



Universidad Austral de Chile

Escuela de Ingeniería Comercial

Seminario de Grado

Habilidades gerenciales: Análisis de una muestra de directivos de la industria hotelera de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Valdivia

Tesina presentada como requisito para optar al Grado de Licenciado en Administración.

Profesores Responsables: Ester Fecci P.
Horacio Sanhueza B.
Osvaldo Rojas Q.

Profesor Patrocinante: Horacio Sanhueza B.

Cristian Campomanes G.
Paula Larrain C.
Valdivia Chile 2002

<u>ÍNDICE</u>	PÁGINAS
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO DE REFERENCIA DEL ESTUDIO	4
3. MATERIAL Y METODOLOGÍA DE ANÁLISIS	14
4. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	17
5. CONCLUSIONES	27
6. BIBLIOGRAFÍA	28
7. ANEXOS	30

Número 1: Estadísticas descriptivas

Número 2: Resumen de la entrevista

Número 3: Puntajes pregunta 1

Número 4: Puntajes pregunta 2

Número 5: Promedio de habilidades

Número 6: Carta a los encuestados

Número 7: Encuesta

Número 8: Preguntas de la entrevista

Número 9: Resultado de la prueba del instrumento

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico número 1: Porcentajes de habilidades	17
Gráfico número 2: Habilidades Motivacionales	18
Gráfico número 3: Habilidades Analíticas	18
Gráfico número 4: Habilidades interpersonales	19
Gráfico número 5: Habilidades Emocionales	19
Gráfico número 6: Edad vs años en cargos gerenciales	20
Gráfico número 7: Años en el cargo actual	21
Gráfico número 8: Respuesta a la pregunta n° 2	23

RESUMEN

El presente estudio corresponde a una investigación exploratoria del grado de presencia percibido en un catastro de directivos de hoteles de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Valdivia, de un conjunto de habilidades necesarias para ejercer cargos gerenciales, de acuerdo al modelo planteado por Schein (1982). Esta inquietud por conocer la presencia de estas habilidades nació del constante cambio del entorno actual sumado al creciente desarrollo de la globalización, que hacen pensar que se están presentando nuevas características en los directivos. Estudios anteriores han demostrado que las habilidades analíticas y motivacionales están presentes en mayor grado que las habilidades interpersonales y emocionales entre los cargos directivos. Para despejar esta inquietud se realizó una investigación sobre este tema, que demostró que los directivos hoteleros de la ciudad de Valdivia presentaron mayores habilidades motivacionales y analíticas que habilidades interpersonales y emocionales. La evaluación del grado de presencias de las habilidades en cada directivo se realizó a través de un cuestionario con escala de respuesta de tipo Lickert, además se efectuó una entrevista a cada encuestado con el fin de conocer el origen de sus habilidades. El análisis de los datos fue de tipo comparativo contrastando los resultados de las encuestas con la información obtenida en las entrevistas. Los resultados mostraron que los directivos evaluados poseen un mayor dominio de habilidades analíticas, motivacionales y valóricas y un menor dominio de habilidades interpersonales y emocionales.

1. INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación, es una réplica de una investigación realizada por Andrés Raineri Bernain Profesor del Departamento de Administración, de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile, que se basa en una investigación empírica de carácter subjetiva acerca de las habilidades gerenciales que poseen una muestra de gerentes de distintas industrias a nivel nacional.

Esta investigación tuvo como objetivo general conocer el grado de dominio que poseen los directivos de la industria hotelera de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Valdivia, sobre estas habilidades gerenciales consideradas importantes para ejercer el cargo de forma eficiente.

El estudio se basa en la categorización que presenta Schein (1982a) acerca de las habilidades gerenciales que todo directivo debe poseer por considerarse centrales y necesarias para un desempeño eficiente del cargo que ostentan. Estas habilidades se categorizan en cinco áreas; motivación y valores para ejercer cargos gerenciales, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales.

La importancia de las habilidades gerenciales que se presentan en los directivos como determinantes de su rendimiento laboral, ha aumentado debido al 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.

El conocimiento de estas habilidades, a través de esta investigación, permitirá a los directivos de la industria hotelera enfrentar con mejores herramientas la compleja diversidad de actividades que deben desarrollar en sus cargos, de manera de mejorar su gestión dentro y fuera de su empresa, como también entregará información relevante

para investigaciones posteriores que se deseen realizar, por ser esta área de gran relevancia a nivel formativo.

En organizaciones más orgánicas y flexibles como las actuales el dominio de habilidades gerenciales como los aspectos motivacionales y valóricos, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales, el saber como influenciar a grupos dentro y fuera de la organización adquieren un valor determinante en el éxito o fracaso de una gestión.

La presente investigación puede llegar a ser una útil herramienta para aquellas personas vinculadas con la industria hotelera en la región donde el turismo tiene gran relevancia y aporta importantes ingresos económicos, además por la gran proyección de crecimiento que existe para los próximos años en esta industria en todo el sur de Chile, por lo que el conocimiento de los resultados de este estudio podría ayudar a mejorar la gestión de los directivos de hoteles, entregándoles herramientas para ofrecer un mejor servicio.

El límite geográfico al cual fue orientado este estudio se concentra en los hoteles de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Valdivia, estos son: Hotel Puerta de Sur, Hotel Naguilán, Hotel Pedro de Valdivia, Hotel Melillanca y Hotel Villa del Río.

La hipótesis de trabajo de esta investigación surge del aumento de la importancia de las habilidades interpersonales y emocionales de los directivos. La fuerte competencia y la presencia de organizaciones planas y flexibles, requieren que los ejecutivos lideren grupos humanos, negocian y se comunican con otras personas con rapidez y claridad. Sin embargo la educación formal de nuestra sociedad es preponderantemente técnica y racional, por lo que es razonable que se favorezca el desarrollo de habilidades motivacionales y analíticas por sobre el desarrollo de habilidades interpersonales.. Esta línea de argumentación nos lleva a establecer la siguiente hipótesis:

- ♦ *Los directivos de la industria Hotelera de la ciudad de Valdivia presentan mayores habilidades analíticas, valóricas y motivacionales que habilidades interpersonales y emocionales.*

Por último el trabajo está estructurado de la siguiente forma: en un primer apartado se incluyó la presente introducción, en un segundo apartado se desarrolló el marco referencial teórico del estudio, donde se incluyeron los trabajos, estudios e investigaciones que se han realizado y que tenían relación con el tema Habilidades gerenciales, aquí se exponen pensamientos de distintos autores sobre el tema. En el tercer apartado se explicó la metodología empleada para realizar la investigación, ésta incluyó las fuentes de información usada, el catastro del cual se obtuvieron los datos y el tipo de análisis que se aplicó a esta información obtenida. En el cuarto apartado se presentan los resultados obtenidos y su discusión de acuerdo a la hipótesis y objetivos planteados, esta discusión será complementada con opiniones de distintos autores. En el quinto apartado se presentan las conclusiones del estudio. En los últimos dos apartados se entrega la bibliografía utilizadas para el desarrollo de la investigación y los anexos que complementan el análisis del estudio.

2. MARCO DE REFERENCIA DEL ESTUDIO

Existen diversas investigaciones relacionadas con el tema abordado, que pueden ayudar a entender de mejor forma el por qué de este estudio, el principal de ellos es el realizado en Chile por Raineri (1998) quien desarrolló una investigación acerca de las habilidades gerenciales presentes en una muestra de administradores, los resultados alcanzados demostraron que los sujetos evaluados poseen diferentes grados de dominio de las cuatro áreas de habilidades gerenciales, destacando el déficit que existe en el desarrollo de habilidades interpersonales y emocionales, lo que deja la oportunidad de comprobar si en el estudio se sigue dando la misma tendencia para la industria hotelera de Valdivia, otras investigaciones son, por ejemplo, la realizada por el sociólogo Max Vicuña (2002) quien presenta un estudio acerca de compensaciones de ejecutivos y directores de empresas, donde abordando temas tales como frustraciones, incertidumbres, motivaciones, estilo de trabajos, entre otros, dejó al descubierto los estereotipos que se manejan comúnmente y que no siempre se cumplen a cabalidad, lo que hace pensar que las habilidades directivas están cambiando al igual que los mismos directivos.

Una encuesta realizada a más de doscientos ejecutivos de alto nivel de seis de las quinientas compañías de Fortune encontró que, de acuerdo a estos ejecutivos, la mayor razón de fracaso en sus gestiones fueron las habilidades interpersonales pobres (Hymowitz 1988).

La tesis realizada por Gladys Parra y Guillermo Nova (1995), es otro aporte para dilucidar el tema de las nuevas habilidades directivas, pues centra su investigación en las características básicas de los directivos hoteleros de la décima región, obteniendo resultados interesantes, como que el 48% de los encuestados se identificaban como líderes perceptivos, este se define como aquel que vive el presente; con un 28% de las preferencias se identificó el líder intuitivo, aquel que tiene su mente y sus sentidos

puestos en el futuro, lo que nos muestra el incipiente cambio que se estaba dando en ese entonces hacia líderes más flexibles.

Un estudio de ejecutivos de niveles medio y alto de la American Management Association relacionado con el manejo del conflicto demuestra que el gerente promedio pasa aproximadamente 20% de su tiempo tratando el conflicto. Otro estudio observó veinticinco factores de habilidad y personalidad para determinar cuál estuvo relacionado con el éxito, entre un grupo de gerentes. De las veinticinco mediciones, sólo una, la habilidad de manejar conflicto, se relacionó positivamente con el éxito. (Thomas y Schmidt 1976).

En otro estudio realizado por Raineri y Fuchs (1995) es posible identificar las habilidades y destrezas necesarias que debe tener todo administrador eficaz para poder manejar y liderar adecuadamente a su personal. Entre ellas se destacan ocho habilidades:

- 1) Estructuración del trabajo, las cuales se refieren a la capacidad de los jefes para estructurar y organizar en forma racional y equitativa el trabajo de sus subordinados.
- 2) Compromiso, los directivos deben ser capaces de comprometer a sus subordinados con los objetivos y metas organizacionales.
- 3) Adiestramiento, se destaca la necesidad de que los supervisores enseñen y orienten a sus subordinados en la ejecución del trabajo diario.
- 4) Reorientación de desempeño inadecuado, los supervisores eficientes deben ser capaces de identificar un trabajo efectuado en forma ineficiente y de reorientar el trabajo del subordinado hacia un mejor desempeño.
- 5) Reconocimiento social, los administradores deben demostrar aprecio y reconocimiento verbal por una actividad bien realizada.
- 6) Manejo de conflicto, cualidad indispensable en toda gestión efectiva.
- 7) Comunicación interpersonal, se refiere a las habilidades del administrador para expresar, escuchar e intercambiar información y opiniones necesarias para el trabajo con sus subordinados.
- 8) Equipos de trabajo, mecanismo determinante de una gestión de recursos humanos eficiente.

Muchos son los autores que han tratado de identificar cuales son las habilidades necesarias que debe tener un gerente, directivo o cualquier persona que tenga responsabilidades sobre trabajos, empresas o personas.

La evolución que han sufrido las habilidades necesarias para los gerentes es evidente, habilidades que antes no eran importantes hoy los directivos deben manejarlas día a día para poder tratar conflictos y tomar decisiones.

El estudio se basará en Schein (1982a) según este autor las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito en el puesto gerencial son las siguientes:

- ♦ ***Motivaciones y valores:***

Se pone a prueba el grado en que la persona realmente desea ser gerente, se encuentra dedicada a la carrera gerencial y, se siente cómoda al desempeñar alguno de los deberes y responsabilidades de la gerencia.

- ♦ ***Habilidades y destrezas analíticas:***

Lo incluido en esta categoría intenta cubrir las diversas habilidades requeridas para analizar un problema y llegar a una decisión, particularmente en decisiones de creciente complejidad e incertidumbre.

- ♦ ***Habilidades interpersonales y de grupo:***

Algunas veces se sobre simplifica esta área limitándola solo a habilidades de comunicación y liderazgo, sin embargo Schein indica específicamente la comunicación con otras personas, el desarrollo de un clima de colaboración, el manejo constructivo del conflicto y el hacerse más competente en general en el manejo de procesos interpersonales. Es posible ampliar esta definición incluyendo las habilidades para programar y dirigir juntas de diversos tipos, y las habilidades para conducir negociaciones y para manejar situaciones de conflicto intergrupales que puedan surgir.

- ♦ ***Habilidades emocionales:***

Esta es una de las habilidades más difíciles de explicar ya que para cada persona las emociones son distintas. El autor dice que se deberán categorizar según observaciones y encuestas realizadas por los investigadores.

Se puede apreciar que esta definición es demasiado vaga si se quiere llegar a extrapolar las habilidades emocionales que presentan los directivos de los distintos hoteles, es por esto que se apoyará esta definición con lo propuesto por Goleman (1997) en su libro *Inteligencia Emocional*, que define la habilidad emocional como: 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.

La jerarquía en las organizaciones ya no es premiada, hoy es necesario un trabajo en equipo y romper con los temores o más bien paradigmas de antes como de que el jefe no puede saber de la vida de los empleados porque eso lo hace perder autoridad y por otro lado los empleados no pueden conversar con sus jefes por el temor de ser despedidos. Esta rígida jerarquía comenzó a descomponerse bajo las presiones de globalización y de las tecnologías de la información (Goleman 1997).

El manejo de las habilidades gerenciales es un elemento básico para la dirección, se sabe que los directivos han llegado a ese puesto debido a que dominan muy bien alguna de estas habilidades.

Por último la habilidad emocional es importante sobre todo en el liderazgo, papel cuya esencia es lograr que otros ejecuten sus respectivos trabajos con más efectividad. La ineptitud de los líderes reduce el desempeño de todos: hace que se malgaste el tiempo, crea asperezas, corroe la motivación y la dedicación al trabajo. (Goleman 1999)

Considerando que las organizaciones están formadas por personas, y éstas son las que asumen los roles necesarios para mantener viable a la organización, es posible incorporar dentro de las habilidades presentes en los directivos la siguiente argumentación presentada por Schein (1982b) en su libro *Psicología de la Organización*, en el cual se presentan cinco condiciones organizacionales que deben cumplirse para mantener o aumentar la efectividad en las organizaciones. Éstas son: la habilidad para recibir información y para comunicarla en forma confiable y válida, flexibilidad y creatividad interna para hacer los cambios requeridos por la información obtenida, integración y compromiso con todos los fines de la organización, mantener un clima interno de respaldo y la habilidad para rediseñar continuamente la estructura de la organización.

No es probable que un mismo administrador domine todas estas habilidades, pero todos los gerentes necesitan comprender su naturaleza, qué pueden aportarle y qué le exigen (Drucker 1981).

Entre los autores que intentan definir cuáles son las habilidades necesarias para una gestión exitosa encontramos a Robbins (1998) quien hace una clasificación distinta a la de Schein, pero muy relacionada.

Robbins (1998) denomina las habilidades gerenciales como interpersonales y explica que estas se crean como fenómeno de la comunicación interpersonal que se da en toda organización, la verdad es que la comunicación efectiva es crítica para el éxito del gerente, hay técnicas efectivas que pueden aprenderse para mejorar las habilidades de comunicación. Robbins(1998) clasifica a las habilidades interpersonales en: Habilidad de manejo de conflicto, entendida no solo como la simple solución de conflicto, sino que también considera el lado positivo que tiene todo conflicto que es el de mantener grupos de trabajos viables autocríticos y creativos, por lo que el trabajo del gerente será equilibrar estas fuerzas que acarrearán los conflictos y mantenerlas en un nivel óptimo, ya que todos los extremos son malos; Habilidades para delegar, entendida

como la facultad que deben tener los gerentes para asignar autoridad a otras personas para que lleven a cabo actividades específicas; Habilidades de asesoramiento, consisten en que los directivos puedan discutir un problema, usualmente de contenido emocional, con un empleado a fin de superar el problema o por lo menos ayudar al empleado a resolverlo mejor; Habilidades políticas, entendida como las acciones que se pueden tomar para influir, o tratar de influir, en la distribución de las ventajas y desventajas dentro de su organización; Habilidades de negociación, entendida como la capacidad de llegar a acuerdos con los distintos actores que participan dentro y fuera de la organización. Si bien esta clasificación es más detallada que la que realiza Schein (1982a), se puede decir que todas estas habilidades están consideradas en su clasificación.

Otra importante habilidad que reconoce Robbins (1987), en su libro *Comportamiento Organizacional*, es la habilidad que debe tener un gerente de reconocer dos tipos de habilidades presentes en sus empleados; estas son: las habilidades intelectuales y las habilidades físicas; las habilidades intelectuales, son las necesarias para realizar las actividades mentales, por ejemplo las pruebas que tienen por objeto medir la capacidad intelectual. En general, cuanto más alto ascienda un individuo en la jerarquía de la organización, más se requerirá esa inteligencia general y las capacidades verbales para alcanzar éxito. Por otra parte, mientras las habilidades intelectuales repercuten más decididamente en el rendimiento al ascender una persona por la jerarquía organizacional, también las habilidades físicas cobran importancia. Los puestos donde se requiere energía, destreza manual o talentos similares requieren que la gerencia identifique las capacidades físicas del empleado.

Henry Mintzberg y Quinn (1983) analizaron los roles del ejecutivo mediante el estudio de las actividades y tareas que desempeñaban cinco ejecutivos máximos de empresas norteamericanas, según el estudio existen diez roles dentro de los cuales se desenvuelven los administradores de alto nivel en el ámbito laboral, y se pueden agrupar

en tres áreas básicas, roles interpersonales, roles de información y roles decisorios, siendo los más importantes los roles de información.

Los roles interpersonales del gerente, Mintzberg y Quinn (1993) identifican tres funciones, estas son: Cabeza y guía, refiriéndose a labores de carácter ceremonial; Líder, entendido como el responsable del trabajo de quienes integran la organización; Enlace, se refiere a la capacidad de lograr contactos fuera de su cadena vertical de mando.

Los roles de información, Mintzberg y Quinn (1993) identifican otras tres funciones: Monitor, el administrador continuamente está recopilando y revisando información; Diseminadores, entendido como el transmitir información a sus subordinados; Interlocutores, la capacidad de los gerentes de influir e informar a las personas con relativa o amplia influencia que controlan su unidad organizacional.

Los roles de decisión, Mintzberg y Quinn (1993), identifican cuatro funciones: Emprendedor, el administrador persigue el mejoramiento de su unidad, adaptándola a las condiciones cambiantes del entorno; Manejador de conflictos, entendida como la capacidad que deben tener los administradores para responder involuntariamente a las presiones; Asignador de recursos, la capacidad de administrar su tiempo y el de sus subordinados, como también el hecho de que todas las decisiones importantes deben pasar antes por él; Negociador, entendida como la capacidad de comprometer recursos organizacionales en el día a día de su gestión.

A través de este estudio se puede ver la importancia del manejo de la información dentro del nivel de alta gerencia una habilidad que es preponderante en el mundo actual cuando todos los días los directivos se ven enfrentados a distintas opciones y diversos mercados.

Otra clasificación de habilidades gerenciales que es posible encontrar es la realizada por Bateman y Snell (2001), para estos autores el que los gerentes posean

diversas habilidades gerenciales es lo que los lleva a hacer bien las cosas, dentro de las habilidades administrativas que ellos consideran como críticas se encuentran las: habilidad técnica, es la capacidad de realizar una tarea especializada que comprende un método o un proceso determinado; habilidades conceptuales y de toma de decisiones, comprenden la capacidad del gerente para reconocer asuntos complejos y dinámicos, para examinar los numerosos y conflictivos factores que influyen en estos asuntos o problemas, y para resolver los problemas en beneficio de la organización y de todos los involucrados; habilidades interpersonales y de comunicación, influyen en la capacidad del gerente para trabajar bien con las personas, la capacidad de ser líder, de motivar y de comunicarse eficazmente con los demás.

Una clasificación complementaria de las habilidades gerenciales es la que presentan Davis y Newstrom (2000), en la obra se describen una serie de habilidades de liderazgo necesarias para una gestión exitosa, ellos reconocen tres tipos de habilidades que utilizan los líderes: 1) Habilidades Técnicas, se refiere al conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso técnico, esta habilidad es la característica que distingue el desempeño en el trabajo operativo y son las menos importantes a nivel directivo. 2) Habilidad Humana es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas para obtener resultados en el trabajo en equipo, esta habilidad se constituye en la parte principal del comportamiento para el liderazgo. 3) Habilidad Conceptual, es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcas de referencia y relaciones amplias, como en los planes estratégicos de largo plazo, esta habilidad se torna cada vez más importante en los puestos de alta gerencia.

El análisis de estas habilidades para el liderazgo ayuda a explicar el por qué del desempeño de algunos directivos cuando ostentan cargos de mayor o menor jerarquía.

Como es sabido se está en un mundo prácticamente globalizado en su totalidad, lo que hace pensar en nuevos desafíos y en nuevas exigencias para los niveles directivos.

La motivación, los conocimientos y las habilidades jerárquicas, ingredientes necesarios para ejercer con éxito un cargo ejecutivo, hoy no son suficientes para las empresas flexibles, pues se requiere del dominio de habilidades interpersonales y emocionales, la facilidad de negociar soluciones, organizar equipos de trabajo y establecer relaciones sólidas y duraderas con otros, adquieren un valor determinante. (Virgilio 2000)

En definitiva lo que se quiere decir con esto es que existe una cierta carencia de educación integral donde se enseñe tanto habilidades técnicas y analíticas como interpersonales y motivacionales, permitiendo de ese modo enfrentar mejor los cambios y entregando más flexibilidad a los directivos a cargo de empresas globalizadas.

El talento es una virtud que está siendo cada vez más cotizada por las industrias líderes, pues esta no se puede enseñar, solo se nace con ella y muchas veces es difícil de encontrar pues no se están utilizando las herramientas adecuadas.

La razones del déficit de talento son muchas una de las más evidentes es que el sistema para formar ejecutivos está fracasando. Se cree que la proliferación de MBAs y otros programas similares pone de manifiesto que los gerentes están mejor capacitados que antes, especialmente en áreas de habilidades analíticas. Pero esas habilidades no necesariamente se traducen en el talento ejecutivo que buscan las empresas líderes. (Crainer y Dearlove 1999)

Cerca de la mitad de los científicos e ingenieros que trabajan en el sector privado durante su carrera desarrolla habilidades técnicas, para lo cual fueron preparados en la educación formal. Sin embargo, algunos trabajadores que logran cambiar de habilidades técnicas a habilidades gerenciales logran sacar más provecho a su carrera de los que se quedan tan solo con sus habilidades técnicas.(Biddle y Roberts 1994)

Esto deja en evidencia que el sistema educacional está cambiando más lentamente que las nuevas necesidades en el mundo laboral, lo que indica que los directivos están siendo responsables de adquirir las nuevas habilidades por si solos lo que hace mucho más interesante este estudio, pues sus conclusiones pueden tener alcances mayores y pueden ser utilizados para conocer el grado de importancia que se le da al continuo aprendizaje en la carrera directiva.

3. MATERIAL Y METODOLOGIA DE ANALISIS

La investigación realizada para observar el grado de presencia de las habilidades gerenciales en los directivos de la industria hotelera en la ciudad de Valdivia fue de carácter descriptiva, transeccional y correlacional. Descriptiva, pues se buscaba estudiar propiedades importantes de personas. Transeccional porque se utilizan datos obtenidos en un momento determinado de tiempo y no se analizan datos pasados. Por último correlacional ya que la investigación tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre las habilidades que poseen los directivos de los distintos hoteles.

Los resultados se obtuvieron a través de la aplicación de una encuesta por catastro (Anexo número 7), con escalas de respuesta de tipo Lickert, lo que constituye la fuente primaria. La encuesta aplicada se extrajo del libro *Dinámica de la carrera empresarial de Schein (1982a)*. Las posibilidades de respuesta de la escala Lickert fluctuaban entre uno y cinco puntos, donde uno representaba una muy poca presencia de la habilidad descrita, dos representaba poca presencia de la habilidad, tres representaba mediana presencia de la habilidad, cuatro representaba alta presencia de la habilidad y cinco representaba una muy alta presencia. El uso de este tipo de encuesta como técnica de evaluación se fundamenta en su rapidez y fácil aplicación.

Las fuentes secundarias utilizadas para la obtención de datos se componen de varios trabajos de investigación, entre ellos el más importante realizado por el profesor Andrés Raineri, que realizó un análisis de las habilidades gerenciales de una muestra de administradores en Chile, no se mantuvo contacto personal con el autor, sólo se tuvo acceso al texto de la investigación.

Para verificar la confiabilidad y aplicabilidad de la encuesta y detectar si existían errores en ella, se probó en un Hotel de tres estrellas (Anexo número 9), que no estaba considerado en la investigación. Durante la prueba del instrumento, se hizo una

observación acerca de un área específica dentro de las habilidades emocionales que no estaba considerada en la encuesta, y que según el encuestado era de relevancia para el estudio, por lo que se procedió a agregar una pregunta (Anexo número 7 (*)). Una vez terminada su aplicación, se pudo comprobar su aplicabilidad y confiabilidad como instrumento de medición de habilidades gerenciales.

Las instrucciones de esta encuesta se presentaron en forma escrita. En ellas se pidió a los directivos hoteleros que identificaran el grado de ausencia o presencia de las habilidades gerenciales, marcando de manera distinta cómo se encontraban en ese momento y en que posición les gustaría estar frente a las habilidades descritas en el futuro. Encabezando la encuesta, en forma escrita se enfatizó que la información entregada sería tratada con máxima confidencialidad, manteniendo en anonimato el nombre del encuestado y el nombre de la empresa.(Anexo número 6)

Además, después de efectuada la encuesta se procedió a entrevistar a los distintos directivos de la industria hotelera (Anexo número 8), con el fin de obtener datos que ayudaron a conocer la procedencia de estas habilidades.

La encuesta se administró a cada directivo de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Valdivia. El catastro consistió en el principal directivo de los cinco hoteles que cumplen con las características antes descritas, estos son Hotel Pedro de Valdivia, Hotel Melillanca, Hotel Puerta del Sur, Hotel Villa del Río, Hotel Naguilán. Por último, es importante mencionar que se realizó un Censo encuestando a todos los directivos superiores de hoteles de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Valdivia.

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 distintos directivos 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, si no 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.

Para mejor entender los resultados alcanzados se hace necesario operacionalizar ciertos conceptos claves que se utilizan en la investigación:

Habilidades Analíticas: Son las habilidades necesarias para analizar un problema.

Habilidades Valóricas y Motivacionales: Son las habilidades que destacan el grado de compromiso de la persona.

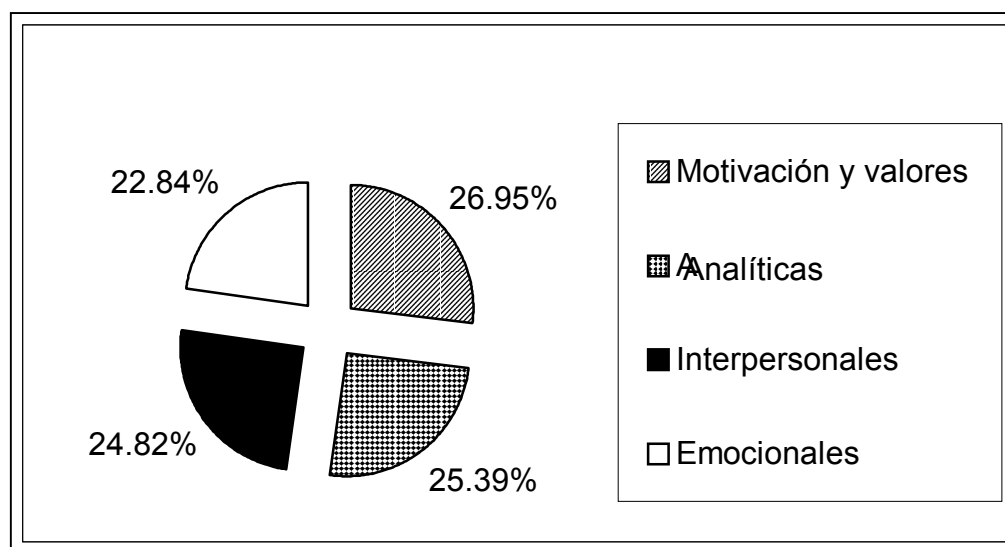
Habilidades Interpersonales: Son las habilidades necesarias para una buena comunicación.

Habilidades Emocionales: Son las habilidades que tiene que ver con los sentimientos.

4. PRESENTACION Y DISCUSION DE RESULTADOS

Se efectuó un análisis descriptivo para explorar la diversidad y grado de presencia de habilidades gerenciales en el catastro de directivos de la industria hotelera de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Valdivia. El anexo número 1 muestra estadísticas descriptivas de los puntajes con que fueron evaluados en sus habilidades gerenciales los directivos sujetos del catastro. En este cuadro se observan puntajes promedios más altos para las habilidades de motivación y valores y habilidades analíticas, y puntajes inferiores para habilidades interpersonales y de grupo, y puntajes más bajos en habilidades emocionales.

Gráfico Número 1: **PRESENCIA DE HABILIDADES GERENCIALES EN LOS DIRECTIVOS ENCUESTADOS**

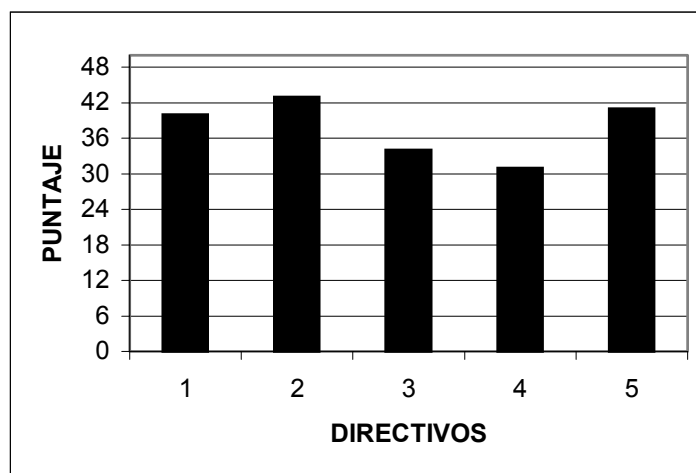


Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en la encuesta realizada a los directivos hoteleros de la ciudad de Valdivia

Las diferencias que se presentaron no fueron tan amplias como se esperaba en un comienzo. Esto se debería a que la mayoría de los directivos encuestados encontraban

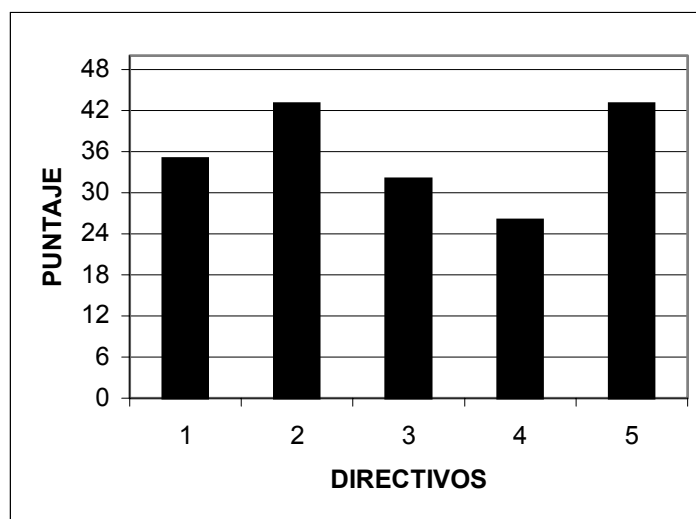
que sus respectivos hoteles eran de pequeño tamaño, lo que les obligaba a desarrollar una serie de actividades adicionales que los ayudaba a estar en más contacto con la gente, ayudándolos a desarrollar habilidades del tipo emocional e interpersonal. En los gráficos que se presentan a continuación, es necesario indicar que los números 1, 2, 3, 4, 5 hacen referencia a cada directivo principal encuestado de los diferentes hoteles de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Valdivia.

Gráfico Número 2: **PRESENCIA DE HABILIDADES MOTIVACIONALES EN CADA DIRECTIVO**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en la encuesta realizada a los directivos hoteleros de la ciudad de Valdivia

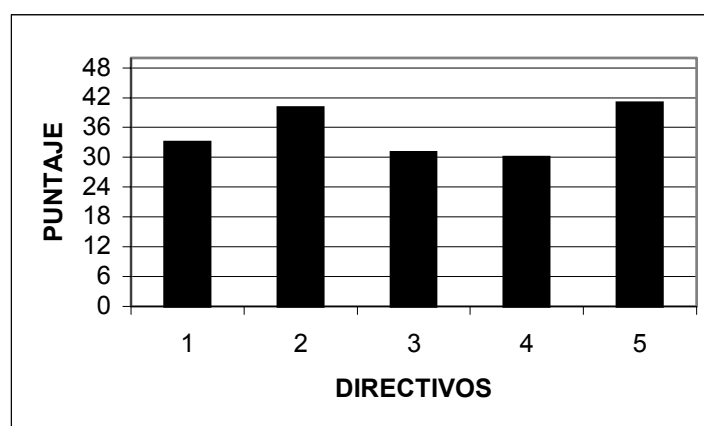
Gráfico Número 3: **PRESENCIA DE HABILIDADES ANALÍTICAS EN CADA DIRECTIVO**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en la encuesta realizada a los directivos hoteleros de la ciudad de Valdivia

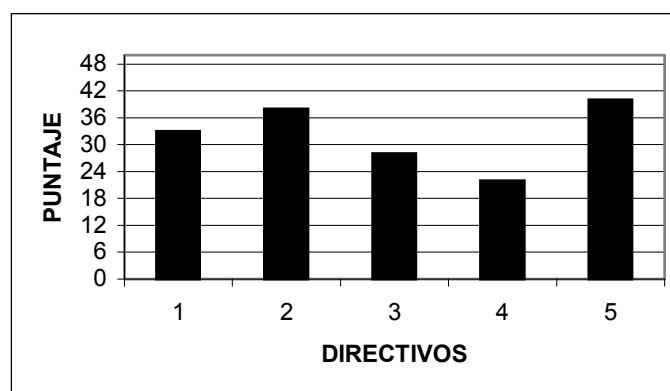
Con respecto a las habilidades analíticas y motivacionales, los directivos confirmaron que la educación actual en Chile es de carácter técnico, y potencia el desarrollo de este tipo de habilidades, existiendo menos oportunidades formales de desarrollar otras habilidades como emocionales e interpersonales. Además se puede mencionar el hecho de que el directivo que presenta un mayor promedio de posesión de habilidades gerenciales, es el único que realizó estudios profesionales en el extranjero.

Gráfico Número 4: **PRESENCIA DE HABILIDADES INTERPERSONALES EN CADA DIRECTIVO**



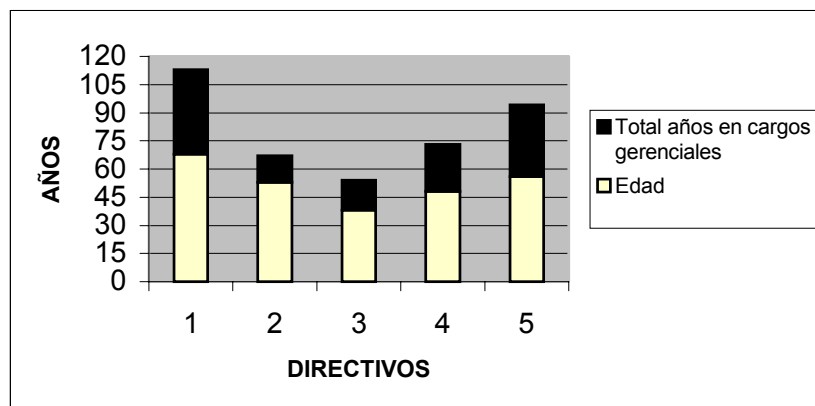
Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en la encuesta realizada a los directivos hoteleros de la ciudad de Valdivia

Gráfico Número 5: **PRESENCIA DE HABILIDADES EMOCIONALES EN CADA DIRECTIVO**



Los resultados obtenidos confirman la hipótesis de trabajo de que los sujetos evaluados poseen diferentes grados de dominio de las cuatro áreas de habilidades gerenciales, sin embargo, se pudo comprobar que en empresas de servicio, de un tamaño menor y sin una gran escala jerárquica como lo eran los hoteles encuestados, estas diferencias son menores, encontrándose un mejor complemento en el desarrollo de habilidades gerenciales.

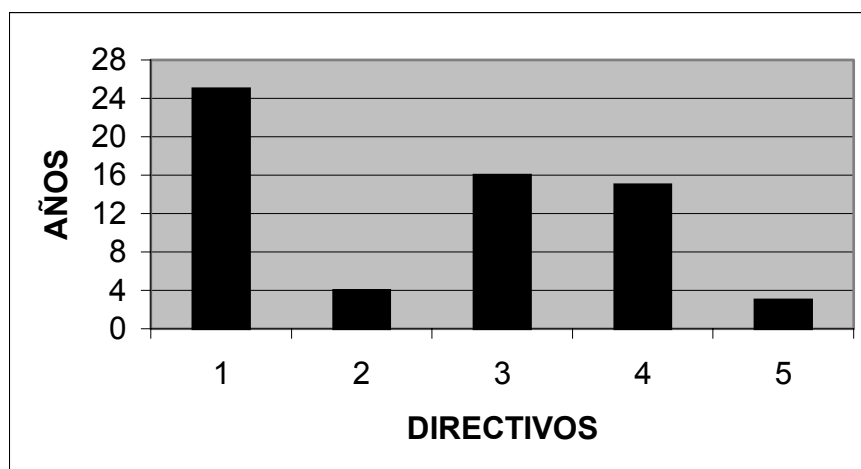
Al comparar los resultados de las encuestas con las entrevistas realizadas (Anexos números 2 y 3) es posible identificar que los directivos que tienen mayor edad, muestran un mayor desarrollo de las habilidades motivacionales y analíticas, esto se puede deber a que los directivos de más edad formaron parte de una educación mucho más preocupada de desarrollar habilidades analíticas y motivacionales, que habilidades interpersonales y emocionales, ya que el desarrollo de estas habilidades se ha ido incluyendo en forma paulatina en los diferentes centros formativos a nivel nacional, pero según los resultados obtenidos aun no es logrado con éxito, esto es aplicable a esta investigación en cuanto todos los encuestados son de nacionalidad chilena, y realizaron sus estudios en Chile. 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 durante años en cargos gerenciales.

Gráfico Número 6: **EDAD vs AÑOS EN CARGOS GERENCIALES**

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en la entrevista realizada a los directivos hoteleros de la ciudad de Valdivia

Los directivos que presentan un mayor desarrollo de las habilidades interpersonales, son aquellos que llevan el menor tiempo ostentando el cargo de gerente en su institución actual (Anexos números 1 y 2), 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.

Gráfico Número 7: **AÑOS EN EL CARGO ACTUAL**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en la entrevista realizada a los directivos hoteleros de la ciudad de Valdivia

Se pudo observar también que no existe una relación directa, entre el nivel de estudios y el desarrollo de las habilidades gerenciales (Anexos números 1 y 2), 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, o simplemente no tienen estudios profesionales. 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 (Anexos números 1 y 2, gráfico número 6).

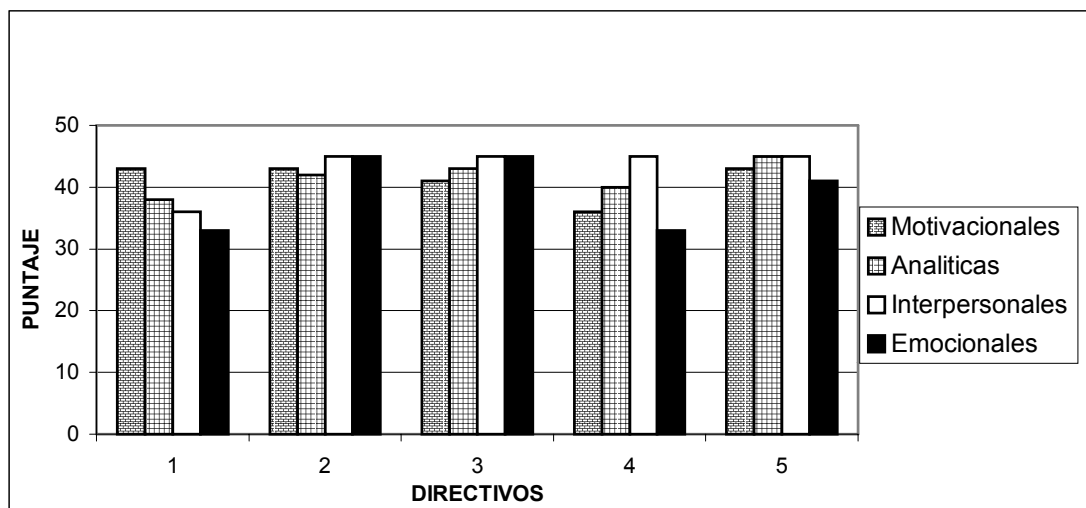
Es posible realizar una comparación entre el directivo 1 y el 5, en términos de que si bien el directivo 1 presenta una experiencia total de 45 años en cargos gerenciales (Anexos números 1 y 2), el desarrollo de sus habilidades es menor que el que presenta el individuo 5, que tan solo lleva 38 años de experiencia en cargos gerenciales, el hecho que podría explicar estas diferencias en el desarrollo de habilidades gerenciales, radica en que el individuo 5 posee una mayor experiencia en cargos relacionados con la industria hotelera, que como se dijo antes es una industria de servicios que exige un mayor desarrollo de habilidades emocionales e interpersonales.

Otro aspecto que es necesario mencionar, es que los directivos 3 y 4, que son los de menor edad, muestran los promedios más bajos en cuanto a posesión de habilidades gerenciales (Anexo número 5), lo que otra vez lleva a observar que el factor edad es, al parecer, la variable más influyente en el desarrollo de las habilidades gerenciales en los directivos de la industria hotelera, claro que no hay que dejar de estudiar el efecto que tiene sobre el desarrollo de estas habilidades, la experiencia en cargos similares en otras empresas del sector.

Si se analiza a los directivos 2 y 5, se puede apreciar que hay una gran similitud en su grado de posesión de las distintas habilidades gerenciales (Anexo 1), estos directivos tiene en común, el estar ejerciendo su cargo actual hace muy pocos años en comparación con los otros directivos encuestados, ambos directivos tanto el 2 como el 5, presentan experiencia en cargos similares (Anexo 2), lo que puede interpretarse como un estimulador del desarrollo de habilidades gerenciales, ya que ambos presentan un alto desarrollo de éstas. Esto puede tener su explicación también en que ambos directivos, han tenido experiencias de vida antes de ejercer cargos gerenciales muy desligadas del ámbito empresarial, según sus propias opiniones vertidas en el transcurso de la investigación.

Con respecto a la segunda pregunta que se les formuló a los directivos (Anexo número 4), acerca de cómo les gustaría estar en el futuro 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 el 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 podrían obtener a través de instituciones de educación formal, y no todos estaban de acuerdo en participar en ellas.

Gráfico Número 8: **RESPUESTA ACERCA DE EL DESEO DE DESARROLLAR LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EL FUTURO**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en la encuesta realizada a los directivos hoteleros de la ciudad de Valdivia

Las principales limitaciones de este estudio provienen de distintas fuentes. La primera de ellas se refiere al distanciamiento que se ha producido entre las habilidades emocionales, como fueron propuestas por Schein y la literatura más contemporánea sobre este tema, por lo que se debió incorporar conceptualizaciones y mediciones de habilidades interpersonales y emocionales más acordes con esta nueva literatura. Una segunda limitación que se presentó durante el desarrollo de esta investigación, tiene relación con la metodología utilizada. Al ser este estudio una réplica, la primera limitante que se presentó fue el hecho de no poder mantener una muestra similar, pues ahora se trataba de una industria específica y no de todo el sector industrial. Al utilizarse una muestra pequeña se debió emplear otro método de análisis de los datos que se obtuvieron a través de la aplicación de encuesta y realización de entrevistas, cambiando de un análisis de varianza a un análisis comparativo.

Es posible sugerir aquí que la validez de los resultados, queda sujeta a la existencia de posibles prejuicios por parte de los encuestados, parte de los prejuicios fueron neutralizados por las instrucciones de la encuesta. Se debe tener en cuenta para

estudios posteriores el afinar los métodos de medición para controlar con mayor rigurosidad estas posibles fuentes de error

Otra limitación que se presentó fue el hecho que el estudio base presentaba su hipótesis planteando diferencias entre niveles jerárquicos dentro de la industria, pero la industria hotelera de la ciudad de Valdivia, no presenta una escala jerárquica tan amplia que permitiera seguir con esta hipótesis, lo que hizo variar la hipótesis y los hallazgos que se esperaban encontrar.

La relevancia de este estudio y de sus hallazgos se puede apoyar desde distintas perspectivas, una de ellas es la consistencia 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 administrar 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 más profunda 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 empresarios poseen suficiente 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.

Los empresarios solo poseen moderadas habilidades interpersonales, esto sugiere que el empuje del empresario, su habilidad de ver el cuadro general y su gran confianza en sí mismo no encajan con todo el mundo. (Beveridge y Davidson 1989)

Otra perspectiva que apoya la relevancia de este estudio, es el creciente interés por conocer y desarrollar el grado de dominio de las habilidades gerenciales entre los directivos, sobre todo en industrias flexibles como es el caso de la industria hotelera dado que es fundamental para este tipo de industria el conocer las formas de desarrollo y aprendizaje de nuevas técnicas y habilidades de dirección y gestión. Esto se puede apreciar claramente en el creciente interés que ha surgido en las diferentes industrias a nivel mundial y nacional, por promover el desarrollo de este tipo de habilidades entre sus empleados, se puede ver que en algunas empresas ya es común en sus programas de desarrollo de sus ejecutivos líderes el tratar temas de habilidades emocionales e interpersonales. La importancia que los procesos de formación y desarrollo tienen en las organizaciones y, en concreto en sus resultados ha sido comprobada mediante investigaciones en las que se ha podido encontrar una relación entre el rendimiento de las empresas y su inversión en formación. (Cabrera 1995). Los recursos humanos presentan una increíble aptitud para el desarrollo, que es la capacidad de aprender nuevas habilidades y obtener nuevos conocimientos y modificar actitudes o comportamientos, en base a estos nuevos conocimientos. (Chiavenato 1994)

Los cursos de capacitación que tienen relación con estos temas han proliferado, siendo ofertados por las distintas instituciones de carácter formativo, disponiendo hoy las personas y organizaciones una gran gama de cursos relacionados con el tema de

desarrollo de habilidades gerenciales, teniendo incluso a través de Internet la posibilidad de desarrollar estos cursos en las principales Universidades e Institutos del mundo.

Finalmente es posible observar que las habilidades pueden ser desarrolladas. Las personas han aprendido un comportamiento hasta ahora 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)

5. CONCLUSIONES

La relevancia que han tenido en el último tiempo las habilidades gerenciales, para una gestión exitosa dentro de las organizaciones fue la principal motivación de este estudio. Dentro de las habilidades gerenciales se pueden distinguir cuatro áreas: habilidades motivacionales y valóricas, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y de grupo y habilidades emocionales. En relación a los objetivos planteados para la investigación es posible afirmar que estos fueron cumplidos, pues al investigar cuáles eran las habilidades con mayor grado de dominio dentro de los directivos hoteleros fue posible descubrir que existe un mayor dominio de habilidades motivacionales y valóricas y habilidades analíticas y un menor dominio de habilidades interpersonales y habilidades emocionales, lo que confirma a su vez la hipótesis planteada.

Uno de los aspectos importantes de destacar tiene relación con la variable que se considera en esta investigación de mayor influencia para el dominio de las habilidades.

De acuerdo a los resultados se puede concluir que la edad de los directivos toma gran importancia al analizar las áreas de habilidades donde de presentan mayores dominios.

Una posible explicación para los resultados encontrados en este estudio puede proponerse en función del tipo de cultura y sociedad en que se desenvuelven los directivos. En las sociedades occidentales de economía de mercado como la chilena se enfatiza la competencia, el individualismo y la eficiencia. En esta clase de entorno los procesos educacionales y los modelos y estilos de vida propagados fomentan y preparan a las personas para actuar en forma técnica y racional. Por lo tanto es razonable que las personas enfatizen dentro del desarrollo de sus carreras la adquisición y consolidación de habilidades analíticas, descuidando una preparación integral que incluya el desarrollo de habilidades interpersonales y emocionales.

6. BIBLIOGRAFIA

- Bateman T. y S. Snell. 2001. *Administración : Una Ventaja Competitiva*. México D.F. Mcgraw-Hill.
- Beveridge D. y J. Davidson. 1989. *El Desafío Del Éxito: Cómo Ser Un 10 En Los Negocios*. Barcelona. Folio
- Biddle J. y K. Roberts. 1994. *Private Sector Scientists And Engineers And The Transition To Management*. Journal Of Human Resources 29: 82-84 (4)
- Cabrera R. 1995. *La Gestión Estratégica De Los Recursos Humanos*. Madrid. Addison-Wesley
- Chiavenato, I. 1994. *Administración De Recursos Humanos*. México D.F. Mcgraw-Hill.
- Crainer S. y D. Dearlove. 1999. *La Guerra Por El Talento*. Trend Management 2 (Noviembre – Diciembre): 51-55 (1)
- Davis K. y J. Newstrom. 2000. *Comportamiento Humano En El Trabajo*. México D.F. Mcgraw-Hill.

- Drucker P. 1981. *La Gerencia: Tareas Responsabilidades y Prácticas*. Buenos Aires. Ateneo.
- Goleman, D. 1997. *Inteligencia Emocional*. Barcelona. Kairós.
- _____. 1999. *La Inteligencia Emocional En La Empresa*. Barcelona. Vergara.
- Hymowitz C. 1988. *Five Main Reasons Why Managers Fail*. The Wall Street Journal. (Mayo 2) A:25
- Mintzberg H. 1983. *La Naturaleza Del Trabajo Directivo*. Barcelona. Ariel
- _____ y J. Quinn. 1993. *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. México D.F. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Parra G. y G. Nova. 1995. *Características Básicas De Los Ejecutivos A Cargo De La Administración De Los Establecimientos Hoteleros De Categoría Tres y Cuatro Estrellas Delos Principales Centros Urbanos De La Décima Región*. Tesis. Universidad Austral De Chile. Valdivia.
- Raineri, A y C.Fuchs. 1995. *Habilidades De Dirección De Personal Como Un Determinante De La Calidad En El Servicio Interno*. Santiago. Estudios De Administración 2 (Otoño): 5-7
- _____. 1998. *Habilidades Gerenciales: Análisis De Una Muestra De Administradores En Chile*. Abante 1(Octubre) : 213-233. (2)
- Robbins S. 1987. *Comportamiento Organizacional : Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. México D.F. Prentice-Hall.
- _____. 1998. *La Administración En El Mundo De Hoy*. México DF. Prentice-Hall.
- Schein, E. 1982a. *Dinámica De La Carrera Empresarial*. México D.F. Fondo Educativo Interamericano.
- _____. 1982b. *Psicología De La Organización*. Cali. Prentice / Hall Internacional
- Stewart D. 1987. *Handbook Of Management Skills*. Londres. Gower.
- Thomas K. y W. Schmidt. 1976. *A Survey Of Management Interest With Respect To Conflict*. Academy Of Management Journal (Junio): 315-18
- Vicuña M. 2002. *Altos Ejecutivos: Entre El Ser Racional y El Ser Emocional*. Administración y Economía UC : 34-36 (46)
- Virgilio V. 2000. *Formación y Dominio Personal*. Desafío (Marzo-Abril) : 3-10 (42)

7. ANEXOS

Número 1

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	38	5.1962	31	43	5
2	Analíticas	35.8	7.328	26	43	5
3	Interpersonales	35	5.1478	30	41	5
4	Emocionales	32.2	7.3621	22	40	5

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en la encuesta realizada a los directivos hoteleros de la ciudad de Valdivia

Número 2

Resumen de resultados de la entrevista.

Directivos	Edad	Años en el cargo actual.	Estudios universitarios relacionados.	Estudios universitarios no relacionados.	Experiencia en cargos similares.	Años de experiencia en otros cargos gerenciales.	Total años en cargos gerenciales
1	68	25	no	incompletos	no	20	45
2	53	4	si	incompletos	si	10	14
3	38	16	si	no	no	0	16
4	48	15	no	si	si	10	25
5	56	3	no	incompletos	si	35	38

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en la entrevista realizada a los directivos hoteleros de la ciudad de Valdivia

Número 3

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

Directivos	Habilidades			
	Motivacionales	Analíticas	Interpersonales	Emocionales
1	40	35	33	33
2	43	43	40	38
3	34	32	31	28
4	31	26	30	22
5	41	43	41	40

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en la encuesta realizada a los directivos hoteleros de la ciudad de Valdivia

Número 4

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

Directivos	Habilidades			
	Motivacionales	Analíticas	Interpersonales	Emocionales
1	43	38	36	33
2	43	42	45	45
3	41	43	45	45
4	36	40	45	33

5	43	45	45	41
---	----	----	----	----

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en la encuesta realizada a los directivos hoteleros de la ciudad de Valdivia

Número 5

Directivos	PROMEDIO DEL TOTAL DE HABILIDADES
1	35.25
2	41
3	31.25
4	27.25
5	41.25

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en la encuesta realizada a los directivos hoteleros de la ciudad de Valdivia

Número 6

Carta entregada personalmente a cada directivo antes de efectuar la encuesta y entrevista. De esta forma se dejaba claro la forma en que se tratarían los datos que ellos nos proporcionarían.

Estimado Señor:

La presente encuesta tiene como fin conocer las características de las habilidades gerenciales presentes en los directivos de la industria hotelera en Valdivia, para así obtener información que ayude a la formación de los nuevos administradores.

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 los hoteles visitados.**

Finalmente, esta investigación esta inserta en el desarrollo de la Tesina de Grado para optar al Grado de Licenciado en Administración de la Universidad Austral de Chile **“Habilidades Gerenciales: Análisis de una muestra de Directivos de la Industria Hotelera de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Valdivia”**

De antemano, se agradece su buena disposición a responder la presente encuesta.

Saluda atentamente a usted,

Cristian Campomanes

Paula Larrain.

Encargados Investigación

Número 7

Instrumento utilizado para identificar la presencia o ausencia de las habilidades descritas anteriormente en los directivos de la industria hotelera de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Valdivia.

ENCUESTA

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.

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.

	Bajo	Alto
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 1982a

(*) Elaboración propia

NÚMERO 8

Preguntas de la entrevista realizada a los encuestados

¿Cuál es su edad?

¿Cuál es su nacionalidad?

¿Cuáles fueron sus estudios?

¿Cuántos años lleva en este cargo?

¿A ocupado otros cargos gerenciales? (Similares o en otros rubros)?

¿Cuántos años a desarrollado cargos directivos?

Número 9

Resultados obtenidos luego de realizada la prueba del instrumento:

Directivos	Edad	Años en el cargo actual.	Estudios universitarios relacionados.	Estudios universitarios no relacionados.	Experiencia en cargos similares.	Años de experiencia en otros cargos gerenciales.	Total años en cargos gerenciales
Examinador	56	8	si	no	si	9	17

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en la entrevista realizada al directivo que participó en la prueba del instrumento

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

Directivos	Habilidades			
	Motivacionales	Analíticas	Interpersonales	Emocionales
Examinador	37	35	27	34

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en la prueba del instrumento

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

Directivos	Habilidades			
	Motivacionales	Analíticas	Interpersonales	Emocionales
Examinador	44	44	45	45

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en la prueba del instrumento