de liderazgo no sólo optimiza la dirección y el apoyo proporcionado a los seguidores, sino que también busca maximizar el rendimiento y el desarrollo del grupo (Hersey & Blanchard, 1969).

5.3.3. Kenneth Thomas y Ralph Kilmann

Autores de la Universidad de Pittsburgh, quienes desarrollaron el modelo Thomas-Kilmann. Este modelo se basa en el cuestionario de descripción de comportamiento, el cual mide cómo las personas abordan y manejan los conflictos, evaluando sus estilos de intervención en situaciones de pugna, disputa y querrela. El modelo Thomas-Kilmann identifica cinco estilos de manejo de conflictos: competencia, colaboración, compromiso, evitación y acomodación, proporcionando una visión integral de cómo las personas enfrentan y resuelven los conflictos.

5.3.4. Bertram Raven

Destacado psicólogo social estadounidense, reconocido por su trabajo en el análisis de las bases del poder social. Obtuvo su licenciatura y maestría en psicología en la Universidad Estatal de Ohio en 1948 y 1949, respectivamente, y completó su doctorado en psicología social en la Universidad de Míchigan en 1953, bajo la supervisión de Leon Festinger (Sears, 2020).

En 1956, Raven se unió al Departamento de Psicología de la Universidad de California, Los Ángeles (UCLA), donde trabajó hasta su fallecimiento en 2020. Durante su tiempo en UCLA, desempeñó roles como director del Centro de Investigación por Encuestas, director de un programa de formación en psicología de la salud y presidente del Departamento de Psicología (Sears, 2020).

A lo largo de su carrera, Raven recibió reconocimientos como becas Fulbright, NATO y Guggenheim, así como el Premio Kurt Lewin por sus contribuciones que vinculan la investigación en psicología social con la acción social (Sears, 2020).

Precisamente, una de las teorías más influyentes sobre el poder fue desarrollada por Bertram Raven y John French (French & Raven, 1959; Raven, 1992). Raven identificó cinco tipos diferentes de poder: poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder referente y poder experto, argumentando que cada tipo de poder involucra un tipo diferente de influencia social y que los diferentes tipos varían en cuanto a si su uso creará conformidad pública o aceptación privada (Votaw, 2024).

Ilustración 2: Tipos de poder

Poder de recompensa	La capacidad de distribuir recompensas positivas o negativas
Poder coercitivo	La capacidad de dispensar castigos
Poder legítimo	Autoridad que proviene de una creencia por parte de quienes están siendo influenciados de que la persona tiene un derecho legítimo a exigir la conformidad.
Poder referente	Influencia basada en la identificación, atracción o respeto por el poseedor del poder
Poder experto	Poder que proviene de las creencias de otros de que el poseedor del poder posee habilidades y habilidades superiores

Fuente: General psychology for honors students página 22.3.1

Su legado perdura en el campo de la psicología social, especialmente en el estudio del poder y la influencia en las interacciones humanas.

5.3.5. John French

Psicólogo social estadounidense, reconocido por su trabajo en las dinámicas de poder y la resistencia al cambio. Obtuvo su licenciatura en Antioch College y su doctorado en psicología en la Universidad de Harvard. Durante su carrera, colaboró estrechamente con Kurt Lewin, siendo considerado uno de sus estudiantes más influyentes (French et al., 1993).

En 1959, junto con Bertram H. Raven, French participó como coautor en el influyente artículo *The Bases of Social Power*, publicado por el Instituto de

Investigación Social de la Universidad de Michigan. Este trabajo identificó cinco bases del poder en las relaciones sociales: poder coercitivo, poder de recompensa, poder legítimo, poder referente y poder experto (Raven, 1959).

Además, French es conocido por su investigación sobre la resistencia al cambio. En colaboración con Lester Coch, publicó el estudio *Overcoming Resistance to Change*, donde analizaron cómo la participación de los empleados en la toma de decisiones puede reducir la resistencia a las modificaciones en el entorno laboral.

A lo largo de su carrera, French fue profesor en la Universidad de Michigan, donde realizó investigaciones significativas en psicología social y organizacional. Falleció el 14 de octubre de 1995 a los 82 años.

5.3.6. Spencer A. Rathus

Rathus completó su doctorado en psicología antes de dedicarse a la práctica clínica y a la docencia. A lo largo de su carrera, ha contribuido con artículos de investigación en diversas revistas académicas, incluyendo *Behavior Therapy*, *Journal of Clinical Psychology*, *Behaviour Research and Therapy*, *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry*, *Adolescence* y *Criminology*. Sus áreas de interés investigativo abarcan el crecimiento y desarrollo humano, los trastornos psicológicos, las modalidades terapéuticas y la evaluación psicológica.

Posteriormente, Rathus ha dirigido sus esfuerzos hacia la redacción de libros de texto en campos como la psicología introductoria, la psicología del desarrollo, la psicología de la adaptación, la sexualidad humana y la psicología anormal. Al mismo tiempo, ha desempeñado funciones docentes en instituciones como la Universidad del Nordeste, la Universidad St. John, la Universidad de Nueva York y el College of New Jersey. Además, su compromiso profesional incluye su participación en el Grupo de Trabajo sobre Diversidad de la Asociación Americana de Psicología, centrado en la educación preuniversitaria y de pregrado en psicología, así como su rol en el Panel Asesor de la misma asociación, en el Grupo de Trabajo sobre Competencias del Principal de Psicología de Pregrado (Spencer A, 2010, p. 6).

Rathus desarrolló un ejercicio relevante sobre la comunicación asertiva en oposición, que se centra en la capacidad de las personas para oponerse, expresar desacuerdo y manejar conflictos de manera efectiva. En el contexto de la comunicación asertiva, Rathus destaca la importancia de la habilidad para decir "no," manifestar quejas y gestionar desacuerdos de manera constructiva. Esta teoría es fundamental en el manejo de la negociación y resolución de conflictos.

En Colombia, la teoría de Rathus ha sido adaptada y estandarizada para reflejar las particularidades socioculturales del país. Esta adaptación permite evaluar cómo las personas perciben y ejercen la comunicación asertiva en un contexto específico, considerando factores que podrían influir en cómo se manifiestan comportamientos que en otros contextos podrían parecer demasiado directos o sumisos. Esta modificación asegura que las mediciones y aplicaciones de la teoría sean pertinentes y adecuadas para la realidad sociocultural colombiana

6. DISEÑO METODOLÓGICO

El presente estudio sobre *Competencias interpersonales autopercebidas por los egresados del posgrado en gerencia de proyectos de la universidad EAFIT entre los años 2022 y 2024*, tiene como base una investigación de tipo no experimental, transeccional y descriptivo, con un enfoque cuantitativo. Esto significa que, si bien no se manipularon variables de manera intencional, se buscó observar y analizar las percepciones de las competencias interpersonales de los egresados en su contexto natural; es decir, tal como se presentan en su vida profesional de forma independiente de cada una de las variables definidas (Hernández Sampieri et al., n.d., p. 92).

En lo que concierne a la naturaleza descriptiva del estudio, este busca conocer las características y los perfiles de la población mediante la recolección de información de manera independiente para identificar y describir tendencias y patrones en las competencias interpersonales de los egresados entre 2022 y 2024 (Hernández Sampieri et al., n.d.-b, p. 92). De este modo, el enfoque cualitativo guía la interpretación de los datos numéricos obtenidos por instrumentos cuantitativos para así obtener una perspectiva crítica de las percepciones y experiencias de los egresados (Hernández Sampieri et al., n.d.-b, p. 534).

Ahora, es preciso señalar que se utilizan diferentes estrategias de recolección de datos en cada una de los objetivos específicos que conforman la investigación. En el caso del primer objetivo específico, se emplean los resultados alcanzados en 2022 y 2024 por los test sobre habilidades gerenciales recopilados por el profesor Francisco López. Al respecto, se trata de un cuestionario estructurado que evalúa la percepción de los egresados en 8 competencias clave: liderazgo, toma de decisiones, comunicación asertiva, manejo de conflicto, delegación, motivación y desarrollo del personal, manejo del tiempo y dirección de grupos. Para esto, se seleccionó una muestra representativa de egresados del posgrado en gerencia de proyectos (600 egresados) que completaron sus estudios entre los años 2022 y 2024 en las ciudades de Medellín, Bogotá y Pereira.

En cuanto al segundo objetivo específico, con una fuente de datos primaria, se integran los resultados de cuatro (4) pruebas de diagnóstico aplicadas a los egresados del programa de Gerencia de Proyectos de la Universidad EAFIT entre 2022 y 2024, con un enfoque en tres (3) ciudades: Medellín, Bogotá y Pereira. Cabe destacar que se toman las pruebas resueltas de los años 2022 y 2024, ya recopiladas por el profesor Francisco López sobre estilos de liderazgo y efectividad, manejo de conflicto, estrategias de motivación y desarrollo del personal, y comunicación asertiva en oposición. Partiendo de aquí, se realiza una segmentación de datos por ciudad, además de un análisis descriptivo y comparativo usando herramientas estadísticas para identificar las competencias mayor y menor valoradas e identificar patrones o diferencias significativas en la autopercepción de competencias interpersonales

Por último, el tercer objetivo específico se estructura a partir de dos direcciones complementarias. En primer lugar, una recolección de datos primarios obtenidos mediante pruebas y análisis de autopercepción aplicados a los egresados del posgrado en Gerencia de Proyectos de 2022 a 2024. En segundo lugar, una fuente secundaria obtenida mediante el análisis de planes de estudio actuales del posgrado, revisión de literatura académica y reportes del mercado laboral sobre competencias interpersonales.

En este caso, es importante comparar las competencias interpersonales que los egresados consideran desarrollar y aquellas que son altamente valoradas en el mercado laboral. Este análisis permite identificar posibles brechas en la formación, además de un análisis crítico del currículo actual que se enfoca en la cantidad y calidad de la formación en competencias interpersonales; sobre todo, considerando la retroalimentación de los egresados para poder hacer recomendaciones a la universidad sobre posibles modificaciones en su malla curricular.

A continuación, se enumeran cada una de las pruebas que se emplearon a los egresados:

6.1. INVENTARIO DE HABILIDADES GERENCIALES

Esta prueba proporciona la información necesaria para realizar la caracterización del nivel de desarrollo percibido por el grupo en estudio. En este sentido, no sólo otorga el contexto inicial sobre las ocho competencias previamente mencionadas, sino que permite la identificación de los dos perfiles que aparecen con mayor y menor frecuencia. En líneas generales, la prueba consiste en cuarenta frases que describen una situación o caso específico, de modo que el examinado debe escoger una opción de cinco posibles (nunca, casi nunca, ocasionalmente, casi siempre, siempre), de acuerdo con el grado de frecuencia con que sucediera cada situación o caso respectivo.

La respuesta para cada frase o caso se registra en la hoja de respuestas, estructurada para dar valor numérico a cada contestación, y organizada según los grupos de preguntas relacionadas con las ocho competencias a caracterizar.

Al finalizar la prueba, se suman los valores equivalentes de las respuestas por cada fila y se obtiene un número al final. El valor de este número se marca en la tabla de perfil de habilidades gerenciales. Luego, se unen los puntos, dando forma a la gráfica que posibilita realizar la caracterización de las competencias autopercebidas por el examinado.

6.2. PREFERENCIAS EN LA CONDUCCIÓN DE GRUPOS

La prueba de Preferencia en la Conducción de Grupos consiste en una aproximación diagnóstica a la autopercepción al estilo de liderazgo percibido y lo categoriza como preferido o dominante, por lo que mide su efectividad. Al respecto, su estructura se basa en el modelo de Paul Hersey y Ken Blanchard.

En cuanto a su desarrollo, plantea doce situaciones hipotéticas que se le presentan al examinado. Cada situación tiene cuatro acciones alternativas que se

pueden iniciar. El examinado lee cada una de estas situaciones y elige una de las alternativas que mejor describa su comportamiento frente a la situación planteada.

A su vez, el resultado de esta prueba se divide en dos partes. La primera parte indica la preferencia en el estilo de liderazgo del examinado. En esta sección el examinado debe trasladar las respuestas a la tabla de “Preferencia de estilo” para luego sumar el número de respuestas que se encuentran en cada columna y entregar un valor total para cada uno de los tipos de estilo de liderazgo.

Los estilos de liderazgo se clasifican como:

- S1: Estilo Directivo
- S2: Estilo Persuasivo
- S3: Estilo Participativo
- S4: Estilo Delegante

La segunda parte de los resultados indica la efectividad de los estilos. Al igual que la sección anterior, las respuestas se trasladan esta vez a la tabla “Estilo apropiado” y se aplica el mismo principio de sumar las respuestas de cada columna, pero en esta sección se deben tener en cuenta dos pasos adicionales. Primero, se multiplica la suma de cada columna por el factor presentado por la tabla y se escribe el valor debajo en la casilla designada. Luego, se suman los números finales obtenidos en las columnas para llegar a un solo número. Finalmente, se ubica el resultado en nuestra “Escala de efectividad”, que consiste en una escala que inicia en menos dieciocho donde la efectividad tiene un nivel de “Muy inefectivo”, y sube hasta dieciocho donde la efectividad tiene un nivel de “Muy efectivo”.

6.3. TIPOS DE PODER

La prueba de tipos de poder tiene como objetivo principal identificar y medir las fuentes de poder que una persona ejerce dentro de un entorno organizacional o grupal. A través de un cuestionario estructurado, esta prueba busca evaluar cómo

los individuos perciben su influencia sobre otros y qué tipo de poder utilizan con mayor frecuencia en su gestión y liderazgo. Este cuestionario está compuesto por cuarenta frases o casos a los que el examinado debe dar respuesta con una de las cinco opciones que se ofrecen (nunca, casi nunca, ocasionalmente, casi siempre, siempre) según la frecuencia en que se autopercibe la presencia del comportamiento descrito.

Las respuestas a cada caso se registran en la hoja de respuestas, encargada de asignar a cada respuesta un valor numérico que luego se usa para hacer una sumatoria con los valores presentes en cada columna y obtener sus totales.

Los valores totales de cada columna se señalan en la tabla llamada Perfil de Tipo de Poder, donde se consolidan los puntajes obtenidos en el cuestionario. Estos valores representan la autopercepción de los participantes con relación a su influencia dentro del entorno organizacional, clasificada en cinco tipos de poder: Poder Legítimo, Poder de Recompensa, Poder Coercitivo, Poder Experto y Poder Referente.

6.4. RATHUS MODIFICADO

La prueba de Rathus modificado, llamada así por ser adaptada al contexto colombiano, se basa en la teoría desarrollada por el profesor Spencer A. Rathus sobre la comunicación asertiva en situaciones de oposición. Esta prueba evalúa la capacidad de los estudiantes para expresar desacuerdos, presentar quejas, o realizar reclamos, midiendo la asertividad en dichas situaciones. Específicamente, analiza si la persona se percibe como agresiva o sumisa al momento de manifestar su oposición. Dado que la asertividad está influenciada por factores socio-culturales, es esencial aplicarla en un contexto específico, como el seleccionado para este estudio.

La prueba consta de 18 enunciados o situaciones en los que el participante debe indicar en qué medida se siente identificado o descrito.

Al finalizar la prueba se realiza la sumatoria de los números escogidos en cada frase o caso. Con una puntuación entre 44 y 66, el líder se considera asertivo en oposición en situaciones donde expresa sus opiniones, ideas o deseos de manera directa y clara, incluso cuando difieren de las de los demás. Las puntuaciones más bajas reflejan que la persona se percibe como sumisa o agresiva, evitando el conflicto o enfrentándolo de manera poco efectiva.

7. RESULTADOS

7.1. INVENTARIO DE HABILIDADES GERENCIALES

El análisis inicia con los resultados obtenidos en la prueba de Inventario de Habilidades Gerenciales. Para identificar tendencias generales, se promedian los resultados de las pruebas aplicadas en cada ciudad y año. A continuación, se presentan los resultados:

Ilustración 3: Resultados inventario habilidades gerenciales

Medellín			
	2022	2023	2024
Liderazgo	18	22	22
Toma de decisiones	18	20	22
Comunicaciones	17	21	23
Manejo de conflictos	17	16	18
Delegación	19	19	16
Motivación y desarrollo del personal	21	23	21
Manejo del tiempo	17	23	16
Dirección de grupo	20	19	23
Estudiantes	61	77	78
Total			216

Bogotá			
	2022	2023	2024
Liderazgo		22	20
Toma de decisiones		20	18
Comunicaciones		20	16
Manejo de conflictos		21	18
Delegación		15	16
Motivación y desarrollo del personal		22	22
Manejo del tiempo		22	18
Dirección de grupo		18	22
Estudiantes	0	23	35
Total			58

Pereira			
	2022	2023	2024
Liderazgo	21	24	24
Toma de decisiones	17	21	21
Comunicaciones	22	20	21
Manejo de conflictos	16	24	15
Delegación	9	18	18
Motivación y desarrollo del personal	23	21	24
Manejo del tiempo	23	17	18
Dirección de grupo	15	21	21
Estudiantes	26	26	29
Total			81

Fuente: Elaboración propia

Luego, se define una escala porcentual para categorizar los resultados obtenidos en niveles de desempeño:

Ilustración 4: Escala porcentual inventario habilidades gerenciales

Muy alto	
100%	90%
Alto	
89%	80%
Medio	
79%	70%
Bajo	
69%	60%
Muy bajo	
59%	1%

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se realiza la operación para llevar a valores porcentuales los datos, estableciendo 25 como valor de puntaje máximo posible. Con esto se obtiene la siguiente tabla:

Ilustración 5: Parametrización de resultados inventario habilidades gerenciales

Medellín				2022	2023	2024
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Liderazgo	72%	88%	88%	Medio	Alto	Alto
Toma de decisiones	72%	80%	88%	Medio	Alto	Alto
Comunicaciones	68%	84%	92%	Bajo	Alto	Muy Alto
Manejo de conflictos	68%	64%	72%	Bajo	Bajo	Medio
Delegación	76%	76%	64%	Medio	Medio	Bajo
Motivación y desarrollo del personal	84%	92%	84%	Alto	Muy Alto	Alto
Manejo del tiempo	68%	92%	64%	Bajo	Muy Alto	Bajo
Dirección de grupo	80%	76%	92%	Alto	Medio	Muy Alto

Bogotá				2022	2023	2024
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Liderazgo	0%	88%	80%	N/A	Alto	Alto
Toma de decisiones	0%	80%	72%	N/A	Alto	Medio
Comunicaciones	0%	80%	64%	N/A	Alto	Bajo
Manejo de conflictos	0%	84%	72%	N/A	Alto	Medio
Delegación	0%	60%	64%	N/A	Bajo	Bajo
Motivación y desarrollo del personal	0%	88%	88%	N/A	Alto	Alto
Manejo del tiempo	0%	88%	72%	N/A	Alto	Medio
Dirección de grupo	0%	72%	88%	N/A	Medio	Alto

Pereira				2022	2023	2024
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Liderazgo	84%	96%	96%	Alto	Muy Alto	Muy Alto
Toma de decisiones	68%	84%	84%	Bajo	Alto	Alto
Comunicaciones	88%	80%	84%	Alto	Alto	Alto
Manejo de conflictos	64%	96%	60%	Bajo	Muy Alto	Bajo
Delegación	36%	72%	72%	Muy Bajo	Medio	Medio
Motivación y desarrollo del personal	92%	84%	96%	Muy Alto	Alto	Muy Alto
Manejo del tiempo	92%	68%	72%	Muy Alto	Bajo	Medio
Dirección de grupo	60%	84%	84%	Bajo	Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia

Una vez establecida esta parametrización de resultados, se facilita el análisis de los mismos desde una perspectiva cualitativa.

7.1.1. Medellín

En el caso de la ciudad de Medellín, se logra una recolección de datos perteneciente a 216 estudiantes. Por consiguiente, se inicia el estudio con los resultados de la autopercepción de las competencias relacionadas con el *Liderazgo*, donde se observa un aumento entre 2022 y 2023 (pasando de “medio” a “alto”), resultado que se mantiene en el 2024.

En lo que concierne a las competencias autopercibidas relacionadas con *la toma de decisiones*, se observa un comportamiento similar, con un incremento del nivel “medio” en 2022 al nivel “alto” en 2023. Para 2024, el resultado también se mantiene. En cuanto a la autopercepción de la *comunicación*, se evidencia una tendencia positiva continua, con un incremento desde “bajo” en 2022, a “alto” en 2023 y, finalmente, “muy alto” en 2024.

Sobre la autopercepción en el *manejo de conflictos*, se posiciona como una de las tres (3) competencias menos autopercibidas de la lista. Si bien existe un rango “medio” en el 2024, los resultados arrojan una “baja” autopercepción en los años 2022 y 2023. Al respecto, se recomienda hacer seguimiento en el 2025 para identificar si continúa la tendencia de alza, se estabiliza o baja nuevamente.

En cuanto a la autopercepción de la *delegación*, se evidencia como otra de las tres (3) competencias menos autopercibidas por los estudiantes del pregrado de gerencia de proyectos con un rango “medio” en 2022 y 2023 con un descenso a rango “bajo” en 2024. Precisamente, al realizar el análisis en otras ciudades, se evidencia que es una habilidad poco autopercibida a nivel general. Es importante tener en cuenta este resultado a la hora de analizar cambios y optimizaciones en el pensum académico de la maestría, siendo la delegación una habilidad fundamental en la gerencia de todo tipo de proyectos.

A su vez, la *motivación y desarrollo personal* se ubica como una habilidad autopercibida de forma positiva a través de los años, con resultado “alto” en 2022, “muy alto” en 2023 y “alto” en 2024. Por último, aparecen el *manejo del tiempo* y la *dirección de grupo*. En primer lugar, el *manejo del tiempo* se sitúa como la última de las competencias menos autopercibidas por los estudiantes. En este caso, los datos indican que en el 2022 fue “baja” su autopercepción, mientras que en el 2023 fue “muy alta” y en el 2024 fue “baja” nuevamente. Es importante realizar una investigación detallada sobre los estudiantes que presentaron las pruebas en el 2023, con el fin de buscar las diferencias en las áreas donde laboran, puestos que ocupan, entre otros parámetros, y así identificar el por qué la diferencia de los

resultados obtenidos en este año, con relación a los otros 2 años, cuyos resultados son más consistentes.

Finalmente se tuvo la autopercepción de competencias relacionadas con la *Dirección de grupo*, en este caso se evidenció un 2022 en “alto”, 2023 “medio” y 2024 “muy alto”. A pesar de que, en el 2023 bajó la auto percepción de esta habilidad por parte de los estudiantes, se evidenció un crecimiento auto percibido para el 2024 positivo, logrando llegar a “muy alto”.

7.1.2. Bogotá

En Bogotá, se analizan los resultados pertenecientes a 58 estudiantes distribuidos entre 2023 y 2024.

En cuanto a la autopercepción de las competencias relacionadas con el *liderazgo*, se obtienen resultados similares a los de Medellín con un 2023 y 2024 en “alto”. Asimismo, la autopercepción en la *toma de decisiones* indica una diferencia significativa entre ambas ciudades con un “alto” en el 2023 y “medio” en el 2024.

Por otro lado, la competencia de *comunicaciones* también marca una diferencia patente frente a Medellín con un resultado “alto” en 2023 y “bajo” en 2024, convirtiéndola en una de las competencias menos autopercebidas por los estudiantes en Bogotá.

En cuanto al *manejo de conflictos*, se presenta un 2023 positivo con una autopercepción “alta” y un 2024 con una autopercepción “media”. Aquí es preciso resaltar la necesidad de un seguimiento a esto resultados con los estudiantes del 2025 para identificar si se estabiliza, vuelve a subir o continúa bajando.

Los resultados de la autopercepción de las competencias relacionadas con la *delegación* se asemejan a la tendencia identificada en Medellín, convirtiéndola en la habilidad menos autopercebida por los estudiantes de Bogotá, con un 2023 y 2024 en “bajo”. También es importante hacer seguimiento de esta habilidad en el 2025 para identificar su tendencia.

Al igual que en Medellín, Bogotá posee resultados positivos en la autopercepción de las competencias relacionadas con la *motivación y desarrollo del personal* con auto percepción “alta” tanto en 2023 como en 2024

La autopercepción de las competencias relacionadas con la *motivación y desarrollo del personal*, al igual que en Medellín se obtuvieron resultados positivos, arrojando una auto percepción “alta”, tanto en 2023 como en 2024. De la misma forma, la autopercepción de las competencias relacionadas con el *Manejo del tiempo* marca una tendencia decreciente, siendo 2023 “alto” y 2024 “medio”. Se debe hacer seguimiento en el 2025 para identificar si la tendencia continua, se nivela o cambia.

Por último, se abordan los resultados de la autopercepción de las competencias relacionadas con la *dirección de grupo*. En este caso, los resultados presentan una tendencia positiva, pasando de “medio” en 2023 a “alto” en 2024.

7.1.3. Pereira

En el caso de Pereira, se analiza la información perteneciente a 81 estudiantes. En primer lugar, la autopercepción del *liderazgo* muestra el resultado más positivo entre las ciudades con una tendencia ascendente con un 2022 en “alto”, 2023 en “muy alto” y 2024 en “muy alto”.

En lo que concierne a la autopercepción en la *toma de decisiones*, se experimenta un resultado positivo, pasando de “bajo” a “alto” entre el 2022 y 2023, y el posicionamiento en “alto” en el 2024. De igual forma, la autopercepción de las competencias relacionadas con *comunicación*, se observa un comportamiento estable entre los años analizados con un puntaje “alto”, situándose como la ciudad con mayor autopercepción en esta habilidad.

Por su parte, la autopercepción de las competencias relacionadas con el *manejo de conflictos* indica un 2022 “bajo”, 2023 “muy alto” y 2024 “bajo”. Al respecto, se debe adelantar una investigación sobre las áreas de trabajo, cargos

que ocupan y demás variables asociadas con los estudiantes que presentaron la prueba en 2023 para determinar posibles causales de este resultado en particular.

Sobre la autopercepción de las competencias relacionadas con la *delegación*, se identifica la misma tendencia que las otras ciudades estudiadas, siendo una de las competencias menos autopercebidas. En esta misma línea, la autopercepción de *motivación y desarrollo del personal* arroja un excelente resultado, siendo “muy alta” en 2022, “alta” en 2023 y “muy alta” en 2024.

En cuanto a las competencias relacionadas con el *manejo de tiempo*, se observa una alta variación, pasando de “muy alto” en el 2022 a “bajo” en el 2023 y luego a “medio” en el 2024. Para esta habilidad, se recomienda estudiar a detalle las distintas áreas laborales de los estudiantes de cada año, así como su cargo y demás factores que puedan influir, con el fin de encontrar relaciones que expliquen la diferencia de resultados entre los años.

Por último, la autopercepción de las competencias relacionadas con *dirección de grupo*. En este caso, pasa de “bajo” en 2022 a “alto” en 2023, donde se mantiene en 2024.

7.1.4. Promedio ponderado

Con el objetivo de comparar los resultados generales obtenidos en cada una de las ciudades, se procede a realizar un promedio ponderado de los resultados de cada ciudad. Para este ejercicio, los datos se ponderan de acuerdo con el número de estudiantes que participaron cada año en el ejercicio, atribuyendo más peso a los resultados de los años donde hubo más estudiantes. A continuación, la tabla de los resultados:

Ilustración 6: Promedio ponderado inventario habilidades gerenciales

Promedio ponderado 2022, 2023 y 2024

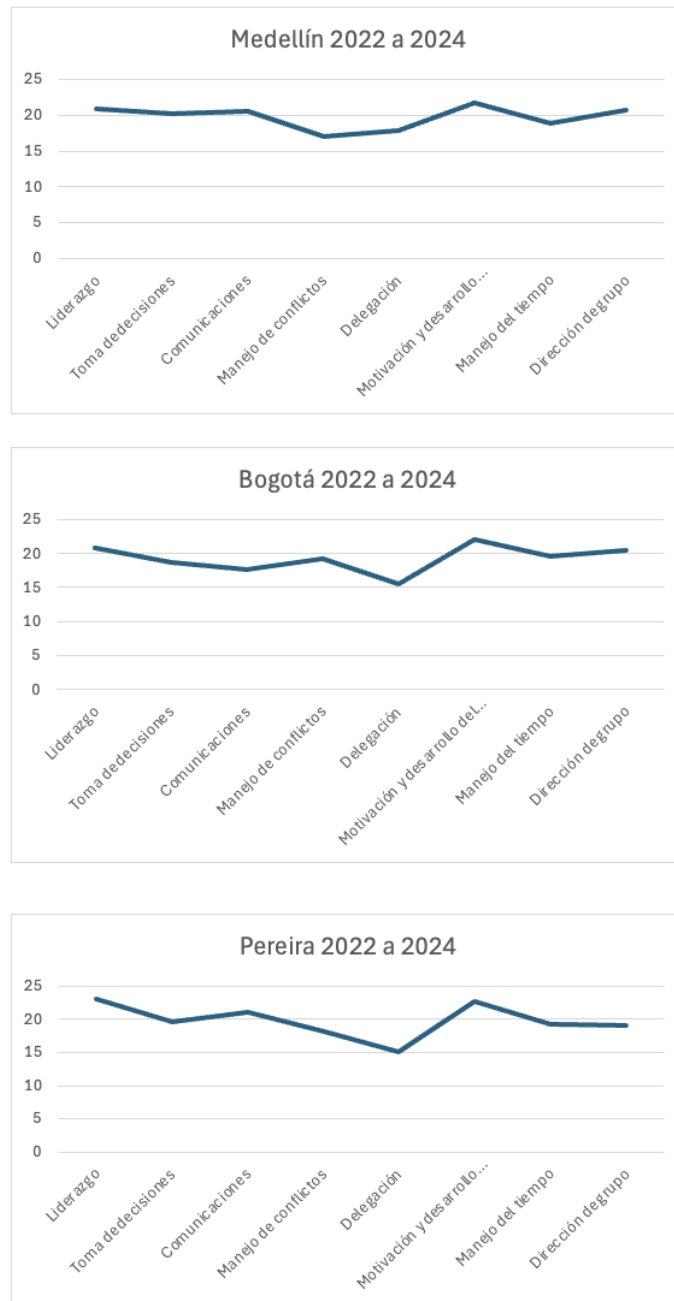
Medellín			
Liderazgo	21	83%	Alto
Toma de decisiones	20	81%	Alto
Comunicaciones	21	82%	Alto
Manejo de conflictos	17	68%	Bajo
Delegación	18	72%	Medio
Motivación y desarrollo del personal	22	87%	Alto
Manejo del tiempo	19	75%	Medio
Dirección de grupo	21	83%	Alto

Bogotá			
Liderazgo	21	83%	Alto
Toma de decisiones	19	75%	Medio
Comunicaciones	18	70%	Medio
Manejo de conflictos	19	77%	Medio
Delegación	16	62%	Bajo
Motivación y desarrollo del personal	22	88%	Alto
Manejo del tiempo	20	78%	Medio
Dirección de grupo	20	82%	Alto

Pereira			
Liderazgo	23	92%	Muy Alto
Toma de decisiones	20	79%	Medio
Comunicaciones	21	84%	Alto
Manejo de conflictos	18	73%	Medio
Delegación	15	60%	Bajo
Motivación y desarrollo del personal	23	91%	Muy Alto
Manejo del tiempo	19	77%	Medio
Dirección de grupo	19	76%	Medio

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 7: Gráfica promedio ponderado inventario habilidades gerenciales



Fuente: Elaboración propia

Una vez realizada la primera aproximación a la información ponderada de cada ciudad, se observa que Medellín es la ciudad donde más competencias son autopercibidas en el rango “alto”, contando con cinco (5), las cuales son *liderazgo*, *toma de decisiones*, *comunicaciones*, *motivación y desarrollo del personal* y

dirección de grupo. Asimismo, se posiciona como la ciudad con menos competencias autopercebidas en el rango “medio”, siendo estas *delegación* y *manejo del tiempo*. Finalmente, y al igual que las demás ciudades, solo posee una habilidad autopercebida como “baja”, siendo *manejo de conflictos*.

Por otro lado, Bogotá cuenta con tres (3) competencias autopercebidas en “alto”, que son *liderazgo*, *motivación* y *desarrollo personal* y *dirección de grupo*. Del mismo modo, posee 4 competencias autopercebidas en “medio”, entre ellas *toma de decisiones*, *comunicaciones*, *manejo de conflictos* y *manejo de tiempo*. Por último, *delegación* se ubica como una competencia autopercebida como “baja”.

En el caso de Pereira, se encuentran las únicas competencias autopercebidas en el rango “muy alto” de las ciudades estudiadas, esto es, *liderazgo* y *motivación* y *desarrollo personal*. Además, *comunicaciones* posee un rango “alto”; mientras que *toma de decisiones*, *manejo de conflictos*, *manejo de tiempo* y *dirección de grupo* se posicionan en un rango “medio”. Finalmente, *delegación* alcanza un rango “bajo”.

En líneas generales, se observa que las competencias son autopercebidas de forma similar en Bogotá, Medellín y Pereira. En el caso de *liderazgo*, se trata de una habilidad que se autopercibe en el rango “alto” y “muy alto” en las ciudades estudiadas; competencias como *motivación* y *desarrollo del personal* también muestran resultados similares.

Por su parte, el *manejo del tiempo* se autopercibe en un nivel “medio” para las 3 ciudades. Mientras que *manejo de conflictos* se encuentra en el rango “bajo” en Medellín, pero alcanza un rango “medio” en Bogotá y Pereira. De hecho, por muy poco logra el rango “alto” en Bogotá. Es importante profundizar sobre la diferencia de cargos, edades y áreas de trabajo de los estudiantes de Medellín, Bogotá y Pereira para determinar si tienen algún efecto en estos resultados.

Por último, se observa que la *delegación* es la habilidad que menos se autopercibe entre los estudiantes de las distintas ciudades, siendo la única habilidad con el rango “bajo” en Bogotá y Pereira y logrando alcanzar el rango “medio” por solo tres puntos en Medellín.

7.1.5. Promedio general

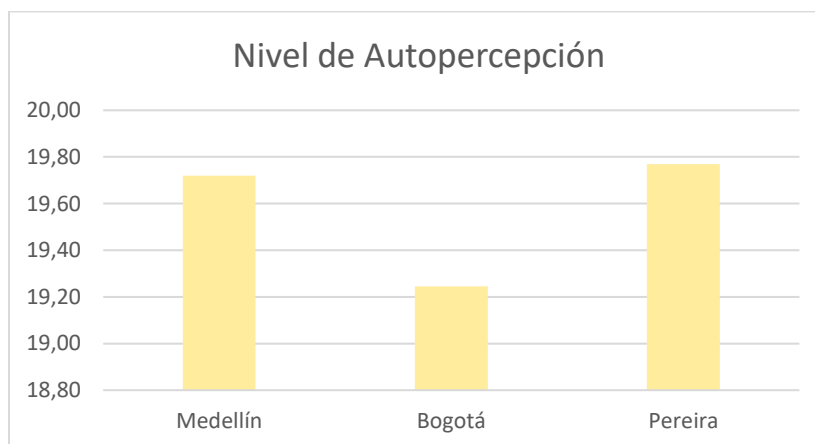
Finalmente, se procede a promediar la autopercepción en cada una de las competencias para así determinar una medida de autopercepción general en cada ciudad teniendo en cuenta los años de estudio.

Ilustración 8: Nivel de autopercepción inventario habilidades gerenciales

Nivel de Autopercepción			
Medellín	19.72	79%	Medio
Bogotá	19.25	77%	Medio
Pereira	19.77	79%	Medio

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 9: Gráfica nivel de autopercepción inventario habilidades gerenciales



Fuente: Elaboración propia

Mediante este ejercicio, se observa que las ciudades estudiadas se sitúan en el rango “medio” con resultados similares. Sin embargo, al momento de analizar detenidamente a cada ciudad, se evidencia que Pereira es la ciudad que posee una autopercepción ligeramente superior a las demás ciudades, seguida por Medellín y dejando a Bogotá como la ciudad que peor se autopercibe.

7.2. PREFERENCIAS EN LA CONDUCCIÓN DE GRUPOS

En el presente análisis, se analizan los resultados obtenidos en la prueba Preferencias en la conducción de grupos, basada en el Modelo de Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard.

El objetivo de la prueba apunta hacia la identificación del nivel de “madurez” de los examinados con el fin de determinar el tipo de dirección predominante y aquella menos presente en cada caso. Según el modelo de Hersey y Blanchard, existen cuatro tipos de dirección:

- S1: Directivo (alta tarea - baja relación).
- S2: Consultivo (alta tarea - alta relación).
- S3: Persuasivo (baja tarea - alta relación).
- S4: Delegativo (baja tarea - baja relación).

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en las ciudades evaluadas durante los periodos 2022, 2023 y 2024 en Medellín y Pereira, y en 2023 y 2024 en Bogotá.

Ilustración 10: Resultados preferencias en la conducción de grupos

Medellín			
	2022	2023	2024
S1	2	3	2
S2	5	7	5
S3	4	0	5
S4	1	2	0
Efectividad			12
Estudiantes	61	77	78
Total			216

Bogotá			
	2022	2023	2024
S1		6	8
S2		6	4
S3		0	0
S4		0	0
Efectividad		-2	9
Estudiantes	0	23	35
Total			58

Pereira			
	2022	2023	2024
S1	2	6	5
S2	6	5	3
S3	4	1	1
S4	0	0	3
Efectividad	-6	-3	3
Estudiantes	26	26	29
Total			81

Fuente: Elaboración propia

Con los resultados consolidados, se procede a identificar cuál estilo de dirección predomina en cada una de las ciudades durante cada año:

Ilustración 11: estilo de dirección

Medellín			
	2022	2023	2024
S1	Pasiva	Apoyo	Pasiva
S2	Dominante	Dominante	Dominante
S3	Apoyo	Pasiva	Dominante
S4	Pasiva	Pasiva	Pasiva

Bogotá			
	2022	2023	2024
S1	N/A	Dominante	Dominante
S2	N/A	Dominante	Apoyo
S3	N/A	Pasiva	Pasiva
S4	N/A	Pasiva	Pasiva

Pereira			
	2022	2023	2024
S1	Pasiva	Dominante	Dominante
S2	Dominante	Apoyo	Apoyo
S3	Apoyo	Pasiva	Pasiva
S4	Pasiva	Pasiva	Apoyo

Fuente: Elaboración propia

En este punto, se determina al “Dominante” como el estilo con mayor puntuación, seguido por “Apoyo” al estilo que le sigue (siempre y cuando tenga un resultado igual o superior a 3) y finalmente, “Pasiva” (puntuaciones inferiores a 3).

7.2.1. Medellín

En Medellín, se observa una tendencia constante en el estilo de liderazgo dominante, siendo S2 (Consultivo) el predominante en todos los años evaluados. Este estilo se caracteriza por equilibrar comportamientos directivos con comportamientos de apoyo, promoviendo la participación activa del líder, la motivación y la consulta a los empleados.

En los resultados del año 2022, se identifica el estilo de apoyo S3 (Persuasivo), estilo caracterizado por ser altamente de apoyo y poco directivo. Al respecto, el enfoque del líder no son los objetivos, sino que emplea comportamientos de apoyo para alentar las competencias de los empleados en relación con la tarea a realizar.

Para el año 2023, se observa un cambio en el estilo de apoyo, cambia a S1 (Directivo), estilo caracterizado por ser altamente directivo y de poco apoyo. El líder se concentra en transmitir sobre el cumplimiento de objetivos y no se preocupa tanto por los comportamientos de apoyo. El líder emite directrices precisas respecto a los objetivos a alcanzar y los métodos para lograr, manteniendo posteriormente un monitoreo estrecho del desempeño de sus subordinados.

En el caso del año 2024, se presenta un empate entre el S2 (Consultivo) y el S3 (Persuasivo), siendo ambos “Dominantes”.

7.2.2. Bogotá

En Bogotá, el estilo de liderazgo dominante se sitúa en S1 (Directivo) en ambos años de estudio, lo que supone un enfoque en la organización y control de las tareas por parte de los líderes con menor énfasis en el apoyo interpersonal.

Para el año 2023, se observa nuevamente dos estilos dominantes, el estilo S1 (Directivo) y el estilo S2 (Consultivo).

En el caso del año 2024, S2 (Consultivo) pasa a ser un estilo de apoyo. Para profundizar en el por qué un estilo pasa a ser de apoyo en lugar de otro, se deben estudiar a fondo variables como: cargo, edad, genero, entre otras variables asociadas con los estudiantes de cada año para así identificar si existe una relación entre los resultados y esta información.

7.2.3. Pereira

En Pereira, los resultados muestran variabilidad en el estilo de liderazgo predominante. Para el año 2022, el S2 (Consultivo) se identifica como el estilo dominante y el S3 (Persuasivo) como estilo de apoyo, resultado similar al de Medellín en el mismo año.

Para el año 2023, el S1 (Directivo) pasa a ser el estilo dominante, mientras que el estilo S2 (Consultivo) se posiciona como estilo de apoyo.

Finalmente, en el año 2024 el estilo Dominante no cambia y se mantiene en el S1 (Directivo). Sin embargo, el estilo S2 (Consultivo) deja de ser el estilo de apoyo, lugar ocupado por el estilo S4 (Delegativo). Es la primera vez en las ciudades que el estilo S4 (Delegativo) tiene una participación en los resultados, lo que sugirió la necesidad de un análisis más profundo de las características de los estudiantes evaluados.

7.2.4. Promedio ponderado

Con el fin de determinar cuál es el estilo de liderazgo que predomina en cada ciudad, se realiza un promedio ponderado de acuerdo con el número de estudiantes que presentaron las pruebas en cada año y se obtuvo el siguiente resultado:

Ilustración 12: Promedio pondero preferencias en la conducción de grupos

Promedio Ponderado 2022, 2023 y 2024

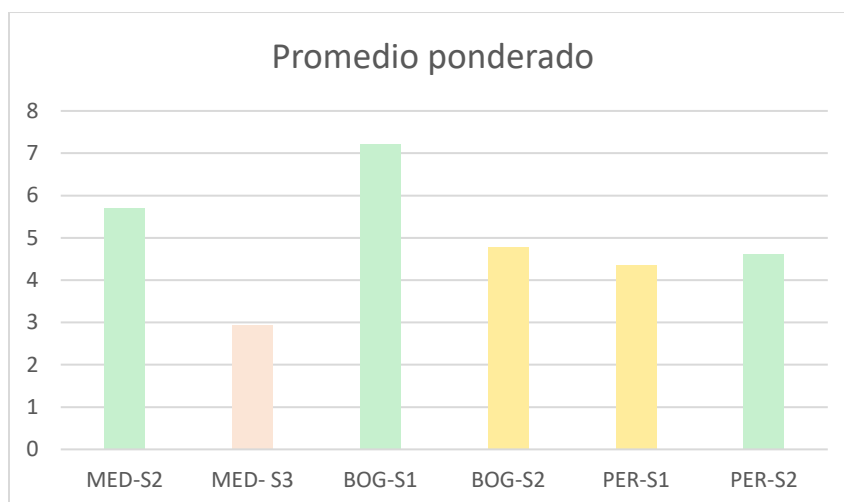
Medellín 2022 a 2024		
S1	2	Pasiva
S2	6	Dominante
S3	3	Apoyo
S4	1	Pasiva

Bogotá 2023 a 2024		
S1	7	Dominante
S2	5	Apoyo
S3	0	Pasiva
S4	0	Pasiva

Pereira 2022 a 2024		
PER-S1	4	Apoyo
PER-S2	5	Dominante
PER-S3	2	Pasiva
S4	1	Pasiva

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 13: Gráfico promedio pondero preferencias en la conducción de grupos



Fuente: Elaboración propia

El resultado del promedio ponderado permite aterrizar los resultados obtenidos en cada una de las ciudades durante cada uno de los años estudiados. Gracias a este promedio, se logra identificar un único estilo de liderazgo dominante en cada ciudad acompañado de un único estilo de liderazgo de apoyo.

Para el caso de Medellín, el estilo dominante resultante del promedio ponderado fue S2 (Consultivo). Sin embargo, no se logra identificar un estilo de apoyo, ya que ningún otro estilo alcanzó un puntaje igual o superior a 3. El más cercano fue S3 (Persuasivo), con un puntaje apenas inferior a este umbral. Se recomienda continuar evaluando futuros estudiantes para determinar si esta tendencia persiste.

En el caso de Bogotá, los resultados del promedio ponderado confirman al S1 (Directivo) como el estilo dominante, seguido por S2 (Consultivo) como estilo de apoyo. La consistencia en los resultados sugieren la necesidad de un seguimiento a largo plazo para evaluar posibles cambios en la preferencia de liderazgo y la ausencia de los estilos S3 (Persuasivo) y S4 (Delegativo).

Por último, los resultados de Pereira muestran como, a pesar de que S1 (Directivo) fue el dominante en los últimos dos años individuales, el promedio ponderado indicó que S2 (Consultivo) es el estilo predominante en la ciudad, mientras que S1 (Directivo) queda como el estilo de apoyo.

7.2.5. Promedio general

En este segmento, se procede a promediar los resultados para identificar el estilo dominante y de apoyo de las tres (3) ciudades estudiadas con la información recolectada durante los tres (3) años de estudio (para el caso de Medellín y Pereira), y dos (2) años (para el caso de Bogotá).

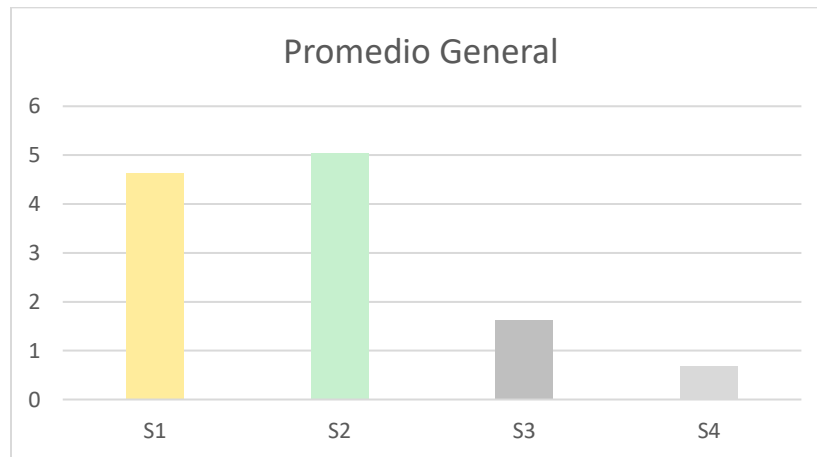
A continuación, se presentan los resultados en este aspecto:

Ilustración 14: Promedio general preferencias en la conducción de grupos

Promedio General	
S1	5 Apoyo
S2	5 Dominante
S3	2 Pasiva
S4	1 Pasiva

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 15: Gráfico promedio general preferencias en la conducción de grupos



Fuente: Elaboración propia

El análisis indica que el estilo de liderazgo dominante a nivel nacional fue S2 (Consultivo). Esto sugiere que la mayoría de los estudiantes perciben su estilo de liderazgo como una combinación de enfoque en resultados y apoyo a los colaboradores. Este hallazgo es relevante para el diseño de programas de formación en liderazgo dentro de la institución y para futuras investigaciones que busquen correlaciones entre estas preferencias y variables demográficas o académicas.

El estilo de liderazgo de apoyo entre las tres (3) ciudades es el estilo S1 (Directivo), lo cual indica que la mayoría de los estudiantes apelan al estilo Directivo cuando consideran que su estilo dominante no entrega los resultados esperados.

7.3. TIPOS DE PODER

La prueba de Tipos de poder se fundamenta en el estudio de John R. P. French Jr. y Bertram H. Raven (1959) sobre las bases del poder social.

El objetivo de esta prueba se orienta hacia la medición de la autopercepción en el desarrollo de los distintos tipos de poder: legítimo, recompensa, coercitivo, experto y referente. Cada uno de estos tipos ha sido previamente definido en el marco teórico.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por los estudiantes de las diferentes ciudades durante los años 2022, 2023 y 2024. En este sentido, el número de estudiantes evaluados fue el mismo que en las pruebas anteriores.

Ilustración 16: Resultados tipos de poder

Medellín			
	2022	2023	2024
Legítimo	31	37	26
Recompensa	30	28	20
Coercitivo	26	23	23
Experto	32	37	30
Referente	30	37	31

Estudiantes	61	77	78
Total			216
Peso de cada año en el promedio	28%	36%	36%

Bogotá			
	2022	2023	2024
Legítimo		36	32
Recompensa		30	28
Coercitivo		28	20
Experto		33	32
Referente		30	31

Estudiantes	0	23	35
Total			58
Peso de cada año en el promedio	0%	40%	60%

Pereira			
	2022	2023	2024
Legítimo	37	38	28
Recompensa	31	33	23
Coercitivo	21	38	18
Experto	34	36	25
Referente	34	32	33

Estudiantes	26	26	29
Total			81
Peso de cada año en el promedio	32%	32%	36%

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que la escala de la prueba va de 0 a 40, se procede a determinar una (1) categoría según los siguientes parámetros:

Ilustración 17: Categoría tipos de poder

Muy alto	
40	35
Alto	
34	30
Medio	
29	25
Bajo	
24	20
Muy bajo	
19	0

Fuente: Elaboración propia

Luego, se procesan los resultados de acuerdo con su respectiva categoría:

Ilustración 18: Categoría tipos de poder según resultados

Medellín		
2022	2023	2024
Alto	Muy Alto	Medio
Alto	Medio	Bajo
Medio	Bajo	Bajo
Alto	Muy Alto	Alto
Alto	Muy Alto	Alto

Bogotá		
2022	2023	2024
N/A	Muy Alto	Alto
N/A	Alto	Medio
N/A	Medio	Bajo
N/A	Alto	Alto
N/A	Alto	Alto

Pereira		
2022	2023	2024
Muy Alto	Muy Alto	Medio
Alto	Alto	Bajo
Bajo	Muy Alto	Muy Bajo
Alto	Muy Alto	Medio
Alto	Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia

7.3.1. Medellín

En el caso de Medellín, la autopercepción del tipo de poder Legítimo alcanza el nivel "Alto" en 2022, lo cual indica que los estudiantes consideran que su autoridad es reconocida dentro de su organización debido a su cargo. En 2023, los resultados se incrementan a un nivel "Muy Alto", reforzando la confianza en su posición de liderazgo. Sin embargo, la autopercepción descendió a "Media" en 2024, lo que sugiere la necesidad de un análisis más profundo para identificar los factores sociodemográficos que pueden influir en esta variación.

En cuanto al tipo de poder Recompensa, se observa una tendencia decreciente en su autopercepción. En 2022, la calificación fue "Alta", experimentando una reducción a "Media" en 2023 y a "Baja" en 2024. Esto indica que los estudiantes perciben una menor capacidad para influir en otros mediante incentivos como reconocimientos, ascensos o beneficios económicos.

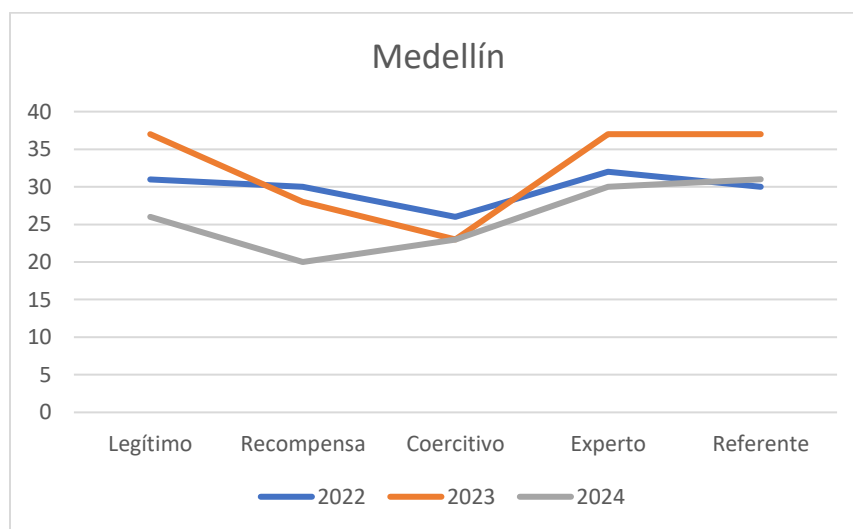
En el caso del poder Coercitivo, la autopercepción más alta se registró en 2022 con un nivel "Medio", mientras que en 2023 y 2024 se mantuvo en "Bajo". Un resultado "Bajo" sugiere que los estudiantes consideran que tienen poca capacidad para influir en otros a través de amenazas o sanciones.

La autopercepción en el tipo de poder Experto muestra estabilidad en el tiempo. En 2022, la autopercepción fue "Alta", mientras que en 2023 alcanzó "Muy Alto" y en 2024 regresó a "Alta". Esto sugiere que los estudiantes consideran que la capacidad de influir en los demás proviene del conocimiento, habilidades técnicas o experiencia en áreas específicas.

Finalmente, los resultados de la autopercepción en el tipo de poder Referente muestran resultados similares a los del Experto. En este sentido, alcanza un nivel “Alto” en el 2022, “Muy Alto” en el 2023 y “Alto” en el 2024. La autopercepción “Alta” de este tipo de poder indica que los estudiantes consideran que su influencia sobre los demás proviene de la admiración, respeto y/o identificación personal que los otros sienten hacia él o ella, es decir, creen que su influencia proviene de su carisma, valores o principios personales, más que de su autoridad formal o conocimientos técnicos.

En efecto, si se comparan los resultados de cada año, es posible señalar un patrón teniendo en cuenta los datos mostrados en el siguiente gráfico:

Ilustración 19: Gráfico tipos de poder Medellín



Fuente: Elaboración propia

El gráfico ilustra que el año 2023 posee la autopercepción más alta por parte de los estudiantes en los tipos de poder, siendo el único año donde se obtuvieron resultados de “Muy Alto”. En contraposición, el año 2024 es el año con los resultados de autopercepción más bajos en general en los tipos de poder.

Finalmente, el año 2022 refleja un comportamiento equilibrado con resultados constantes de autopercepción entre los distintos tipos de poder.

7.3.2. Bogotá

En lo que concierne al tipo de poder Legítimo, Bogotá presenta un nivel “Muy Alto” en el 2023, y “Alto” en el 2024. En este sentido, los estudiantes sienten confianza para influir sobre otros, sin necesidad de ofrecer incentivos o coerción, dado que sus cargos les otorgan poder.

En el tipo de poder Recompensa, se obtiene un resultado “Alto” en el 2023 y “Medio” en el 2024. Esto quiere decir que la autopercepción en torno a la capacidad de influir en otros mediante incentivos, disminuyó en los últimos dos (2) años.

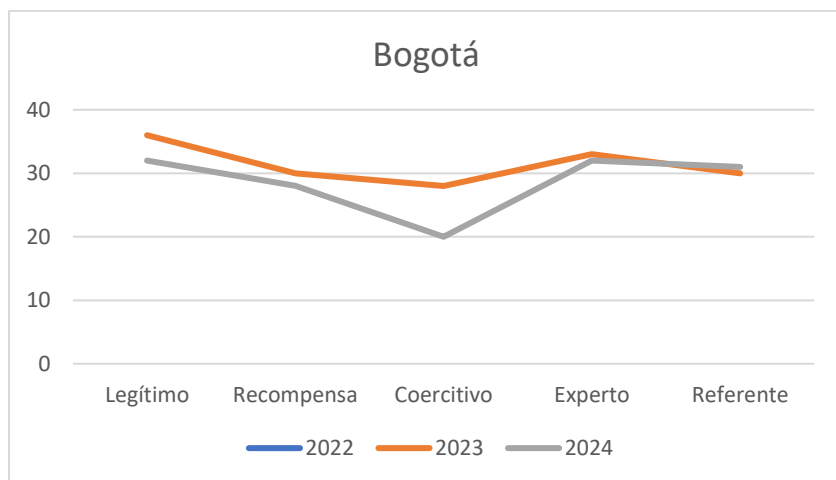
Para el tipo de poder Coercitivo, los resultados indican un nivel “Medio” para el 2023 y “Bajo” para el 2024. Este resultado es similar al obtenido en Medellín, donde se autopercebe una baja capacidad para influir sobre los demás a través de amenazas, sanciones y castigos.

Por su parte, el tipo de poder Experto alcanza un nivel “Alto” para el 2023, el cual permanece de igual manera en el 2024. Nuevamente, los resultados son similares a los obtenidos en Medellín, lo que sugiere un comportamiento homólogo entre los grupos de estudiantes de estas ciudades.

Finalmente, los resultados del tipo de poder Referente arrojan un nivel igual al de tipo de poder Experto, siendo “Alta” en ambos años (2023 y 2024). Esto supone un alto nivel semejanza con los resultados del grupo de estudiantes de Medellín.

En el caso de Bogotá, existe una tendencia clara entre los años de estudio, pues los resultados de los estudiantes incluidos en el corte de 2023 sobre autopercepción de los tipos de poder, se ubican por encima de los estudiantes incluidos en el corte de 2024. Esto se hace evidente cuando se observa el gráfico expuesto a continuación:

Ilustración 20: Gráfico tipos de poder Bogotá



Fuente: Elaboración propia

7.3.3. Pereira

Por último, se evalúan los resultados obtenidos en Pereira. En este caso, el tipo de poder Legítimo demuestra un nivel “Muy Alto” para el 2022, “Muy Alto” para el 2024 y “Baja” a “Media” en el 2025. Estos resultados evidencian una similitud con los resultados de las ciudades anteriores, situándose el 2023 como el año en que las tres (3) ciudades se autoperciben de forma “Muy Alta” y el 2024 como el año en que se redujo este resultado.

En el caso de la autopercepción de tipo de poder Recompensa, logra alcanzar un nivel “Alto” en el 2022, el cual se mantiene en el 2023 y cae a “Bajo” para el 2024. Este resultado no se repite en las tres (3) ciudades. Sin embargo, es parte del patrón de decrecimiento en la autopercepción en el año 2024.

En cuanto al tipo de poder Coercitivo, se sitúa como “Bajo” para el 2022, “Muy Alto” para el 2023 y “Muy Bajo” para el 2024. Al respecto, dicho resultado se muestra como el primer resultado elevado en este tipo de poder en las tres (3) ciudades estudiadas. Como caso particular, se debe evaluar a fondo las características sociodemográficas de los estudiantes evaluados en este año para identificar la razón de este resultado, el cual discrepa de los obtenidos en las demás ciudades. Adicionalmente, el 2024 obtiene el resultado más bajo entre las tres (3) ciudades,

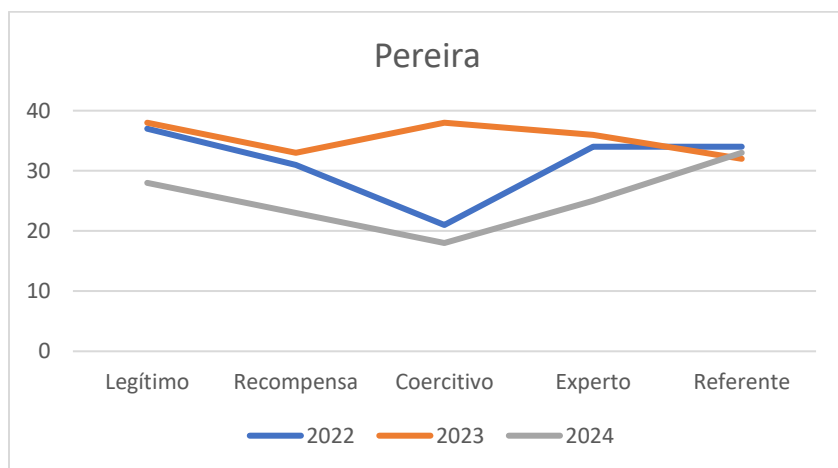
con la calificación “Muy Bajo”, siendo otro motivo para estudiar a fondo a los estudiantes de esta generación.

Por su parte, los resultados del tipo de poder Experto, se registra un nivel “Alto” para el 2022, “Muy Alto” para el 2023 y “Medio” para el 2024, los cuales son coherentes con los resultados de las otras ciudades.

Finalmente, el tipo de poder Referente alcanza un nivel en los tres (3) años que se realizó la prueba. Este resultado también es coherente con los resultados de las otras ciudades.

Al igual que Medellín y Bogotá, Pereira presenta un patrón claro entre los resultados de cada uno de los años en estudio, dado que el 2023 posee resultados más altos en cuanto a la autopercepción de sus estudiantes, mientras que los del 2024 son más bajos, tal y como se observa en la siguiente gráfica:

Ilustración 21: Gráfico tipos de poder Pereira



Fuente: Elaboración propia

Luego de observar los gráficos de las tres (3) ciudades sobre la calificación obtenida por los estudiantes en cada uno de los tipos de poder durante los años de estudio, se logra identificar un patrón que se repite.

Por ejemplo, el 2022 se muestra como un año balanceado en el cual los resultados de la autopercepción de cada uno de los tipos de poder son muy

similares. A propósito, tipo de poder Coercitivo es el único que no se autopercibe como “Alto” o más durante este año.

Respecto al 2023, se ubica como el año con mayor autopercepción general por parte de los estudiantes con los resultados más altos en cada uno de los tipos de poder siendo el tipo de poder Legítimo el que mayor se autopercibe de forma constante en las tres (3) ciudades durante este año.

Finalmente, el año 2024 posee los resultados de autopercepción con las más bajas con calificaciones de “Medio”, “Bajo” e incluso, el único año donde existe una calificación de “Muy Bajo”. En este caso, el tipo de poder que menos se autopercibe entre los estudiantes fue el Coercitivo.

7.3.4. Promedio ponderado

Para determinar la autopercepción de los estudiantes en cada ciudad a lo largo de los años de estudio, se calcula el promedio ponderado de los resultados. En este cálculo, los valores de cada año se promedian mediante la asignación de un peso proporcional al número de estudiantes que presentaron el examen en cada periodo, garantizando así una representación equitativa de la evolución de la percepción estudiantil.

A continuación, los resultados:

Ilustración 22: promedio ponderado tipos de poder

Promedio ponderado 2022, 2023 y 2024		
Medellín 2022 a 2024		
Legítimo	31	Alto
Recompensa	26	Medio
Coercitivo	24	Bajo
Experto	33	Alto
Referente	33	Alto

Bogotá 2023 a 2024		
Legítimo	34	Alto
Recompensa	29	Medio
Coercitivo	23	Bajo
Experto	32	Alto
Referente	31	Alto

Pereira 2022 a 2024		
Legítimo	34	Alto
Recompensa	29	Medio
Coercitivo	25	Medio
Experto	31	Alto
Referente	33	Alto

Fuente: Elaboración propia

En el caso de Medellín, los tipos de poder Legítimo, Experto y Referente, registran un resultado de “Alto”, lo que indica una alta autopercepción de estos tipos de poder entre los estudiantes de esta ciudad. A su vez, el tipo de poder Recompensa alcanza una calificación de “Medio” y el Coercitivo de “Bajo”, siendo este último el tipo de poder con calificación más baja en la ciudad.

Estos resultados indican que la tendencia en autopercepción de los estudiantes de Medellín en el ámbito laboral se caracteriza por:

- Se consideran pertenecientes a la primera línea de la organización.
- Influyen sobre otros por el cargo que ocupan en la compañía.
- Consideran que son respetados y logran influir gracias a su experticia y conocimiento en el cargo, así como por las funciones que desempeñan.
- Consideran que son modelos a seguir en la organización.
- Consideran que tienen una capacidad media para influir en los demás a través de incentivos y beneficios.
- Consideran que no tienen la capacidad de influir en los demás a través de amenazas y castigos.

Este mismo comportamiento se repitió en Bogotá con unos resultados promedio iguales a Medellín.

En Pereira, el tipo de poder Coercitivo pasó a ser “Medio”, algo que se esperaba por el resultado “Muy Alto” que se obtuvo en el año 2023 en esta ciudad. Esto quiere decir que los estudiantes se autoperciben ligeramente con mayor capacidad para influir sobre los demás por medio de amenazas y castigos en su ámbito laboral.

7.3.5. Promedio general

Finalmente, se calcula el promedio de los resultados obtenidos en el promedio ponderado de cada ciudad con el propósito de identificar el nivel general de autopercepción de los tipos de poder entre los estudiantes de las tres (3) ciudades en estudio.

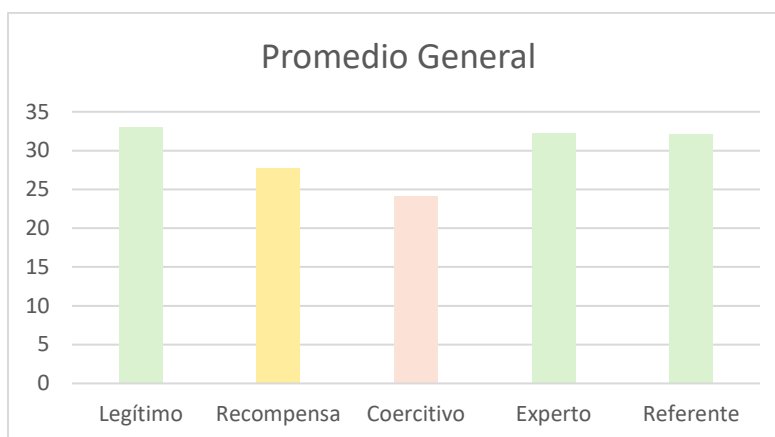
A continuación, el resultado mencionado:

Ilustración 23: Promedio general tipos de poder

Promedio General		
Legítimo	33	Alto
Recompensa	28	Medio
Coercitivo	24	Bajo
Experto	32	Alto
Referente	32	Alto

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 24: Gráfico promedio general tipos de poder



Fuente: Elaboración propia

En este sentido, se evidencia un resultado coherente el obtenido anteriormente en el promedio ponderado. Los tipos de poder Legítimo, Experto y Referente continúan con calificaciones de “Alta”, resultado de promediar las tres (3) ciudades que ya presentaban esta calificación. Esto sucede de igual forma con el tipo de poder Recompensa.

En el caso del poder Coercitivo, se observa que el nivel “Medio” obtenido en Pereira, no influye significativamente en los resultados “Bajo” de Medellín y Bogotá. Como consecuencia, el promedio general refleja un nivel “Bajo” de manera definitiva.

7.4. RATHUS MODIFICADO

Por último, se estudian los resultados de la prueba estructurada por Spencer A Rathus, cuyos resultados son interpretados en función de la “Escala de Asertividad de Rathus”. Dicha escala está diseñada para medir el nivel de asertividad de una persona en diferentes contextos sociales, por lo que es posible identificar la capacidad de un individuo en emitir enunciados para formular quejas, reclamos, oposición y negación.

Para el contexto colombiano, la media en la escala se encuentra en cincuenta y tres (53), con una desviación de trece (13). Lo que quiere decir que, un resultado entre cuarenta (40) y sesenta y seis (66), es considerado asertivo. Un resultado de menos de cuarenta (40) es considerado débil, sumiso; y un resultado por encima de 66 es percibido como agresivo.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en las pruebas por los estudiantes de las distintas ciudades durante los años 2022, 2023 y 2024.

Ilustración 25: Resultados Rathus modificado

Medellín			
	2022	2023	2024
Asertividad en oposición	42	70	51
Estudiantes	61	77	78
Total			216
Peso de cada año en el promedio	28%	36%	36%

Bogotá			
	2022	2023	2024
Asertividad en oposición		54	45
Estudiantes	0	23	35
Total			58
Peso de cada año en el promedio	0%	40%	60%

Pereira			
	2022	2023	2024
Asertividad en oposición	54	64	37
Estudiantes	26	26	29
Total			81
Peso de cada año en el promedio	32%	32%	36%

Fuente: Elaboración propia

Al respecto, se categorizan los resultados de acuerdo con la media y desviación descrita anteriormente:

Ilustración 26: Categoría Ratus modificado

Percepción Agresiva	
100	67
Asertivo	
66	40
Percepción Debil	
39	0

Fuente: Elaboración propia

Luego, se asignan los resultados a sus respectivas categorías:

Ilustración 27: Categoría Rathus modificado según resultados

Medellín		
2022	2023	2024
Asertivo	Percepción Agresiva	Asertivo

Bogotá		
2022	2023	2024
N/A	Asertivo	Asertivo

Pereira		
2022	2023	2024
Asertivo	Asertivo	Percepción Debil

Fuente: Elaboración propia

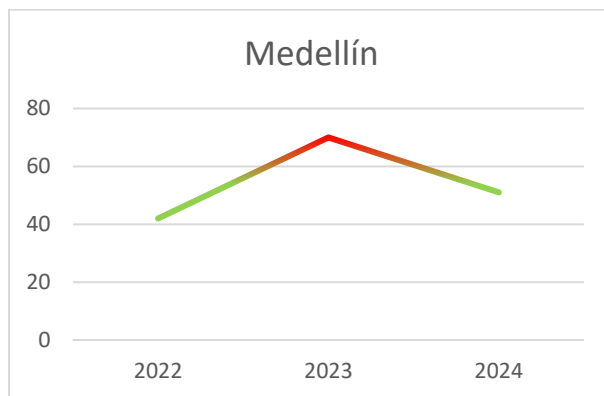
7.4.1. Medellín

En el año 2022, se registra un resultado de cuarenta y dos (42) en la Escala de Asertividad de Rathus, el cual recae en la categoría de “Asertivo”. Es decir, los estudiantes se autoperciben con la capacidad de expresar desacuerdo, oposición y negaciones de forma asertiva y efectiva.

Sin embargo, existe un cambio en 2023 con un resultado setenta (70) en la Escala de Asertividad de Rathus, de modo que los estudiantes no se autoperciben

con buenas capacidades de expresar desacuerdo de forma pasiva. En contraste, se autoperciben como agresivos y chocantes, incluso cuando no querían serlo.

Ilustración 28: Gráfico Rathus modificado Medellín



Fuente: Elaboración propia

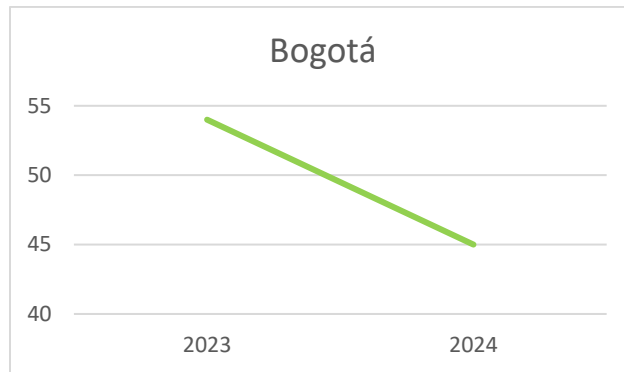
Este se sitúa como el resultado más alto entre los estudiantes que participaron en el ejercicio, incluyendo todas las demás ciudades.

Para el año 2024, los estudiantes ingresan nuevamente en el rango “Asertivo”, acercándose a la media del país con un resultado de cincuenta y uno (51).

7.4.2. Bogotá

En los dos (2) años de estudio, Bogotá suscribe el mismo resultado (rango “Asertivo”) a pesar de tener una variación de nueve (9) puntos entre el 2023 y el 2024.

Ilustración 29: Gráfico Rathus modificado Bogotá



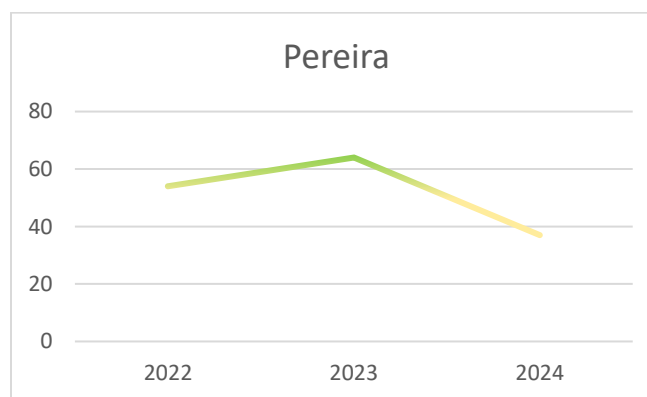
Fuente: Elaboración propia

7.4.3. Pereira

En el caso de los estudiantes de Pereira, los años 2022 y 2023 presentan resultados que se agrupan en la categoría “Asertivo”. Sin embargo, este resultado cambia en 2024 con una puntuación de treinta y siete (37) en el rango de “Percepción Débil”; es decir, los estudiantes se autoperciben sumisos, débiles, pasivos al momento de presentar una queja, reclamo, oposición o negación.

Precisamente, este resultado se ubica en oposición a los registrados por los estudiantes de Medellín en 2023, dado que es la puntuación más baja alcanzada por los estudiantes incluidos en la prueba en todas las ciudades.

Ilustración 30: Gráfico Rathus modificado Pereira



Fuente: Elaboración propia

7.4.4. Promedio ponderado

Al igual que en los análisis anteriores, se realiza un promedio ponderado a los resultados de cada ciudad para identificar un puntaje y categoría representativo para cada una.

Ilustración 31: Promedio ponderado Rathus modificado

Promedio ponderado 2022, 2023 y 2024		
Medellín 2022 a 2024		
Asertividad en oposición	55	Asertivo
Bogotá 2023 a 2024		
Asertividad en oposición	49	Asertivo
Pereira 2022 a 2024		
Asertividad en oposición	51	Asertivo

Fuente: Elaboración propia

En el promedio se evidencia cómo desaparecen las otras categorías, pues los resultados se encuentran comprendidos en la categoría de “Asertivo”, el cual se corresponde con la media del país, y más o menos con su desviación estándar.

Con este resultado se puede observar una autopercepción general buena en las tres (3) ciudades sobre el nivel de asertividad a la hora de generar una queja, oposición, reclamo o negación.

7.4.5. Promedio general

Finalmente, se realiza el promedio entre el resultado que se obtuvo para cada ciudad en el ponderado anterior con el fin de identificar un puntaje representativo para los estudiantes de las tres (3) ciudades en estudio.

Ilustración 32: promedio general Rathus modificado

Promedio General

Asertividad en oposición	52	Asertivo
---------------------------------	----	-----------------

Fuente: Elaboración propia

Como era de esperarse, el resultado general de las tres (3) ciudades arroja un valor cercano a la media a nivel país, y una calificación de “Asertivo”.

8. CONCLUSIONES

El planteamiento del problema aborda la falta de un análisis específico sobre las competencias interpersonales autopercebidas por los egresados del programa de Gerencia de Proyectos de la Universidad EAFIT. A pesar de la existencia de estudios previos sobre la eficacia general del programa, no se había explorado cómo los propios egresados perciben sus competencias interpersonales, especialmente en un contexto profesional que exige un alto nivel de liderazgo y capacidad para gestionar relaciones humanas dentro de los proyectos.

En este sentido, los resultados obtenidos a través de las pruebas aplicadas —Inventario de Habilidades Gerenciales, Preferencia en la Conducción de Grupos, Tipos de Poder y Rathus Modificado— permitieron una caracterización y enfoque comparativo de las competencias interpersonales autopercebidas por los egresados en diversas áreas clave.

El Inventario de Habilidades Gerenciales proporcionó una visión integral sobre ocho competencias clave para el desempeño de los egresados como gerentes de proyectos, incluyendo liderazgo, toma de decisiones, comunicación asertiva, manejo de conflictos, delegación, motivación y desarrollo del personal, manejo del tiempo y dirección de grupos. Los resultados revelaron que:

- Liderazgo y Toma de decisiones son las competencias más altamente valoradas, con los egresados mostrando una autopercepción alta en estas áreas. Esto sugiere que los egresados se sienten preparados para liderar equipos y tomar decisiones estratégicas dentro del contexto de los proyectos, lo cual refleja un buen nivel de formación en estas competencias.
- Comunicación asertiva también recibió una calificación positiva, lo cual indica que los egresados tienen la capacidad de comunicarse de manera clara y efectiva en su entorno laboral.
- Delegación y Manejo de conflictos son las competencias que mostraron un nivel de desarrollo bajo. Los egresados perciben que, aunque estas competencias son fundamentales en su rol, su capacidad para delegar

responsabilidades de manera eficaz y manejar conflictos en los equipos no está completamente desarrollada.

Por su parte, la prueba de Preferencia en la Conducción de Grupos, permitió evaluar cómo los egresados perciben su estilo de liderazgo y su efectividad en la conducción de equipos. En este caso, las conclusiones apuntan a que:

- La mayoría de los egresados muestra una preferencia por estilos de liderazgo participativos y delegativos (estilos S3 y S4). Esto sugiere que los egresados valoran la autonomía y el trabajo en equipo, lo que es coherente con las competencias de comunicación y liderazgo previamente mencionadas.

Sin embargo, en cuanto a la efectividad de estos estilos, algunos egresados mostraron una menor percepción de efectividad en los estilos participativos, lo que podría indicar una necesidad de mayor formación en la adaptación de sus estilos de liderazgo según las circunstancias y el desarrollo de sus equipos.

A su vez, el cuestionario de Tipos de Poder contribuye a evaluar cómo los egresados perciben su capacidad de influencia en sus entornos laborales. Aquí los hallazgos se corresponden con aspectos como:

- Los egresados evidencian una alta autopercepción en el uso de poder experto (relacionado con el conocimiento y las habilidades técnicas) y poder referente (relacionado con las relaciones personales y el respeto ganado dentro de los equipos).

Por otro lado, el poder coercitivo y poder de recompensa son percibidos en menor medida. Así, los egresados tienden a influir más a través de su conocimiento y competencias interpersonales, que por su capacidad para ejercer control o castigos sobre los miembros del equipo.

Finalmente, la prueba de Rathus Modificado se utiliza con el propósito de medir la comunicación asertiva en oposición, una habilidad crucial en situaciones de conflicto o desacuerdo. Los resultados del estudio lograron determinar que:

- Los egresados muestran un alto nivel de asertividad en situaciones de oposición. Es decir, en su mayoría son capaces de expresar sus opiniones y defender sus puntos de vista de manera clara y respetuosa, incluso en situaciones difíciles.

No obstante, algunos egresados presentan dificultades para mantener esta asertividad en situaciones de alta presión o cuando se enfrentan a figuras de autoridad, lo que sugiere que podría ser útil un enfoque más profundo en el desarrollo de la inteligencia emocional y la gestión del estrés dentro de la formación académica.

Al realizar un análisis comparativo de los resultados entre Medellín, Bogotá y Pereira, se evidencia que Medellín presenta la mayor autopercepción en competencias como liderazgo, toma de decisiones, motivación y desarrollo del personal, consolidándose como la ciudad con el perfil más sólido en competencias interpersonales. En contraste, Bogotá muestra una tendencia media en la mayoría de las competencias, destacando únicamente en liderazgo y motivación; mientras que presenta niveles bajos en delegación y manejo del tiempo. Por su parte, Pereira se diferencia en la medida que registra los niveles más altos en liderazgo y motivación, aunque mantiene una percepción media y baja en manejo de conflictos y delegación, lo que coincide con la tendencia en las tres (3) ciudades de debilidad en estas dos últimas competencias. Esta comparación refleja diferencias en el desarrollo de las competencias interpersonales según el entorno y las dinámicas laborales de cada ciudad. Esto resalta la necesidad de un ajuste curricular con enfoque regional que permita fortalecer las competencias menos desarrolladas y asegurar una formación integral y homogénea en todos los contextos.

9. SUGERENCIAS

Los resultados obtenidos a través de las pruebas indican que, si bien los egresados poseen un sólido desarrollo de competencias en Liderazgo y Toma de decisiones, existen áreas críticas que deben ser atendidas para mejorar su desempeño profesional en un entorno de gestión de proyectos.

La competencia de Delegación es fundamental para un líder efectivo, pero los resultados sugieren que los egresados no se sienten suficientemente capacitados para delegar tareas de manera adecuada. Por lo tanto, se recomienda incorporar más ejercicios prácticos de delegación dentro del currículo tales como simulaciones de proyectos y roles de liderazgo en los cuales los estudiantes puedan practicar esta habilidad de forma continua.

En lo que concierne al Manejo de conflictos, se trata de una competencia esencial para los gerentes de proyectos, pero los egresados muestran una baja autopercepción en su habilidad para manejar conflictos. En este punto, se sugiere incluir talleres prácticos de negociación y mediación de conflictos, con el fin de proporcionar herramientas efectivas para resolver disputas dentro de los equipos.

Dado que algunos egresados experimentan dificultades para mantener una comunicación asertiva en situaciones de alta presión, es crucial fortalecer la formación en inteligencia emocional. Por ende, se conmina a incorporar módulos sobre gestión emocional y resiliencia en el programa académico, lo cual ayudará a los estudiantes a manejar mejor las tensiones y presiones inherentes a la gestión de proyectos.

10.FICHA TÉCNICA
ENCUESTAS COMPETENCIAS INTERPERSONALES
AUTOPERCIBIDAS POR LOS EGRESADOS DEL POSGRADO EN
GERENCIA DE PROYECTOS DE LA UNIVERSIDAD EAFIT ENTRE LOS
AÑOS 2022 Y 2024

Ámbito: Nacional.

Universo: Egresados del posgrado en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAFIT, entre los años 2022 y 2024, residentes en las ciudades de Medellín, Bogotá y Pereira.

Tamaño de la muestra: 235 egresados.

Puntos de muestreo: 3 ciudades: Medellín, Bogotá y Pereira.

Procedimiento de muestreo: La población total de estudio estuvo compuesta por 600 egresados del posgrado en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAFIT, que se distribuyeron en las ciudades de Medellín, Bogotá y Pereira, correspondientes a los años 2022 a 2024. Para calcular el tamaño de muestra necesario, se utilizó la fórmula para muestreo aleatorio simple:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$
$$n = \frac{600 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times (600 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$
$$n = 234.444 \sim 235$$

El tipo de muestreo utilizado es el muestreo aleatorio simple estratificado. En este método, la población se dividió en estratos (ciudades), y se realizó un muestreo aleatorio simple dentro de cada estrato.

Se obtuvo la lista actualizada de egresados de los años 2022 a 2024 desde la base de datos de la Universidad EAFIT, se segmentó la lista según la ciudad de residencia (Medellín, Bogotá, Pereira), y se dividió la lista en tres segmentos, uno para cada ciudad, asegurando que cada segmento contenga solo los egresados de esa ciudad.

Error muestral: Para un nivel de confianza del 95%, y $P = Q$, el margen de error fue del 5% para el conjunto de la muestra en muestreo aleatorio simple.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Aleman, R. O. (2023). *ASSESSING THE LACK OF PROJECT MANAGEMENT SOFT SKILLS TOWARD PROJECT COMPLETION RATES*.
- Alles Martha. (2007). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*.
- Arnau, J. (1974). *Motivacion y Conducta*. Fontanella.
- Bem, D. J. (1972). *Self-Perception Theory*11Development of self-perception theory was supported primarily by a grant from the National Science Foundation (GS 1452) awarded to the author during his tenure at Carnegie-Mellon University. (L. Berkowitz, Ed.; Vol. 6, pp. 1–62). Academic Press. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60024-6](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60024-6)
- Blanchard, K. H. ., & Johnson, Spencer. (1993). *The one minute manager*. Kenneth Blanchard, Spencer Johnson. Berkley Books.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager. A Model For Effective Performance*.
- Carlén, K., Suominen, S., & Augustine, L. (2023). The association between adolescents' self-esteem and perceived mental well-being in Sweden in four years of follow-up. *BMC Psychology*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01450-6>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (Vol. 2).
- Cohen, D. (1980). *Los psicólogos hablan de psicología*.
- Duncan, W. R. (1996). *Sistema de gestión de calidad para el proceso de gerencia de proyectos Versión Original A GUIDE TO THE PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE PMI Standards Committee* (Vol. 34).
- French, J. R. P., Lewinian's Lewinian, A., & House, J. S. (1993). John R. P. French, Jr.: A Lewinian's Lewinian. In *Journal of Social Issues* (Vol. 49, Issue 4).
- García Rueda, L. A., & Giraldo Uribe, M. C. (2021). *Competencias blandas del director de proyectos: comparación entre la propuesta del PMI y el perfil egresado de la maestría de EAFIT*.
- Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. (2017). Project Management Institute.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., María del Pilar Baptista Lucio, D., & Méndez Valencia Christian Paulina Mendoza Torres, S. (n.d.-a). *Con la colaboración de*.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., María del Pilar Baptista Lucio, D., & Méndez Valencia Christian Paulina Mendoza Torres, S. (n.d.-b). *Con la colaboración de*.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). management-of-organizational-behavior-1969. *Academy of Management Journal*, 12(4). <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amj.1969.19201155>

- Historia de EAFIT - Acerca de EAFIT / Historia - Universidad EAFIT.* (n.d.). Retrieved August 12, 2024, from <https://www.eafit.edu.co/institucional/historia/Paginas/historia-eafit.aspx>
- Magaña, D. (2022). Competencias interpersonales, efectos en autoeficacia y competencias para el desempeño en el trabajo: perspectivas del pregrado. *División Académica de Ciencias Económico Administrativas. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.*
- Northouse, P. G. (2012). *Leadership: Theory and Practice. Sage Publications* (6th ed.). SAGE Publications.
https://books.google.com.co/books?id=MIKDjX2YHSIC&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Perilla Toro, L. E. (1998). Revista Latinoamericana de Psicología. *Revista Latinoamericana de Psicología, 30*(3), 529–532. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80530309>
- Presentación - Maestría en Gerencia de Proyectos / Acerca de - Universidad EAFIT.* (n.d.). Retrieved August 12, 2024, from <https://www.eafit.edu.co/programas-academicos/posgrado/maestria-gerencia-proyectos/acerca-maestria/Paginas/presentacion.aspx>
- Project Management Institute. (2023). *PMI Pulse of the Profession 2023 Report. 14.*
- Puga Villarreal, J., & Martínez Cerna, L. (2008). Competencias Directivas En Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales, 24*(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70054-8)
- Raven, B. H. (1959). *The bases of social power.*
<https://www.researchgate.net/publication/215915730>
- Schermerhorn Jr, J. R. (1997). *Mid-American Journal of Business. 12.*
- Sears, D. O. (2020, February 3). *Bertram H. Raven (1926-2020) • UCLA Department of Psychology.*
https://www.psych.ucla.edu/news/bertram-h-raven-1926-2020/?utm_source=chatgpt.com
- Spencer A, R. (2010). *Psychology_ concepts and Connections, 10th Edition - PDF Room* (T. Matray, Ed.; Vol. 10). Wadsworth.
- van-der Hofstadt, C. J., & Gómez, J. M. (2013). *Competencias y habilidades profesionales para universitarios.*
- Vicuña, Luis., Hernández, Héctor., Paredes, Mildred., & Rios, José. (2008). Elaboración del test de habilidades para la gestión en la negociación de conflictos. *Revista de Investigación En Psicología, 11*(2), 183–200.
- Votaw, K. (2024). *GENERAL PSYCHOLOGY FOR HONORS STUDENTS.* <https://LibreTexts.org>
- Whetten, D. A. ., & Cameron, K. S. . (2011). *Developing management skills.* Prentice Hall/Pearson.