

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS "JOSÉ MARTÍ PÉREZ".  
FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y EMPRESARIALES  
CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS DE AVANZADAS DE  
DIRECCIÓN



"Entrenamiento Sociopsicológico para potenciar las Habilidades Gerenciales en los directivos de la Sucursal Cimex Sancti Spíritus"

Tesis en opción al Título Académico de Máster en Dirección

Autora: Lic. María Elena Rodríguez Vega.

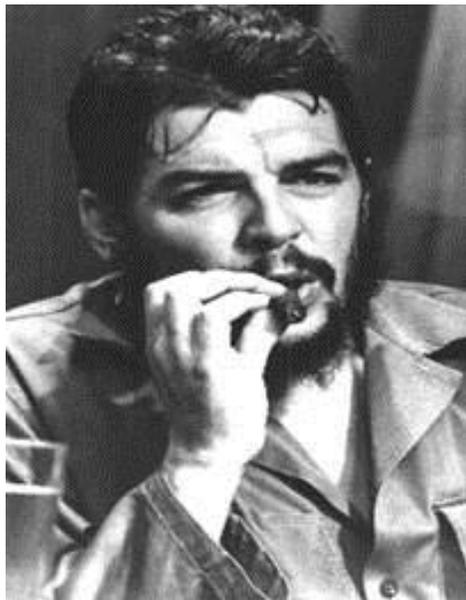
Tutora: Dra. C Adilen Carpio Camacho.

Sancti Spíritus 2018

## *Pensamiento*

*“Un cuadro es un individuo que ha alcanzado el suficiente desarrollo político como para poder interpretar las grandes directivas emanadas del poder central, hacerlas suyas y transmitir las como orientación a la masa, percibiendo además las manifestaciones que ésta haga de sus deseos y motivaciones más íntimas”.*

*16 de septiembre de 1962*



## *Dedicatoria*

*A mi esposo Guzmán Fernández Rodríguez por el cariño y dedicación que siempre ha mostrado por mi formación como profesional.*

*A mis padres e hija Hortensia Vega Pozo, Pedro Rodríguez Echemendía e Indiana Greeter Cruz Rodríguez, por apoyar siempre los deseos de mi superación profesional.*

*A la MSc. Mayulis Conesa Sanctos, por su dedicación y apoyo en la realización de esta investigación.*

*A todos los profesores y colegas que han contribuido a mi formación como profesional.*

## *Agradecimientos*

*A mi tutora, la Doctora en Ciencias Adilen Carpio Camacho por la ayuda prestada y por contribuir a mi crecimiento profesional.*

*A Mayulis Conesa Sanctos, profesora de la UMSS por su empeño en transmitir sus conocimientos y habilidades para hacer de mí un mejor profesional.*

*A Néstor Enrique González Bravo por el apoyo y dedicación brindada*

*Al claustro del CETAD por los conocimientos compartidos.*

*A los directivos y trabajadores de la Sucursal CEMEX Sancti Spiritus por la cooperación brindada para desarrollar con éxito la presente investigación.*

## **SÍNTESIS**

Las habilidades gerenciales se han convertido en un requisito para poder desenvolverse adecuadamente en cargos que demandan flexibilidad y adaptación a los cambios organizacionales, lo que justifica la necesidad de desarrollar un programa de entrenamiento sociopsicológico para fortalecer las habilidades gerenciales en los 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: diagnóstica inicial: en la que se aplicaron pruebas para medir el grado de desarrollo de las habilidades gerenciales según el modelo de Schein y donde se pudo constatar que los cuadros poseen diferentes grados de dominio de las cuatro áreas de habilidades gerenciales, no encontrándose notables diferencias entre una y otra; contacto, motivación, aprendizaje: en las que indistintamente se aplicaron técnicas de presentación, caldeamiento, motivación, captación de datos e influencia psicológica y diagnóstica final: en la 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.

## **SUMMARY**

Management skills have become a requirement to be able to perform adequately in positions that demand flexibility and adaptation to organizational changes, which justifies the need to develop a socio-psychological training program to strengthen management skills in managers and group leaders. the Cimex Sancti Spíritus Branch. The research is based on the quantitative approach, with an experimental design, 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 management skills according to the Schein model and where it was found that the cadres have different degrees of mastery of the four skill areas managers, with no notable differences between one and the other; contact, motivation, learning: in which indifferently applied techniques of warming, motivation, data capture and psychological influence and final diagnosis: in a post-test manner were measured again the managerial skills in 10 managers of the Cimex Branch Sancti Spíritus. The experience made it possible to enhance the development of skills, expressed in the improvement of motivation and values, skills and analytical skills, interpersonal and group skills and emotional skills in the sample studied.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN. ....</b>	<b>8</b>
1.1 COMPETENCIAS GERENCIALES.....	9
1.1.1 Competencias: generalidades.....	9
1.1.2 Relación entre competencias y habilidades.....	10
1.2 HABILIDADES GERENCIALES .....	12
1.2.1 Generalidades de las habilidades .....	12
1.2.2 Habilidades gerenciales o habilidades directivas más allá de su definición .....	14
1.2.3 Modelos de las habilidades gerenciales .....	16
1.2.4 Modelo de habilidades gerenciales seleccionado.....	25
1.3 MÉTODOS PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS .....	27
1.3.1 Diferentes tipos de métodos para desarrollar habilidades gerenciales .....	29
<b>CAPÍTULO II- DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN Y DEL ENTRENAMIENTO SOCIOPSICOLÓGICO PARA FORTALECER HABILIDADES GERENCIALES .....</b>	<b>34</b>
2.1 CARACTERIZACIÓN DEL CONTEXTO DE INVESTIGACIÓN.....	34
2.2 DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
2.2.1 Criterios para la selección y caracterización de los individuos sujetos al preexperimento..	39
2.3 DISEÑO DEL ENTRENAMIENTO SOCIOPSICOLÓGICO .....	39
2.3.1 Fases del entrenamiento sociopsicológico .....	39
2.3.2 Organización del entrenamiento .....	40
2.3.3 Papel del entrenador .....	41
2.3.4 Técnicas del programa de entrenamiento y su descripción.....	43
2.4 SESIONES DE TRABAJO GRUPAL DEL ENTRENAMIENTO SOCIOPSICOLÓGICO .....	45
<b>CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL ENTRENAMIENTO SOCIOPSICOLOGICO .....</b>	<b>61</b>
3.1 RESULTADOS DE LA FASE DIAGNÓSTICA INICIAL DEL ENTRENAMIENTO SOCIOPSICOLÓGICO .....	62
3.1.1 Resultados de la encuesta .....	62
3.1.2 Resultados de la entrevista .....	65
3.1.3 Comparación de los resultados obtenidos luego de la aplicación de la encuesta y la entrevista como parte de la fase diagnóstica inicial .....	66
3.2 RESULTADOS DE LAS FASES DE CONTACTO, MOTIVACIÓN Y APRENDIZAJE.....	68
3.3 RESULTADOS DE LA FASE DIAGNÓSTICA FINAL .....	71
<b>CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>78</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>80</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>86</b>

## **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 el factor fundamental del éxito, el recurso estratégico de las organizaciones de hoy, Aguilera (2014) y Cuesta (2012). 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 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.

La constante preparación de los dirigentes constituye un factor de importancia estratégica para el mundo actual, no por casualidad los países desarrollados le prestan una atención especial. 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 en el mundo contemporáneo 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.

Dadas las condiciones en el orden internacional, la dirección de la Revolución Cubana se ha visto en la necesidad de revisar y actualizar los métodos y estilos de dirección que se han venido empleando y fomentar políticas encaminadas a lograr una estructura de composición de los cuadros adecuada a las condiciones actuales del entorno económico y político en que se desenvuelven las entidades cubanas, (Monteagudo, 2008).

En correspondencia con todo lo anterior el país ha intensificado además 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 el imperativo de 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. (Brizuela, 2013). Dada su importancia estratégica la política del Partido y el Estado cubano lo incluye en los lineamientos aprobados en el VII Congreso del Partido.

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 Luthans, Rosenkrantz & Hennessey (1985), Curtis, Winsor & Stephens (1989), Van Velsor & Britain (1995), American Management Association y Andersen Consulting (2000), Puga & Martínez (2008), Frías E., Sánchez, D., Ucrós M. y Madrigal et al. (2009), Puchol et al (2010), Whetten & Cameron (2011), Medina, M., Guerrero, L., Barquero, J. D., & Armenteros, M. C. (2012) y Griffin y Van Fleet (2013) entre otros.

En el ámbito cubano resaltan estudios realizados por González (1996), Novoa (2001), Águila, (2004) y Codina (2001, 2004, 2013), constituyéndose este último 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.

La experiencia de más de 3 años dirigiendo la actividad de Cuadros en la Sucursal Cimex Santi 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.

Todas estas limitaciones se configuran como la situación problemática de la investigación y permite formular el siguiente problema científico: ¿Cómo mejorar las habilidades gerenciales de gerentes y jefes de grupo de la Sucursal Cimex de Sancti Spíritus?

En correspondencia con el problema científico se determina como objeto de estudio son las competencias gerencial y como campo de acción las habilidades gerenciales.

El análisis del problema científico a resolver permitió trazar el siguiente objetivo general: desarrollar un programa de entrenamiento sociopsicológico para fortalecer las habilidades gerenciales en los gerentes y jefes de grupos de la Sucursal Cimex Sancti Spíritus.

Se trazan como objetivos específicos:

1. Sistematizar los elementos teóricos y metodológicos de las habilidades gerenciales como categoría rectora dentro de las competencias de los directivos.

2. Diseñar un programa de entrenamiento sociopsicológico que favorezca el desarrollo de habilidades gerenciales a partir del modelo de análisis de habilidades considerado.
3. Implementar el programa de entrenamiento sociopsicológico diseñado en los gerentes y jefes de grupos de la Sucursal Cimex Sancti Spíritus.
4. Valorar las transformaciones acontecidas en las habilidades gerenciales de los gerentes y jefes de grupos de la Sucursal Cimex Sancti Spíritus a partir de la intervención realizada y considerando el modelo de estudio de habilidades gerenciales escogido.

A partir de estos elementos se definió como hipótesis de la investigación: si se desarrolla un programa de entrenamiento sociopsicológico, entonces es posible fortalecer las habilidades gerenciales en los gerentes y jefes de grupos de la Sucursal Cimex Sancti Spíritus.

El desarrollo del estudio se justifica, porque el mismo posee valor teórico dado por los resultados de la construcción del marco teórico – referencial, a partir de un análisis bibliográfico sobre las habilidades gerenciales; así como, la asunción de una postura teórica para analizar la temática en las condiciones contextuales de Cuba y sus organizaciones. El valor práctico radica en que la intervención diseñada e implementada es viable en la práctica, puede servir de paradigma a estudios con muestras y objetivos semejantes y de mayor envergadura, además permite mejorar las habilidades gerenciales y con ellas el desempeño gerencial que es uno de los elementos esenciales que busca el modelo económico cubano.

El valor metodológico se le atribuye a la utilización del instrumento, tomado de la bibliografía, para diagnosticar las habilidades gerenciales según las dimensiones de Schein; así como, a la concepción del entrenamiento sociopsicológico como producto científico para desarrollarlas, permitiendo contribuir al fortalecimiento de dichas habilidades. El valor social está dado por las significativas mejoras que puede lograr este trabajo posteriormente sobre el desempeño gerencial de directivos y la repercusión y trascendencia en el grado en que determina o alcanza los objetivos

apropiados para el desarrollo de su organización a partir del desarrollo de destrezas conseguido.

La investigación se desarrolla desde un paradigma cuantitativo con un diseño experimental, de tipo preexperimento con diseño de preprueba - posprueba con un solo grupo.

Para el desarrollo de la investigación se emplearon métodos teóricos, empíricos, y estadísticos. Cada uno de estos cumple funciones gnoseológicas determinadas, por lo que en el proceso de realización de la investigación se complementaron entre sí.

Los métodos del nivel teórico en cumplimiento de su función epistemológica permitieron revelar las relaciones esenciales del objeto de investigación no observables directamente. Participan en las etapas de formulación del problema; así como, en el análisis de los resultados, estableciendo una lógica mediante la cual los datos obtenidos se transforman en generalizaciones empíricas; por lo que se utilizan, por tanto, en la construcción y desarrollo de la teoría científica que caracteriza el desarrollo de habilidades gerenciales en los gerentes y jefes de grupos de la Sucursal Cimex Sancti Spíritus.

Los métodos de análisis y síntesis e inducción y deducción, posibilitan el procesamiento de la información teórica y empírica, la valoración del estado en que se expresa el desarrollo de habilidades gerenciales en los gerentes y jefes de grupos de la Sucursal Cimex Sancti Spíritus y sus particularidades en la población declarada.

El método histórico y lógico permite estudiar los antecedentes, causas y condiciones históricas en las que surgió el problema, comprender la esencia de su desarrollo a partir de la profundización en sus relaciones causales y las leyes generales de su funcionamiento, en correspondencia con el marco histórico concreto en que se ha desarrollado el mismo, así como sus condicionamientos e implicaciones sociales.

Los métodos empíricos permiten la obtención y elaboración de los datos recogidos y el conocimiento de los hechos fundamentales que caracterizan el fenómeno. Se emplearon el análisis de documentos y los métodos interrogativos. Las técnicas particulares que se utilizaron fueron la entrevista, la encuesta y el trabajo en grupo.

Los métodos estadísticos contribuyen a organizar, resumir y presentar los datos empíricos obtenidos y establecer las generalizaciones apropiadas a partir de ellos. Dentro de estos se emplearon los descriptivos para organizar y clasificar los indicadores cuantitativos obtenidos en los cuestionarios aplicados mediante tablas de distribución de frecuencias, gráficos, y el cálculo de porcentajes.

La presentación del estudio se estructuró en tres capítulos, el Capítulo I dedicado a la precisión de los principales elementos teóricos que caracterizan el objeto de estudio, el Capítulo II orientado a la caracterización del contexto y la definición metodológica de la investigación y el Capítulo III expone los resultados de la aplicación del entrenamiento sociopsicológico y su contribución al desarrollo de habilidades gerenciales en los gerentes y jefes de grupos de la Sucursal CIMEX Sancti Spíritus.

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.

### Introducción al capítulo

La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan y el éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas.

En correspondencia con lo anterior, el análisis de las diferentes fuentes consultadas tuvo como objetivo sistematizar los elementos teóricos y metodológicos de las habilidades gerenciales como categoría rectora dentro de las competencias de los directivos, a partir del análisis de enfoques e investigaciones relevantes, que se recogen en fuentes bibliográficas en los últimos años sobre este tema. Se analizan los elementos esenciales de las competencias gerenciales y el papel de las habilidades dentro de estas; así como el concepto, las características fundamentales, los modelos de análisis y los métodos más frecuentes utilizados para el desarrollo de las habilidades gerenciales. En la figura 1 se muestra la representación gráfica del hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación.

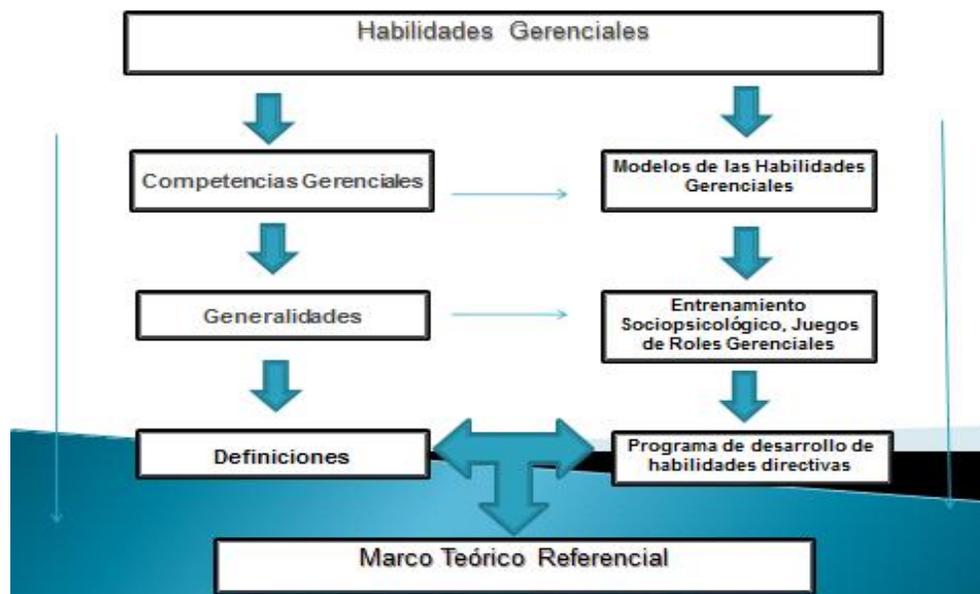


Figura 1.1 Hilo conductor.  
Fuente: Elaborado por el autor

## **1.1 Competencias gerenciales**

### **1.1.1 Competencias: generalidades**

“Competencia” es una palabra polisémica (disputa, rivalidad, incumbencia, atribución, competición, capacitación, etc.). Una de sus acepciones es la “pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado” (Diccionario de la R.A.E.).

Los antecedentes en el estudio de la temática se remontan a la década de 1960 en las investigaciones de D. Mc Clelland de la Universidad de Harvard, quien atribuyó el éxito de individuos en su trabajo, más características propias de la persona, sus *competencias*, aspectos como los conocimientos y habilidades, criterios utilizados como principales factores de selección. Lo anterior lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó *competencias*, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que “realmente causa un rendimiento superior en el trabajo” y no “a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo (Mc Clelland, 1973). Es así que surge la gestión de competencias en el marco de la gestión de los recursos humanos, y se fundamenta en la búsqueda de una explicación al desempeño laboral exitoso de individuos en determinados contextos (Cuesta, 2005).

Todavía Boyatzis en 1982, hablaba de “características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo y en una organización concreta”. Posteriormente se las identifica con comportamientos.

Para Levy-Leboyer (1997) “Las competencias son repertorios de comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada “Mientras que para Pereda y Berrocal (1999) son “Un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta”. Por su parte, Cardona y Chinchilla (1999) las consideran “Aquellos

comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función”.

De estas definiciones se deducen varios aspectos de las competencias:

- Son comportamientos observables
- Dependen de características permanentes de las persona
- Causan un desempeño exitoso
- En una función y contextos determinados

De manera que, el término competencias constituye un concepto renovador que aporta una distintiva cualidad, salvando las carencias del enfoque tradicional basado en la inteligencia cognitiva, tal como lo denomina (Goleman, 1999), referenciando el entonces utilizado coeficiente de inteligencia (CI), en la explicación de un desempeño laboral superior. Así, existe alto consenso entre académicos en que las competencias incorporan de forma armónica un conjunto de conocimientos, habilidades o destrezas, características personales, experiencias, sentimientos, motivaciones, deseos y valores que le permiten a una persona desempeñarse de modo exitoso (Morales, 2006; Cuesta, 2005; Fleury y Fleury, 2005; Grant, 2002; Spencer y Spencer, 1993).

### **1.1.2 Relación entre competencias y habilidades**

Según Sánchez (2012), una persona que posee determinada habilidad puede decidir no usarla (por ejemplo, por desmotivación o por despecho). En este caso no se habla de competencia, pues ésta incluye acción y motivación. La habilidad es potencial, la competencia es desempeño real, habilidad en acción.

Para este autor una competencia tiene varios componentes: dentro de los Observables se encuentra la conducta la cual se manifiesta a través del Hacer; en tanto, dentro de los No observables, es decir de los deducidos a partir de la conducta, se encuentran los conocimientos (saber); las aptitudes y habilidades (saber hacer); los rasgos de la personalidad, actitudes y valores (saber estar) y las motivaciones (querer hacer).

Pereda (1999) añade un sexto factor, externo o contextual: Poder hacer (medios y oportunidades).

En la literatura científica aún hoy persiste cierta confusión entre habilidades y competencias directivas, por varios motivos:

- Existen varias clasificaciones, repertorios y denominaciones de competencias directivas, según los distintos autores, con similitudes, pero también con notables diferencias entre ellas.
- Las competencias comparten el nombre con la habilidad que las hace posibles (trabajo en equipo, empatía, negociación, etc.).
- Algunos autores hablan de “competencias” para referirse fundamentalmente a las relacionadas con meta-habilidades (autoconocimiento, auto-regulación, empatía, etc.) mientras que llaman “habilidades” a las más relacionadas directamente con la función directiva (delegación, negociación, trabajo en equipo, etc.).
- Por otra parte, cada organización debe decidir qué competencias necesita desarrollar en sus directivos y trabajadores, y cuáles son los comportamientos observables para evaluarlas. Así pues, en organizaciones diferentes se dan competencias y definiciones diferentes, a veces bajo el mismo nombre.

En los últimos años, la Sucursal Cimex Sancti Spíritus ha estado involucrada en un proceso de restructuración, como muchas empresas del país, a tono con los lineamientos de la política de estado y del partido, todo este proceso ha traído consigo una redistribución de las funciones, fundamentalmente de los directivos, centralizándose en unos pocos de ellos la responsabilidad y autoridad que antes se compartía por un número mayor de estos. Los directivos involucrados, resultantes de estos procesos de restructuración, han tenido que asumir responsabilidades que desde el punto de vista de su formación no estaban totalmente preparados para asumirlas, añadiéndose a esto las deficiencias que en el proceso de formación y capacitación existe, la situación era aún más compleja.

## 1.2 Habilidades Gerenciales

### 1.2.1 Generalidades de las habilidades

El término de habilidad ha sido ampliamente estudiado en la literatura científica desde diferentes puntos de vistas donde destacan tanto las aportaciones hechas de la educación y la pedagogía como desde la psicología general y organizacional. En esta investigación según sus objetivos, se realiza el análisis del término para el mundo organizacional y empresarial.

El concepto de habilidad proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la maña, el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. La persona hábil, por lo tanto, logra realizar algo con éxito gracias a su destreza. Estas habilidades en la actualidad están adquiriendo cada vez más importancia, y las empresas tienden a seleccionar a personas que sepan utilizarlas y desarrollarlas, puesto que de ello depende la calidad y la rentabilidad de la misma.

En la tabla 1.1, que aparece seguidamente se muestra de forma sintética los elementos esenciales del constructo habilidad dado por diferentes autores.

<b>Tabla 1.1: Síntesis de definiciones sobre el constructo habilidad</b>	
<b>Autores</b>	<b>Definición</b>
Katz (1955)	Una habilidad que puede desarrollarse, no necesariamente innata, y que se manifiesta en el rendimiento, no meramente potencial.
Goldstein (1993)	Capacidad para desempeñar las operaciones de un puesto con facilidad y precisión.
Peiró (1999)	Capacidad de realizar un desempeño competente del puesto de trabajo (ser capaz de hacer algo).
Nahavandi (2006)	Un talento adquirido que una persona desarrolla en relación con una tarea específica.
Mosley et al. (2005)	Conjunto de habilidades conceptuales para adquirir, interpretar y analizar información de una manera lógica; habilidades de relaciones humanas que implican el entender a otras personas y actuar efectivamente, habilidades administrativas que proporcionan la capacidad de lograr que se hagan las cosas mediante el uso efectivo de otras habilidades, y habilidades técnicas que consisten en la capacidad para entender y supervisar los procesos, prácticas o técnicas que se requieren para la realización de

	trabajos específicos en la organización.
Whetten y Cameron (2005)	Habilidades necesarias para manejar la propia vida así como las relaciones con otros.
Madrigal Torres (2009)	La capacidad y aptitud de una persona para dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinados.
Knapp (2007)	Es la capacidad del individuo adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo esfuerzo de tiempo y economía, y con el máximo de seguridad.
Núñez Martín (2012)	Es el desarrollo de ciertos hábitos de comportamiento.
Cobo (2012)	La capacidad de aplicar conocimientos y utilizar técnicas para completar tareas y resolver problemas. Las habilidades duras (funcionales) generalmente se pueden adquirir de una manera lógica y sistemática. Las habilidades blandas (también llamadas sociales o de comportamiento) son destrezas de orden más subjetivo e intangible.
Agolla y Van Lill (2013)	Conjunto de habilidades psicológicas se refieren a la forma de pensar y las habilidades mentales necesarias para el éxito empresarial, habilidades interpersonales, que giran en torno a la gestión de relaciones clave y habilidades técnicas.
Griffin y Van Fleet (2013)	Conjunto de habilidades centrales formado por habilidades técnicas, interpersonales, conceptuales, de diagnóstico, de comunicación, de toma de decisiones y de gestión del tiempo.
Jafarzadeh (2013)	La capacidad de convertir el conocimiento en acción para dirigir el buen conocimiento.
López Forero (2013)	Un cúmulo de destrezas, prácticas y experiencias propias de quien dirige la organización.
Real Academia Española (2014)	Es la capacidad y disposición para algo.

Fuente: Pereda (2016)

Como puede apreciarse, los autores citados coinciden de una u otra forma en 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”, criterio que comparte la autora del trabajo.

Ciertamente profundizar en el conocimiento que la influencia de las habilidades directivas tiene en las organizaciones es un campo de estudio relativamente nuevo y

que está despertando cada vez más interés (Ferrer y Clemenza, 2006; Perry et al., 2009; Cetina et al., 2010; Aburto Pineda y Bonales Valencia, 2011; Goyal, 2013; Jafarzadeh, 2013). En la actualidad hay abundante literatura (Bass, 2000; Ramis Palmer et al., 2007; Jing y Avery, 2008) en la que se discute la relación entre las habilidades directivas con determinados aspectos de la eficiencia y eficacia organizacional. En cambio, faltan estudios más específicos sobre la incidencia que las habilidades directivas tienen en determinados ámbitos, como por ejemplo en el sector público o como determinante de la calidad de servicio (Raineri y Fuchs, 1995).

### **1.2.2 Habilidades gerenciales o habilidades directivas más allá de su definición**

Como se ha visto de manera recurrente en la revisión de la bibliografía y lo expuesto hasta aquí, en el mundo científico se utilizan indistintamente los términos gerenciales y directivas como acepciones que acompañan usualmente al vocablo habilidad en el mundo empresarial. En esta investigación se decidió utilizar el término gerencial por considerar que su uso es más aceptado en el contexto específico donde se desarrolla la investigación.

También de manera recurrente no existe acuerdo entre los investigadores sobre los diferentes elementos que incluyen u operacionalizan en cada caso para conformar estas habilidades, por tanto lo más interesante resulta observar las características definitivas que demarcan las habilidades directivas y las diferencias de otros tipos de característica y prácticas directivas que han sido definidas por Whetten y Cameron (2005). Para estos autores:

- a) *Las habilidades directivas son conductuales.* No son atributos de la personalidad ni tendencias estilísticas, ya que dichas habilidades consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. Mientras la gente con diversos estilos y personalidades puede aplicar las habilidades de manera diferente, existe, no obstante, un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes en toda una variedad de diferencias individuales.

- b) *Las habilidades directivas son controlables.* El desempeño de estas conductas se encuentra bajo el control del individuo. A diferencia de las prácticas organizacionales como “contratar selectivamente” o actividades cognitivas como “trascender el miedo”, las habilidades pueden demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse conscientemente por los propios individuos. Las habilidades ciertamente pueden implicar a otra gente y requieren trabajo cognoscitivo, pero son conductas que la gente puede controlar por sí misma.
- c) *Las habilidades directivas se pueden desarrollar.* El desempeño puede mejorar. A diferencia del CI (coeficiente intelectual) y de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento que permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades a través de la práctica y la retroalimentación. Los individuos pueden progresar de menor a mayor competencia en las habilidades directivas.
- d) *Las habilidades directivas están interrelacionadas y sobrepuestas.* Es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades no son conductas simplistas o repetitivas; son un conjunto integrado de respuestas complejas. Los directivos eficaces, en particular, deben depender de combinaciones de las habilidades para lograr los resultados deseados. Por ejemplo, para poder motivar eficazmente a los demás, pueden requerirse habilidades como comunicación de apoyo, influencia, facultamiento (empowerment) o autoconocimiento personal.
- e) *Las habilidades directivas a veces son contradictorias o paradójicas.* Por ejemplo, las habilidades directivas centrales no son, ni todas de orientación suave y humanista, ni todas altamente impulsoras y directivas. No están orientadas ni exclusivamente hacia el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo y el espíritu emprendedor. Es típica en los directivos más eficaces una variedad de habilidades directivas, y algunas de ellas parecen incompatibles. (Whetten, 2005). Así mismo, investigaciones realizadas por dicho autor llevan a

habilidades directivas esenciales: las habilidades personales, interpersonales y de grupo, las cuales se explican más adelante. Conceptualizando a las habilidades como conductuales, controlables, desarrollables, interrelacionadas y sobrepuestas, a veces pueden ser contradictorias y paradójicas.

### **1.2.3 Modelos de las habilidades gerenciales**

Las personas son las únicas capaces de utilizar eficientemente los recursos de la organización, aportando su esfuerzo y su inteligencia. De ahí la importancia, y la necesidad, de dirigir adecuadamente a las personas, o sea, de encauzarlas y movilizarlas hacia el logro de objetivos. Esa necesidad de dirigir adecuadamente a las personas pasa por las habilidades directivas. La identificación de tales habilidades y recursos es cada vez más imperiosa y su detección requiere de instrumentos más confiables y válidos que permitan interpretar y anticipar el futuro comportamiento de la persona. Para facilitar esta identificación, han sido numerosas las aportaciones que han permitido detectar, clarificar e inventariar todo un amplio listado de habilidades que tratan de poner el acento en los diferentes tipologías y clasificaciones de lo que son las verdaderas capacidades humanas puestas al servicio del trabajo profesional.

La revisión de la literatura (Mosley et al., 2005; Griffin y Van Fleet, 2013; etc.) ha permitido establecer una clasificación de las habilidades directivas entre grandes agrupaciones (Tabla 1.2), aunque no existe un consenso generalizado. En primer lugar, se encuentran las habilidades personales, aquellas que hacen referencia al ámbito personal, en donde la autodirección marcará el comportamiento del directivo. Se trata de la capacidad 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.

<b>Tabla 1.2: Una propuesta de clasificación de las habilidades directivas</b>		
<b>Habilidades personales</b>	<b>Habilidades interpersonales</b>	<b>Habilidades de dirección de personas</b>
Inteligencia emocional Gestión del tiempo Gestión de estrés Desarrollo personal Toma de decisiones y resolución de problemas	Capacidad de aprender Desarrollo de la visión Capacidad de comunicación Cooperación y trabajo en equipo Gestión de reuniones Asertividad Negociación	Liderazgo Motivación Desarrollo de personas Creatividad Delegación Resolución de conflictos Optimización de recursos Presentaciones en público Gestión del talento Coaching

Fuente: Elaboración propia

En la actualidad las habilidades personales, interpersonales y de dirección están adquiriendo cada vez mayor importancia en las empresas y organizaciones. En este sentido Goyal (2013) afirma que las personas con excelentes habilidades personales llegan a la cima de su eficacia personal y de su organización, puesto que las habilidades interpersonales permiten a los trabajadores interactuar con éxito en un trabajo cada vez más desafiante sometido a un entorno cambiante. Hasta este momento las evidencias demuestran que son una de las piezas clave para alcanzar el éxito en la gestión y dirección de organizaciones y proyectos.

Las habilidades personales y directivas se convierten en componentes fundamentales para la gestión, que se deben identificar y desarrollar adecuadamente en el ámbito y en el contexto de la gestión de los servicios públicos. Newman (2000) afirma que se está generalizando un nuevo lenguaje basado en el desarrollo, la involucración, el cumplimiento, la escucha, el apoyo, la ayuda y el compromiso, un nuevo lenguaje en el que el despliegue de las habilidades personales y directivas cobra un nuevo significado. En este sentido, Jafarzadeh (2013) se refiere a la necesidad de la capacitación como una condición que ayuda a los trabajadores al control de su vida laboral y aceptar mayores responsabilidades en el futuro.

Agolla y Van Lill (2013) afirman que los principales factores internos de las innovaciones son la estrategia organizacional, el clima organizacional, el liderazgo

estratégico, la capacidad empresarial y los recursos intangibles. Ciertamente, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la delegación y el manejo de los conflictos son algunas de las habilidades interpersonales que el directivo eficaz va a tener que llevar a la práctica en el ejercicio de su gestión.

Respecto a la clasificación de las habilidades directivas, han sido numerosas las aportaciones en el sentido de establecer una agrupación que facilite su análisis y valoración. Agolla y Van Lill (2013) propone una combinación de tres conjuntos de habilidades como la base para alcanzar el éxito en la gestión: psicológica, interpersonal y técnica. La clasificación propuesta por Mosley et al. (2005) proporciona un marco adecuado que facilita el estudio y comprensión de las habilidades directivas (Figura 1.2). Establece dos grandes niveles a la hora de clasificar las habilidades: directivas y no directivas. A su vez, las habilidades directivas las estructura en tres subniveles: supervisión, intermedia y alta dirección.

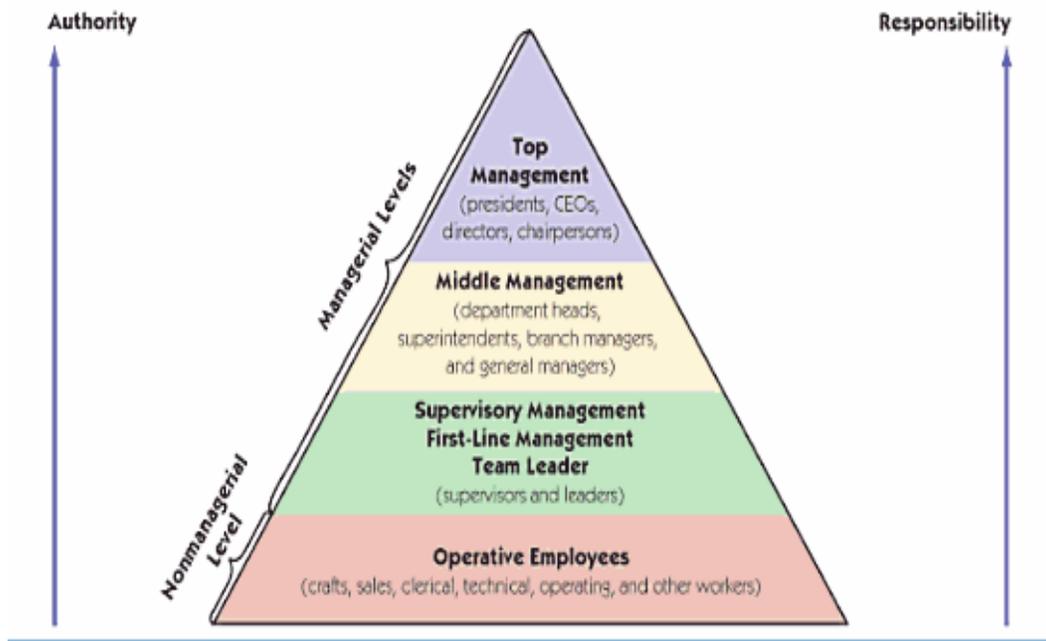


Figura 1.2: Clasificación de las habilidades directivas de Mosley, Megginson y Pietri

Fuente: Mosley et al. (2005)

Las habilidades directivas tienen como referente a autores como Drucker (1954) que propone las cinco operaciones básicas en las que resume el trabajo de un directivo: fijar objetivos, organizar, comunicar y motivar, medir y evaluar, desarrollar y formar personas; y a Katz (1955), que destaca que los directivos necesitan tres habilidades

administrativas básicas: las habilidades técnicas son los conocimientos y competencias en un campo especializado, como ingeniería, cálculo, contabilidad o manufactura; las habilidades de trato personal consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo, y por último, las habilidades conceptuales son las que deben poseer los directivos para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas. Recientemente, Griffin y Van Fleet (2013) realizan una propuesta basada en siete habilidades centrales: habilidades técnicas, interpersonales, conceptuales, de diagnóstico, de comunicación, de toma de decisiones y de gestión del tiempo.

La creación de una "pirámide de habilidades directivas" fue sugerida por Reh (2009), que agrupa los talentos generalmente reconocidos con los niveles de responsabilidad. A medida que se avanza en el camino corporativo, llegar a una posición de responsabilidad y a su vez a una de alto ejecutivo, es necesario dominar nuevas habilidades, la mayoría de las cuáles se convierten en desarrolladoras y conceptuales, en lugar de científicas. Es decir, a medida que se asciende en el nivel de responsabilidad toman más peso las habilidades en detrimento del conocimiento técnico.

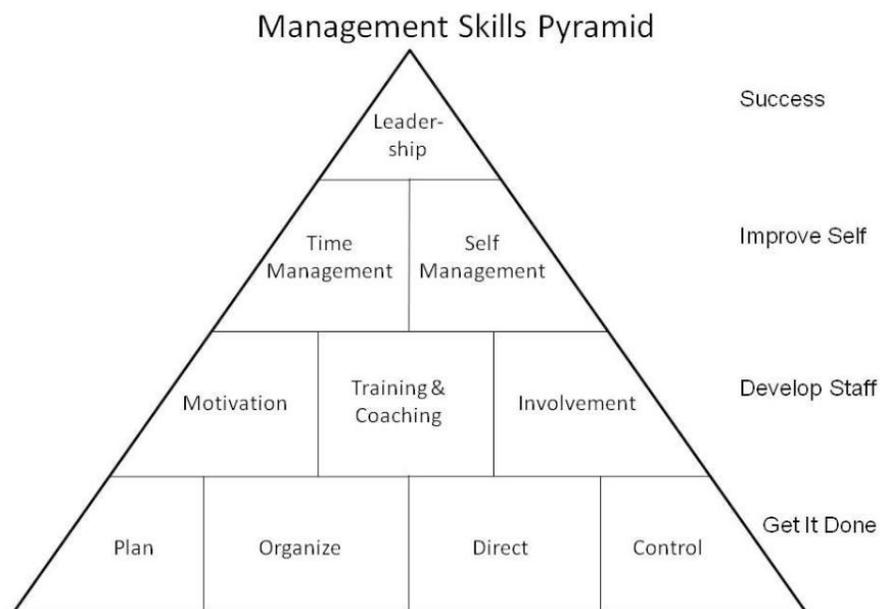


Figura 1.3: La pirámide de las habilidades directivas según Reh

Fuente: Reh (2009)

La pirámide propuesta por Reh (2009) incluye cuatro niveles (Figura 1.3); en primer lugar, están las habilidades básicas (planificar, organizar, dirigir, controlar); en segundo nivel se encuentran las habilidades centradas en el desarrollo de los subordinados (motivar, capacitar, entrenar y fomentar la participación de los empleados); como tercer nivel se sitúan las habilidades que afectan a la implicación personal (efectividad y gestión del tiempo); en cuarto lugar, la cima de la pirámide contiene una sola habilidad, la más difícil de aprender y desarrollar: el liderazgo.

En esta línea, pero muchos años antes, se le debe a Maslow (1943) la conocida Pirámide de las necesidades humanas, que acertadamente representa cómo las personas deben ir superando una serie de necesidades hasta llegar a aquellas que situaba en la cima de la pirámide, las de autorrealización.

Dentro de las clasificaciones de habilidades directivas las aportaciones más recientes sitúan a Pereda (2016), como al autor que más recientemente ha hecho propuestas al respecto, aportando un marco, que desde su perspectiva, facilita el estudio y comprensión de las habilidades directivas. En la Figura 1.4 se presenta la pirámide de habilidades directivas según este autor.

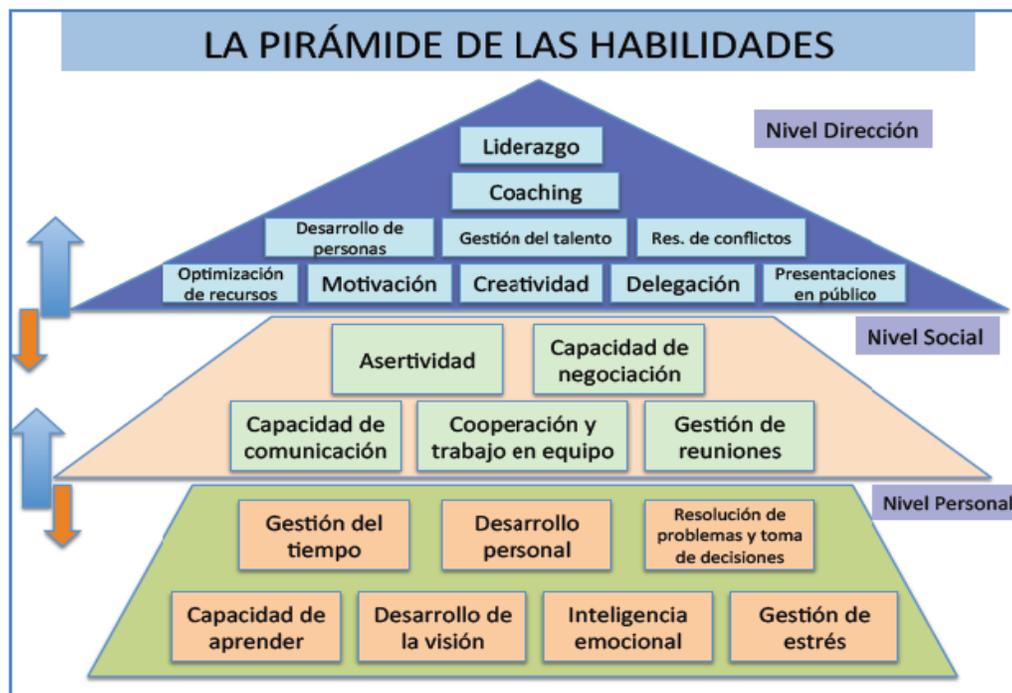


Figura 1.4: La pirámide de las habilidades directivas según Pereda

Fuente: Pereda (2016)

Al primer nivel se le denomina Personal y está constituido por un conjunto de habilidades que se refieren a la propia persona. Se le considera el más importante, puesto que es la base del comportamiento profesional. Antes de ser directivo se es persona, por ello, es la base de la pirámide, una base amplia y fuerte, capaz de soportar un peso importante, el peso de los éxitos, de los fracasos, de los conflictos, de las decisiones, de las responsabilidades, etc. La base de este nivel la constituye un grupo de habilidades que actúan de soporte a la persona, son su sustento sobre los que deberán apoyarse otras habilidades más instrumentales o aplicadas. En este nivel se pueden encontrar las siguientes habilidades: capacidad de aprender, desarrollo de la visión, estrategia y desarrollo personal, inteligencia emocional, toma de decisiones y la gestión del tiempo. Al segundo nivel se le denomina Social, puesto que el conjunto de habilidades que se pueden incluir dan forma a una gran estructura de soporte que consolida el primer nivel, el Personal, que lo enriquece y desarrolla.

El nivel Social está determinado por la calidad de las habilidades personales. Aquí se encuentran las habilidades sociales que tienen como denominador común la relación con otras personas, que siguiendo a Esparza (2009), considera que la calidad de las relaciones radica en la calidad de como uno es. De ahí, que esta segunda estructura se hace fuerte cuando las habilidades a nivel personal están maduras, desarrolladas. En el nivel Social se encuentran habilidades como el trabajo en equipo, la capacidad de comunicación, la gestión de entrevistas, la negociación, la gestión de reuniones, la asertividad, la gestión del jefe y las habilidades sociales.

Finalmente al tercer nivel se le identifica con el de la Dirección. A este nivel, como en la Pirámide de Maslow, se encuentra el máximo desarrollo en el despliegue de las habilidades. Y este desarrollo se alcanza cuando se dirigen, se coordinan y se lideran personas. El arte de la dirección, y por ende, el de la dirección de personas, supone el ejercicio de un amplio abanico de habilidades, que se basa en el desarrollo de los anteriores niveles, personales y sociales, por eso está en la cima de la pirámide. Las habilidades en la dirección de personas suponen un desafío en las relaciones con las personas, implica exigencia, responsabilidad y decisión. En este nivel se encuentran las habilidades: liderazgo, motivación, desarrollo de personas,

efectividad, presentaciones en público, gestión de conflictos, delegación, coaching, gestión del talento y la creatividad e innovación.

A continuación se recoge en la Tabla 1.3, un resumen de las principales aportaciones respecto al estudio y los modelos de las habilidades directivas, que proporciona una aproximación a las habilidades directivas analizadas en la revisión de la literatura.

<b>Tabla 1.3: Modelos de las habilidades directivas según autores</b>			
<b>Drucker (1954)</b>	<b>Katz (1955)</b>	<b>Mintzberg (1973)</b>	<b>Schein (1978)</b>
Propone las cinco operaciones básicas: a) fijar objetivos; b) organizar; c) comunicar y motivar; d) medir y evaluar; e) desarrollar y formar personas.	a) Las habilidades técnicas b) Las habilidades de trato personal c) Las habilidades conceptuales	a) Roles interpersonales (cabeza visible, líder y enlace) b) roles informativos (monitor, difusor y portavoz) c) roles decisivos (empresario, gestor de anomalías, asignador de recursos y negociador)	a) Motivación y Valores b) Analíticas c) Interpersonales d) Emocionales
<b>Bateman y Snell (1999)</b>	<b>Chiavenato (2000)</b>	<b>Whetten y Cameron (2005)</b>	<b>Mosley et al. (2005)</b>
Establecen que las Habilidades técnicas, conceptuales o de toma de decisión e interpersonales o de comunicación, constituyen la piedra angular en el desempeño gerencial.	Las habilidades exigen otras competencias personales para tener éxito en la práctica. La clave está en adquirir competencias durables: aquellas que no se vuelvan descartables ni obsoletas. Se deben desarrollar tres competencias durables: a) el conocimiento, b) la perspectiva y c) la actitud.	Las habilidades administrativas incluyen: a) Habilidades de mercado, que se refieren a lo necesario para competir efectivamente y administrar las relaciones externas, y; b) Habilidades de jerarquía, que incluyen lo necesario para mantener el control y la estabilidad.	a) Habilidades conceptuales para adquirir, interpretar y analizar información de una manera lógica; b) Habilidades de relaciones humanas que implican el entender a otras personas y actuar efectivamente c) Habilidades administrativas que proporcionan la capacidad de lograr que se hagan las cosas

			mediante el uso efectivo de otras habilidades, d) Habilidades técnicas que consisten en la capacidad para entender y supervisar los procesos, prácticas o técnicas que se requieren para la realización de trabajos específicos en la organización.
<b>S. Función Pública México (2008)</b>	<b>Madrigal (2009)</b>	<b>Reh (2009)</b>	<b>Cobo (2012)</b>
<p>a) Visión del servicio público: Consiste en los valores éticos que poseen y deben practicar los empleados públicos.</p> <p>b) Gerenciales: Se trata de los conocimientos, habilidades o actitudes que deben tener los empleados públicos en el desempeño de sus funciones.</p> <p>c) Técnicas transversales: Consisten en los conocimientos y habilidades que son útiles para la generalidad de los puestos.</p> <p>d) Técnicas específicas: Consisten en conocimientos y habilidades de</p>	<p>Las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia, son:</p> <p>a) La comunicación,</p> <p>b) Saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva,</p> <p>c) Tener creatividad para innovar, improvisar y planear,</p> <p>d) Ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda,</p> <p>e) Saber administrar su tiempo y el de su personal,</p> <p>f) Trabajar en equipo, y</p>	<p>Nivel 1: - Planear, Organizar, Dirigir y Controlar</p> <p>Nivel 2: - Motivar, Capacitar, Entrenar, Fomentar la participación de los empleados</p> <p>Nivel 3: - Efectividad</p> <p>- Gestión del tiempo</p> <p>Nivel 4: - Liderazgo.</p>	<p>1. Nivel básico: Habilidades y alfabetismos básicos. Aquí se incluye la capacidad de lectura y escritura, matemáticas, ciencias y alfabetismo digital.</p> <p>2. Nivel intermedio: Habilidades ocupacionales. Aquí se encuentran competencias relacionadas con necesidades laborales específicas</p> <p>3. Nivel superior: Habilidades más complejas que guardan estrecha relación con una economía de los</p>

carácter técnico-especializado que son requeridos para el desempeño.	g) Ser asertivo.		talentos.
<b>Agolla y Van Lill (2013)</b>	<b>Griffin y Van Fleet (2013)</b>	<b>Codina (2013)</b>	<b>Pereda (2016)</b>
<p>a) Habilidades psicológicas se refieren a la forma de pensar y las habilidades mentales necesarias para el éxito empresarial.</p> <p>b) Las habilidades interpersonales: gestión de relaciones clave y ajustes basados en las relaciones vitales de nuevo éxito en participación.</p> <p>c) Las habilidades técnicas: desarrollo del concepto, la estrategia, la planificación, la investigación de mercado, evaluación económica, etc.</p>	<p>Siete habilidades centrales:</p> <p>a) habilidades técnicas,</p> <p>b) interpersonales,</p> <p>c) conceptuales,</p> <p>d) de diagnóstico,</p> <p>e) de comunicación,</p> <p>f) de toma de decisiones</p> <p>g) de gestión del tiempo.</p>	<p>a) Dirección o enfoque estratégico.</p> <p>b) Comunicaciones interpersonales.</p> <p>c) Estrategias y técnicas de negociación.</p> <p>d) Manejo de conflictos.</p> <p>e) Trabajo en equipo.</p> <p>f) Liderazgo y motivación.</p> <p>g) Diagnóstico de problemas y toma de decisiones.</p> <p>h) Administración del tiempo y delegación.</p> <p>i) Reuniones productivas.</p> <p>j) Gerencia del cambio.</p>	<p>a) Nivel personal (capacidad de aprender, desarrollo de la visión, estrategia y desarrollo personal, inteligencia emocional, toma de decisiones y gestión del tiempo</p> <p>b) Nivel social (trabajo en equipo, capacidad de comunicación, gestión de entrevistas, negociación, gestión de reuniones, asertividad, gestión del jefe y habilidades sociales</p> <p>c) Nivel de dirección (liderazgo, motivación, desarrollo de personas, efectividad, presentaciones en público, gestión de conflictos, delegación,</p>

			coaching, gestión del talento y la creatividad e innovación.
--	--	--	--

Fuente: Adaptado de Pereda (2016) y actualizado por la autora

Con independencia de uno u otro modelo de análisis de las habilidades directivas, todos los autores coinciden en que para poder ejercer las funciones y roles propios de la gerencia, un gerente debe poseer ciertas habilidades en función de su capacidad y aptitud para dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinados. De esta forma unos y otros ponen el énfasis en aquellos elementos que consideran determinantes.

#### 1.2.4 Modelo de habilidades gerenciales seleccionado

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, H.E. (1974) 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.

<b>Tareas y Demandas de los Cargos Ejecutivos</b>	<b>Habilidades Críticas</b>	<b>Algunos Resultados Esperados</b>
1. Practicar gestión de organizaciones en economías de mercado con alta competencia	1. Motivación y Valores	1. Efectividad y eficiencia organizacional
2. Administrar tecnología cada vez más compleja, cambiante, diversa y especializada		
3. Analizar enormes cantidades	2. Analíticas	

de datos usando tecnología de información		
4. Relacionarse con otros a un nivel interdisciplinario.	3. Interpersonales	2. Compromiso y productividad del personal
5. Relacionarse con otros en idiomas, percepciones y culturas diferentes		
6. Configurar y reconfigurar equipos de trabajo según es demandado por diferentes circunstancias		
7. Alinear intereses propios y del personal con los de la organización		
8. Dominio de las disciplinas y temas del negocio en que se trabaja	4. Emocionales	3. Calidad y rapidez de productos y servicios
9. Manejo de temas interpersonales, técnicos, sociales y políticos con rapidez y simultaneidad		

Fuente: Schein, H. E. (1978)

En este análisis de habilidades críticas dentro de la primera de estas áreas Schein 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, 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.

### **1.3 Métodos para el desarrollo de habilidades directivas**

La bibliografía científica recoge una amplia diversidad de autores, conceptos y modelos de análisis e interpretación de las habilidades directivas o gerenciales como indistintamente se conocen. Sin embargo, 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.

Codina (2013) considera que de forma general y previa a cualquier acción de formación y desarrollo de directivos deben tenerse en cuenta las particularidades de los directivos como alumnos y las exigencias que esta formación y desarrollo impone en esta etapa de la vida. Así, resume como principales particularidades de los directivos como "alumnos" las siguientes:

- Los dirigentes, generalmente, son personas con una formación empírica o profesional en una determinada rama y, por tanto, son portadores de conocimientos y experiencias que pueden y deben utilizarse en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Su trabajo se caracteriza por una dinámica muy activa, por tanto, no son propicios a asumir una posición pasiva en un proceso de capacitación, necesitan un determinado nivel de actividad y participación en el que puedan aplicar y utilizar sus energías, conocimientos y experiencias.
- Generalmente no disponen de mucho tiempo para dedicarse al "aprendizaje".

- Tienen tendencia a "desconectar" si se encuentran en una situación que no les aporte conocimientos, experiencias, o resulte relativamente lejana a sus "problemas".
- Según su nivel, tienen un "lenguaje" específico para comunicarse que no siempre es el mismo que el de otros profesionales.
- Una tarea importante de un directivo debe ser formar y entrenar a sus subordinados de manera que estos puedan elevar la eficiencia y efectividad en el desempeño de sus tareas. Este es el propósito de algunos enfoques recientes como el "coaching" y el "empowerment".
- Muchas veces consideran la capacitación como un gasto, no como una inversión, por tanto se incorporarán a un proceso de capacitación si sienten que la relación costo-beneficio resulta conveniente.

Según este propio autor, "estas particularidades han determinado la popularidad que han alcanzado en la capacitación de directivos diferentes técnicas como son: métodos de casos, juegos de negocios, juegos de roles, videos, entre otros, que han generado una amplia bibliografía, inclusive en el medio latinoamericano". (Codina, A. 2013, p.35)

A partir de estos elementos regulariza algunas exigencias que deben tenerse en cuenta en el desarrollo de cualquier vía de formación de directivo, a saber:

- Utilizar métodos variados que posibiliten una dinámica muy activa en la que los participantes intercambien enfoques y experiencias que mantengan su interés durante todo el tiempo.
- Las actividades dirigidas a la consolidación y ejercitación de enfoques y técnicas deberán desarrollarse de manera que se apliquen a situaciones reales de los participantes, independientemente de que se puedan utilizar videos, estudios de casos u otro tipo de materiales que transmitan experiencias de otros contextos.
- Insertar en el proceso las experiencias de los participantes como parte de los conocimientos que serán objeto de estudio y socialización.

- Utilizar estrategias y técnicas que propicien el aprendizaje acelerado y el desarrollo de habilidades en la transmisión de conocimientos y el desarrollo de subordinados.
- El "profesor" debe convertirse más en un facilitador del proceso que en un transmisor de informaciones, su papel principal será el de organizar y orientar procesos de trabajo que conviertan los conocimientos y experiencias de los participantes en "objetos de trabajo" y patrimonio de todos.

De lo anterior se deriva que, 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.

Las habilidades gerenciales son una de las herramientas básicas para el Desarrollo Organizacional, el propósito de llegar a desarrollar dichas habilidades en su máxima capacidad es fortalecer la administración de la organización para su beneficio, el de clientes y accionistas si los hubiera.

### **1.3.1 Diferentes tipos de métodos para desarrollar habilidades gerenciales**

Toda organización efectiva necesita realizar acciones concretas para el desarrollo y el progreso propio y el de sus miembros. Si bien es cierto que el desarrollo de habilidades gerenciales pasa un poco por la libre espontaneidad y la naturaleza innata del ser humano, también se reconoce la necesidad de abreviar el tiempo de aprendizaje por vía del adiestramiento y la capacitación. Ello determina el desarrollo de métodos específicos en la formación de los dirigentes que permitan modelar los problemas reales que en la actividad de dirección se presentan y garanticen una asimilación activa.

La literatura sistematizada sobre los métodos o vías para desarrollar habilidades directivas reconoce fundamentalmente a los entrenamientos sociopsicológicos, juegos de roles gerenciales y programas de desarrollo como vías conducentes a la formación de dichas habilidades.

## **1. Entrenamientos sociopsicológicos**

Según Cabrera (2002) 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. Deviene un proceso de desarrollo que tiene como objetivos el desarrollo de habilidades de interacción social, la profundización en el autoconocimiento, la motivación por el cambio y la interiorización de estrategias y principios teóricos metodológicos que influyen y modifican las actitudes ante determinadas configuraciones subjetivas del individuo y repercuten en la personalidad como unidad. Ello le da cierta orientación al comportamiento, prepara a los sujetos con una mayor competencia ante las exigencias sociales.

El aprendizaje que se produce en el entrenamiento sociopsicológico tiene un carácter experiencial, entendido esto como la “generación de una teoría de la acción desde la experiencia personal y su modificación continua para favorecer la eficiencia”. (Johnson y Johnson, citado en Calviño, 1998, p.18). Dicho aprendizaje experiencial, no queda en la superficie de comprender la importancia de la habilidad ni se reduce únicamente a la experiencia, sino en el surgimiento de la necesidad y su configuración en motivo que determina la implicación del sujeto y la consecuente significación del aprendizaje. Su propósito “es la modificación de las estructuras cognitivas, sus actitudes y ampliar el repertorio de sus habilidades conductuales”. (Fuentes 2000, p.35).

El entrenamiento constituye una vía para promover los recursos humanos en una empresa, cuando no se enfoca como un grupo de acciones formativas aisladas formales e independientes de la estrategia de la organización. Desde el punto de vista de Águila (2004) de lo que se trata es de una concepción de entrenamiento encaminada a proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo de hábitos favorables para sus relaciones interpersonales, al descubrimiento y búsqueda de sus funciones colectivas, al adiestramiento del personal con elementos indispensables para el desempeño de sus funciones, al cambio de actitud de las personas y al desarrollo de habilidades especiales como la comunicación, solución de conflictos y toma de decisiones.

## **2. Juegos de roles gerenciales**

Un juego es un sistema en el cual los participantes se involucran en un conflicto artificial, definido por reglas que arroja un resultado cuantificable (Salen & Zimmerman, 2004). Los juegos con propósito educativo son importantes en los ambientes enseñanza–aprendizaje, son ampliamente estudiados en la literatura, debido a las bondades en procesos de enseñanza y aprendizaje. Según (Gómez, 2010), los juegos educativos tienen varios propósitos: enseñar varios conceptos, reforzar conceptos previos, socializar experiencias, comprobar hipótesis, plantear nuevas soluciones, entre otras.

Los juegos se convierten en herramienta para capacitación y diagnóstico de grupos de trabajo en lo referente a las habilidades y comportamientos deseables en los empleados. Rojas, M; Jaimes, L.; Valencia, M. (2018)

Los juegos de rol corresponden a una familia de juegos en los cuales los jugadores asumen papeles de personajes en un escenario ficticio. Ellos tienen la libertad de actuar dichos roles literalmente actuando, o a través de un proceso estructurado de toma de decisiones o de desarrollo del personaje. (Grouling, 2010). Las acciones que se realizan durante el juego pueden ser exitosas o fallidas de acuerdo a un sistema formal de reglas y directrices llamado sistema de juego. (Tychsen, 2006). A partir de las mismas, los jugadores tienen la libertad de improvisar; sus acciones y elecciones guían la forma y el desarrollo del juego. (Kim, 2008).

Según Botero (2011), para la enseñanza de la administración existen varios juegos que cumplen el propósito de simular el funcionamiento de una o varias unidades organizacionales, entre los que destacan el juego de la confianza y el juego de la cerveza.

## **3. Programas de desarrollo de habilidades directivas**

Las preguntas básicas para el diseño de un programa de desarrollo de habilidades directivas no difieren de las que se pueden formular para cualquier otro programa que son: ¿Qué? Para identificar cuál es el problema que queremos resolver, la insatisfacción entre el "estado actual" y el "estado deseado", ¿Por qué? Nos permite identificar los factores que han propiciado la existencia del problema que queremos

resolver, como puede ser insuficiente capacitación, o selección precipitada de alguna gente, ¿Para qué? Dirigido a identificar los objetivos que deben alcanzarse, lo que queremos obtener al concluir el desarrollo del Programa y ¿Cómo? Para determinar los procesos, métodos y técnicas que puedan resultar más efectivos para los objetivos que nos hemos propuesto.

Este método que ha resultado ser el más exitoso para ayudar a los individuos a desarrollar habilidades directivas se basa en la teoría del aprendizaje social (Bandura, 1977; Boyatzis, Cowen y Kolb, 1995; Davis y Luthans, 1980). Este enfoque aglutina el rígido conocimiento conceptual con las oportunidades de practicar y aplicar conductas observables. Depende del trabajo cognoscitivo, así como del trabajo conductual.

### **Conclusiones del capítulo**

1. Las organizaciones que avanzan continuamente pese a cualquier vicisitud que pueda presentarse son aquellas que muestran adaptabilidad al cambio. En un mundo, donde muchos aspectos que solían ser habituales se encuentran constantemente cambiando, las empresas requieren que sus gerentes desarrollen una serie de habilidades que podrían ser la diferencia entre el éxito o el fracaso de una organización.
2. Existe un acuerdo unánime en la literatura científica respecto al importantísimo papel que juega para el desempeño empresarial exitoso el desarrollo de competencias gerenciales y cómo un eslabón esencial de esta lo constituyen las habilidades.
3. El análisis conceptual del término habilidad lleva a inferir que esta 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”, y que por lo tanto está mediada por un fuerte componente de la conducta del individuo.
4. A lo largo del desarrollo histórico del estudio de la temática se han formulado diferentes modelos para explicar y operacionalizar la categoría habilidades directivas o gerenciales que han permitido además a los investigadores realizar

un número de investigaciones en este campo para contrastar los supuestos teóricos con la realidad organizacional y hacer propuestas de mejoras.

5. Las habilidades gerenciales se constituyen como una de las herramientas básicas para el avance organizacional, factibles de modificarse; por tanto, de formarse o entrenarse, solo es necesario advertir que se precisa utilizar enfoques, métodos y técnicas que garanticen la participación activa de los involucrados, el intercambio de experiencias y la ejercitación mediante la aplicación práctica de los conocimientos a situaciones reales del entorno.

## **CAPÍTULO II- DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN Y DEL ENTRENAMIENTO SOCIOPSICOLÓGICO PARA FORTALECER HABILIDADES GERENCIALES**

### **Introducción al capítulo**

En este capítulo, teniendo en cuenta los elementos teóricos asumidos, se establecen las bases metodológicas para dar respuesta al problema definido en la investigación, tanto desde la concepción general del estudio, como del entrenamiento sociopsicológico para el desarrollo de habilidades gerenciales en los gerentes y jefes de grupos de la sucursal CIMEX Santi Spíritus.

Así en el capítulo se parte de una breve caracterización del contexto donde se desarrolla la tesis, seguidamente se plantean los elementos de orden metodológico generales de la investigación para finalmente plantear los aspectos de la metodología propia del entrenamiento sociopsicológico adoptado como método para incidir en el desarrollo de habilidades gerenciales.

### **2.1 Caracterización del contexto de investigación**

La Sucursal Cimex Sancti Spíritus fue creada en enero de 2005, y está conformada por 4 Complejos Minoristas, una Tienda Mayorista, Agencia Especializada de FINCIMEX, Servicios Internos, 8 Agencias Western Unión y un Centro de Elaboración. Fue constituida mediante Escritura Pública No. 3205, de agosto de 1995, otorgada ante la Licenciada Lourdes Díaz-Canel Navarro, Notario Público de la Notaría Especial del Ministerio de Justicia, quedando constituida la Sociedad Mercantil Cubana Corporación Cimex, S.A. La misma está debidamente inscrita en el Registro Central de Compañías Anónimas en el Libro 138, Folio 30, Hoja 9934, Sección Primera y en el Registro Mercantil Primero de La Habana en el Libro 1192, Folio 30, Hoja 16768; desde el 11 de septiembre de 1995. La sucursal es patrocinada por el MINFAR.

La sucursal se organiza por procesos. De éstos unos garantizan: La ejecución de funciones de regulación y control (como son los procesos contables – financieros, aseguramientos técnicos, de gestión de personal entre otros). Otros materializan la ejecución de las producciones de bienes y servicios, el mantenimiento y la logística.

Los procesos que garantizan la ejecución de funciones de regulación y control de la sucursal, se organizarán en grupos de trabajo, cuya denominación es facultad del gerente general de la sucursal y por lo general son atendidos por un gerente.

Las áreas de regulación y control como norma, son dirigidas por un gerente y podrán estar integradas por grupos de trabajo, donde laboran técnicos afines con la actividad.

En la sucursal funcionan tres Áreas de Regulación y Control:

- Comercial
- Económica
- Recursos Humanos

Los Jefes de grupos tienen categoría ocupacional de cuadro, coordinan y dirigen técnicamente el trabajo del resto de los técnicos. Esta forma de organización es la más recomendable, ya que hace más flexible los procesos técnicos, las relaciones de trabajo y más fluida comunicación horizontal.

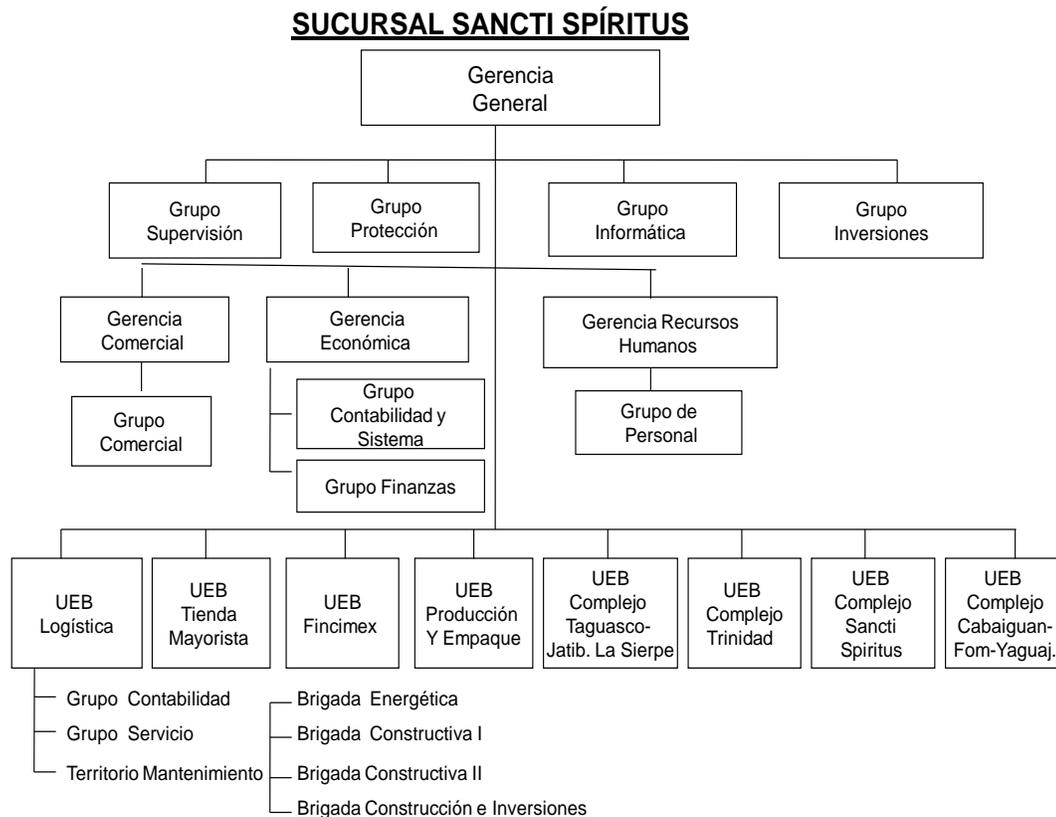
El área de regulación y control Recursos Humanos, es la responsable de garantizar la implantación del Sistema de Dirección de Capital Humano en la Sucursal, así como del cumplimiento de los procesos de selección, formación, contratación, evaluación de idoneidad y de vinculación del salario a los resultados.

Como norma los procesos que garantizan la ejecución de la producción de bienes y servicios se organizan en Unidades Empresariales de Base, cuya denominación es facultad del Gerente General de la Sucursal.

Las áreas de resultados claves de la sucursal para el periodo de Planeación Estratégica 2016-2020, son Responsabilidad Social, Gestión Económica, Mejora Continua. La mejora continua tiene como objetivo estratégico perfeccionar el funcionamiento en nuestras entidades y estructuras organizativas de los sistemas de gestión con una mayor eficacia y eficiencia de los procesos, así como la calidad en los servicios con infraestructuras tecnológicas adecuadas. Entre sus objetivos específicos se encuentra incrementar la eficiencia y eficacia en la Gestión del Capital Humano. En este orden se aspira a concretar dos acciones, orientadas a que el 80%

de las promociones a cargos de dirección se realicen con el personal que integra la reserva de cuadros, así como lograr el 90% del completamiento de la plantilla de cuadros.

La estructura de la Sucursal Sancti Spíritus es la siguiente:



CIMEX tiene bien delimitada la Política de la Empresa, la cual se concreta en: Ofrecer bienes y servicios que satisfagan los requisitos crecientes de sus clientes internos y externos, partiendo de un enfoque integrador en su gestión y el cumplimiento de los siguientes principios:

- Alcanzar los principios de la gestión de la calidad.
- Lograr la disminución de los impactos negativos.
- Asegurar la comunicación, retroalimentación, veracidad y seguridad de la información.
- Cumplir los requisitos legales y reglamentarios de las partes interesadas.

- Asegurar que cada trabajador cumpla los procedimientos de su puesto de trabajo con profesionalidad, compromiso, honradez y disciplina.
- Alcanzar un ambiente de trabajo para prever, controlar y mitigar los riesgos internos y externos en los procesos, actividades y operaciones.

A partir de lo anterior, la misión de CIMEX es atender las necesidades de bienes y servicios de sus clientes, proporcionándoles satisfacción con servicios y productos de calidad, garantizando rentabilidad y crecientes aportes a la economía del país, protegiendo al medio ambiente y con trabajadores profesionales, honrados, disciplinados y comprometidos con la organización.

La visión se orienta a alcanzar niveles superiores de satisfacción de nuestros clientes y trabajadores, con alta integración de los procesos, incrementando sostenidamente los aportes a la economía del país.

Las aspiraciones se corresponden con los valores compartidos disciplina, compromiso, profesionalidad y honradez.

La actividad de Cuadros responde metodológicamente a la dirección del Grupo Empresarial CIMEX, la cual tiene definidas toda una serie de funciones que deben ser cumplimentadas en cada territorio, se cuenta con una plantilla de 50 directivos Anexo 1, los que se clasifican en:

- **Directivos** que son los que elaboran, orientan, controlan, guían y despliegan las políticas. Por su alcance ocupan los cargos de dirección de nivel intermedio.
- **Ejecutivos:** que son los que participan en la elaboración, dirigen, ejecutan y controlan el cumplimiento de las políticas en lo que les corresponde.

De los 50 cuadros 2 son directivos para un 4% y 48 ejecutivos para un 96%. La composición por sexo es de 26 féminas para un 52% y 24 masculinos para un 48%, mostrando una adecuada correlación entre ambos sexos. La proporción racial está estructurada con 40 blancos para un 80%, 6 son negros para un 12% afectándose el indicador establecido por política de cuadro con respecto a esto y 4 mestizos para un 8%. Respecto al nivel educacional de la plantilla, 33 poseen nivel superior para un 66% lo que debe favorecer en gran medida la preparación de los cuadros, 11 son

técnicos medios para un 22% y 6 media superior para un 12%. Predominan como especialidades de los graduados de la Educación Superior los egresados de la Licenciatura en Contabilidad y Finanzas .

## **2.2 Diseño metodológico de la investigación**

Son varias las metodologías que en la actualidad suelen utilizarse en el campo de las investigaciones empresariales para alcanzar los objetivos que se traza el investigador. Todas ellas proporcionan un marco de referencia y una justificación lógica para examinar los principios y procedimientos por lo que se formulan, responden y evalúan los problemas. Conocerlas permite al que investiga seleccionar la más adecuada para abordar el problema objeto de su investigación.

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.

El proceso de la investigación cuantitativa a decir de Hernández et al. (2006) se caracteriza por ser secuencial, deductivo, probatorio y de análisis de la realidad objetiva, lo que posibilita la generalización de resultados, el control del investigador sobre los fenómenos, la precisión, la réplica y la predicción. Es decir, los estudios cuantitativos siguen un patrón predecible y estructurado (proceso) donde las decisiones fundamentales se toman antes de la recolección de datos.

Ha decir de algunos investigadores, “la investigación cuantitativa debe ser lo más objetiva posible. Los fenómenos que se observan y/o miden no deben ser afectados de ninguna forma por el investigador. Éste debe evitar que sus temores, creencias, deseo y tendencias influyan en los resultados del estudio o interfieran en los procesos y que tampoco sean alterados por las tendencias de otros. (Unrau, Grinnell y Williams, 2005)

A partir de los elementos metodológicos definidos con anterioridad y considerando la importancia que dentro de los estudios cuantitativos tiene el correcto diseño del proceso de investigación a seguir, se tomó la decisión de utilizar un diseño

experimental, de tipo preexperimento con diseño de preprueba - posprueba con un solo grupo, según la clasificación de Campbell y Stanley (1966). Los preexperimentos se llaman así porque su grado de control es mínimo y generalmente son útiles como un primer acercamiento al problema de investigación en la realidad, como es el caso de este estudio.

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, 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.

### **2.2.1 Criterios para la selección y caracterización de los individuos sujetos al preexperimento**

El universo de estudio estuvo constituido por una muestra al azar de 10 directivos, trabajadores de la Sucursal Cimex Sancti Spiritus, de ellos se desempeñan cinco en cargos 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. Predominan como especialidades los egresados de la Licenciatura en Contabilidad y Finanzas (3), Ingeniero Químico (1), Ingeniería Industrial (1), Ingeniero Informático (1), Lic.Sociocultural (1), Lic. Psicología(1), Lic. en Educación Laboral (1), y Lic. Física y Astronomía (1).

### **2.3 Diseño del entrenamiento sociopsicológico**

El programa de entrenamiento sociopsicológico se realiza teniendo en cuenta las siguientes fases:

#### **2.3.1 Fases del entrenamiento sociopsicológico**

En la organización del entrenamiento, según lo planteado por Ramírez, (2010), se distinguen cinco fases en el proceso que debe conducir el entrenador, 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.

### **2.3.2 Organización del entrenamiento**

El entrenamiento se proyecta para llevarse a cabo en cinco sesiones, una por día de forma consecutiva de lunes a viernes de la semana uno del mes de septiembre de 2017. En este periodo 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 cuenta con 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 ubican en forma concéntrica, lo más cerca posible uno de otro, incluido el entrenador. Esta estructura favorece el desarrollo de un ambiente no usual para quienes participan en el trabajo, lográndose un clima de trabajo favorable, la cercanía física y una disposición que permite que sean visibles unos por otros. No se utilizarán mesas ni ningún otro elemento que provoque barreras o distancias entre los participantes. La privacidad del local es otro elemento a tener en cuenta, garantizando que las sesiones no sean interrumpidas y evitando posibles distracciones por ruidos o sonidos del exterior.

Como recurso de higiene de la actividad para evitar la fatiga, cansancio y desmotivación se conciben recesos de quince minutos y se ofrecen las condiciones logísticas de merienda y café. Se propicia en todo momento el adecuado intercambio entre los miembros del grupo, lo cual favorece un adecuado desenvolvimiento de los participantes. Se hará uso de juegos y técnicas de animación que mantendrán la adecuada concentración.

El tamaño del grupo objeto del entrenamiento debe oscilar entre 8 y 12 miembros. Se coincide con el criterio de Rice (1987), cuando señala que los grupos deben ser lo suficientemente numerosos como para permitir a sus miembros distenderse sin que el éxito de la tarea dependa del esfuerzo de todos y suficientemente pequeño como para permitir que cada uno mantenga relaciones interpersonales con todos los miembros.

De esta forma se asegura el manejo adecuado de la dinámica grupal y por tanto la efectividad en cuanto al proceso de facilitación de las influencias grupales. Se facilita también la atención y tratamiento de las particularidades de cada sujeto.

### **2.3.3 Papel del entrenador**

El valor del programa de entrenamiento va a depender en gran medida del papel que tenga el entrenador y la relación con la dinámica grupal, por lo que se hace imprescindible que el entrenador posea el suficiente conocimiento psicológico para la comprensión de los procesos grupales, especialmente para influir en las personas a través del grupo. Por esta razón en el entrenamiento participan como entrenadores la investigadora del presente estudio (Jefa de cuadros de la entidad) y la psicóloga

de la sucursal. Ambas con una experiencia superior a los tres y cinco años, respectivamente en la actividad que desempeñan.

La habilidad del entrenador consiste en ayudar a los miembros del grupo a comprender sus propios sentimientos en la medida y en la forma en que los van experimentando, pero siempre utilizándose como fuerza motivadora que participa en la regulación del comportamiento, a través de objetivos que tienen un sentido personal para el sujeto. El entrenador debe tener previsión y alta responsabilidad.

En cuanto al papel del entrenador, González (1996) brinda una serie de exigencias para desarrollar con éxito el programa de entrenamiento entre las que se encuentran la calificación psicológica profesional del entrenador.

Además, por poseer la sensibilidad y habilidad para la conducción de la dinámica grupal, así como la capacidad para entender y respetar a las personas, con un sentido ético que evite toda manipulación.

Son importantes los criterios que ofrecen otros autores como Montero, Rodríguez y Comas (1990) (citados en Novoa, 2001) que plantean como funciones básicas del facilitador dirigir el tráfico de la actividad, organizar y encauzar la discusión, no evaluar, ni criticar ideas, ni refutar opiniones, velar porque la actividad se mantenga en un ambiente de creatividad y buenas relaciones, evitar que se produzcan intervenciones sobre asuntos que no se deban tratar en ese momento y no permitir que se produzcan ataques de unos a otros.

Por tanto, el entrenador asume un rol de moderador, aunque en ciertos momentos, se requiere de un estilo no directivo y conduce al grupo a la actualización y al intercambio de las experiencias personales, tomando como base la temática objeto de análisis, técnica que lleva al empleo de preguntas especiales que inducen a los participantes a vincular sus vivencias, con los juicios y valoraciones del grupo. De ello se deriva la exigencia central relevante para el entrenador que consiste en dirigir un proceso que debe conducir a la autonomía y la independencia en el comportamiento.

### **2.3.4 Técnicas del programa de entrenamiento y su descripción**

#### **a) Técnicas de las fases de diagnóstico inicial y final**

En este estudio dado las características metodológicas del preexperimento en la fase de diagnóstico inicial se decide aplicar el instrumento elaborado y propuesto por los chilenos Cristian Campomanes G. y Paula Larrain C. (2002), (Anexo 2), para medir las habilidades gerenciales de los gerentes y jefes de grupos el cual combina la encuesta de Schein (1982a) y entrevista a los directivos. En la fase de diagnóstico final solo se reaplica la encuesta de Schein.

La encuesta parte de la solicitud de autoevaluación del estado actual y el deseado de sus habilidades gerenciales, en una escala entre uno y cinco puntos, donde uno representa una muy poca presencia de la habilidad descrita, dos representa poca presencia de la habilidad, tres representa mediana presencia de la habilidad, cuatro representa alta presencia de la habilidad y cinco representa una muy alta presencia. El uso de este tipo de encuesta como técnica de evaluación se fundamenta en su rapidez y fácil aplicación. Los encuestados se autoevalúan en la escala, reflejando con un símbolo (una x) el resultado del estado real (actual) y con otro (encerrando el número en un círculo) el estado en que les gustaría estar, o estado deseado. La encuesta se presenta en forma escrita.

Calificación de la encuesta: Se realizó un análisis de máximos y mínimos, los máximos representaban una alta presencia de la habilidad, y lo contrario para los mínimos para conocer la presencia de las habilidades gerenciales en los encuestados. También se estudiaron los resultados de la medición a través de un análisis comparativo entre las diferentes características de los encuestados. Este modelo no pretende establecer relaciones lineales entre estos conjuntos de variables, sino más bien tendencias e influencias, buscando ilustrar cómo los cargos directivos hoy 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.

La entrevista a los directivos para completar la fase de diagnóstico inicial tiene como objetivo obtener información que permita conocer la procedencia de estas

habilidades y se organiza en seis preguntas. (Anexo 2).

### **b) Técnicas de las fases de contacto, motivación y aprendizaje**

Las técnicas que se proponen para ser utilizadas en estas fases teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico son el juego de roles, sociodrama, discusión grupal y situaciones diagnósticas.

El juego de roles se efectuará preferentemente en la fase de aprendizaje. Se introducen con ayuda de la base orientadora de la acción, las estrategias efectivas del comportamiento en relación con las situaciones determinadas, de esa forma los roles aparecen mejor estructurados.

Se considera válido la utilización de guías de observación, elaboradas teniendo en consideración trabajos investigativos anteriores que permitirán obtener la información lo más objetiva posible del cumplimiento por los sujetos de las bases orientadoras de la acción (BOA) seleccionadas, que responden al modelo de metas parciales de la conversación, las reglas de la escucha, a los principios de la argumentación y a la comunicación del estado respectivamente, lo que nos conducirá a la asimilación de nuevos estilos comunicativos que potenciarán el liderazgo en los miembros del grupo.

El sociodrama se aplica para modelar situaciones reales de forma tal que los participantes evidencien formas típicas de su comportamiento, lo más cercano posible a la forma en que se conducen en situaciones reales. De acuerdo con esto se hará uso de la técnica en las sesiones de entrenamiento con fines de autodiagnóstico y diagnóstico grupal. El sociodrama permite que se produzca la confrontación entre la imagen de sí mismo con la imagen real que proyecta favoreciendo la concientización de sus posibilidades y deficiencias que permiten corregir el comportamiento inefectivo a través de la auto regulación psíquica.

La discusión grupal se aplica desde el punto de vista formativo y tiene la finalidad de modelar el comportamiento típico en diversas situaciones. Se puede utilizar en el análisis de situaciones concretas, en forma de autoanálisis grupal o como método independiente o como parte del juego de roles o el sociodrama. Con ayuda de medios técnicos se provoca la autoconfrontación de la imagen de sí y la valoración

de los demás lo que contribuye al cambio. Permite diagnosticar formas típicas de comportamiento mediante la cual se modela una situación en la que las partes tienen intereses comunes y opuestos con relación a su objeto.

La técnica de situaciones diagnósticas es un instrumento creado para el diagnóstico de estilos de influencia en la comunicación interpersonal y que por supuesto se trabajará en función del desarrollo de habilidades gerenciales. De esta manera se puede explorar el mundo psicológico de los miembros tomando como punto de referencia el estilo personal en la comunicación. Tiene como objetivo diagnosticar la tendencia de comportamiento de los sujetos en situaciones de conflictos, por lo que pueden valorarse los estilos comunicativos empleados por cada sujeto al asumir su papel como dirigente.

#### **2.4 Sesiones de trabajo grupal del entrenamiento sociopsicológico**

Para el diseño de las cinco sesiones del programa de entrenamiento, se tomó como punto de partida el programa implementado por Ramírez González, V (2010) en la Empresa Gráfica de Sancti Spíritus, que empleó una metodología mixta, considerando procedimientos cualitativos y cuantitativos, pero se hicieron adaptaciones según los objetivos de la presente investigación.

En las sesiones de entrenamiento variaron algunas técnicas utilizadas en el inicio y cierre de la sesión, así como las técnicas de animación, teniendo en cuenta las necesidades del grupo. Las variables utilizadas son: Motivación y valores, Habilidades y destrezas analíticas, Habilidades interpersonales y de grupo y Habilidades emocionales. Es preciso destacar que la primera sesión del entrenamiento se corresponde con las fases de contacto y motivación y las cuatro restantes quedan comprendidas en la fase de aprendizaje.

#### **PRIMERA SESION:**

Objetivos:

- Presentar a los participantes en el entrenamiento (entrenadoras, y resto de los participantes), para fomentar la creación de una atmósfera de trabajo adecuada.

- Adecuar las expectativas de los participantes en relación con los objetivos del entrenamiento, ofreciendo información acerca de sus características.
- Facilitar el análisis de la consideración del desarrollo de habilidades gerenciales como un fenómeno amplio que incluye tanto elementos innatos como aprendidos.

### **I. Presentación de los participantes y expectativas: la ronda ambiental**

Objetivos:

- Presentar a los participantes, creando un clima de relación afectiva favorable y de confianza en el grupo.
- Adecuar las expectativas de los participantes con respecto a los objetivos específicos del entrenamiento ofreciendo información acerca de las características del programa.
- Permitir que las entrenadoras se presenten como un miembro más del grupo.

Procedimiento:

Al inicio del encuentro se procederá con la presentación de cada participante. Se reparte una hoja de papelógrafo para cada participante y marcadores. Se elige un paisaje simbólico y se define qué aspecto se le asigna a cada componente: el aire, por ejemplo, representa la identidad de la persona (nombre, edad, estado civil, hijos, entre otras); el sol, lo que hace; el agua, cómo se siente; la luna, qué expectativas tiene ¿qué espera que ocurra?; la noche, sus temores ¿qué espero que no ocurra?; el día, sus desafíos ¿qué puedo aportar?; las plantas, de dónde procede. Cada participante dibuja su paisaje con los componentes naturales antes referidos en su hoja y escribe con palabras clave al lado de la respectiva imagen el aspecto definido. Ante la plenaria, cada participante presenta su paisaje y lo explica.

### **II. Presentación del entrenamiento**

Objetivos:

- Ofrecer información acerca de las características del entrenamiento, métodos de trabajo, papel de las entrenadoras y los participantes, fases y reglas generales del método.

- Adecuar las expectativas de los participantes con respecto a los objetivos del entrenamiento socio-psicológico.

Procedimiento:

Sobre la base de las intervenciones de los sujetos se esclarecen los objetivos del entrenamiento dejando establecido qué se puede lograr y qué no en relación con las expectativas de los participantes. Se hace referencia a las características de este tipo de capacitación haciendo énfasis en las diferencias con un curso intensivo, explicar el principio de autoeducación que rige el proceso.

Se explican las fases, sus características más relevantes, así como el papel del entrenador y los participantes. La presentación del entrenamiento debe ser en forma de diálogo.

### **III. Elaboración conjunta de las normas de trabajo en grupo**

Objetivos:

- Definir las normas que regirán el comportamiento del grupo durante las sesiones de entrenamiento.
- Fomentar el sentimiento de pertenencia al grupo.

Procedimiento:

Se realiza mediante un torbellino de ideas. El entrenador creará las condiciones para que los participantes enuncien las normas y formas del comportamiento que deben regir en las sesiones de trabajo, en las relaciones con las demás personas y en las dinámicas grupales. Se definirán hora de comienzo y terminación, recesos, permanencia, elementos de ética que regirán, sinceridad y discreción respecto a las ideas de los demás. Es importante fomentar el sentimiento de pertenencia al grupo a través del establecimiento de las normas. Debe resumirse al final las reglas que el grupo ha establecido. Estas quedan establecidas y se muestran en un mural que presidirá el frente del local durante las cinco sesiones.

### **IV. Discusión Grupal**

Objetivos:

- Analizar los beneficios y prejuicios para ejercer las habilidades gerenciales.
- Valorar la importancia de los gerentes (cuadros de dirección) de las organizaciones para la creación de normas y pautas de comportamiento en sus miembros.

Procedimiento:

El entrenador invita a los participantes a visualizar el material fílmico titulado “¿Cómo quitarse los changos de la espalda?”. Informa a los miembros del grupo que tiene una duración de 20 minutos y deben tener como hilo conductor para la visualización captar todas las manifestaciones que revelan el desarrollo de habilidades gerenciales. Posteriormente los participantes deben distinguir los beneficios y prejuicios para ejercer las habilidades gerenciales. Se divide al grupo en dos subgrupos y concede un tiempo a los subgrupos para desarrollar internamente los argumentos en beneficios y en prejuicios. Se les pide que asocien los elementos señalados a las habilidades gerenciales: Motivación y valores, Habilidades y destrezas analíticas, Habilidades interpersonales y de grupo y Habilidades emocionales y luego se presentan a la plenaria para construir una argumentación conjunta. Cuando ya se han expresado todas las ideas se visualizan en un cuadro comparativo y a partir de los argumentos señalados se confecciona una escala jerárquica de valorización.

## **V. Técnica de Cierre**

Objetivos:

- Fortalecer las relaciones interpersonales en el grupo en un ambiente favorable.
- Motivar a los miembros del grupo para el próximo encuentro.

Procedimiento:

La entrenadora pide a los participantes responder de forma oral y sucesiva las tres interrogantes siguientes, logrando la activación de la dinámica grupal y la implicación afectiva de los participantes: ¿Cómo me he sentido hoy? ¿Qué he aprendido hoy? ¿Cuán útil puede ser el entrenamiento para mí?

## **SEGUNDA SESION:**

Objetivos:

- Identificar elementos que pueden propiciar o entorpecer habilidades que destacan el grado de compromiso de los gerentes y jefes de grupos.
- Facilitar el análisis de la comprensión del desarrollo de la Motivación y valores como una variable que interviene en el desarrollo de habilidades gerenciales.

### **I. Técnica de las expectativas: el escudo**

Objetivos:

- Explorar la disposición de cada sujeto con respecto a la sesión.

Procedimiento:

Cada persona recibe una hoja en blanco, dibuja en ella un escudo y lo divide en cuatro partes. Cada parte representa un aspecto importante: el día más feliz, proyecto en que trabaja, expectativas con el entrenamiento y pasatiempo. En cada una de las partes, los participantes dibujan un símbolo que represente ese aspecto de su vida. Cada uno de los participantes presenta a la plenaria su escudo y explica los símbolos que eligió.

### **II. Elaboración conjunta de las metas del grupo**

Objetivos:

- Definir las metas individuales y grupales para la sesión.

Procedimiento:

¿Qué debo alcanzar hoy?, ¿Qué debe lograr el grupo? Se indaga mediante la primera pregunta la meta principal de los sujetos para la sesión y luego se incorpora la segunda pregunta para la elaboración de las metas grupales, incluyendo la respuesta del entrenador.

### **III. Árbol de análisis de problemáticas**

Objetivos:

- Identificar las necesidades o motivos importantes en la Motivación.

- 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.

Procedimiento:

El entrenador formula claramente el problema que se quiere analizar y lo anota en tarjetas: ***el compromiso con la organización y su misión y los valores e intereses del cargo u organización***, el cual ubica en el centro del árbol. Propicia la intervención de los participantes para ir identificando los problemas que son causas del problema central, es decir, que lo originan, y se escriben en tarjetas que se van ubicando en relación de causalidad en las raíces del árbol.

Una vez establecidos los problemas de origen o causas, se identifican y organizan, en relación de causalidad, las consecuencias negativas del problema central. Para ello se ubican las tarjetas correspondientes en las ramas del árbol. Al finalizar estas tareas se analiza el esquema y se propicia la discusión para establecer si la organización de las tarjetas efectivamente corresponde a causas y consecuencias.

#### **IV. Técnica de situaciones diagnósticas**

Objetivos:

- 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.

Procedimiento:

Se le pide a los sujetos asumir el papel de gerentes y jefes de grupos, en formas típicas del comportamiento. Se describen las situaciones con la orientación de que respondan dentro de la situación y no desde fuera (Anexo 3). Se les pide que inviertan los roles para que reconozcan la influencia que puede tener sobre ellos mismos. Luego se analizan los estilos de respuesta y los efectos en relación con el resultado.

## **V. Técnica de Cierre: “Completamiento de frases incompletas”**

Objetivos:

- 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.

Procedimiento:

Se llevan en una pancarta esa serie de frases incompletas para que los participantes vayan completándolas sucesivamente, pudiendo señalar aspectos específicos a participantes en particular.

En esta sesión me he sentido...

Aspiro lograr...

He logrado hasta ahora...

Aun no me siento satisfecho con...

Me molestó...

Los demás hacia mí...

### **TERCERA SESION:**

Objetivo:

- Facilitar la comprensión de la importancia de las habilidades necesarias para analizar un problema, a partir de estrategias y actitudes que los gerentes y jefes de grupos asumen en el desarrollo de Habilidades Analíticas.

#### **I. Técnica de las expectativas**

Objetivos:

- 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.

Procedimiento:

Se provocará la dinámica del grupo a través de tres preguntas: ¿Cómo espero sentirme hoy?, ¿Qué debe entrenar el grupo?, ¿Qué aportaré a la sesión?

## **II. Elaboración conjunta de las metas del grupo**

Objetivos:

- 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.

Procedimiento:

¿Qué debo alcanzar hoy?

¿Qué debe lograr el grupo?

Se indaga mediante la primera pregunta la meta principal de los sujetos para la sesión y luego se incorpora la segunda pregunta para la elaboración de las metas grupales. El entrenador se incluye en la técnica. Debe lograrse dinamismo y síntesis en las intervenciones.

## **III. Sociodrama**

Objetivos:

- 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.

Procedimiento:

El entrenador pide a los miembros del grupo que busquen situaciones reales en los que se ve involucrado el dirigente en su organización y que sea experimentada como difícil respecto a formas típicas de analizar un problema. Los participantes se unen en parejas conformadas al azar mediante la numeración para la representación.

Luego se escenifican las situaciones seleccionadas y se analiza la representación con ayuda de una grabación tomada en el escenario actual, tomando como referencia los elementos que responden a las formas típicas de analizar un problema recogidos en la guía de observación 1 del juego de roles y las habilidades gerenciales (blandas) recogidas en la guía de observación 2 (Anexos 4 y 5).

El entrenador lleva al grupo al análisis de BOA-1 y BOA-2 (Anexos 6 y 7) y se llama a la reflexión del grupo acerca de si ellos son capaces de alcanzar las metas parciales y totales al analizar un problema y cómo puede influir esto en el ejercicio de la gerencia.

#### **IV. Técnica Discusión Grupal**

Objetivos:

- 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.

Procedimiento:

El entrenador propone discutir la siguiente interrogante: ¿las habilidades analíticas son privativas de una especialidad determinada o se adquieren en el ejercicio de la gerencia?

Se divide al grupo en dos equipos y se designa un coordinador y un relator. Cada uno debe preparar argumentos y explicaciones que den respuesta a la pregunta. Se escuchan atentamente las opiniones de algunos miembros de los dos grupos y al final el relator de cada equipo resume las ideas principales que se trataron con relación a la pregunta dada por el coordinador.

## **V. Técnica de Cierre “El rostro”**

Objetivos:

- 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.

Procedimiento:

Se organiza el grupo en parejas conformadas al azar y se entrega una hoja de papel. Se les pide a los participantes que dibujen el rostro de su compañero, reflejando el estado de ánimo que los caracterizó durante toda la sesión. Se interpreta cada rostro dibujado.

Se le pide al reflejado que emita su criterio de coincidencia o desacuerdo. Argumentar en cualquier caso, revelando sus satisfacciones o insatisfacciones con la sesión.

## **CUARTA SESION:**

Objetivo:

- Valorar la importancia de las relaciones interpersonales como dimensión de las habilidades gerenciales.
- Fortalecer las relaciones interpersonales entre los miembros del grupo de entrenamiento.

## **I. Escala de la disposición apoyados en el color de las rosas.**

Objetivos:

- Conocer el estado de ánimo y la disposición al trabajo que caracteriza al grupo para iniciar la sesión.
- Profundizar en el logro de un clima favorable para el grupo.
- Entrenar a los participantes en la verbalización del estado de ánimo.

Procedimiento:

Se muestra a los participantes una presentación electrónica de Power Point, contentiva de cuatro rosas de varios colores. Basándose en la correspondencia que

existe entre los estados de ánimo y el significado del color de las rosas, se les pide a los participantes que expresen su estado de ánimo a través de un color, explicando el por qué lo escogen.

## **II. Elaboración conjunta de las metas del grupo**

Objetivos:

- Elaborar las metas y expectativas individuales y del grupo para la sesión.
- Utilizar la información obtenida en la conducción de la dinámica para favorecer las relaciones interpersonales como dimensión de las habilidades gerenciales.

Procedimiento:

¿A qué aspiro en la sesión de hoy? ¿Qué debe lograr el grupo? Se indaga mediante la primera pregunta la meta principal de los sujetos para la sesión y luego se incorpora la segunda pregunta para la elaboración de las metas grupales. El entrenador se incluye en la técnica. Debe lograrse dinamismo y síntesis en las intervenciones.

## **III. Técnica de activación: "Eclipse de Sol"**

Objetivos:

- Animar y concentrar al grupo en la actividad.
- 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.

Procedimiento:

Se procede a dar lectura por el entrenador del texto "**Eclipse de sol**". Luego tematizar activando la dinámica grupal con las siguientes interrogantes: ¿Qué experiencias personales tengo con relación al tema? ¿En qué medida puede afectar mi liderazgo la tergiversación de la información?

## **IV. Escala de clasificación**

Objetivos:

- 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 va a ser entrenada.
- Percibir los estilos de comportamiento inefectivo que influyen negativamente en el desarrollo de las relaciones interpersonales.

Procedimiento:

Se entrega a cada miembro del grupo una caja que contiene materiales diversos. Se les pide que en 1 minuto deben acopiar la mayor cantidad de objetos posibles y clasificarlo según su utilidad. Se registra la cantidad de objetos acopiado por cada uno y el resultado de la clasificación. En el segundo momento se forman dos equipos y se entregan en una gran caja parecida a la inicial con mayor cantidad de objetos y mayor complejidad y se les pide que realicen la misma operación (que en 1 minuto deben acopiar la mayor cantidad de objetos posibles y clasificarlo según su utilidad). Se registra la cantidad de objetos acopiado por cada equipo y se compara con el resultado del ejercicio inicial. Se les pide a los participantes que fundamenten los criterios de selección. El equipo contrario evalúa cada respuesta y otorga un resultado final al equipo.

El papel del entrenador consiste en encauzar a los participantes a la defensa de sus puntos de vista de manera natural, sin transgredir ni atacar el derecho de los demás miembros del grupo.

## **V. Técnica de Cierre**

Objetivos:

- Buscar información sobre la opinión que tiene el grupo sobre cada uno de sus miembros.
- Estimular un clima favorable y de mayor cohesión entre los miembros.

Procedimiento:

Se le entrega una hoja a cada uno de los participantes y se le pide que expresen por escrito el criterio que tienen de cada uno de los miembros del grupo. Al finalizar la

quinta sesión el entrenador entregará una ficha resumen a cada uno de los participantes, con la opinión tabulada que tiene el grupo de cada uno de sus miembros. Siempre resulta importante conocer la opinión que tienen los demás sobre cada uno de los miembros del grupo.

### **QUINTA SESION:**

Objetivo:

- Valorar la importancia de las habilidades emocionales como dimensión de las habilidades gerenciales.
- Estimular a los participantes a integrar los saberes adquiridos para actuar como un equipo en el logro de las metas de la empresa.

#### **I- Presentación por parejas**

Objetivos:

- Animar a los miembros del grupo para la construcción colectiva de las metas de la organización.
- Valorar la disposición del grupo para el trabajo del día.

Procedimiento:

Se invita a los participantes del grupo a agruparse en parejas. Posteriormente deben intercambiar acerca de las metas individuales y del grupo que a su juicio deben lograrse en la sesión y por qué. Deben basarse en las siguientes preguntas: ¿Qué debo alcanzar hoy?, ¿Qué debe alcanzar el grupo? Posteriormente cada miembro de la pareja presentará las metas de su compañero.

#### **II- Lluvia de Ideas**

Objetivos:

- 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.

Procedimiento:

Invitar a los participantes a reflexionar acerca de la siguiente pregunta:

En nuestro trabajo ¿Para qué nos sirve reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones?

Se invita al grupo a ir aportando cuantas respuestas encuentre oportunas de acuerdo a sus realidades. Cada participante debe aportar al menos una idea, aunque podrán aportarse tantas como se desee.

Es preciso que alguien del grupo se encargue de ir escribiéndolas en un papelógrafo o pizarra y que se anoten tal y como se vayan diciendo y en el orden en que surjan. Tras finalizar las rondas que se hayan estimado oportunas, se elegirán aquellas ideas que permitan llegar a una conclusión de forma unánime.

### **III- PHILLIPS 3-3**

Objetivos:

- Valorar el proceso de toma de decisiones como una habilidad emocional esencial para el logro del éxito en el ejercicio de la gerencia.

Procedimiento:

Se les pide a los participantes realizar una ronda de numeración de a cuatro, incluidas las coordinadoras. Posteriormente se asocian por números: los unos forman un equipo, los dos otro y así sucesivamente. Se plantea a los grupos reflexionar acerca de los aspectos a tener en cuenta en la toma de decisiones, teniendo que llegar a una conclusión dentro del subgrupo en 3 minutos. Posteriormente se exponen al plenario los resultados de la discusión.

### **IV. Matriz de compromiso.**

Objetivos:

- Lograr una mayor correspondencia entre la imagen que los sujetos tienen de sí con la real.
- Brindar la posibilidad de que los participantes critiquen, sin agredir al otro y con la abierta intención de ayudar.

- Crear un clima de sinceridad que contribuya a la retroalimentación por parte de los sujetos.

Procedimiento:

El entrenador reflexiona sobre los compromisos a que puede haber dado lugar el entrenamiento, en relación con la puesta en práctica de los aprendizajes que generó cada una de las sesiones. Una de las maneras más prácticas de concretar estos compromisos consiste en establecer unas categorías y unas preguntas relacionadas con éstas; por ejemplo: Actividades, ¿qué voy a hacer? Objetivos, ¿para qué? Procedimiento, ¿cómo lo voy a hacer? Tiempo estimado, ¿en qué plazo lo voy a hacer? Alianzas, ¿con quién lo voy a hacer? Lugar de ejecución, ¿dónde lo voy a hacer? Recursos, ¿con qué lo voy a hacer? Beneficiarios, ¿para quién lo voy a hacer? Otras categorías y preguntas relacionadas que considere pertinentes. A cada participante se le entrega una hoja de papel con el esquema de la matriz o en blanco para que cada persona la dibuje y la escriba y la marque con su nombre. Se exponen y leen las matrices en la plenaria. Cada matriz se transcribe y se deja como parte de la fotomemoria.

## **V. Técnica de cierre: completamiento de frases incompletas**

Objetivos:

- Obtener información acerca de la percepción de los sujetos sobre el entrenamiento y brindar las conclusiones del entrenamiento de manera dinámica.
  1. Durante el entrenamiento me sentí....
  2. Las sesiones me resultaron...
  3. Mi opinión sobre el grupo...
  4. Pienso del entrenamiento que...
  5. La esencia del entrenamiento fue...
  6. Los métodos utilizados...

Procedimiento:

Se coloca una pancarta con las frases incompletas y se van incorporando las palabras que los participantes expresan. Se les da la posibilidad de ofrecer la explicación o argumentos que deseen. Las entrenadoras expresan sus criterios y emiten una valoración general del entrenamiento.

### **Conclusiones del capítulo**

1. La caracterización del contexto de estudio que va de una visión general a lo específico de la Sucursal CIMEX Sancti Spíritus permite la familiarización con las problemáticas fundamentales del contexto objeto de estudio y hacer propuestas de solución de problemas pertinentes.
2. Dado lo novedoso del estudio de las habilidades gerenciales en el sector se opta por un estudio de tipo experimental, basado en el preexperimento con diseño de preprueba - posprueba con un solo grupo, que permite un primer acercamiento al problema de investigación en la realidad.
3. Se diseña un entrenamiento sociopsicológico para fortalecer habilidades directivas que toma como base el desarrollado por Ramírez (2010) y que introduce modificaciones en las técnicas y recursos a emplear a partir de los objetivos propuestos.
4. Consecuentes con la metodología adoptada se utiliza tanto para el diagnóstico inicial como en forma de posttest en el diagnóstico final el instrumento elaborado y propuesto por los chilenos Cristian Campomanes G. y Paula Larrain C. (2002) donde se exploran las categorías que incluyen las habilidades gerenciales que habían sido propuestas por Schein (1982).

## **CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL ENTRENAMIENTO SOCIOPSICOLÓGICO**

### **Introducción al capítulo**

A partir de las pautas metodológicas que fueron definidas en el capítulo anterior; en el presente capítulo se valoran los resultados fundamentales a los que se arriba en el estudio, los cuales están dados a partir de la información que ofrecen la fase diagnóstica inicial y final del entrenamiento sociopsicológico para establecer los análisis entre las prepruebas y pospruebas, además de la valoración de los directivos participantes en el estudio sobre su experiencia en el desarrollo del entrenamiento.

El análisis de los resultados que muestra este capítulo se nutre de técnicas tanto cualitativas como cuantitativas que posibilitaron valorar las transformaciones acontecidas en las habilidades gerenciales de los gerentes y jefes de grupos de la Sucursal Cimex Sancti Spíritus a partir de la intervención realizada y considerando el modelo de estudio de habilidades gerenciales escogido.

Como ya se comentó en el capítulo anterior el entrenamiento sociopsicológico desarrollado tomó como referente el realizado por Ramírez (2010) en la Empresa Gráfica de la Provincia de Sancti Spíritus y se le realizaron modificaciones para adecuarlo a los objetivos concretos del estudio sobre habilidades directivas en directivos de la Sucursal Cimex de la provincia espirituana.

Las modificaciones fundamentales introducidas a la herramienta de intervención (entrenamiento sociopsicológico) estuvieron dadas por la utilización en la fase diagnóstica inicial del instrumento elaborado y propuesto por los chilenos Cristian Campomanes G. y Paula Larrain C. (2002) para medir las habilidades gerenciales de los gerentes y jefes de grupos el cual combina la encuesta de Schein (1982a) y entrevista a los directivos y en la fase diagnóstica final solo se reaplica la encuesta de Schein. Todo esto en correspondencia con los fundamentos metodológicos asumidos para la investigación.

A continuación, se explicitan los métodos que se utilizaron para obtener los resultados y consecuentemente lo que caracteriza cada momento del entrenamiento desarrollado, todo lo cual posibilitó arribar a las conclusiones finales del estudio.

### 3.1 Resultados de la Fase diagnóstica inicial del entrenamiento sociopsicológico

#### 3.1.1 Resultados de la encuesta

Para analizar los resultados obtenidos de la encuesta de Cristian Campomanes G. y Paula Larrain C. (2002) se efectuó un análisis descriptivo para explorar la diversidad y grado de presencia de habilidades gerenciales en la muestra de directivos de la Sucursal Cimex Sancti Spíritus.

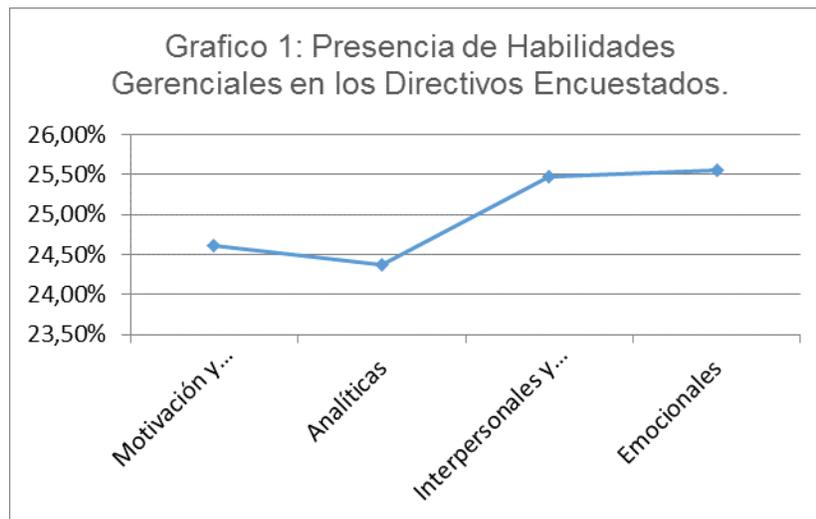
Para calcular la desviación estándar se empleó la siguiente fórmula

$$s = \sqrt{\frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$$

$n$  es el tamaño de la muestra y  $x$  es la media aritmética de la muestra.

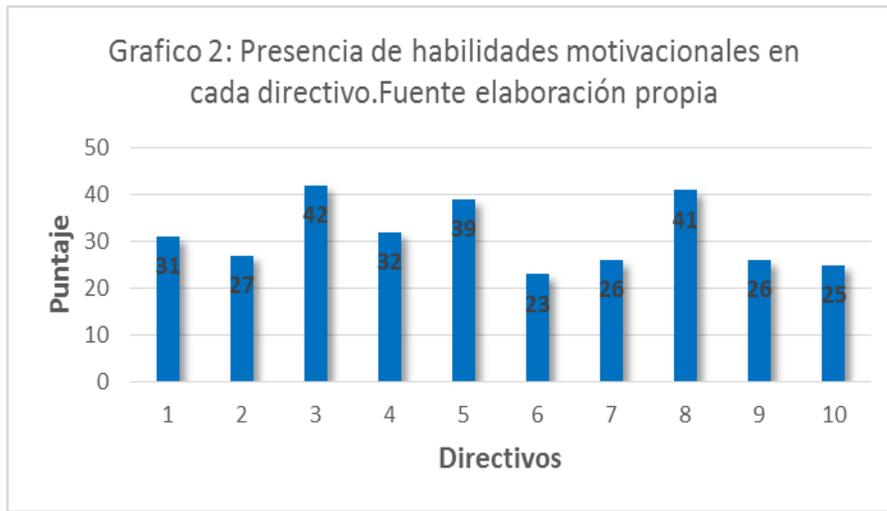
La tabla ilustrada en el Anexo 8 muestra estadísticas descriptivas de los puntajes con que fueron evaluados sus habilidades gerenciales, los sujetos implicados en el estudio.

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

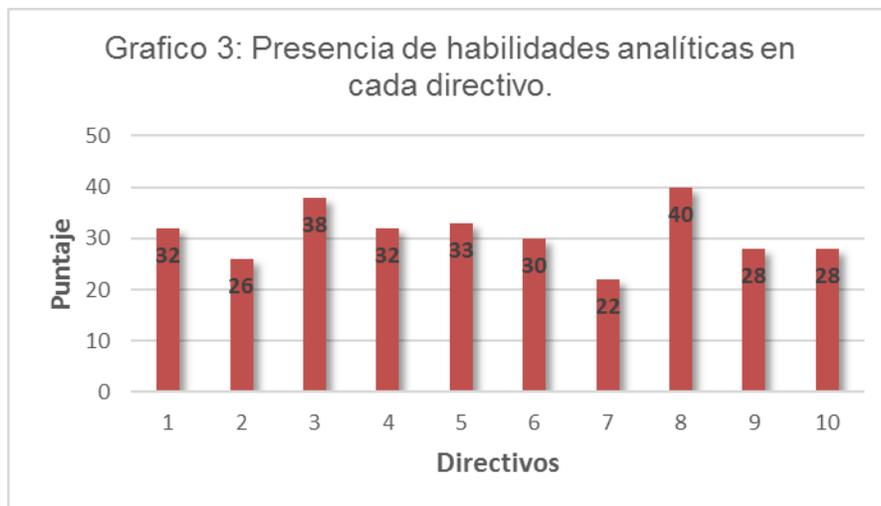


Las diferencias que se presentaron no fueron significativas como se esperaba en un comienzo. Esto significa un equilibrio entre las habilidades gerenciales que poseen los gerentes y jefes de grupos. A la vez expresan una contradicción entre la autopercepción que tienen y la realidad.

A continuación, se presenta un análisis, por habilidades, de los resultados obtenidos en cada directivo. Dicho resultado se deriva de las tablas referidas en el Anexo 9.

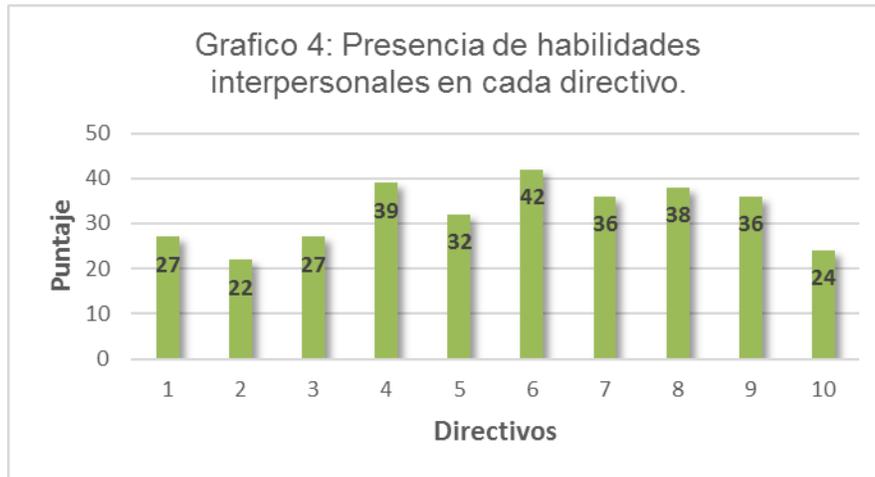


Tal como se ilustra en el gráfico 2, cuatro de los sujetos implicados en el estudio poseen un nivel bajo de habilidades motivacionales. Los seis restantes tuvieron una puntuación que oscila en los rangos medio y alto, lo que evidencia la autoconfianza, la orientación al éxito y el pensamiento estratégico como algunas de las manifestaciones de la habilidad gerencial que se evalúa en ellos. Contradictoriamente estas cualidades afectadas en una muestra más baja reportan también afectaciones a la organización, por lo que debe ser analizada y revertida con celeridad.

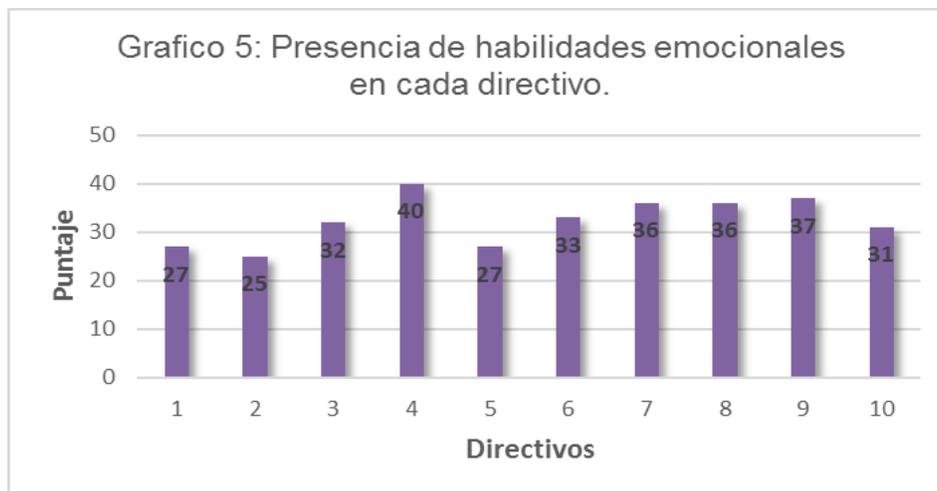


Según lo mostrado en el gráfico 3 que ilustra las habilidades analíticas, cuatro de los sujetos implicados muestra nivel bajo, lo que incide de manera directa en la visión

prospectiva y toma de decisiones. Válido señalar que seis implicados clasifican en puntajes que oscilan entre alto y medio, lo 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, tal como lo ilustran el gráfico 4, persisten diferencias al existir cuatro implicados en el estudio en niveles bajos y seis que oscilan en niveles medio y altos. Esto perjudica notoriamente el proceso de cambio en la organización, al lacerar las relaciones gerente subordinado.



Las habilidades emocionales son muy importantes y trascendentes para ser tomadas en cuenta por los gerentes y jefes de grupos encuestados. Después de verificar los resultados, tal como se ilustra en el gráfico podemos establecer que siete de los

implicados en el estudio generan seguridad, empatía y responsabilidad social. A pesar de esto es importante atender a tres sujetos implicados que reportan nivel bajo, lo que pudiera afectar directamente el clima laboral y en el futuro podría llevar al fracaso a la organización.

Los resultados obtenidos confirman 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 habilidades gerenciales.

### **3.1.2 Resultados de la entrevista**

Como parte de esta propia fase diagnóstica inicial dentro del entrenamiento sociopsicológico se decidió aplicar una entrevista para completar la información procedente de la encuesta (Anexo 2).

Esta entrevista como ya fue definido en el capítulo II tuvo como objetivo obtener información que permitiera conocer la procedencia de estas habilidades y contó con las siguientes preguntas:

¿Cuál es su edad?

¿Cuál es el cargo que ocupa actualmente?

¿Cuántos años de experiencia tiene en cargos directivos?

¿Cuántos años lleva en el cargo actual?

¿Cuáles su formación académica?

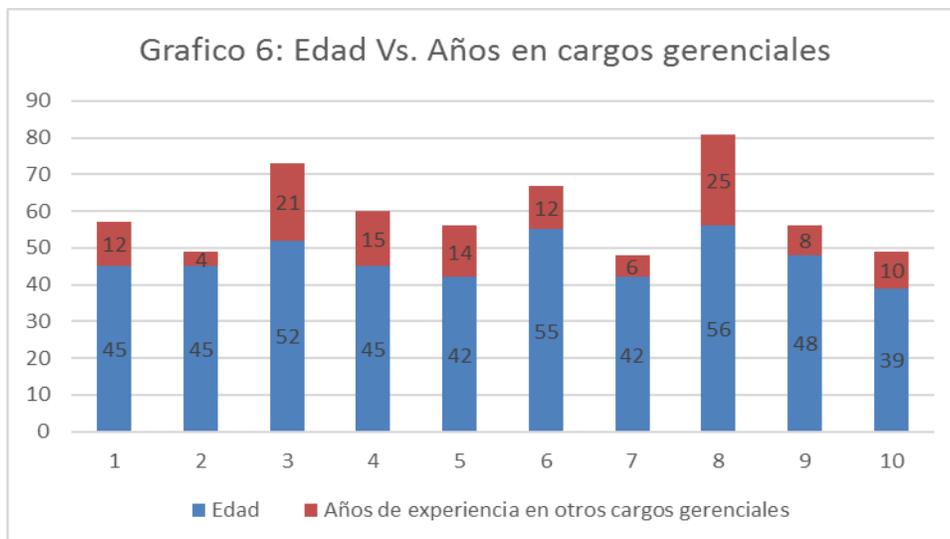
¿Cuál es su perfil profesional?

Los resultados de la entrevista se ilustran en el Anexo 10. Cualitativamente, tal como se caracterizó la muestra en el capítulo II del presente informe de tesis, de los diez directivos, trabajadores de la Sucursal Cimex Sancti Spíritus, cinco se desempeñan en cargos 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%. El 100% graduado de nivel superior, con una edad promedio de 47 años. Por especialidades, la composición es de tres egresados de la

Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, uno Ingeniero Químico, uno Ingeniería Industrial, uno Ingeniero Informático, uno Licenciado en Estudios Socioculturales, uno Licenciado en Psicología, uno en Educación Laboral y uno en Física y Astronomía.

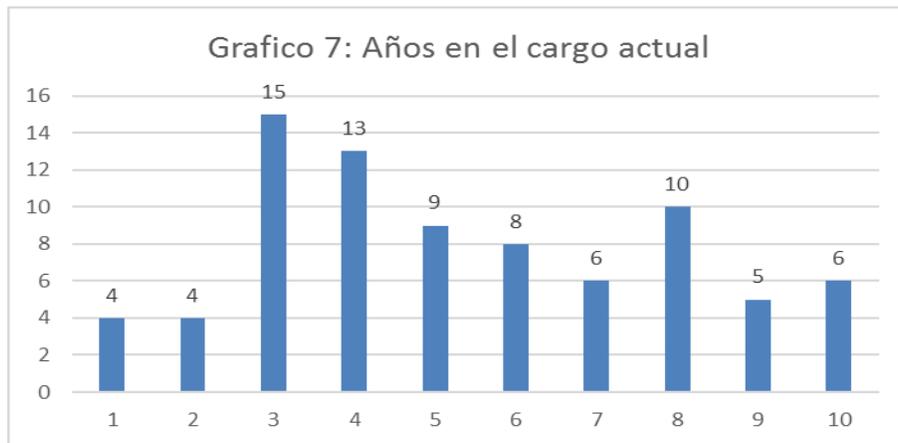
### 3.1.3 Comparación de los resultados obtenidos luego de la aplicación de la encuesta y la entrevista como parte de la fase diagnóstica inicial

Al comparar los resultados de las encuestas con los de la entrevista realizada (Anexos 9 y 10) es posible identificar que dos de los directivos que tienen mayor edad, muestran un mayor desarrollo de las habilidades motivacionales y analíticas, esto se puede deber a que los directivos de más edad formaron parte de una generación mucho más preocupada de desarrollar la responsabilidad, el compromiso, la supervisión y el control. Así mismo de ejercer la evaluación de alternativas, la visión prospectiva y la toma de decisiones. Otra razón que se puede mencionar, es el hecho de que uno de los factores más influyentes en el desarrollo de habilidades analíticas y motivacionales es la experiencia de trabajar en otros cargos gerenciales. Dicho resultado se presenta en el siguiente gráfico.



Los directivos que presentan un mayor desarrollo de las habilidades interpersonales, son aquellos que llevan el menor tiempo en el cargos gerenciales, una explicación para este fenómeno es posible encontrarla en el hecho de que cuando un directivo llega a una institución que ya está en marcha, es él, el que en primer lugar debe lograr adaptarse, de manera de conseguir la confianza de sus subordinados, por lo que se

hace completamente necesario el hecho de desarrollar habilidades de carácter interpersonal y emocional, de manera de poder interactuar de la mejor forma posible con el personal y lograr establecer equipos de trabajo eficientes y confiables. En el caso de las habilidades emocionales, ocurre el mismo fenómeno que se describió anteriormente, pues son los directivos que llevan un menor tiempo en el cargo actual los que poseen un mayor desarrollo de esta habilidad, aquí también se observó de acuerdo a las entrevistas que este tipo de habilidad está muy apegada con la personalidad del directivo encuestado y su formación de carácter familiar y cultural.

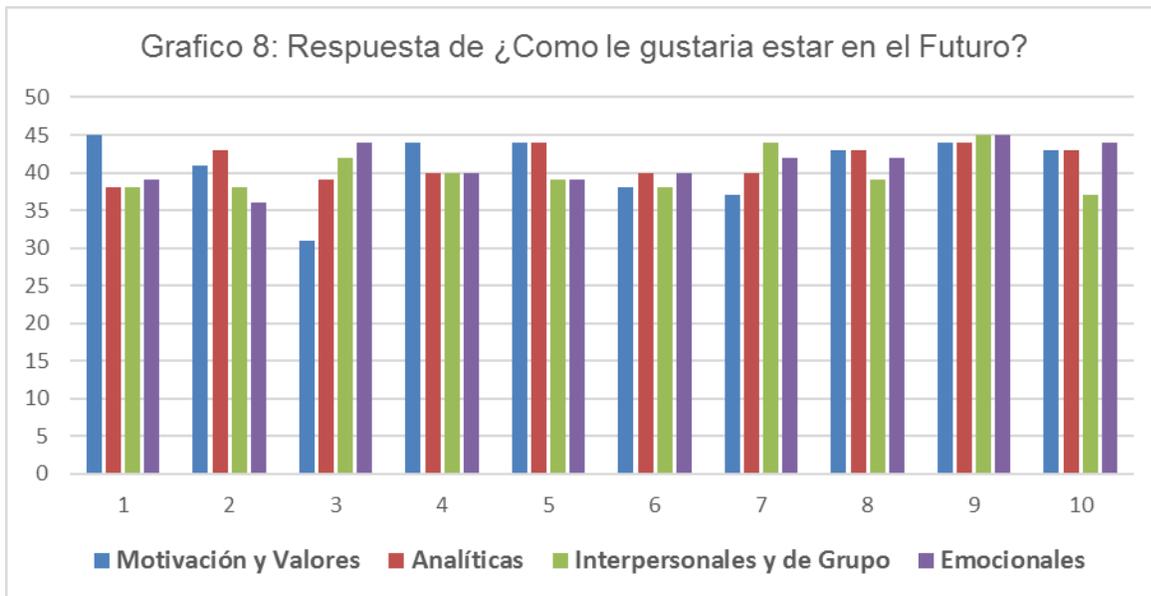


Se pudo observar que no existe una relación directa, entre el nivel de estudios y el desarrollo de las habilidades gerenciales, pues los resultados arrojados por la encuesta, no dicen nada concluyente al respecto, ya que se dan diferentes niveles de posesión de habilidades para directivos que tienen estudios afines, como para los que tienen estudios no relacionados. La principal variable que se pudo identificar, como determinante en el desarrollo de las habilidades gerenciales, fue los años que llevaban los directivos en sus cargos actuales y los años de experiencia en cargos similares (gráfico 6).

Es posible realizar una comparación entre el directivo 3 y el 7, en términos de que si bien el directivo 1 presenta una experiencia total de 21 años en cargos gerenciales el desarrollo de sus habilidades es mayor que el que presenta el individuo 7, que solo lleva 6 años de experiencia en cargos gerenciales, el hecho que podría explicar estas diferencias en el desarrollo de habilidades gerenciales, radica en que el directivo 3 posee una mayor experiencia en cargos relacionados con ofrecer bienes y servicios, la

cual exige un mayor desarrollo de habilidades emocionales e interpersonales. (Anexos 10).

Con respecto a la segunda pregunta que se les formuló a los directivos en el instrumento (Anexo 2), acerca de cómo les gustaría estar en el futuro, se presentan los resultados en el (Anexo 11).



En relación a la posesión de las habilidades gerenciales, se pudo apreciar que la mayoría de ellos quisiera alcanzar el desarrollo máximo de cada habilidad, sin embargo, se observó que esto presenta una variación pues, algunos directivos no consideraban provechoso desarrollar aún más las habilidades gerenciales que ya poseen, esto se explica ya sea por la edad de los directivos, o por el hecho de que existe un cierto grado de conformidad con respecto a sus posibilidades de desarrollo de las habilidades gerenciales. Ellos consideraban que el desarrollo de algunas habilidades sólo se podría obtener a través de la capacitación y la superación, y no todos están de acuerdo en participar en ellas.

### **3.2 Resultados de las fases de contacto, motivación y aprendizaje**

Como se abordó y estructuró en el Capítulo II, luego del diagnóstico inicial cuyos resultados ya fueron explicados con anterioridad, se procedió a implementar las fases de contacto, motivación y aprendizaje del entrenamiento sociopsicológico con la muestra de diez cuadros que forman parte del Consejo de Dirección de la Sucursal

Cimex de Sancti Spíritus y con el objetivo de incidir en el fortalecimiento de sus habilidades gerenciales.

Con el propósito de analizar el impacto que tuvo el programa de entrenamiento para el desarrollo de roles en el grupo al que fue aplicado, se realiza una integración de los resultados de las sesiones, en función de valorar globalmente los cambios que se produjeron en cuanto a la asunción de nuevos roles en el equipo.

El entrenamiento sobre todo ha sido una herramienta interventiva que ha brindado nuevos conocimientos a los implicados acerca de la importancia de que exista una asunción equilibrada de los roles en los equipos. Básicamente desde aquí se considera que ha sido su 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 una 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 ha intentado promover a través de ejercicios vivenciales y dinámicos comportamientos en los que se sacrifique el rol y se asuman otros roles según las exigencias y condiciones de la tarea. Pretendiendo que los participantes tengan la oportunidad de experimentar la sensación de desempeñar otros roles, para que se instaure 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. Esta dificultad para asumir otros roles se encuentra asociada a: características de personalidad de estos sujetos, a su reciente incorporación al grupo encontrándose aún en proceso de aprender a interactuar con dicho grupo, a expectativas del grupo acerca del desempeño de personas promovidas recientemente, lo que origina cierto rechazo y dificulta su inserción social en el grupo.

En la medida en que se sucedieron las sesiones fue emergiendo mayor variedad de roles por parte de los miembros para el desarrollo de las actividades, al incorporar nuevas contribuciones. Aunque la riqueza de contribuciones varió de unos individuos a

otros. Algunos sujetos eran capaces de desempeñar con gran facilidad roles relativos a las tres dimensiones, mientras que otros en sus contribuciones solo se movían en una misma dimensión.

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.

Por último, es conveniente precisar que el empleo del espacio grupal basado en un enfoque desde el grupo, posibilita un crecimiento y desarrollo del grupo en su conjunto, visto como sujeto, más aun atendiendo a los objetivos de este entrenamiento, en tanto el grupo puede acceder a un conocimiento claro acerca de cuáles son los roles preferidos por cada miembro y cuáles algunos miembros se encuentran en menor disposición de asumir, hecho que favorece una mejor clarificación de expectativas, que a su vez incide en un mejor desempeño de rol que se ajuste en mayor medida a las expectativas del grupo.

Esta investigación y sus hallazgos se pueden afirmar desde distintas perspectivas, una de ellas es la seguridad que se presenta entre los avances recientes en la literatura sobre habilidades gerenciales, con las áreas de habilidades originalmente formuladas por Schein. Esta literatura tiende a coincidir en la coexistencia de habilidades intelectuales, emocionales, interpersonales, motivacionales y valóricas, como una diversidad de habilidades necesarias y complementarias para dirigir en las organizaciones. Al revisar la literatura actual sobre el tema de las habilidades interpersonales, se puede apreciar el gran avance que se ha producido, en cuanto a especificar cada vez más las habilidades necesarias para el desarrollo de cargos directivos. La diferencia que se puede encontrar entre la literatura reciente y la categorización de Schein radica principalmente en el tema de las habilidades emocionales, ya que Schein no desarrolla con detenimiento el significado de éstas. Goleman es uno de los autores que se ha dedicado a profundizar el tema de las emociones, principalmente incorporando el concepto de inteligencia emocional. En su libro *La Inteligencia Emocional en la Empresa* el autor da una guía de cómo los

directivos deben manejar sus emociones para lograr un eficiente desarrollo de su gestión. También se puede apreciar en la literatura actual que existe un cierto grado de interdependencia entre las habilidades emocionales e interpersonales, pues las habilidades emocionales básicas son un requisito para el desarrollo de habilidades de comunicación interpersonal, pero a su vez las habilidades interpersonales son las que permiten el desarrollo de las habilidades emocionales.

Los directivos que poseen estabilidad emocional, son personas que no renuncian cuando se ven enfrentadas a obstáculos, sino que prefieren tratar con los problemas y buscar alguna salida que permita seguir adelante con su gestión y con el éxito de su organización.

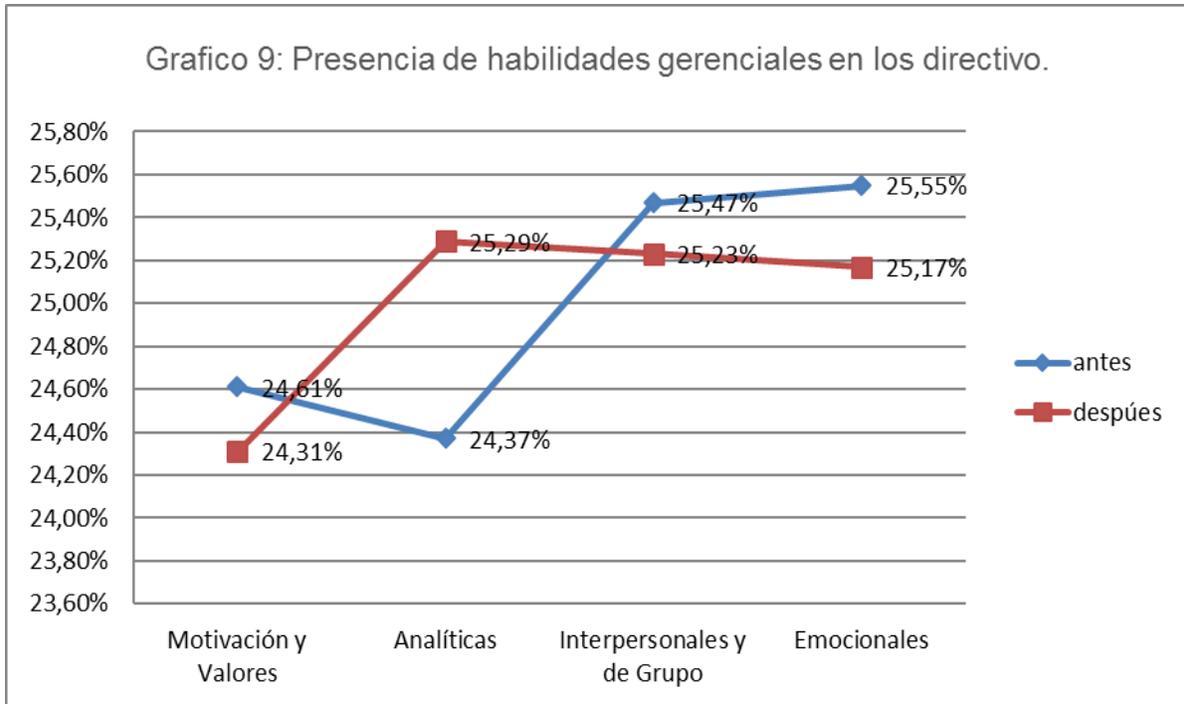
Otra perspectiva que apoya la relevancia de la investigación, es el interés por conocer y desarrollar las habilidades gerenciales entre los directivos, sobre todo el conocer las formas de desarrollo y aprendizaje de nuevas técnicas y habilidades de dirección y gestión.

Finalmente es posible observar que las habilidades pueden ser desarrolladas. Los directivos han asimilado el entrenamiento y no hay nada que los detenga a aprender nuevos comportamientos. El secreto del éxito está en aprender de la experiencia. Los beneficios de desarrollar nuevas habilidades son variados, entre ellos, se puede mencionar el mejorar, la capacidad de análisis, la objetividad, el control de emociones y el compartir con las personas. (Stewart 1987)

### **3.3 Resultados de la Fase diagnóstica final**

Después de aplicado el entrenamiento, se reaplica la encuesta de Schein (Anexo 2), para medir las habilidades gerenciales de los gerentes y jefes de grupos de la Sucursal Cimex Sancti Spíritus. Posteriormente se efectuó un análisis descriptivo para explorar la diversidad y grado de presencia de habilidades gerenciales en la muestra de directivos.

El siguiente grafico muestra estadísticas descriptivas de los puntajes con que fueron evaluadas sus habilidades gerenciales los sujetos implicados en el estudio antes y después de haber recibido el entrenamiento.

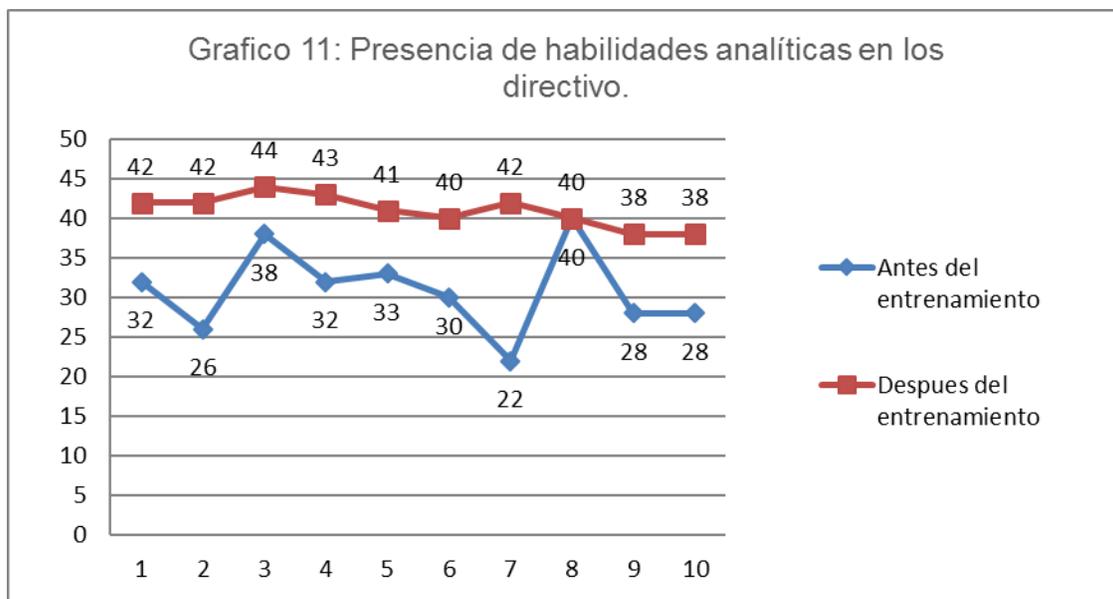


Los resultados, tal como lo evidencia el gráfico, muestran puntajes promedios más altos para las habilidades analíticas, interpersonales y emocionales y puntajes más bajos en las habilidades de motivación y valores. Esto significa un equilibrio entre las habilidades gerenciales que poseen los gerentes y jefes de grupos. A la vez expresan una contradicción entre la autopercepción que tienen y la realidad.

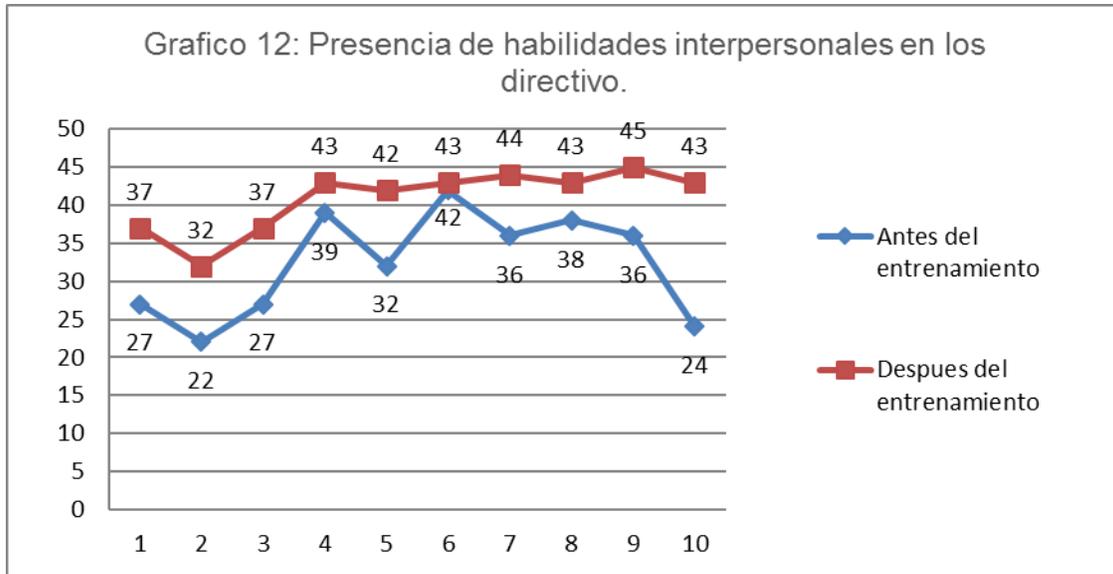
A continuación, se presenta un análisis comparativo, por habilidades de motivación y valores, obtenidos en cada directivo. Dicho resultado se deriva del Anexo 12.



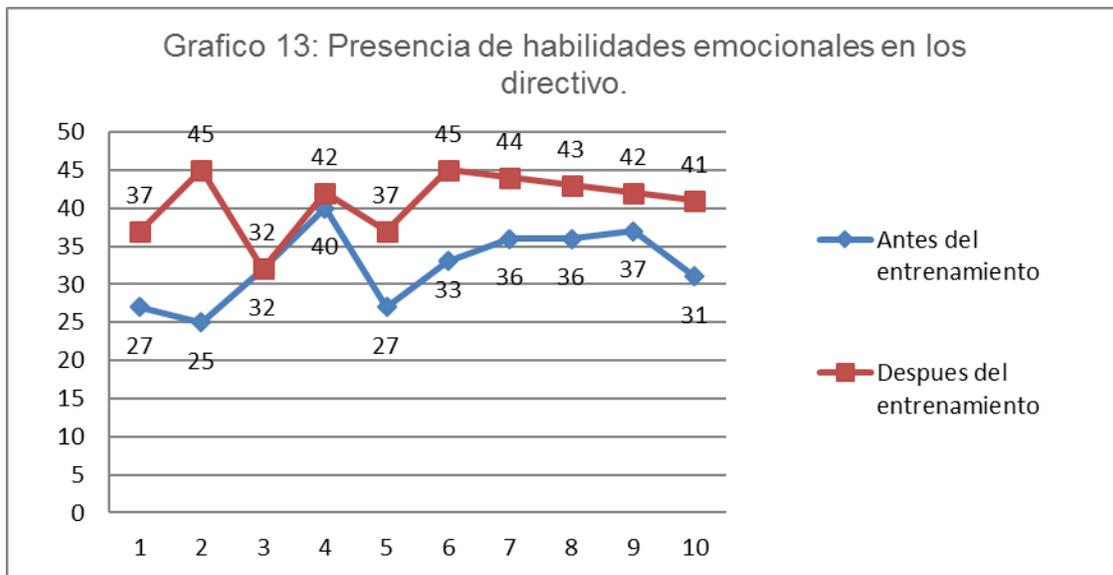
Tal como se ilustra en el gráfico, en la etapa inicial, cuatro de los sujetos implicados en el estudio poseen un nivel bajo de habilidades motivaciones. Los seis restantes tuvieron una puntuación que oscila en los rangos medio y alto. Sin embargo, después de aplicado el entrenamiento, los sujetos implicados 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, pudiendo lograrse mejores resultados con la continuidad del mismo.



Según lo mostrado en el gráfico, en la etapa inicial las habilidades analíticas ilustran, cuatro de los sujetos muestra nivel bajo y seis en niveles medios y alto, Sin embargo, 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, tal como lo ilustran el grafico 12, en la fase inicial existían cuatro implicados en el estudio en niveles bajos y seis que oscilan en niveles medio y altos, después de aplicado el instrumento existen tres implicados en niveles medio y siete en el niveles 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.



Las habilidades emocionales son muy importantes y trascendentes para ser tomadas en cuenta por los gerentes y jefes de grupos encuestados. En la fase inicial tres sujetos implicados reportan nivel bajo y los restantes un nivel alto, luego de recibido el entrenamiento, tal como se ilustra en el gráfico podemos decir, que siete directivos se mantienen en niveles alto y tres en nivel medio, demostrando seguridad, empatía y responsabilidad social.

Queda aceptada la hipótesis de investigación, con el entrenamiento sociopsicológico confirma que los sujetos evaluados poseen mejores grados de dominio de las cuatro áreas de habilidades gerenciales.

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.
- Los gerentes presentan los porcentajes más altos en el desarrollo de habilidades en general, focalizando su desempeño en base a las habilidades emocionales.
- Los individuos ubicados en cargos gerenciales son en su mayoría de género masculino quienes han desarrollado mayormente sus habilidades de motivación y en menor grado las analíticas.
- En lo que respecta a los años de experiencia en el cargo, aquellos que tienen entre 15 y 25 años de experiencia están las habilidades analíticas e interpersonales son más desarrolladas, mientras que en las personas de 4 a 10 años de experiencia solo se desarrollan más las habilidades emocionales y en cambio las habilidades menos empleadas en ambos casos son las de motivación y valores.
- Los directivos encuestados tienen un perfil de administradores y han logrado desarrollar con mayor efectividad las habilidades emocionales, interpersonales y las analíticas.

### **Conclusiones del capítulo**

- En el presente estudio se aplica el instrumento elaborado y propuesto por los chilenos Cristian Campomanes G. y Paula Larrain C. (2002), (Anexo 2), para medir las habilidades gerenciales de los gerentes y jefes de grupos el cual combina la encuesta de Schein (1982a) y entrevista a los directivos, en la fase de diagnóstico inicial. En la fase final solo se reaplica la encuesta de Schein. Los resultados obtenidos confirman 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 habilidades gerenciales.

- Se realizaron cinco sesiones de trabajo grupal como parte del entrenamiento sociopsicológico implementado, las cuales fueron sometidas a análisis cualitativo lo que permitió captar la perspectiva individual de los directivos.
- El entrenamiento resultó efectivo y útil para los directivos logrando mejorar la Motivación y Valores, Analíticas, Interpersonales y Emocionales, como habilidades gerenciales propuestas a modificar en los gerentes y jefes de grupo.
- Los resultados anteriores permiten afirmar que el programa de entrenamiento sociopsicológico potenció las habilidades gerenciales en los gerentes y jefes de grupos en función de su formación y desarrollo en aras de contribuir a mejorar la calidad en la prestación de los servicios garantizando rentabilidad y crecientes aportes a la Sucursal Cimex en Sancti Spiritus.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

- Los fundamentos teóricos asumidos así como las características del contexto donde tendría lugar el estudio, los participantes y los objetivos del mismo, permiten asumir como referente teórico fundamental en el presente estudio, el Modelo de Schein, H.E. (1974). El mismo, 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 de motivación y valores habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales y así poder 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 del instrumento elaborado y propuesto por los chilenos Cristian Campomanes G. y Paula Larrain C. (2002), estructurado en presentación o comunicación a los directivos, encuesta de Edgar Schein (1982a) y entrevista a los encuestados, como vía factible 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 en la etapa de diagnóstico confirman que los sujetos evaluados poseen diferentes grados de dominio de las cuatro áreas de habilidades gerenciales, no encontrándose diferencias significativas entre una y otra, así como puntajes promedios más altos para las habilidades emocionales e interpersonales y más bajos en habilidades de motivación y valores y habilidades analíticas. Del mismo modo se corrobora que los de mayor edad, muestran un mayor desarrollo de las habilidades motivacionales y analíticas y mayor desarrollo de las habilidades interpersonales, en aquellos que llevan el menor tiempo en el cargos gerenciales; ,no existe una relación directa, entre el nivel de estudios y el desarrollo de las habilidades gerenciales.
- Al concluir el entrenamiento, se demuestra 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, 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, quedando validada la hipótesis de la investigación planteada.

## **RECOMENDACIONES**

Una vez culminada la investigación y planteadas las conclusiones, se proponen las siguientes recomendaciones:

- Aplicar el entrenamiento al resto de los directivos de la organización, ajustando los ejercicios del programa a sus características como grupo y a las especificidades de su tarea.
- Capacitar a los directivos del centro acerca de la importancia de estos roles como elemento que tributa al incremento de la eficacia de los equipos de trabajo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Agolla, J.E. y Van Lill, J.B. (2013). Public Sector Innovation Drivers. A Process Model. *Journal of Social Sciences*, 34 (2), pp. 165-176.
- Águila, Y. (2004). "Programa de Entrenamiento Sociopsicológico para potenciar la capacidad comunicativa". Uría, M. Tutor. Tesis de Grado, Santa Clara, UCLV.
- Bandura, A. (1977). *A social learning theory*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership Studies*, 3, pp. 18-41.
- Botero, B.A.J (2011), Propuesta de un Juego de Rol Para Evaluar La Competencia del Liderazgo Basado en El Método de Desarrollo de Habilidades Gerenciales. Tesis para optar al título de Magíster en Ingeniería Administrativa. Medellín, Colombia.
- Boyatzis, (1982). *The competent manager*. New York: Wiley.
- Boyatzis, R. E., Cowen, S. S., & Kolb, D. A. (1995). *Innovation in professional education: Steps on a journey from teaching to learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cabrera, I. (2002). "Programa de Entrenamiento Sociopsicológico para la optimización de la competencia comunicativa con énfasis en la persuasión". Uría, M. Tutor. Tesis de Grado, Santa Clara, UCLV.
- Calviño, V. M.A. (1998). "Trabajar en y con grupos". La Habana: Editorial Academia.
- Campbell, D.T. y Stanley, J.C. (1966). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Chicago: Rand McNally & Company.
- Cardona, P y Chinchilla MN (1999). Evaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas. *Harvard Deusto Business Review*, nº 89, marzo-abril 1999, págs. 10-19.

- Cetina, T., Ortega, I. y Aguilar, C. (2010). Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados. Un enfoque relacional para el estudio del liderazgo. *Psicoperspectivas*, 9 (1), pp. 124-137. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl>
- Codina, J.A. (2013) Habilidades directivas. La Habana.
- Cuesta, A. (2005). Tecnología de gestión de recursos humanos (2 ed.). La Habana: Academia.
- Davis, T. W., & Luthans, F. (1980). A social learning approach to organizational behavior. *Academy of Management Review*, 5, 281–90.
- Mc Clelland DC., (1973). Testing for Competencies rather than intelligence. *American Psychologist*.
- Esparza, R. A. (2009). Los directores(as) y su formación profesional. Tesis Doctoral. Instituto Universitario Anglo Español. Durango, México.
- Ferrer, J. y Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica venezolana. *Tendencias, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*. Universidad de Nariño, VII (1), pp. 81-100.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. C. C. (2005). In search of competence: aligning strategy and competences in the telecommunications industry. *International Journal of Human Resource Management*, 16(9): 1640- 1655.
- Fuentes, M. (2000). "La eficiencia del trabajo en grupo". La Habana: Editorial Félix Varela.
- Goleman, D (1999). *Inteligencia Emocional*. Editorial Objetiva. Rio de Janeiro.
- Gómez, M. C. (2010). Definición de un método para el diseño de juegos orientados al desarrollo de habilidades gerenciales como estrategia de entrenamiento empresarial. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/1968/>.

- Goyal, M. (2013). Importance of Interpersonal Skills at Workplace. International Indexed & Refereed Journal, February, (V), 49.
- Grant, R. M. (2002). Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications. UK: Blackwell.
- Griffin, R. y Van Fleet, D. (2013). Management skills. Assessment and development. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- GROULING, (2010). The Creation of Narrative in Tabletop Role-Playing Games. Carolina del Norte: McFarland & Company. pp.6.
- Jafarzadeh, S. (2013). Investigation of Managers' Skills Relation with the one of Iran's Central Headquarters Human Resources Empowerment. Life Sciences Journal, 10 (2), pp. 95-104.
- Jing, F.F. y Avery, G.C. (2008). Where have the mediating variables in leadership performance research gone? Journal of Business & Economics Research, 6(10), 73-84..
- Katz, R.L. (1955). Skills of an Effective Administrator. Harvard Business Review, January-February, pp. 33-42.
- Kim, (2008). "Narrative" or "Tabletop" RPGs. Disponible en línea en <http://www.darkshire.net/~jhkim/rpg/whatis/tabletop.html> [Citado: 11 de octubre de 2010].
- Levy-Leboyer (1997). Gestión de las competencias. Gestión
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370–96. Recuperado de <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm/>.
- Morales, A. (2006). Modelo de gestión integrada de recursos humanos. Tesis doctoral. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana.
- Mosley, D., Megginson, L. y Pietri, P. H. (2005). Supervisión. la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación. México: Thomson. 493 pág.

- Pereda S, y Berrocal F, (1999). Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- 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.
- Perry, J. L., Hondeghem, A y Wise, L. R. (2009). Revisiting the Motivational Bases of Public Service. Paper presented at the International Public Service Motivation Research conference, Indiana University, Bloomington, IN, June 7–9.
- Raineri, A. y Fuchs, C. (1995). Habilidades de dirección de personal como determinante de la calidad en el servicio interno. Estudios de Administración, 2(1), pp. 1-25.
- Ramis Palmer, M. C., Manassero Mas, A., Ferrer Pérez, V.A. y García-Buades, E. (2007). No es fácil ser un buen jefe/a! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación, la autoeficacia y la satisfacción de sus equipos de trabajo. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Volumen 23, n.º 2, pp. 161-181.
- Reh, F.J. (2009). The Management Skills Pyramid. About.com Management. <http://management.about.com/od/managementskills/a/ManagementSkillsPyramid.htm/>.
- ROJAS, M.; JAIMES, L.; VALENCIA, M. Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. Revista Espacios, Vol. 39 (Nº 06) Año 2018. Pág. 11 ISSN 0798 1015.
- Salen, K., & Zimmerman, E. (2004). Rules of Play: Game Design Fundamentals. The MIT Press.
- Sánchez Pérez J.A. (2012) Funciones, competencias y habilidades directivas [Internet]. Madrid: Escuela Nacional de Sanidad.
- Sánchez, J.A.(2012 ). Funciones, competencias y habilidades directivas [Internet]. Madrid: Escuela Nacional de Sanidad.

- Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). Competence at work. Models for superior performance. New York: Wiley.
- Tychsen, (2006). Role Playing Games – Comparative Analysis Across Two Media Platforms. Perth: Australasian Conference On Interactive Entertainment, v. 207. pp.75-82.
- Unrau, Y.A., Grinnell, R.M. y Williams, M. (2005). The quantitative research approach. En R.M. Grinnell y Y.A. Unrau (Eds.). Social work: Research and evaluation. Quantitative and qualitative approaches (7a. ed.) (pp.61-73). Nueva York: Oxford University Press.
- Whetten, D.A.; Cameron, K.S. (2005). Desarrollo de Habilidades Directivas. Sexta Edición. Pearson Educación. México.

## ANEXOS

## ANEXO 1

## Plantilla de cargos de los directivos de la Sucursal Cimex Sancti Spíritus

No	Cargo	Categoría		Sexo		Raza			Integ. Polít.		Nivel Escolar			
		Directivo	Ejecutivo	F	M	B	N	M	PCC	UJC	EMB	EMS	TM	ES
1	Gerente General	x		x		x			x					x
2	Gerente Adjunto	x			x	x			x					x
3	Especialista A de Cuadro		x	x				x	x					x
4	Jefe de Grupo de Supervisión		x		x	x			x					x
5	Jefe de Grupo de Informática		x		x			x	x					x
6	Jefe de Grupo de Protección		x		x	x			x					x
7	Gerente Comercial		x		x	x			x					x
8	Jefe de Grupo Comercial		x		x	x			x					x
9	Gerente de Recursos Humanos		x		x	x			x					x
10	Jefe de Grupo de Personal		x	x		x			x					x
11	Gerente Económico		x	x		x			x					x
12	Jefe de Grupo de Contabilidad y Sistemas		x	x		x			x					x
13	Jefe de Grupo de Finanzas		x	x		x			x					x
14	Jefe de Grupo de Inversiones		x		x	x			x					x
15	Jefe de Grupo de Contabilidad		x	x		x				x				x
16	Jefe de Grupo de Servicio		x		x	x			x					x
17	Jefe Territorio Mantenimiento		x		x	x								x
18	Gerente de UEB Logística		x		x	x			x					x
19	Jefe de Unidad Comercial Tienda Mayorista		x		x			x		x				x
20	Jefe de Unidad Comercial de Producción y Empaque		x	x		x			x					x
21	Gerente de UEB Complejo Sancti Spíritus		x	x		x			x					x
22	Jefe de Unidad Comercial Mercado Boulevard y Rápido La Plaza		x	x		x			x			x	x	
23	Jefe de Unidad Comercial Tiendas La Fragancia y Quinto Siglo		x	x		x							x	
24	Jefe de Unidad Comercial Tienda Habana		x	x		x			x			x		
25	Jefe de Unidad Comercial Serví Cupet Internacional		x		x	x							x	

26	Jefe de Unidad Comercial Serví Cupet Guasimal	x	x		x				x				x	
27	Jefe de Unidad Comercial Serví Cupet Colón	x	x			x		x					x	
28	Jefe de Unidad Comercial Serví Cupet 4 Vías	x		x	x			x						x
29	Jefe de Unidad Comercial Serví Cupet Oro Negro Yayabo													
30	Gerente de UEB Complejo Taguasco - Jatibonico - La Sierpe	x		x	x			x						x
31	Jefe de Unidad Comercial Tienda El Sport de Zaza	x	x		x			x				x		
32	Jefe de Unidad Comercial Serví Cupet La Sierpe	x		x	x			x					x	
33	Jefe de Unidad Comercial Serví Cupet Oro Dulce	x	x		X				x					x
34	Jefe de Unidad Comercial Serví Cupet El Triunfo	x		x		x		x				x		
35	Jefe de Unidad Comercial Serví Cupet Zaza del Medio	x	x		x			x						x
36	Jefe de Unidad Comercial Serví Cupet Oro Negro Jatibonico	x		x	x			x					x	
37	Gerente de UEB Complejo Trinidad	x		x	x			x						x
38	Jefe de Unidad Comercial Tienda La Amistad	x	x			x		x						x
39	Jefe de Unidad Comercial Serví Cupet Boca	x		x		x		x						x
40	Jefe de Unidad Comercial Serví Cupet Oro Negro Trinidad	x	x		x									x
41	Jefe de Unidad Comercial Serví Cupet Centro Comercial	x		x		x		x					x	
42	Gerente de UEB Complejo Cabaiguán - Fomento - Yaguajay	x	x		x			x						x
43	Jefe de Unidad Comercial Tienda El Álamo	x	x		x								x	
44	Jefe de Unidad Comercial Tienda La Moderna	x	x					x	x				x	
45	Jefe de Unidad Comercial Tienda El Almacén	x	x	x				x		x				x
46	Jefe de Unidad Comercial Tienda La Revoltosa	x	x		x								x	
47	Jefe de Unidad Comercial Serví Cupet 336	x		x	x									x
48	Jefe de Unidad Comercial Serví Cupet El Popular - Bombino	x		x	x			x						x
49	Jefe de Unidad Comercial Serví Cupet XXX Aniversario	x	x			x		x						x
50	Jefe de Unidad Comercial Serví Cupet Oro Negro Cabaiguán	x	x		x			x						x

## ANEXO 2

Instrumento utilizado para identificar la presencia o ausencia de las habilidades descritas anteriormente en los directivos de la Sucursal Cimex Sancti Spíritus.

**ENCUESTA**

**Objetivo:** Obtener información acerca de la autoevaluación que tienen los gerentes y jefes de grupos sobre su propio desarrollo de habilidades gerenciales en este momento y en el futuro.

**Presentación**

Compañeros,

La presente encuesta tiene como fin conocer las características de las habilidades gerenciales presentes en los directivos de la Sucursal Cimex Sancti Spíritus, para así obtener información que ayude a la formación de los nuevos cuadros. Por lo anterior, se le hace saber lo siguiente: La información aquí solicitada sólo se utilizará para efectos de la investigación. Esta información es de carácter confidencial, por lo que se darán a conocer sólo conclusiones generales y no específicas de las oficinas centrales y unidades visitadas.

**Cuestionario**

1. Califique **cómo se encuentra usted ahora** en relación con cada característica, marcando una X encima del número correspondiente.
2. Califique el punto donde **le gustaría estar**, haciendo un círculo alrededor del número correspondiente en la escala de la derecha de los puntos

**MOTIVACIONES Y VALORES**

		Bajo      Alto				
1	Mi deseo de realizar un trabajo, mi necesidad de logro	1	2	3	4	5
2	Mi compromiso para con la organización y su misión.	1	2	3	4	5
3	Mi deseo de trabajar con y a través de personas.	1	2	3	4	5
4	Mi grado de dedicación a mi carrera	1	2	3	4	5
5	Mi deseo de funcionar como gerente general, libre de preocupaciones de tipo funcional o técnico	1	2	3	4	5
6	El grado en que me siento cómodo al ejercer el poder y la autoridad.	1	2	3	4	5
7	Mi deseo de un alto nivel de responsabilidad.	1	2	3	4	5
8	Mi deseo de asumir riesgos al tomar decisiones difíciles.	1	2	3	4	5
9	Mi deseo de inspeccionar y supervisar las actividades de mis subordinados.	1	2	3	4	5

**HABILIDADES Y DESTREZAS ANALÍTICAS**

1	Mi habilidad para identificar problemas en situaciones complejas y ambiguas	1	2	3	4	5
2	Mi grado de percepción de mí mismo en cuanto a mis fuerzas	1	2	3	4	5
3	Mi grado de percepción de mí mismo en cuanto a mis debilidades.	1	2	3	4	5
4	Mi habilidad de darme cuenta rápidamente qué información se necesita en relación con algún problema en particular y como obtenerla.	1	2	3	4	5
5	Mi habilidad de evaluar la validez de la de la información que no ha sido recopilada por mí.	1	2	3	4	5
6	Mi habilidad de aprender rápidamente a partir de la experiencia	1	2	3	4	5
7	Mi flexibilidad, mi habilidad en encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes tipos de problemas.	1	2	3	4	5
8	La amplitud de mi perspectiva: percepción de una amplia variedad de situaciones.	1	2	3	4	5
9	Mi creatividad, mi ingenio.	1	2	3	4	5

**HABILIDADES INTERPERSONALES Y DE GRUPO.**

		Bajo			Alto	
1	Mi habilidad para seleccionar subordinados clave efectivos.	1	2	3	4	5
2	Mi habilidad para desarrollar relaciones abiertas y de confianza con mis subordinados; Con mis iguales jerárquicos	1	2	3	4	5
3	Mi habilidad para escuchar a otras personas en forma comprensiva.	1	2	3	4	5
4	Mi habilidad como generador de un clima de crecimiento y desarrollo para mis subordinados.	1	2	3	4	5
5	Mi habilidad para comunicar mis pensamientos e ideas en una forma clara y persuasiva.	1	2	3	4	5
6	Mi habilidad para comunicar mis sentimientos con claridad	1	2	3	4	5
7	Mi habilidad para diagnosticar situaciones complejas interpersonales o de grupo.	1	2	3	4	5
8	Mi habilidad para influir en personas sobre las que no tengo un control directo	1	2	3	4	5
9	Mi habilidad como diseñador de procesos gerenciales para la coordinación intergrupala e interfuncional.	1	2	3	4	5

**HABILIDADES EMOCIONALES**

Se define la habilidad emocional, como el ser capaces de sintonizar con los sentimientos de las personas que nos rodean, poder manejar los desacuerdos antes de que se conviertan en abismos insalvables, tener la capacidad de entrar en el estado de flujo mientras trabajamos.

1	El grado en que soy capaz de tomar mis propias decisiones vs. La confianza en las opiniones de otras personas.	1	2	3	4	5
2	Mi grado de tolerancia respecto de la ambigüedad	1	2	3	4	5
3	Mi habilidad para evaluar la conveniencia o sensatez de los cursos de acción propuestos sin tener conocimientos de primera mano sobre la situación.	1	2	3	4	5
4	Mi habilidad para seguir un curso de acción aunque me haga sentir incómodo.	1	2	3	4	5
5	Mi habilidad para asumir riesgos, y para tomar una decisión aunque ésta pueda acarrear fuertes consecuencias negativas.	1	2	3	4	5
6	Mi habilidad para enfrentar y resolver situaciones de conflicto (vs. El evitarlas o reprimirlas).	1	2	3	4	5
7	Mi habilidad para seguir avanzando después de una experiencia de fracaso (la pérdida en una negociación, el fracaso de un producto, la pérdida de un buen subordinado, etc.).	1	2	3	4	5
8	Mi habilidad para enfrentar aspectos difíciles de responsabilidad social (la ley de oportunidades iguales de empleo, la seguridad de los productos, en impacto en el medio ambiente, etc.).	1	2	3	4	5
9	Mi habilidad para vincularme y solucionar problemas de los clientes	1	2	3	4	5

Fuente: Schein 1982

### **Entrevista** realizada a los encuestados

Objetivo: Obtener información acerca de la caracterización general de los gerentes y jefes de grupos, para complementar la obtenida anteriormente (en la encuesta)

Género:

¿Cuál es su edad?

¿Cuál es el cargo que ocupa actualmente?

¿Cuántos años de experiencia tiene en cargos directivos?

¿Cuántos años lleva en el cargo actual?

¿Cuál es su formación académica?

¿Cuál es su perfil profesional?

**ANEXO 3****Situación 1**

En la Gerencia Comercial subordinada a la Sucursal, de manera frecuente existen dificultades en los horarios de trabajo por las reiteradas ausencias de uno de los trabajadores. Este presenta certificados, que a juicio del Jefe de Grupo, no corresponden con la situación real que tiene su trabajador.

Un día mientras el Jefe del Grupo, chequeaba el funcionamiento del departamento, le dice al trabajador:

¿Qué milagro que estas aquí hoy, no tienes certificado que presentar?

El trabajador lo acusa por falta de respeto y trae valoraciones médicas sobre la veracidad de la enfermedad, lo que provocó reprimendas por su actitud.

**Preguntas:**

Qué problemas identifica en la situación.

Cómo valora la estrategia tomada por parte del administrador.

Cómo valora el comportamiento que asume el complejo con el administrador.

Qué solución daría usted de ser el administrador.

**Situación 2**

En una Tienda se detectan de manera reiterada faltantes en diferentes áreas, un día antes de la salida del trabajo, uno de los custodios de la puerta ve a una de las dependientes que se lleva un objeto sin autorización. En ese momento se organiza una reunión y el administrador acusa a la trabajadora de ladrona y responsable de todas las pérdidas. Esta, llora desconsoladamente, pero el administrador la expulsa de la unidad y le dice que no la quiere ver nunca más, solamente en el juicio producto de la acusación que se va a levantar ya que en el inventario realizado faltan tres objetos igual al que se detectó.

**Preguntas:**

Qué problemas identifica en la situación.

Cómo valora la actitud de la trabajadora.

Cómo valora la estrategia tomada por parte del administrador.

En caso de una valoración negativa, qué solución daría usted.

### **Situación 3**

En una Tienda se muestran importantes conflictos entre los intereses de los trabajadores y las decisiones del administrador. En una reunión del sindicato, un trabajador solicita se analice los estilos de trabajo de dicho administrador pues afectan a la organización. Ante esto el administrador decide reconocer su error ante los superiores, pero va arremetiendo la hostilidad contra el trabajador que dio el criterio de forma tal que este llega a pedir la baja.

#### **Preguntas:**

Qué problemas identifica en la situación.

Cómo valora la actitud del trabajador.

Cómo valora la estrategia tomada por parte del administrador.

En caso de una valoración negativa, qué solución daría usted.

### **Situación 4**

Un administrador con buenos resultados en su gestión es trasladado para una Unidad que viene decreciendo en sus ventas desde hace cuatro meses. El anterior administrador solicitó la liberación por problemas personales y le fue concedida. Al comenzar su trabajo se da cuenta que el ambiente laboral no es el más favorable durante el horario laboral, ha tenido que llamarle la atención a varias dependientes que se encontraban conversando. Con todos esos problemas no se ha podido concentrar del todo y hay cuestiones que no ha podido “tocar con la mano”, sobre todo las relacionadas con el suministro de mercancías en los últimos tiempos. Hay muchos productos que no tienen salida y con frecuencia los clientes entran,

recorren la tienda y se van sin comprar nada. Ante los incumplimientos se le realiza un análisis y se le propone una sanción por incumplimiento de su labor.

**Preguntas:**

Qué problemas identifica en la situación.

Cómo valora el trabajo del administrador.

Cómo valora el comportamiento que asume el complejo con el administrador.

Qué solución daría usted de ser el administrador nuevo.

**ANEXO: 4**

Guía de observación 1 del juego de roles

Las formas típicas de analizar un problema

- Negociación
- Mediación
- Conciliación
- Arbitramiento

## ANEXO: 5

**Guía de observación 2**

Habilidades gerenciales (blandas)

No.	HABILIDADES GERENCIALES	Sí	No	Medianamente
1	Adaptabilidad al cambio			
2	Creatividad e innovación			
3	Comunicación efectiva			
4	Negociación profesional			
5	Administración del tiempo			
6	Liderazgo personal			
7	Trabajo en equipo			
8	Liderazgo situacional			
9	Coaching Directivo			
10	Presentación oral eficaz			

**ANEXO 6**

## Modelo de las metas parciales de la conversación BOA 1

- 1- La creación del clima de la conversación: Se inicia con el contacto personal y la necesidad de orientación en la situación objetiva y en el otro. Crear una atmósfera apropiada para el análisis del problema y se definen las contradicciones en que deberá transcurrir la conversación dejando claras las intenciones y la actitud de los participantes con relación a la tarea, al interlocutor y al propio proceso de análisis del problema.
- 2- El análisis del problema: Identificación y definición del problema, a la consideración de los intereses comunes y desacuerdos. Se reconocen las motivaciones propias y ajenas, se acopia información y se prepara la búsqueda conjunta y activa de soluciones.
- 3- La búsqueda conjunta de alternativas: Supone la interacción activa entre las partes para buscar de manera conjunta las posibles alternativas válidas en relación con el problema, procurando que la solución sea aceptable para ambas partes. Valora la factibilidad de las alternativas sin perder de vista los objetivos de la organización y sus necesidades actuales. Se trata no de convencer al otro, sino de proporcionar los argumentos de forma que cada uno puede arribar a conclusiones propias con ayuda del socio de la conversación.
- 4- El acuerdo: Llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes como resultado que tome en cuenta los intereses de los participantes y de la organización. Puede ser un acuerdo final en la que se exprese la solución del problema o puede tener un carácter parcial dando lugar a nuevos encuentros.

**ANEXO 7.**

Reglas para mejorar la actitud al escuchar. BOA 2.

- 1- ¡Dejar de hablar!
- 2- Hacer que la persona que habla se sienta relajada.
- 3- Demostrarle al que habla que se le quiere escuchar.
- 4- Eliminar las distracciones.
- 5- Sentir empatía con la persona que habla.
- 6- Ser pacientes.
- 7- Contener el temperamento.
- 8- Ser cuidadoso en las discusiones.
- 9- Hacer preguntas.
- 10- ¡Dejar de hablar!

## ANEXO 8

**ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS DE HABILIDADES GERENCIALES EN EL CATASTRO EVALUADO EN RELACIÓN A LA PREGUNTA: ¿CÓMO SE ENCUENTRA USTED AHORA?**

Cada pregunta tiene un puntaje de uno a cinco, nueve preguntas por cada habilidad evaluada, cuarenta y cinco puntos como máximo. Las preguntas están en el anexo.

	Habilidades	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo	N
1	Motivación y valores	31,2	7,0836	23	42	5
2	Analítica	30,9	5,3841	22	40	5
3	Interpersonales	32,3	6,9129	22	42	5
4	Emocionales	32,4	4,9586	25	40	5

**Fuente:** Elaboración propia

## ANEXO 9

**PUNTAJES OBTENIDOS DE LA PREGUNTA: ¿CÓMO SE ENCUENTRA USTED AHORA?**

Cuadros	Habilidades			
	Motivacionales	Analíticas	Interpersonales	Emocionales
1	31	32	27	27
2	27	26	22	25
3	42	38	27	32
4	32	32	39	40
5	39	33	32	27
6	23	30	42	33
7	26	22	36	36
8	41	40	38	36
9	26	28	36	37
10	25	28	24	31

Fuente: Elaboración propia

**Promedios del Total de Habilidades gerenciales por directivos**

Cuadros	Promedios del Total de Habilidades
1	29,5
2	25
3	34,7
4	35,75
5	32,75
6	32,0
7	30
8	38,75
9	31,75
10	27,0

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 10

Resumen de resultados de la entrevista.

	Cargos	Genero	Edad	Años de experiencia en otros cargos gerenciales	años en el cargo actual	Formación académica	Perfil Profesional
1	Gerente General	M	45	8	4	NS	Lic. en Contabilidad y Finanzas
2	Gerente de Supervisión	M	45	0	4	NS	Ing. Químico
3	Gerente Comercial	M	52	6	15	NS	Lic. en Contabilidad y Finanzas
4	Jefe de Grupo de Informática	M	45	2	13	NS	Ing. Informático
5	Jefe de Grupo Comercial	M	42	5	9	NS	Lic. Sociocultural
6	Gerente de Recursos Humanos	M	55	4	8	NS	Lic. Educación Laboral
7	Jefe de Grupo de Inversiones	F	42	0	6	NS	Ing. Industrial
8	Gerente Económico	F	56	15	10	NS	Lic. Física y Astronomía
9	Jefe de Grupo de Contabilidad y Sistemas	F	48	3	5	NS	Lic. en Contabilidad y Finanzas
10	Jefe de Grupo de Finanzas	F	39	4	6	NS	Lic. en Contabilidad y Finanzas

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 11

**PUNTAJES OBTENIDOS DE LA PREGUNTA: ¿CÓMO LE GUSTARÍA ESTAR EN EL FUTURO?**

Cuadros	Habilidades			
	Motivacionales	Analíticas	Interpersonales	Emocionales
1	45	38	38	39
2	41	43	38	36
3	31	39	42	44
4	44	40	40	40
5	44	44	39	39
6	38	40	38	40
7	37	40	44	42
8	43	43	39	42
9	44	44	45	45
10	43	43	37	44

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 12

## PUNTAJES OBTENIDOS DE LA PREGUNTA: ¿CÓMO SE ENCUENTRA USTED AHORA? LUEGO DE RECIBIR EL ENTRENAMIENTO

Cuadros	Habilidades			
	Motivacionales	Analíticas	Interpersonales	Emocionales
1	41	42	37	37
2	38	42	32	45
3	45	44	37	32
4	40	43	43	42
5	43	41	42	37
6	35	40	43	45
7	38	42	44	44
8	45	40	43	43
9	36	38	45	42
10	35	38	43	41

## PUNTAJES OBTENIDOS DE LA PREGUNTA: ¿CÓMO LE GUSTARÍA ESTAR EN EL FUTURO? LUEGO DE RECIBIR EL ENTRENAMIENTO

Cuadros	Habilidades			
	Motivacionales	Analíticas	Interpersonales	Emocionales
1	45	43	38	39
2	41	45	38	36
3	42	44	42	44
4	44	40	40	40
5	44	44	39	39
6	45	40	38	40
7	44	40	44	42
8	45	43	39	42
9	44	44	45	45
10	44	43	37	44

Habilidades		Media	Desviación estándar	Mínimo
1	Motivación y valores	39.4	3.6386	35
2	Analítica	41	1.8974	40
3	Interpersonales	40.9	3.9357	37
4	Emocionales	40.8	3.9949	25

**Promedios del Total de Habilidades gerenciales por directivos luego de recibir el entrenamiento**

<b>Cuadros</b>	<b>Promedios del Total de Habilidades</b>
1	39.25
2	39.25
3	39.5
4	42
5	40.75
6	40.75
7	42
8	42.75
9	40.25
10	39.25