



Fecha de presentación: 22/06/2021

Fecha de aceptación: 09/07/2021

Fecha de publicación: 21/01/2022

¿Cómo citar este artículo?

Carpio Camacho, A., Román Fábregas, V. y Rodríguez Márquez, C. M. (enero-abril, 2022). Habilidades gerenciales en directivos: una experiencia para su formación y fortalecimiento Revista *Márgenes*, 10(1), 40-59. Recuperado de <https://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes/workflow/index/1403/5>

TÍTULO: HABILIDADES GERENCIALES EN DIRECTIVOS: UNA EXPERIENCIA PARA SU FORMACIÓN Y FORTALECIMIENTO

TITLE: MANAGERIAL SKILLS IN MANAGERS: AN EXPERIENCE FOR THEIR TRAINING AND DEVELOPMENT

Autores: Dr. C. Adilén Carpio-Camacho¹, Lic. Vanessa Román-Fábregas², Ing. Carlos Misael Rodríguez-Márquez³

¹ Doctora en Ciencias Psicológicas. Profesora Titular. Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez", Facultad de Ciencia Técnicas y Empresariales, Centro de Estudio de Técnicas Avanzadas de Dirección, Sancti Spíritus, Cuba. Correo electrónico: adilen@uniss.edu.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8089-3333>

² Licenciada en Comunicación Social. Maestrante en Dirección en Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez". Subdirectora de Recursos Humanos, Gobierno Provincial, Sancti Spíritus, Cuba. Correo electrónico: vanessa@ssp.co.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9941-9252>

³ Ingeniero eléctrico. Maestrante en Dirección en Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez". Director Comercial, Unión Eléctrica, La Habana, Cuba. Correo electrónico: carlosmr@oc.une.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2143-1208>

RESUMEN

Las habilidades gerenciales se han convertido en un requisito para poder desenvolverse adecuadamente en cargos que demandan flexibilidad y adaptación a los cambios organizacionales, ajustados a las transformaciones del contexto cubano actual, lo que justifica la necesidad de

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

desarrollar un programa de entrenamiento sociopsicológico para formar y/o fortalecer las habilidades gerenciales en gerentes y jefes de grupos de la Sucursal Cimex Sancti Spíritus.

La investigación se apoya en el enfoque cuantitativo, con un diseño experimental, de tipo preexperimento con preprueba - posprueba con un solo grupo. El entrenamiento constó de cinco fases: diagnóstico inicial: en el que se aplicaron pruebas para medir el grado de desarrollo de las habilidades gerenciales según el modelo de Schein; contacto, motivación, aprendizaje: en las que indistintamente se aplicaron técnicas de presentación, caldeamiento, motivación, captación de datos e influencia psicológica y diagnóstico final: en el que a manera de postest se midieron nuevamente las habilidades directivas en 10 directivos de la Sucursal Cimex Sancti Spíritus.

La experiencia permitió potenciar el desarrollo de habilidades, expresados en la mejora de la motivación y valores, habilidades y destrezas analíticas, habilidades interpersonales y de grupo y habilidades emocionales en la muestra estudiada.

Palabras clave: entrenamiento sociopsicológico; habilidades; habilidades gerenciales; modelo de Schein.

ABSTRACT

Managerial skills have become a requirement to be able to perform adequately in positions that demand flexibility and adaptation to organizational changes adjusted to the transformations of the current Cuban context, which justifies the need to develop a socio-psychological training program to form and/or strengthen management skills in managers and group leaders of the Cimex Sancti Spíritus Branch. The research is based on the quantitative approach, with an experimental design, of the pre-experiment type with pre-test - post-test with a single group. The training consisted of five phases. Initial diagnosis: in which tests were applied to measure the degree of development of managerial skills according to Schein's model; contact, motivation, learning: in which presentation, warm-up, motivation, data collection and psychological influence techniques were applied indistinctly; and final diagnosis: in which managerial skills were analyzed again in 10 managers of the Cimex Sancti Spíritus Branch as a post-test. The experience made it possible to enhance the development

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

of skills, expressed in the improvement of motivation and values, analytical skills and abilities, interpersonal and group skills and emotional skills in the sample studied.

Keywords: skills; managerial skills; socio-psychological training; Schein's model.

INTRODUCCIÓN

En el mundo contemporáneo, caracterizado por un proceso de complejos cambios en el orden político, económico y social, el acelerado avance científico tecnológico, nuevos patrones de producción y la persistente internacionalización de las economías, a partir de la mayor presencia de competidores, la constante innovación tecnológica, el acceso a nuevos mercados, el desarrollo y comercialización de nuevos productos y la creciente presión de la sustentabilidad financiera, plantean a las empresas nuevos desafíos para que se conviertan, cada vez más, en factores claves del desarrollo de las naciones.

Cuba, como parte del mundo, no escapa a esta realidad, y sumida en una nueva política económica, dedica al desarrollo del hombre cuantiosos recursos materiales y humanos en su afán de perfeccionar la sociedad y al propio hombre como una de las principales fuentes de ventaja competitiva de una empresa, siendo un reto que los recursos humanos sean flexibles, ingeniosos y creativos; por lo que deben considerarse como parte de la estrategia corporativa, convirtiéndose de hecho en un recurso estratégico para lograr una ventaja competitiva básica y real más allá de los recursos materiales, financieros o tecnológicos con que se cuenta.

Los recursos humanos son considerados para autores como Chiavenato (2017) y Cuesta (2018) el factor fundamental del éxito, el recurso estratégico de las organizaciones de hoy. Teniendo en cuenta el aporte o no de sus conocimientos y habilidades para crear, se pueden eliminar las diferencias o limitaciones a las que se someten las empresas en el mundo actual. Es por ello que gestionarlos y capacitarlos adecuadamente constituye una prioridad a partir de garantizarse la elevación del nivel de preparación de los dirigentes que conducen estos recursos.

La importancia de las habilidades gerenciales que se presentan en los directivos como determinantes de su rendimiento laboral, ha aumentado ocasionado por el cambio estructural que

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

sufren las empresas en la actualidad debido al fenómeno de la globalización y al nuevo concepto de empresa orientada hacia el cliente, es así como el entorno cambiante al que se enfrentan los gerentes hace necesario la realización de análisis que permitan conocer las habilidades gerenciales, presentes en la actualidad.

En Latinoamérica este fenómeno adquiere mayor relevancia porque todos los países requieren de directivos capaces de enfrentar con éxito los complejos procesos que se suceden para subsistir como nación libre e independiente, frente a un mundo neoliberal y unipolar.

Las investigaciones realizadas en los últimos tiempos permiten reflexionar sobre la realidad existente en materia de administración que afecta con distinta intensidad, a los diferentes organismos en Cuba. La permanente movilidad del entorno complejiza y diversifica el proceso de dirección, a la vez que exige del dirigente un desempeño profesional que sólo puede llegar a alcanzar si su preparación se concibe y realiza a tenor de los cambios y tendencias que se presentan en el entorno. Cuando la preparación del dirigente no se corresponde con las exigencias que se hacen a su desempeño, se gesta una de las causas primarias de los problemas que inciden en que las empresas no satisfagan plenamente los objetivos sociales.

En correspondencia con todo lo anterior el país ha intensificado sus estrategias de capacitación e incrementado las opciones de preparación de los cuadros para hacerlas más efectivas y más atemperadas a la realidad del momento histórico. A pesar de todo este esfuerzo en muchos contextos organizacionales cubanos se necesita, además de conocimientos; habilidades y actividades que les permita dar el salto necesario.

La urgencia de que los que dirigen estén preparados en las herramientas, técnicas y métodos de dirección modernos, impone identificar las demandas de cada uno o equipo de dirección y dotarlos de los conocimientos y habilidades para dirigir según su preparación, nivel, jerarquía y actividad a que se dedique. Dada su importancia estratégica la política del Partido y el Estado cubano lo incluye en los lineamientos aprobados en el VII Congreso del Partido.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

La preparación de los directivos, contempla la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas, limitadamente utilizado en el desarrollo de directivos empresariales. A pesar de esto existen experiencias significativas respecto al desarrollo de habilidades gerenciales y cómo evaluar las mismas. Por ejemplo, en el contexto internacional, donde la tradición de este tipo de estudio es un tanto mayor, destacan las investigaciones de Whetten y Cameron (2016); Griffin y Van (2016); Paredes et al., (2017); Leyva et al., (2017); Ramírez (2018); Aydin (2018), Goleman (2018) y Qurratul (2018) entre otros. En el ámbito cubano resaltan los estudios de Codina (2017, 2018), constituyéndose este autor como el que mayores aportaciones ha realizado en el contexto nacional al estudio de la temática.

Las habilidades gerenciales se han convertido en un requisito para poder desenvolverse adecuadamente en cargos que demandan flexibilidad y adaptación a los cambios organizacionales y ambientales. En los últimos años el incremento de la competencia laboral ha ido ejerciendo presión para modificar las estructuras de las organizaciones y el trabajo de sus ejecutivos, mejorar la gestión de los directivos para identificar en el recurso humano el potencial de dirección que garantice la oportuna renovación, la adecuada combinación de los directivos nuevos con los de mayor experiencia y que promueva el acceso a otros con mejor preparación, condiciones y motivaciones.

Algunas investigaciones realizadas por el departamento de Cuadros de la Sucursal Cimex Sancti Spíritus ha permitido conocer que no todos los gerentes y jefes de grupos están involucrados o comprometidos con su cargo y puesto de trabajo, se aprecia apatía y falta de entusiasmo para enfrentar actividades de dirección, en ocasiones hay confusión y discrepancias en cuanto a objetivos y prioridades, el trabajo con la reserva se hace difícil pues las personas no desean asumir responsabilidades.

Además de todo lo anterior no se ha logrado una total correspondencia entre los objetivos definidos en el plan estratégico de la organización y los objetivos de desarrollo individual de los gerentes y jefes de grupo.



En sentido general la estructura directiva de CIMEX no tiene buenas destrezas para resolver situaciones de trabajo complejas y les cuesta ofrecer variedad de alternativas de respuestas. En algunos momentos también se presentan comunicaciones inadecuadas que provocan distorsiones y falta de información.

En correspondencia con todo lo descrito hasta aquí el presente artículo se propone socializar la experiencia de poner en marcha un programa de entrenamiento sociopsicológico para fortalecer las habilidades gerenciales en los gerentes y jefes de grupos de la Sucursal Cimex Sancti Spíritus.

DESARROLLO

Supuestos teóricos de partida de la investigación

El término de habilidad ha sido ampliamente estudiado en la literatura científica desde diferentes puntos de vista, donde destacan tanto las aportaciones hechas de la educación y la pedagogía como desde la psicología general y organizacional. Según los objetivos de este estudio resulta valioso entender el término desde el mundo organizacional y empresarial.

El constructo habilidad en el campo organizacional ha sido definido por varios autores que podrían enmarcarse desde posiciones clásicas como las de Katz (1955); Goldstein (1993) y Peiró (1999), hasta autores más contemporáneos como Whetten y Cameron (2016); Pereda (2016) y Madrigal (2017). Sin embargo, todos ellos comparten la idea de que la habilidad se desarrolla en la actividad y que implica el dominio de las formas de la actividad cognoscitiva, práctica y valorativa, es decir el conocimiento en acción.

Por otra parte, son numerosas las clasificaciones que han tratado de explicitar los aportes de los investigadores en el campo de las habilidades gerenciales. Una reciente sistematización realizada por los autores de este artículo permite establecer una clasificación de las habilidades directivas en tres grandes agrupaciones, aunque la literatura científica no muestra un consenso generalizado al respecto.

En primer lugar, se encuentran las habilidades personales, aquellas que hacen referencia al ámbito personal, donde la autodirección marca el comportamiento del directivo. Se trata de la capacidad

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

para construir una percepción precisa respecto de uno mismo y utilizar dicho conocimiento para organizar y dirigir la propia vida.

En segundo lugar, las habilidades con otras personas, también denominadas interpersonales, que son aquellas en las que la relación con los demás cobra un protagonismo especial. Es decir, la capacidad de entender a otras personas y utilizar dicho conocimiento para relacionarse con los demás.

En tercer lugar, se encuentran las habilidades de dirección de personas, que son las que mayormente se han identificado con las habilidades directivas, puesto que hacen hincapié precisamente en la capacidad de supervisión y coordinación de otras personas.

Algo similar ocurre con relación a los diferentes modelos de habilidades gerenciales cuyos autores ponen el énfasis en aquellos elementos que cada uno considera determinantes, aunque coinciden en que, para poder ejercer las funciones y roles propios de la gerencia, un directivo debe poseer ciertas habilidades en función de su capacidad y aptitud para dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinados.

De esta forma la bibliografía sobre el tema reconoce modelos como los de: Katz (1955); Schein (1978); Whetten y Cameron (2016); Griffin y Van D (2016); Pereda (2016); Madrigal (2017); Chiavenato (2017) y Codina (2018).

En esta investigación se decidió, luego de la revisión bibliográfica, considerando las características del contexto donde tendría lugar el estudio, los participantes y los objetivos del mismo utilizar como referente teórico fundamental el Modelo de Schein (1978) definido en su obra "Caree Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs".

Schein en 1978, muestra un modelo que busca describir la relación entre las tareas y demandas propias de cargos directivos y sus habilidades gerenciales. Este modelo no pretende establecer relaciones lineales entre estos conjuntos de variables, sino más bien tendencias e influencias, busca ilustrar cómo los cargos ejecutivos requieren de la ejecución de una diversidad de tareas, para las



cuales es necesario usar una variedad de habilidades y así poder satisfacer múltiples dimensiones de rendimiento.

En este análisis de habilidades críticas dentro de la primera de estas áreas Schein (1978) se refiere a la presencia de aspectos motivacionales y valóricos adecuados para ejercer un cargo gerencial. Entre éstos destaca el compromiso con la organización y su misión, el deseo de obtener logros en su trabajo, el grado de dedicación a su carrera y el ajuste entre los valores e intereses personales, y los valores e intereses del cargo u organización.

Dentro del segundo grupo de habilidades identificadas por Schein (1978), las analíticas, se refiere a las habilidades intelectuales necesarias para ejercer efectivamente un cargo gerencial. Por ejemplo, la habilidad para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas, la capacidad de síntesis e interpretación de información, la capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas y la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades.

Por su parte en el tercer grupo de habilidades; las interpersonales, considera a aquellas necesarias para relacionarse efectivamente con otras personas al interior y exterior de la organización. Estas habilidades incluyen competencias en áreas como comunicación interpersonal, desarrollo de un ambiente de colaboración entre los subordinados y la capacidad para influir en personas sobre las que no se tiene un control directo.

Por último, como habilidades emocionales define el conjunto de habilidades que usan las personas para tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros, tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante, la perseverancia, el enfrentar temas "difíciles" con componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización.

Ahora bien, pese a que la literatura científica recoge una amplia diversidad de autores, conceptos y modelos de análisis e interpretación de las habilidades directivas o gerenciales como indistintamente se conocen, existe prácticamente un acuerdo generalizado en que a pesar de que el desarrollo de



habilidades gerenciales lleva implícito un conocimiento previo elemental, estas tienen un fuerte componente conductual por tanto son enseñables y perfectibles.

Es por eso que para Codina (2017), en el proceso de enseñanza-aprendizaje de habilidades, tienen que utilizarse diferentes enfoques, métodos y técnicas que propicien la participación activa de los asistentes, el intercambio de experiencias; y la ejercitación mediante la aplicación práctica de los conocimientos a situaciones reales (o simuladas) del entorno de los participantes.

Dentro de los métodos o vías para el desarrollo de habilidades gerenciales se reconocen: los métodos de casos, los juegos de negocios, los juegos de roles gerenciales, los videos, los entrenamientos sociopsicológicos y los programas de desarrollo; todos y cada uno de ellos han generado una amplia bibliografía.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación que se presenta se desarrolla desde un enfoque cuantitativo a partir de que lo que se busca es describir o predecir cómo el entrenamiento sociopsicológico que se propone afecta o transforma el grado de desarrollo alcanzado por las dimensiones de las habilidades gerenciales en la muestra estudiada.

Se utilizó un diseño experimental, de tipo preexperimento con esquema de preprueba - posprueba con un solo grupo, según la clasificación de Campbell y Stanley (1966). En este caso, como parte del entrenamiento sociopsicológico en su fase de diagnóstico se aplicaron pruebas para medir el grado de desarrollo de las habilidades gerenciales según el modelo de Schein (1978), posteriormente en las siguientes fases del entrenamiento se introducen los estímulos y finalmente en la fase de diagnóstico final se aplica de nuevo una prueba posterior al estímulo.

El universo de estudio estuvo constituido por una muestra al azar de 10 directivos, trabajadores de la Sucursal Cimex Sancti Spíritus, de ellos se desempeñan cinco en cargos de categoría de gerentes y cinco en cargos de jefe de grupos, que representa el 20% del total de los directivos (50). La composición por sexo es de 4 féminas para un 40% y 6 masculinos para un 60%, en su totalidad graduados de nivel superior, con una edad promedio de 47 años.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

El entrenamiento sociopsicológico se organizó en cinco fases, las cuales no son independientes, pero pueden ser diferenciadas en relación con los fines de cada una de ellas:

1. Fase diagnóstica inicial: Se realiza un diagnóstico de la situación actual del problema que tiene como objetivo determinar el grado de desarrollo de habilidades gerenciales, de manera que aporten el nivel de partida de los participantes y las premisas para el diseño de las sesiones de entrenamiento.
2. Fase de contacto: Se establece la primera relación entre los miembros del grupo y se forman las expectativas eventuales. Se presenta un ambiente favorable para el trabajo en grupo en un clima de confianza mutua.
3. Fase de motivación: Se trabaja la motivación con relación al propósito del entrenamiento, valorando la importancia del mismo como vía para potenciar el desarrollo de habilidades gerenciales.
4. Fase de aprendizaje: En esta fase los sujetos aprenden a valorar la efectividad de la conducta, en el manejo de la contradicción (como vía para potenciar el desarrollo de habilidades gerenciales) tomando como referencia las técnicas correspondientes. La asimilación de estrategias comportamentales. Se tendrán presente las características del método trabajado. Los participantes arriban a conclusiones por sí mismos. El aprendizaje también es construido por ellos en función de sus propias necesidades y bajo la influencia del grupo.
5. Fase diagnóstica final: Se realiza después de las sesiones de trabajo grupal del entrenamiento a fin de determinar el nivel de salida en relación con la influencia del trabajo realizado en el desarrollo de habilidades gerenciales en los gerentes y jefes de grupos de la sucursal CIMEX Santi Spíritus.

El entrenamiento se realizó en cinco sesiones, una por día de forma consecutiva de lunes a viernes, con una duración de aproximadamente 4 horas cada una y en este período se consideró el entrenamiento como la principal tarea de la unidad en la etapa. Se utilizó como local el aula de la gerencia de recursos humanos que dispone de todas las condiciones de climatización, iluminación y amplitud suficientes para realizar con calidad la actividad propuesta.



Para el desarrollo de las sesiones los participantes se ubicaron en forma concéntrica, lo más cerca posible uno de otro, incluido el entrenador. Esta estructura favoreció el desarrollo de un ambiente no usual para quienes participaron, lográndose un clima de trabajo favorable, la cercanía física y una disposición que permite que sean visibles unos por otros. Como recurso de higiene de la actividad para evitar la fatiga, cansancio y desmotivación se concibieron recesos de quince minutos y se ofrecieron las condiciones logísticas de merienda y café.

Tabla 1. Resumen de las sesiones del entrenamiento

Sesiones	Métodos empleados	Objetivos
Primera sesión	Presentación del entrenamiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentar a los participantes en el entrenamiento (entrenadoras, y resto de los participantes), para fomentar la creación de una atmósfera de trabajo adecuada. 2. Adecuar las expectativas de los participantes en relación con los objetivos del entrenamiento, ofreciendo información acerca de sus características. 3. Facilitar el análisis de la consideración del desarrollo de habilidades gerenciales como un fenómeno amplio que incluye tanto elementos innatos como aprendidos.
	Presentación de los participantes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentar a los participantes, creando un clima de relación afectiva favorable y de confianza en el grupo. 2. Adecuar las expectativas de los participantes con respecto a los objetivos específicos del entrenamiento ofreciendo información acerca de las características del programa. 3. Permitir que las entrenadoras se presenten como un miembro más del grupo.
	Elaboración conjunta de las normas del grupo de trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir las normas que regirán el comportamiento del grupo durante las sesiones de entrenamiento. 2. Fomentar el sentimiento de pertenencia al grupo.
	Discusión Grupal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar los beneficios y prejuicios para ejercer las habilidades gerenciales. 2. Valorar la importancia de los gerentes (cuadros de dirección) de las organizaciones para la creación de normas y pautas de comportamiento en sus miembros.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

	Técnica de Cierre	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer las relaciones interpersonales en el grupo en un ambiente favorable. 2. Motivar a los miembros del grupo para el próximo encuentro.
Segunda sesión	Técnica de las expectativas: el escudo	<ol style="list-style-type: none"> 3. Explorar la disposición de cada sujeto con respecto a la sesión.
	Elaboración conjunta de las metas del grupo	<ol style="list-style-type: none"> 4. Definir las metas individuales y grupales para la sesión.
	Árbol de análisis de problemáticas	Identificar las necesidades o motivos importantes. Analizar causas y consecuencias de un inadecuado desarrollo de la Motivación y valores como una variable que interviene en el desarrollo de habilidades gerenciales. Promover el autodiagnóstico y la autovaloración apoyados en el grupo.
	Técnica de situaciones diagnósticas	Diagnosticar formas típicas del comportamiento en situaciones relacionadas con el deseo de obtener logros en su trabajo, el grado de dedicación a su carrera y el ajuste entre los valores e intereses personales y orientar a los participantes en su valoración.
	Técnica de Cierre: "Completamiento de frases"	Obtener información con relación a las metas logradas en la sesión de manera individual. Entrenar a los participantes en la percepción de sí mismo y de los demás.
Tercera sesión	Técnica de las expectativas	Explorar la disposición de cada sujeto a comprender la importancia de las habilidades necesarias para analizar un problema como meta básica de la sesión. Definir las metas individuales y grupales.
	Elaboración conjunta de las metas del grupo	Clarificar las metas y expectativas específicas de los sujetos y del grupo para la sesión. Obtener información que se puede utilizar en la conducción de la dinámica.
	<ul style="list-style-type: none"> • Sociodrama 	Objetivar formas típicas de analizar un problema que afecten el desarrollo de habilidades analíticas. Crear en los participantes la necesidad de asimilar planes de comportamiento más efectivos en su accionar respecto al análisis de un problema y promover el autodiagnóstico y la autovaloración apoyados en el grupo.



	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica Discusión Grupal 	<p>Propiciar el diálogo entre todos los participantes sobre un mismo tema (formas típicas de analizar un problema). Analizar las habilidades analíticas como la conjugación de la habilidad para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas, la capacidad de síntesis e interpretación de información, la capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas y la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades. Valorar la importancia de las habilidades analíticas para la efectividad de la gestión de los gerentes y jefes de grupos.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica de Cierre "El rostro" 	<p>Indagar acerca del estado de ánimo y la disposición que caracterizó al grupo en la sesión de trabajo e incentivar la imaginación de los participantes.</p>
Cuarta sesión	<ul style="list-style-type: none"> • Escala de la disposición apoyados en el color de las rosas. 	<p>11. Conocer el estado de ánimo y la disposición al trabajo que caracteriza al grupo para iniciar la sesión. 12. Profundizar en el logro de un clima favorable para el grupo. 13. Entrenar a los participantes en la verbalización del estado de ánimo.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración conjunta de las metas del grupo 	<p>1. Elaborar las metas y expectativas individuales y del grupo para la sesión. 2. Utilizar la información obtenida en la conducción de la dinámica para favorecer las relaciones interpersonales como dimensión de las habilidades gerenciales.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica de activación: "Eclipse de Sol" 	<p>1. Animar y concentrar al grupo en la actividad. 2. Orientar al sujeto en su propia experiencia acerca del papel que tiene la transmisión de información en las relaciones interpersonales como dimensión de las habilidades gerenciales.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Escala de clasificación 	<p>1. Modelar una situación de discusión en el grupo para diagnosticar el nivel de desarrollo de las relaciones interpersonales como dimensión de las habilidades gerenciales, a partir del manejo de la contradicción que</p>

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

		<p>va a ser entrenada.</p> <p>2. Percibir los estilos de comportamiento inefectivo que influyen negativamente en el desarrollo de las relaciones interpersonales.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica de Cierre 	<p>1. Buscar información sobre la opinión que tiene el grupo sobre cada uno de sus miembros.</p> <p>2. Estimular un clima favorable y de mayor cohesión entre los miembros.</p>
Quinta sesión	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación por parejas 	<p>1. Animar a los miembros del grupo para la construcción colectiva de las metas de la organización.</p> <p>2. Valorar la disposición del grupo para el trabajo del día.</p>
	Lluvia de Ideas	<p>1. Valorar la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones como una habilidad gerencial imprescindible.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • PHILLIPS 66 	<p>1. Valorar el proceso de toma de decisiones como una habilidad emocional esencial para el logro del éxito en el ejercicio de la gerencia.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de compromiso. 	<p>1. Lograr una mayor correspondencia entre la imagen que los sujetos tienen de sí con la real.</p> <p>2. Brindar la posibilidad de que los participantes critiquen, sin agredir al otro y con la abierta intención de ayudar.</p> <p>3. Crear un clima de sinceridad que contribuya a la retroalimentación por parte de los sujetos.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica de cierre: "Completamiento de frases" 	<p>4. Obtener información acerca de la percepción de los sujetos sobre el entrenamiento y brindar las conclusiones del entrenamiento de manera dinámica.</p>

Fuente: elaboración propia

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

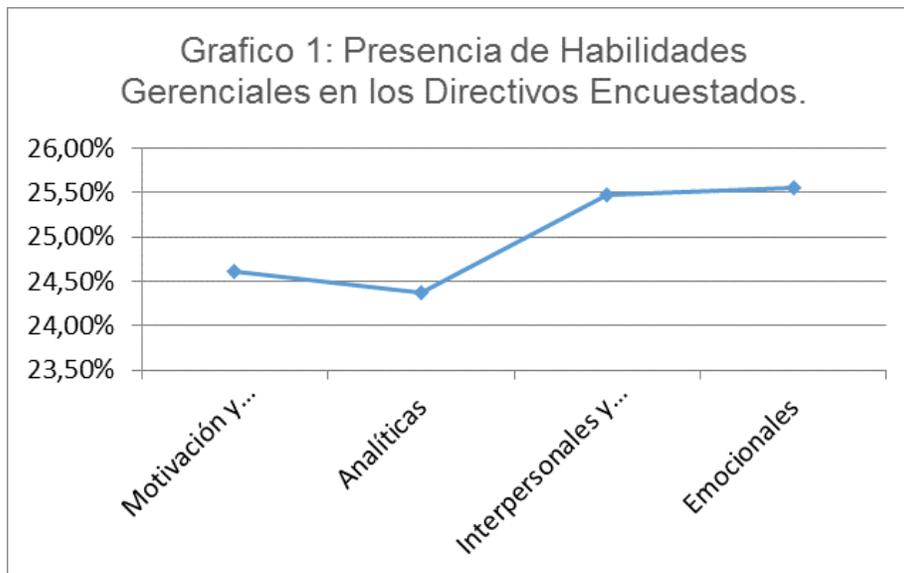
Resultados de la Fase diagnóstica inicial del entrenamiento sociopsicológico

Los resultados, tal como lo evidencia el gráfico 1 muestran puntajes promedios más altos para las habilidades emocionales e interpersonales y puntajes más bajos en habilidades de motivación y valores y habilidades analíticas.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu



Fuente: elaboración propia

Las diferencias que se presentaron no fueron significativas; lo que representa un equilibrio entre las habilidades gerenciales que poseen los gerentes y jefes de grupos. A la vez expresan una contradicción entre la autopercepción que tienen y la realidad.

Un análisis individual de cada habilidad por cada individuo también fue realizado confirmándose que los sujetos evaluados poseen diferentes grados de dominio de las cuatro áreas de habilidades gerenciales, sin embargo, se pudo comprobar que estas diferencias son menores, no encontrándose diferencias significativas entre una y otra habilidad gerencial.

Resultados de las fases de contacto, motivación y aprendizaje

El entrenamiento fue una herramienta interventora que brindó nuevos conocimientos a los implicados acerca de la importancia de una asunción equilibrada de los roles en los equipos. Básicamente se consideró que fue un aporte significativo al grupo entrenado, sentando las bases para que los participantes aprendan a asumir otros roles en función de la tarea realizada, condición que evidentemente requiere de tiempo y de práctica.



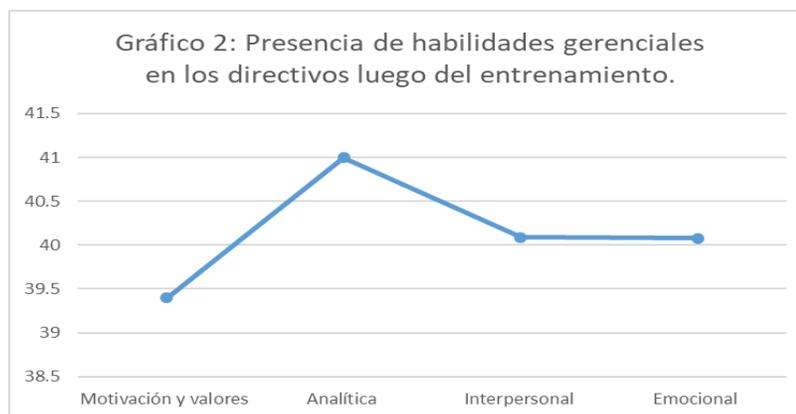
Desde la introducción de conocimientos conectados con las experiencias concretas del grupo en el ámbito laboral, y destacar sus implicaciones positivas basadas en sus necesidades como grupo, se promovió a través de ejercicios vivenciales y dinámicos, comportamientos en los que se sacrificó el propio rol y se asumieron otros roles según las exigencias y condiciones de la tarea. Permitiendo así que los participantes tuvieran la oportunidad de experimentar la sensación de desempeñar otros roles, para que se instaurara como una nueva experiencia que a su vez genere un nuevo conocimiento.

El 80% de los encuestados lograron desempeñar otros roles, aunque no fueran los preferidos y de sacrificar su rol, mientras que un 20% tendió a la estabilidad en el desempeño de su rol.

Los resultados desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo muestran que el entrenamiento ha incrementado los roles de acción, los cuales al inicio eran menos asumidos por el grupo, al ser sustituidos por los roles mentales, situación que fue variando hacia el final del programa.

Resultados de la Fase diagnóstica final

Una nueva aplicación de la encuesta de Schein para evaluar la transformación acontecida en las habilidades gerenciales en la muestra de directivos estudiada, como fue definido metodológicamente, corroboró que todas sus dimensiones mejoraron a partir de las medias obtenidas por cada una de ellas como puede apreciarse en el gráfico 2.



Fuente: elaboración propia



Es decir, después de aplicado el entrenamiento, los sujetos implicados en el estudio poseen un nivel por encima de 35 puntos de habilidades motivacionales, lo que evidencia la autoconfianza, la orientación al éxito y el pensamiento estratégico como algunas de las manifestaciones de la habilidad gerencial que se evalúa en ellos. Esta dinámica comportamental de los puntajes, confirma el éxito del entrenamiento aplicado en esta dimensión, pudiendo lograrse mejores resultados con la continuidad del mismo.

Entre tanto para el caso de las habilidades analíticas, después de aplicado el entrenamiento los diez directivos implicados clasifican en puntajes alto, lo que incide de manera directa en la visión prospectiva y toma de decisiones, que repercute en la presencia del aprendizaje continuo, evaluación de alternativas y creatividad e ingenio como cualidades que respaldan las habilidades analíticas que poseen los gerentes y jefes de grupo de la sucursal.

En el análisis de las relaciones interpersonales, en el segundo momento de aplicación del instrumento existen tres directivos en el nivel medio y siete en el nivel alto, lo que incide de manera positiva en el aumento de su compromiso y de los conocimientos; así como, cambios de actitudes, soportado sobre el perfeccionamiento de las habilidades en los gerentes y jefes de grupos, teniendo como premisa mejorar el desempeño futuro de los directivos de la Sucursal Cimex.

Finalmente, con respecto a las habilidades emocionales estas se mantienen en niveles altos en siete de los sujetos del entrenamiento y solo tres en niveles medios, demostrando seguridad, empatía y responsabilidad social.

El estudio realizado permitió identificar con porcentajes reales la magnitud en la que los gerentes y jefes de grupos de la Sucursal Cimex Sancti Spíritus, mejoraron habilidades estratégicas para desempeñar cargos gerenciales.

Los resultados obtenidos luego de recibir el entrenamiento indican que los gerentes y jefes de grupos de la Sucursal Cimex Sancti Spíritus tienen un mayor dominio de habilidades interpersonales, habilidades analíticas, habilidades emocionales y en menor grado las habilidades de motivación y valores.



Teniendo en cuenta esos resultados alcanzados, los gerentes y jefes de grupos de la Sucursal Sancti Spíritus sometidos al estudio demuestran lo siguiente:

- Su desempeño en cargos gerenciales está completamente orientado al éxito para lo cual se han permitido desarrollar una forma de pensar más estratégica.
- Se encuentran orientados al logro de objetivos, por su forma de plantear estrategias que permiten dar el impulso necesario al negocio analizando fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades.
- Evidencian gran confianza en sí mismos lo cual les permite llegar a la consecución de metas sin dar lugar a la desmotivación.
- Gran deseo de supervisar y controlar a sus subordinados, lo cual es relativamente alto en comparación con el resto de habilidades de motivación y valores.
- Tienen una comunicación efectiva y generan mucha empatía con su equipo de trabajo poniendo en práctica la humildad y la sencillez en cada tarea que realizan, generando un ambiente de sociabilidad y seguridad entre los subordinados.
- Influyen generando en su gente una responsabilidad social que es alineada a la vez con los objetivos que se plantea la organización.

CONCLUSIONES

Los fundamentos teóricos asumidos, así como las características del contexto donde tuvo lugar el estudio, los participantes y los objetivos del mismo, permitieron asumir como referente teórico fundamental, el Modelo de Schein. El cual mantiene total vigencia y actualidad y permite ilustrar cómo los puestos directivos demandan la ejecución de una diversidad de tareas, para las cuales es necesario implicar una variedad de habilidades gerenciales que posibiliten satisfacer múltiples dimensiones de rendimiento.

El entrenamiento sociopsicológico es un método de aprendizaje que utiliza la dinámica grupal y las relaciones sociales como recurso para el cambio y el aprendizaje. Su aplicación en el presente estudio se enriquece a partir del empleo de un instrumento para medir las habilidades gerenciales de



los gerentes y jefes de grupos de la Sucursal Cimex Sancti Spíritus, utilizados en las fases de diagnóstico inicial y final.

Los resultados obtenidos corroboran que el programa de entrenamiento sociopsicológico aplicado a los gerentes y jefes de grupos de la Sucursal Cimex Sancti Spíritus fue efectivo y logró fortalecer las habilidades interpersonales, habilidades analíticas, habilidades emocionales y en menor grado las habilidades de motivación y valores, apreciándose cambios significativos en las dimensiones evaluadas, lo cual confirma que los sujetos evaluados poseen mejores grados de dominio de las cuatro áreas de habilidades gerenciales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aydin, B. (2018) The role of organizational culture on leadership styles. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(1), 267–280. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/mjss>
- Campbell, D.T. y Stanley, J.C. (1966). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Chicago: Rand McNally & Company.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de los Recursos Humanos: El Capital Humanos de las Organizaciones* (10. Edición). México: McGRAW-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Codina Jiménez, A. (2018). Conocimientos y habilidades para la gerencia de empresas cubanas en el contexto actual. Una propuesta. *Folletos Gerenciales*, 22(3), 190-200. <https://folletosgerenciales.mes.gob.cu/index.php/folletosgerenciales/article/view/100>
- Codina Jiménez, et al., A. (2017). Habilidades directivas. *Anales De La Academia De Ciencias De Cuba*, 0. <http://www.revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/603/610>
- Cuesta et al. (2018). Capital Humano: Contexto de su gestión. Desafíos para Cuba. *Ingeniería Industrial*, 39(2), 135-145. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000200135&lng=es&tlng=es.
- Goldstein, I. L. (1993). *Cypress series in work and science. Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation* (3rd ed.). Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Goleman, D. 2018. *La inteligencia emocional, porque es más importante que el cociente intelectual*. Ediciones B, México. 400 p. <https://www.amazon.com/-/es/Daniel-Goleman/dp/1947783424>
- Griffin, R. y Van, D. (2016). *Habilidades directivas: Evaluación y Desarrollo*. (1. Edición). CENGAGE Learning, (Traducción del inglés-Cengage Group es una empresa estadounidense de contenido, tecnología y servicios educativos para los mercados de educación superior, K-12, profesionales y bibliotecarios) Mexico. 792 p.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Katz, R.L. (January-February 1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, pp. 33-42.

Leyva, A.et al., (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Revista Perspectiva Empresarial, (RPE)*, 4(1), 7-22. 4(1), 7-22. <https://doi.org/10.16967/rpe.v4n1a1>

Madrigal, B. 2017. *Habilidades directivas*. (1. Edición). McGraw-Hill, México. 240 p.

Paredes, D.et al., (2017). Validación del instrumento para medir el impacto de las habilidades gerenciales del capital humano como estrategia de buen funcionamiento del proceso administrativo de las Pymes al comercio por mayor ubicadas en ciudad Obregón Sonora, México. *Revista Científica. Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales(TEACS)*, 9(20), 25-43.

Peiró, J. M. (1999). *Análisis anticipatorio de necesidades de formación/desarrollo de competencias. Pro-active: Implementación de una metodología de formación para anticipar necesidades de competencias y de formación en los recursos humanos*. Proyecto Leonardo https://www.uv.es/uipot/CV_Peiro.htm

Pereda, J.F. (2016). *Análisis de las Habilidades Directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*. (Tesis Doctoral) Universidad de Córdoba, Facultad de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales.

Qurratul, A. (2018). Management Skill and Leadership: A Case Study from Hospital Managers of Charity Business in Health. *Journal of Social Sciences Research*. DOI : <https://doi.org/10.32861/jssr.412.478.482>

Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación y Negocios*, 11(17), 23-29.

Schein, H. E. (1978). *Caree Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. (Addison-Wesley Publishing Company, Inc. Reading, MA.)

Whetten, D.A. y Cameron, K. S. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas*. (9. Edición). Pearson Educación, México. 652 p.

