



Universidad Austral de Chile

Escuela de Ingeniería Comercial

**Gestión del tiempo y competencias
Gerenciales aplicada a una muestra de directivos de
empresas Valdivianas**

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

Profesores Responsables:

**Mónica Raddatz T.
Horacio Sanhueza B.
Osvaldo Rojas Q.**

Profesor Patrocinante
Sr. Horacio Sanhueza Burgos

Presentado por
Adrián Quezada y Mario Obando

Valdivia – Chile
2005

ÍNDICE	PÁGINA
RESUMEN	
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO DE REFERENCIA DEL ESTUDIO	4
III. MATERIAL Y METODOLOGÍA DE ANÁLISIS	10
3.1 Recolección de Datos	10
3.2 Tipo de Investigación	10
3.3 Diseño de investigación	11
3.4 Instrumento de medición	11
3.5 Muestra	12
3.6 Operacionalización de conceptos	13
IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	14
4.1 Análisis de los resultados obtenidos	15
4.1.1 Administración del tiempo	15
4.1.2 Habilidades	18
4.1.2.1 Habilidades Emocionales	18
4.1.2.2 Motivación y Valores	20
4.1.2.3 Habilidades y Destrezas Analíticas	22
4.1.2.4 Habilidades Interpersonales y de grupos	23
4.1.3 Restricciones	25

V. CONCLUSIONES	26
VI. BIBLIOGRAFÍA	30
VII. ANEXOS	31

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Administración del tiempo

Tabla 2 Habilidades emocionales

Tabla 3 Motivación y Valores

Tabla 4 Habilidades y Destrezas Analíticas

Tabla 5 Habilidades Interpersonales y de Grupo

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Habilidades emocionales

Gráfico 2 Motivación y Valores

Gráfico 3 Habilidades y Destrezas Analíticas

Gráfico 4 Habilidades Interpersonales y de Grupo

RESUMEN

Este estudio corresponde a una investigación exploratoria y a la vez descriptiva de la administración del tiempo y la percepción de las habilidades y competencias que poseen los directivos de empresas valdivianas. No es un tema menor si se piensa que los directivos pasan ocupados todo el día con sus actividades propias, toma de decisiones, planeación, reuniones, llamadas telefónicas etc. El problema es como controlan esta variable (tiempo) para que el directivo alcance a realizar sus actividades. Por lo tanto la gestión del tiempo pasa a ser una variable fundamental y que debe ser controlada por el directivo. Los resultados arrojados obedece solo a una realidad local de la cual no se puede inferir a una población de directivos nacionales, en esta investigación se deja entrever que los directivos poseen las habilidades necesarias como las emocionales, de motivación y valores, analíticas e interpersonales y de grupo además en general administran muy bien el tiempo sin generar pérdidas de tiempo importante, de manera sensata y confiable y enfocados a los objetivos de las empresas, por lo tanto se rechaza la conjetura, que dio origen al estudio porque los resultados obtenidos se contraponen con los resultados de los estudios realizados en grandes empresas de Estados Unidos, en la cual los directivos desperdician su tiempo en actividades inútiles sin agregarle mayor valor a estas, los cuales representaron un 90%. El instrumento de medición fue un cuestionario individual, el cual fue contestado por una muestra de directivos elegidos por conveniencia que poseen vínculos con la Escuela de Ingeniería Comercial.

I. INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación está basado en un estudio llamado de “Be Ware the Busy Manager”, realizada por la profesora de liderazgo Heike Bruch de la Universidad de St. Gallen, en Suiza donde además dirige el Institute For Leadership and Human Resources Management, y el profesor de estrategia y Management Internacional Sumantra Ghoshal.

Esta investigación tiene como principal objetivo conocer cómo un directivo de una empresa valdiviana distribuye su tiempo y además relacionarlo con sus competencias.

En nuestro caso se analizarán los directivos de las grandes empresas de la ciudad, específicamente: Telefónica del Sur, ENTEL, Forestal Valdivia, Asenav, entre otras.

El estudio realizado en Estados Unidos muestra que los directivos desperdician gran cantidad de su tiempo en realizar tareas que no aportan ninguna utilidad a la empresa. También se observa que los directivos tienen gran influencia en la rentabilidad, ya que se dedican a realizar planeaciones estratégicas, pero son las minorías, ya que el resto simplemente están ocupados.

Esta investigación es descriptiva y exploratoria. Es descriptiva porque permitirá conocer, gracias a la información recopilada las falencias y debilidades en las cuales están cayendo los directivos y poder modificar y encauzar su conducta hacia el logro de los objetivos organizacionales. A su vez permitirá una autoevaluación. Además es exploratoria, ya que por primera vez en la ciudad de Valdivia se efectuará un estudio similar al realizado en Estados Unidos, debido a que esta temática no ha sido abordada anteriormente por otras investigaciones y sus resultados permitirán saber como emplean, el recurso tiempo en las actividades diarias.

Al ver nuestro mundo tal y como es, se observa que no es aceptable desperdiciar tiempo, pues se sabe que el tiempo es un recurso y se agota, ya que sería perjudicial para la

organización perder el preciado tiempo de una de las más importantes personas dentro de la empresa, ya que los directivos son en sí los que toman las decisiones, siendo éstas estratégicas.

Los resultados esperados de la investigación deberían confirmar la conjetura planteada , ya que los directivos desperdician su tiempo en actividades que no son útiles y lo único importante para ellos es “Apagar Incendio” y no preocuparse de lo verdaderamente importante que es la toma de decisiones estratégicas de largo plazo.

El objetivo general del presente estudio es:

Determinar la percepción de los directivos en cuanto a como administran su tiempo y las habilidades que ellos creen poseer para desempeñar su trabajo en algunas empresas grandes de la ciudad de Valdivia.

Y los objetivos específicos son:

Comparar los resultados con el estudio aplicado a las empresas de Estados Unidos y validar su tendencia.

Establecer el grado de percepción que poseen los directivos con respecto a sus habilidades emocionales, de motivación y valores, destrezas analíticas y las habilidades interpersonales y de grupo, para poder detectar deficiencias.

La conjetura de investigación indicada en el proyecto señala que los directivos de las grandes empresas de la ciudad de Valdivia, malgastan su tiempo y carecen de las habilidades necesarias para el desempeño eficiente de sus actividades, se acepta esta conjetura si al menos el 80% de los encuestados muestran esta tendencia.

La estructura de esta tesina esta formada por el capitulo introducción, que da a conocer la importancia del tema de investigación sobre la administración del tiempo y las competencias gerenciales en estudios anteriores como asimismo los objetivos y la conjetura de la investigación que se busca resolver.

Por su parte en el capitulo marco de referencia del estudio se revisa en profundidad el estudio que dio origen a la investigación y de los artículos que se relacionan con las competencias gerenciales que ayudan a formar una idea de la importancia del tema para los directivos en la actualidad. En este capitulo material y metodología de análisis se señala el tipo de investigación, el diseño de la muestra, la confiabilidad del cuestionario, entre otras. A continuación se presenta el capitulo de la presentación y discusión de resultados, arrojados por el paquete estadístico SPSS 11.5. Para finalizar el estudio se agrega el capitulo de las conclusiones a las que se llegó producto de la investigación.

II. MARCO DE REFERENCIA DEL ESTUDIO

Existen diversos estudios relacionados con el tema que se desea analizar en esta tesina, y que tienen relación con el tiempo y la conducta del directivo como factor de cambio para modificar y crear nuevas oportunidades de negocios con una visión de largo plazo aprovechando las ventajas competitivas de la empresa. El principal estudio sobre este tema y en el cual se basa esta investigación, fue realizado en los Estados Unidos de Norteamérica durante diez años en donde se estudió la conducta de los directivos de un grupo de grandes compañías, entre ellas Sony, LG Electronics y Lufthansa por los profesores Heike Bruch y Sumantra Ghoshal, cuyo artículo fue publicado en febrero de 2002 en la revista *Harvard Business Review*. Los autores mencionados anteriormente descubrieron que el 90% de los gerentes malgasta su tiempo en una serie de actividades inútiles para salvar el día a día sin considerar los objetivos a largo plazo de la organización a las cuales pertenecen, solamente el 10% de la muestra, empleó de manera confiable y sensata su tiempo en las actividades que si le generan valor agregado a la empresa. Otras de sus conclusiones se orientó a los tipos de conducta que poseen los directivos, demostrando que los directivos más eficaces combinan dos cualidades que sobresaltan su conducta, estas están relacionadas con el foco y la energía, es decir el foco hace que nada los distraiga de la búsqueda de su objetivo y la energía es la que los impulsa a asumir fuertes cargas de trabajo adicionales. Es así como surgen cuatro tipo de conductas: Dilación, desmotivación, ansiedad y determinación, la mayoría de los directivos analizados en esta investigación reportaban las tres primeras conductas ya mencionadas, mientras que la minoría mostró una conducta de determinación, ya que mostraban altos valores de energía y foco. Los directivos con bajos niveles de foco y energía corresponde a los Dilatores los cuales realizan tarea rutinarias que son su obligación, pero nunca toman la iniciativa, de acuerdo a este estudio el 30 % de los gerentes son dilatores, los gerentes Desacoplados corresponden al 20 % son los que están enfocadas pero no tiene energía, realizan sus actividades pero no están lo suficientemente motivados para llevarlas a cabo si no les interesa, otro grupo de gerentes corresponde al 40 % y son los gerentes Distraídos, los cuales tienen mucha energía pero

carecen de foco, generalmente tienen problemas para desarrollar estrategia o ajustar sus conductas a los nuevos requerimientos y por último los directivos Comprometidos que alcanzan de acuerdo al estudio solo un 10 % de la muestra, son los que se concentran en las actividades importantes que logran resultados a largo plazo para la empresa y no en las urgentes del día a día. Al revisar este estudio cabe la duda de cómo es la conducta de los directivos chilenos en la ciudad de Valdivia en comparación con los directivos de empresas gigantescas como Sony y ver si existen patrones conductuales comunes o diferentes a los ya encontrados.

La tesina realizada por Cristian Campomanes G. Paula Larrain C. (2002), es también una herramienta que muestra las habilidades gerenciales que poseen los directivos de la industria hotelera de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Valdivia, en la cual se obtiene como resultado que de entre las habilidades que desarrolla un directivo las más importantes fueron las motivacionales, valóricas y analíticas, mientras que las habilidades interpersonales y emocionales se presentan en un menor grado que las anteriores, pasando a un segundo plano. Estas habilidades están muy relacionadas con la variable edad de los directivos, encontrándose que los directivos de mayor edad poseen las habilidades antes mencionadas.

Una investigación de American Management Association sobre la conducta de los gerentes, demostró que el 20% del tiempo de estos, lo dedican a resolver conflictos. Lo cual según otro estudio esta habilidad de manejar los conflictos no es de gran importancia, puesto que tan solo se encuentra en uno solo de los veinticinco factores de habilidad y personalidad que están relacionados con el éxito y un buen desempeño. (Thomas y Schmidt 1976)

Se ha observado que no tan solo los directivos administran mal su tiempo sino que la organización en general, conformada por todos sus trabajadores, así se dio a conocer en un estudio desarrollado por la universidad de Tokio en donde se muestra que el trabajador promedio pierde entre un 25 y 35 por ciento de su tiempo productivo, ya que

retrasa la realización de las principales tareas por errores en sus sistemas de organización. (Adriana Reyes 2003).

De acuerdo a lo expuesto anteriormente se hace necesario revisar qué tipo de competencias son las necesarias para tomar las decisiones correctas con información a veces incompleta en el menor tiempo posible, es así como el tiempo pasa a ser una variable fundamental y un recurso escaso que debe ser considerado como de vital importancia por los directivos, porque necesitan tiempo para comprender el problema que enfrenta su compañía, necesitan tiempo para encontrar diferentes alternativas que puedan solucionar los problemas, debe obtener información de los diferentes departamentos para reforzar la toma de decisiones y poder evaluar la mejor alternativa a realizar, y finalmente necesita el tiempo para poder implementar el resultado de su decisión.

La competitividad de las empresas es uno de los principales retos a los que se ven afectados los directivos hoy en día y es por esto que deben administrar no solamente el tiempo sino que además todos los recursos que posee la empresa, sean estos financieros, capital humano, tecnológicos, entre otros, en un entorno donde la competencia, el individualismo y la eficiencia están marcando la pauta en un mundo de negocios cada vez más globalizado. Debido a esto es que se le exige al directivo una formación y competencias adecuadas para proyectar su empresa al futuro. Ester Fecci (2000) conceptualiza las competencias como “La capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente en conocimiento habilidades o destrezas en abstractos, es decir, la competencia es la integración entre el saber, saber hacer y el saber ser”. Reafirmando este concepto Cantera (1995), quien ha sido mencionado por la profesora Ester Fecci entre otros, el cual incorpora las competencias en tres líneas de actuación: Conocimiento (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber ser), además se ha incorporado un cuarto elemento, el cual corresponde al Saber Vivir, “esta es una capacidad de sentido, de visión y evocación que permite equilibrar la entrega laboral, otorgando esa necesaria

satisfacción consigo mismo, aspecto que en el tiempo, influye en la salud física y mental de la persona.” (Fecci et al. 2002)

Las competencias gerenciales también se pueden clasificar de acuerdo a: 1) Desarrollo de personas, es decir tener la capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás, 2) Dirección de personas capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer para lograr el bien de la organización a largo plazo, 3) Trabajo en equipo y colaboración capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen, 4) Liderazgo capacidad de desempeñar el rol de líder de un grupo o equipo. (Hay Group 1996).

Considerando el rol importante que asume el directivo en una economía globalizada, así como las cualidades fundamentales que deben poseer, (Pedro et al. 1996), realiza una lista de las cualidades que debe poseer para enfrentar un entorno globalizado:

- a) Disposición y habilidad para aprender.
- b) Innovador.
- c) Capacidad de planificación.
- d) Habilidades conceptuales, tanto teóricas como prácticas.
- e) Saber conducir equipos.
- f) Capacidad de motivación propia y de motivación de otras personas.
- g) Saber tomar decisiones correctas y coherentes.
- h) Una gran creatividad.
- i) Sensibilidad intercultural, que le permita adaptarse a las necesidades de otros pueblos y culturas.
- j) Saber recoger información del entorno.
- k) Conocer técnicas de diagnóstico de la situación.
- l) Pensar dentro del contexto en el cual se está en todo momento.
- m) Saber priorizar lo cualitativo ante lo cuantitativo.
- n) Ser comunicador tanto internamente como externamente.
- o) Tener credibilidad.

Siguiendo la línea de las características que debe poseer un directivo que realiza su trabajo eficientemente es la de liderazgo “la cual es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Chiavenato 1994).

En un estudio realizado por Schein (1982), que muestra en términos de habilidades, las que necesita el directivo para poder desarrollar su trabajo en forma más productiva: Motivación y valores; si se siente feliz realizando sus actividades diarias y se enfoca a su carrera gerencial.

-Habilidades y destrezas analíticas: Aquí se toman en cuenta las habilidades que debe poseer un directivo para la solución de problemas, siendo estos complejos y de alta incertidumbre.

-Habilidades interpersonales y de grupo: Se estipulan las habilidades de comunicación con otras personas, desarrollar un clima de colaboración, el mejor manejo de los conflictos y el hacerse de mayor capacidad en los procesos interpersonales. También se puede mencionar las habilidades para programar y dirigir diversas clases de juntas, negociaciones y en general situaciones en que se presente conflicto intergrupales que puedan surgir la organización.

De acuerdo a la Primera Ley de Parkinson (1957), “el trabajo se expande hasta llenar el tiempo disponible para que se termine”, es decir la tarea hecha crecerá en importancia percibida y en complejidad en relación directa al tiempo que se gasta en terminarla.

En estudios realizados a los directivos de Estados Unidos, Canadá, Suecia y Gran Bretaña por el profesor Mintzberg, el cual es citado por la Licenciada Maria Reynafarge de Fasce (2003), quien busca como principal objetivo sacar de la mente de las personas que un directivo planea, controla, coordina y organiza de acuerdo a lo planteado por el industrial Francés Henry Fayol en el año 1916, se estudió a todas las personas en posiciones directivas y como resultado de estos estudios se concluyó que los directivos no son planificadores reflexivos, pues realizan sus actividades en menos de 15 minutos, a su vez los directivos responden a los estímulos, prefiriendo la acción inmediata. Uno

de los estudios que se llevaron a cabo muestra que el trabajo que realizan los presidentes de pequeñas compañías es rutinario, pues no cuenta con suficiente personal para realizar las actividades diarias de la empresa. En general entre las actividades de los directivos se encuentran atender en la mayoría de los casos a los clientes, asistir a cenas y reuniones de almuerzo. La obtención de información por parte de los directivos es según un estudio británico prefieren la comunicación verbal ante la información computarizada, teniendo un promedio de 66 a 80 por ciento de su tiempo en comunicaciones verbales por otra parte en el estudio del profesor Mintzberg fue de un 78%, considerándose las demás formas de obtener información (lectura y despacho) una carga.

La Licenciada Maria Reynafarge de Fasce (2003) en su trabajo del directivo: “Leyenda y realidad”, cita a Mintzberg para enunciar que el directivo desempeña cuatro papeles o roles para la toma de decisiones: Papel interpersonales, incluyendo dentro de estos el papel de figura principal que consiste en realizar actividades que le conciernen por el hecho de ser la cabeza de la organización. El segundo papel es el de líder, porque es el responsable del trabajo de los demás y a su vez goza de un amplio poder, tanto para contratar personal como para despedir. También está el papel de enlace, el cual dice relación con el establecimiento de relaciones con personas ya sean estas personas colegas o subordinados, de acuerdo al estudio realizado Reynafarge de Fasce (2003), de 160 directivos, demostró que estos mantienen un 47% de su tiempo para relacionarse con sus colegas, un 41% para relacionarse con personas ajenas a la unidad y un 12% con sus superiores.

III. MATERIAL Y METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

3.1 Recolección de datos

La información se obtuvo de fuentes primarias, es decir a través de un cuestionario a los directivos de las grandes empresas de la ciudad Valdivia, las que corresponden a una muestra no probabilística y por conveniencia, ya que estas empresas fueron elegidas de acuerdo al nivel de contacto o vínculo que existe con la escuela de Ingeniería Comercial. La muestra en un principio estuvo compuesta por las siguientes empresas: Forestal Valdivia, Molino Collico, ENTEL, Telefónica del Sur, MASISA y ASENAV S.A. posteriormente solo accedieron a responder los directivos de Telefónica del Sur, Molino Collico, Asenav y Banco Santander.

Se utilizó además fuentes secundarias como Internet y artículos que contienen información importante para formar el marco teórico de la investigación.

3.2 Tipo de Investigación

La investigación que se llevó a cabo con los directivos de las más grandes empresas de la ciudad de Valdivia fue de carácter exploratoria, ya que el tema que actualmente se ventila en las organizaciones, es como el directivo puede emplear de mejor forma el recurso tiempo enfocándose en sus competencias personales, no se ha realizado en la ciudad de Valdivia un estudio similar que arroje datos que confirmen la tendencia que se ha dado en otros países, porque si bien es cierto existen estudios a nivel internacional acerca del tiempo, el cual no es bien aprovechado por los directivos en sus actividades y estudios a nivel local desarrollados en la ciudad de Valdivia, en el cual solo se consideraron las competencias y habilidades que deben poseer los directivos de las empresas que se encuentran en la industria hotelera. No se vinculó con la variable tiempo, la cual será incluida en nuestra investigación. También fue Descriptiva porque consideró propiedades importantes como son las competencias que deben poseer estos directivos para desarrollar de mejor forma sus actividades.

3.3 Diseño de Investigación

El diseño de este estudio es no experimental y transeccional porque los datos que se obtuvieron no corresponden a datos pasados sino que se obtuvieron en un tiempo determinado.

3.4 Instrumento de Medición

Para evaluar la percepción de los directivos respecto a la administración del tiempo y las habilidades que creen poseer para desempeñar de mejor forma sus actividades y funciones dentro de la organización, se desarrolló un cuestionario con 39 preguntas de respuestas cerradas, divididos en dos grandes apartados, se utilizó una escala lickert con 4 alternativas que van desde casi siempre (0), frecuentemente (1), ocasionalmente (2) y casi nunca (3). Se utilizó el programa estadístico SPSS 11.5, los datos fueron tratados con gráficos de barras de error que muestran estadísticos tales como la media y la desviación estándar para describir alguna característica de la muestra, en este caso la primera es una medida de tendencia central y la segunda una medida de dispersión

Se verificó que el cuestionario cumplía con los objetivos mediante el uso del coeficiente de Cronbach, el cual especifica que un cuestionario es fiable si su coeficiente es superior a 0,8, en esta investigación el cuestionario arrojó los siguientes resultados por apartados:

Cuadro N° 1 Fiabilidad del cuestionario aplicado

	Número de items	Alpha de cronbach
Administración del tiempo	12	0,9961
Habilidades	27	0,8468

Fuente: Elaboración propia a partir de las preguntas del cuestionario.

Además el instrumento de medición paso la prueba piloto efectuada en el Banco Santander por el agente Armin Brellentin, el cual no hizo sugerencias respecto de la estructura y contenido de la misma.

3.5 Muestra

El muestreo que se realizó es por conveniencia, porque se solicitó a algunos directivos de la ciudad de Valdivia para que respondan el cuestionario, de acuerdo a los vínculos que estas personas mantienen con la Universidad Austral de Chile.

Al ser una muestra no probabilística, los resultados pueden estar sesgados, lo que significa que los mismos no son representativos de la población, ya que la selección de los directivos de la muestra no fue en forma aleatoria .

El universo o población de estudio, no se puede especificar claramente debido a que la muestra se realizó por conveniencia, debido a esto también se desconoce la probabilidad exacta de que las empresas sean seleccionadas en forma aleatoria , por lo que los elementos o unidades de muestreo se autoseleccionan o se han seleccionado por su fácil disponibilidad para llevar a cabo la investigación, estas corresponden a los directivos de grandes empresas que se encuentran en la ciudad de Valdivia, las empresas fueron definidas de acuerdo al número de trabajadores o sus ventas anuales.

Se intentó generar un marco muestral con todas la empresa de la ciudad de Valdivia, que cumplieran con las condiciones antes mencionadas, para lo cual se solicitó la información y ayuda a la Cámara de Comercio de la Ciudad de Valdivia y la

Universidad Austral de Chile , careciendo estas de algún catastro para la identificación de estas empresas.

Debido a estos inconvenientes no se puede medir el error muestral, como tampoco se pueden hacer afirmaciones concluyentes que puedan inferirse a la población.

3.6 Operacionalización de Conceptos

El concepto de productividad es un factor clave que permite el incremento del valor agregado, haciendo que las empresas sean más competitivas en el mercado global. (Prokopenko 1999). Entendiéndose como poco productiva actividades tales como por ejemplo reuniones innecesarias y extensas, llamadas telefónicas, entre otras.

Por su parte grandes empresas hace alusión a empresas cuyas ventas netas anuales se estiman por sobre las 50.001 UF (Ministerio de Economía).

De lo contrario otro criterio utilizado es la cantidad de trabajadores ocupados que sobrepasen los 200 trabajadores (INE).

Percepción: En este concepto se desea abarcar todas las actitudes y comportamientos psicológicos que las personas encuestadas (Directivos) , puedan observar de su propia experiencia y del mundo que los rodea.

IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presenta los resultados obtenidos y el análisis efectuado, a través de los cuales se investiga la percepción de los directivos de las grandes empresas en Valdivia, mediante un análisis descriptivo y con un muestreo no probabilística, en el cual se realizó una muestra por conveniencia eligiéndose a las empresas por su tamaño y volumen de ventas, considerándose de esta manera grandes empresas, y que además son empresas que poseen un vínculo con la Universidad de Austral de Chile, por lo cual el acceso a esta información no fue tan restringida. Este estudio se efectuó mediante el uso de dos partes siendo la primera de ellas Administración del tiempo, la cual consta de doce ítems, la segunda parte Habilidades, estando desglosada en Habilidades Emocionales (con siete ítems), Motivación y Valores (con cuatro ítems), Habilidades y Destrezas Analíticas (con diez ítems) y finalmente Habilidades Interpersonales y de grupos (con seis ítems).

En un principio los directivos de las empresas encuestadas correspondían a las empresas: Telefónica del Sur, ASENAV, Molinos COLLICO, ENTEL, INFODEMA, Forestal Valdivia, Telefónica CTC. De estas empresas se pretendían entrevistar a cuatro directivos de cada empresa, sin embargo por no haber un vínculo con la empresa no se pudieron obtener datos de las empresas: INFODEMA, ENTEL, Telefónica CTC. Por otra parte existió un problema con la empresa Forestal Valdivia, ya que no posee gerencia en la ciudad de Valdivia. Debido a estos motivos solo se lograron obtener siete cuestionarios, los cuales corresponden a: Telefónica del Sur. Molinos COLLICO, Banco Santander Santiago y ASENAV.

Para establecer un parámetro más objetivo, tanto de la estructura del cuestionario como de alguna irregularidad presentada por dicho cuestionario, se efectuó una encuesta piloto a un agente del banco Santander Santiago, el cual consideró que el instrumento estaba correcto en cuanto a forma y fondo.

Tabla N° 1 Empresas encuestadas

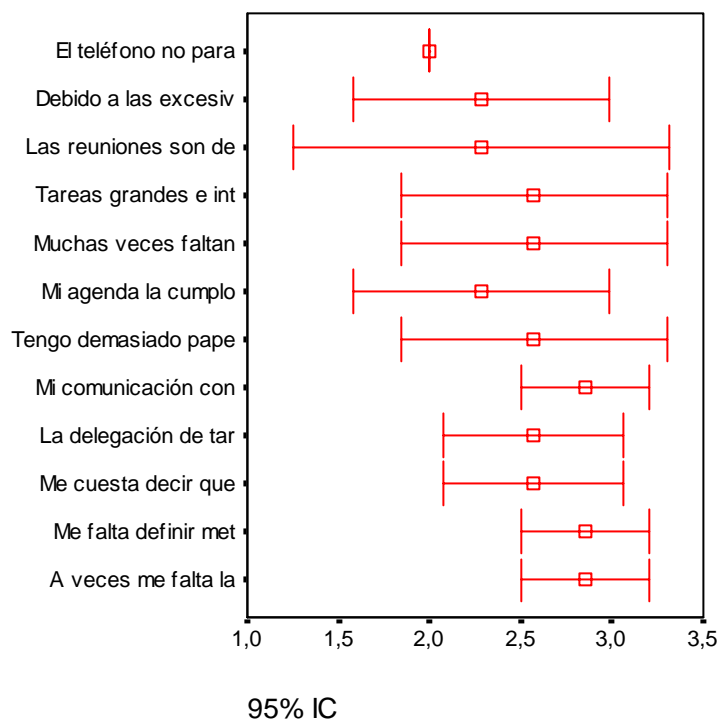
	Rut	Razón social	Giro
1	90299000-3	Telefónica del Sur SA	Telecomunicaciones
2	90889000-0	Soc Industrial Kunstmann SA	Molino de Trigo
3	84009400-6	ASENAV SA	Actividades Navieras
4	97036000-k	Banco Santander Chile	Banco

Fuente elaboración propia a través del software Excel.

4.1 Análisis de los resultados obtenidos

4.1.1 Administración del tiempo

Figura N° 1

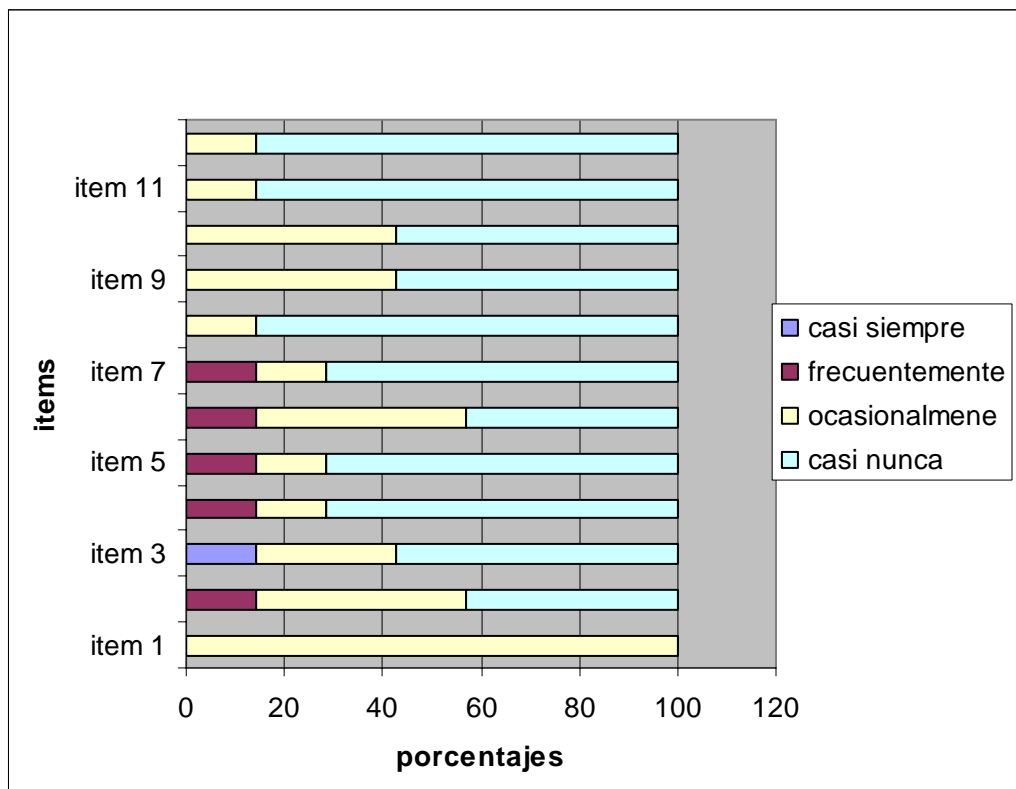


Fuente elaboración utilizando el programa estadístico SPSS

Teniendo en cuenta las respuestas conseguidas en la parte administración del tiempo, se observa una media estadística de 2 y sin desviación estándar, es decir la percepción de todos los directivos es que el teléfono y las conversaciones no quitan mucho tiempo. Por otra parte los directivos consideran que las visitas externas e internas no son extensivas lo cual se aprecia por la media de 2,2 y una desviación estándar de 0.76. Al consultar sobre las reuniones la mayoría de los directivos respondieron que no son demasiado largas dada una media de 2,29, sin embargo la desviación estándar de 1,11 representa que existe una amplia dispersión, es decir que al menos un encuestado opina que las reuniones son demasiado largas y a veces los resultados de las mismas son insatisfactorios. Aquellas tareas que implican un mayor tiempo y una falta de priorización, tienen una media de 2,57 y una desviación estándar de 0,79, estos datos muestran que los directivos perciben sus tareas con agrado sin importar la duración de ellas y a su vez las priorizan eficientemente.

Las preguntas referidas a cumplir con la agenda de trabajo, mantener demasiado papeleo en el escritorio y mantener una comunicación deficiente con sus compañeros de trabajo, con medias y desviación estándar de 2,29 y 0,76, 2,57 y 0,79, 2,86 y 0,38, respectivamente tienen una tendencia hacia el buen cumplimiento de sus labores. Con respecto a las preguntas sobre la mala delegación de tareas y la prestación de ayuda a sus compañeros, los encuestados respondieron que ellos delegan funciones claramente y dejan que algunos de sus subordinados tomen sus propias decisiones, sus medias y desviaciones estándar son: 2,57 y 0,53 para ambos. Por último a lo que se refiere a falta de definición de metas claras y la autodisciplina para llevarlas a cabo, tienen una media de 2,86 y una desviación estándar de 0,38 en ambos casos, dando a entender que la mayoría de los directivos tienen claros sus objetivos y sus metas a cumplir dentro de la organización y que además poseen la autodisciplina necesaria para cumplir lo propuesto.

Administración del tiempo (Gráfico número 1)



Fuente elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos del software estadístico SPSS.

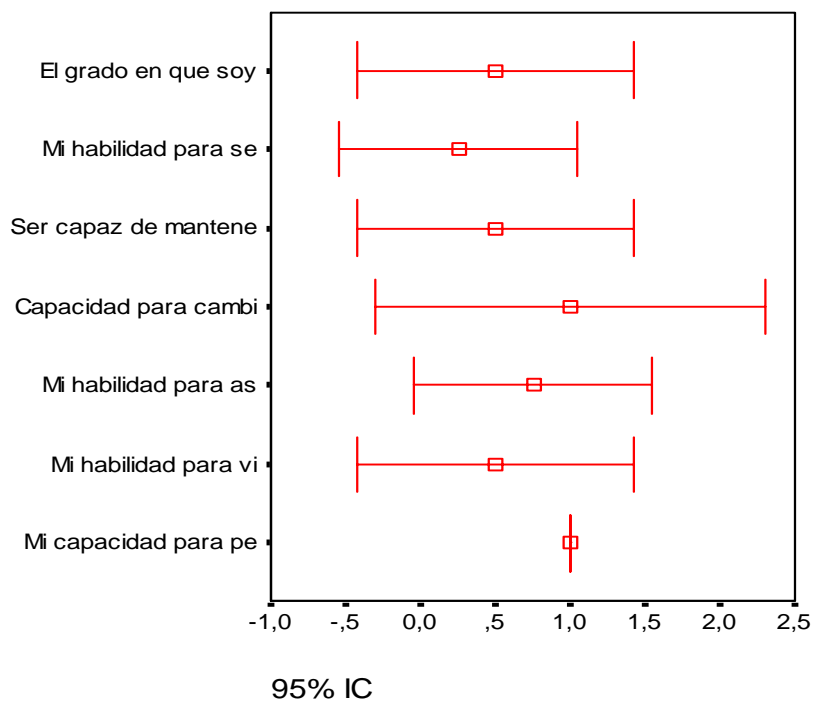
Este gráfico muestra un análisis descriptivo de porcentajes asignado a cada ítem de acuerdo al total de directivos encuestados, es así como se observa que el 100% de los directivos respondió ocasionalmente, de igual forma en las demás respuestas tuvieron resultados buenos, es decir los directivos encuestados perciben que ellos administran o gestionan muy bien su tiempo para lo cual utilizan una mejor planificación de las actividades que deben realizar, consiguiendo como resultado que sus empresas sean mas competitivas a nivel empresarial, por lo cual los directivos sienten que están bien enfocados hacia los objetivos organizacionales que mueven a sus empresas, por lo tanto también se desprende de los resultados que el nivel de stress en los directivos encuestados no es significativo, pues asignan de mejor forma su tiempo, pudiendo definir metas claras y alcanzables, lo que supone también una buena delegación con sus

subordinados. En resumen los resultados muestran una gran tendencia hacia la respuesta casi nunca, lo cual como ya se ha mencionado lleva a tener directivos que administran eficientemente su tiempo, no malgastando este recurso que es considerado una variable muy importante en nuestros tiempos y que indudablemente si no es bien controlado puede generar pérdidas de productividad, pero este no es el caso de los directivos encuestados, porque la percepción que tienen ellos con respecto a su administración del tiempo ha superado las expectativas y se contraponen con la conjetura y los antecedentes recavados sobre el tema, ya que se encuentran enfocados a sus prioridades como directivos.

4.1.2 Habilidades

4.1.2.1 Habilidades Emocionales

Figura N° 2

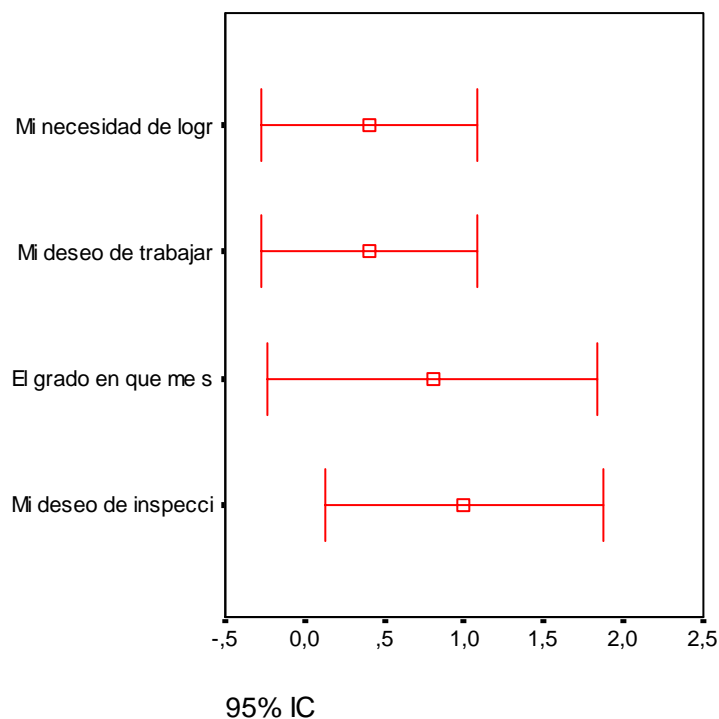


Fuente elaboración utilizando el programa estadístico SPSS.

De acuerdo a las habilidades emocionales, en general los encuestados respondieron a las preguntas con una media entre 0,33 y 0,8, y una desviación estándar entre 0,45 y 0,84. Este intervalo de media muestra que los directivos poseen las habilidades emocionales necesarias para desempeñar sus roles dentro de la organización a la cual pertenecen, sin embargo existe una respuesta con mayor desviación estándar, lo cual indica que las respuestas variaron dentro de la escala pasando desde casi siempre hasta casi nunca, esta pregunta se refiere a la capacidad para cambiar una conducta y la forma de pensar ante una situación nueva, sin embargo muestra una tendencia cercana a 1 siguiendo la tendencia general de las demás respuestas en las cuales las respuestas variaron entre casi siempre y frecuentemente, por otra parte la pregunta con menor desviación estándar indica que la mayoría de los encuestados respondieron frecuentemente, la pregunta mencionada hace referencia a la capacidad para perseverar ante los problemas e inconvenientes. De lo anterior se desprende que los directivos son capaces de tomar decisiones de suma importancia por si mismos, las cuales en su actividad diaria como directivo son de vital importancia para la empresa. A su vez los directivos pueden tener dominio de las diferentes situaciones que se pueden dar en el transcurso de su trabajo directivo, aunque estas situaciones sean muy complicadas. Todas estas habilidades que poseen los directivos encuestados hacen que su participación en sus respectivas empresas sea de suma importancia para la trascendencia de la empresa, pues una empresa no lograría sobrevivir sin poseer un directivo que se atemorice por un problema, el directivo debe ser como han mostrado ser los directivos encuestados, perseverantes, teniendo el control de la situación, vinculándose con los clientes, entre otras habilidades que se han considerado bajo la parte de Habilidades Emocionales.

4.1.2.2 Motivación y Valores

Figura N° 3



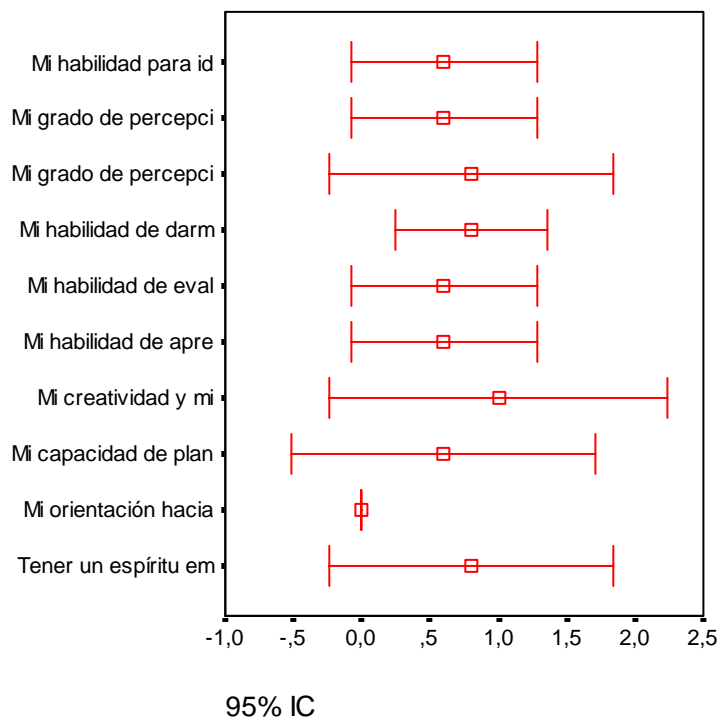
Fuente elaboración utilizando el programa estadístico SPSS.

De acuerdo al tema, motivación y valores, los directivos manifestaron en los dos primeros ítems, con respecto a la necesidad de logro y realización personal y el deseo de trabajar con las personas y a través de ellas para poder desempeñar de mejor forma sus funciones, obteniéndose una media y una desviación estándar iguales correspondientes a 0,40 y 0,55. El ítem sobre el poder y la autoridad de los directivos tuvo la mayor desviación estándar de 0,84 y una media de 0,8, esto implica una amplia variedad de respuestas, pero con una tendencia a sentirse cómodo ejerciendo el poder y la autoridad dentro de la organización. Por último, la pregunta sobre el deseo de inspeccionar y supervisar las actividades de los subordinados tuvo una media de 1, lo que significa que la mayoría respondió frecuentemente y teniendo una desviación estándar de 0,71, lo que

muestra que las respuestas varían entre tres de las opciones entregadas como posibles respuestas. Analizando las respuestas obtenidas se ve claramente una tendencia de las respuestas hacia casi siempre y frecuentemente, esto nos indica que los directivos casi siempre se sienten motivados para lograr los objetivos y así poder realizarse tanto en forma profesional como persona, además de poder formar equipos de trabajo obteniendo así mejores resultados, a su vez se sienten cómodos con el grado de poder que adquieren al desempeñarse como directivos en sus respectivas empresas y les satisface supervisar e inspeccionar las actividades que desempeñan sus subordinados, así logramos obtener un perfil de los directivos de las grandes empresas valdivianas, los cuales ayudan a la empresa: creando grupos de trabajo los cuales sirven para fortalecer los vínculos interpersonales y mejorar los resultados de los trabajos asignados gracias a la mayor capacidad de diálogo, estando siempre al tanto de las actividades realizadas por sus subordinados, para prestar ayuda y conocimientos para el mejor desarrollo de dichas actividades, estas habilidades de los directivos ayudan también a la empresa a desarrollar un personal más motivado, que se enfrenta a las tareas y actividades con agrado.

4.1.2.3 Habilidades y Destrezas Analíticas

Figuro N° 4



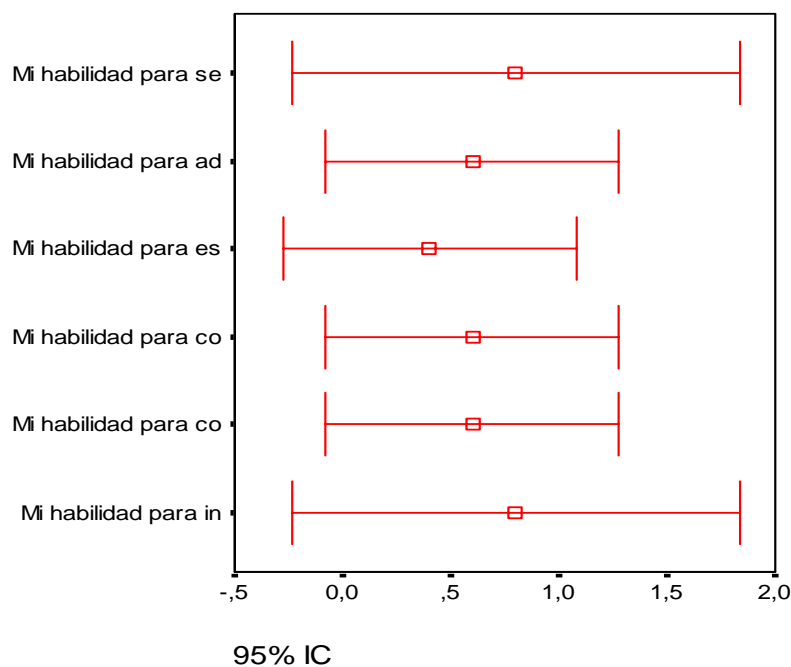
Fuente elaboración utilizando el programa estadístico SPSS

Se observa que en esta parte de la encuesta llamada habilidades y destrezas analíticas, existen cuatro ítems iguales tanto en media como en desviación estándar los cuales son 0,6 y 0,55 respectivamente, a su vez hay un quinto ítem que posee una media parecida de 0,8 y una desviación estándar de 0,84, estos ítems corresponden a la habilidad para identificar problemas y situaciones complejas, el grado de percepción de sus debilidades, la habilidad de evaluar y aprender rápidamente y la habilidad de darse cuenta de la información que se necesita para resolver algún problema en particular. Las respuestas obtenidas sugieren que los directivos perciben que poseen las habilidades antes mencionadas. Por otra parte existen una gran desviación estándar en las preguntas relacionadas con: la creatividad y la capacidad de innovar en los procesos productivos, la capacidad de planificar las actividades diarias y tener un espíritu emprendedor para

buscar alternativas de negocios, lo que lleva a pensar que los directivos tienen respuestas variadas a las mismas preguntas en la escala. Existe un ítem que no posee desviación estándar ni media estadística, ya que la percepción de los directivos ante la consecución de los objetivos de la organización es un aspecto importante para ellos y lo demuestran respondiendo casi siempre. En general los directivos encuestados en la ciudad de Valdivia, perciben que poseen las habilidades y destrezas analíticas. Estas dan a la organización una gama de habilidades que son fundamentales para el desarrollo normal de la empresa, ya que esta debe ir innovando, debido a los cambios que afectan el entorno de las empresas producto del proceso de globalización en la cual están inmersas, y que necesita de nuevas posibilidades y oportunidades de negocios donde invertir o crear nuevos productos, dependiendo del tipo de empresa al que nos refiramos, por lo tanto si los directivos son capaces de mirar internamente sus fuerzas y debilidades logran generar en la empresa una sensación de confianza dentro de esta.

4.1.2.4 Habilidades Interpersonales y de grupos

Figura N° 5



Fuente elaboración utilizando el programa estadístico SPSS

En esta parte de la encuesta sobre las habilidades interpersonales y de grupo, en los ítems 1 y 6 que se refieren a la habilidad para seleccionar subordinados claves efectivos y la habilidad para influir en las personas sobre las que no se tienen un control directo, muestran la mayor desviación estándar de 0,84 y una media de 0,8, esto quiere decir que existe una amplia variedad de respuestas para estos ítems pero con concentrándose hacia la alternativa frecuentemente. Los demás ítems poseen un intervalo de medias entre 0,4 y 0,6 y una desviación estándar de 0,55 para los ítems que se refieren a la habilidad para adaptarse a las circunstancias de cada persona y del equipo del cual forma parte, la habilidad para escuchar a las otras personas y poder comunicar las ideas en forma clara y precisa, finalmente la habilidad para conducir equipos de trabajos en forma eficiente, estos ítems reflejan que la percepción de los directivos respecto a estas habilidades concordaban entre ellos y sienten suyas estas habilidades. Por ende se logra una organización mas fuerte y que se define como grupo, de esta forma se logra integrar toda la empresa como un solo ente y mediante un directivo que tiene la habilidad de liderazgo, es decir controla, dirige, escucha, entre otras, se logra tener una organización eficiente y que enfrenta mercados altamente competitivos con el apoyo de todos sus miembros, los cuales buscan fines comunes. Al ser un directivo mas unido tanto con sus pares como sus subordinados tiene mayor conocimiento y control sobre eventuales problemas que surgieren, y a su vez una mayor capacidad de solucionar dichos problemas. También tendrá resultados exitosos, ya que reclutaran a las personas que necesitan y con las habilidades que se necesitan para desarrollar una función dentro de la empresa.

4.1.3 Restricciones

Este estudio realizado en la ciudad de Valdivia no es representativo a nivel nacional ni comparable con otros estudios sobre administración del tiempo y competencias gerenciales, pero si es destacable mencionar que los resultados arrojados corresponden a una realidad local, desde nuestra percepción la falta de respuesta por parte de muchos directivos implica una mala administración de su tiempo que se contrapone con los resultados obtenidos los cuales muestran, en general que ellos poseen las habilidades necesarias para enfrentar los problemas originados en la organización y que a su vez manejan el recurso tiempo eficientemente. Como es un estudio orientado a la conducta del directivo esta investigación no es aplicable a la realidad de la sociedad que se está viviendo, ya que los directivos sienten temor de ser evaluados. Por lo tanto, se atribuye los resultados de la investigación a dichos argumentos.

V. CONCLUSIONES

Con el cuestionario se busca satisfacer los siguientes objetivos:

- Determinar la percepción que tiene el directivo con respecto a algunas actividades y parámetros que pueden implicar una pérdida de tiempo.

Para resolver este objetivo se utilizó los doce ítems que corresponden a la administración del recurso tiempo por parte de los directivos, obteniéndose como conclusión que muchos de los distractores que afectan el tiempo a los directivos correspondientes a reuniones, ya sea programadas o no programadas ,llamadas telefónicas, falta de prioridades, metas poco claras, una agenda copada, una comunicación deficiente entre otros provoca de acuerdo a otros estudios problemas serios en la gestión del tiempo y que lleva también a tener problemas en el rendimiento de las personas, pero en este caso ocurre algo muy particular, ya que los datos del cuadro de frecuencias en porcentaje muestran que los directivos de las empresas encuestadas en la ciudad de Valdivia perciben que estos distractores si bien es cierto que existen, a ellos no les provoca una pérdida de tiempo. Por lo que se puede deducir que trabajan planificando muy bien los objetivos a largo plazo de las organizaciones a las que pertenecen.

- Comparar los resultados con el estudio aplicado a las empresas de Estados Unidos y validar su tendencia.

Debido a que el instrumento fue respondido por solo siete directivos de algunas de las grandes empresas de la ciudad de Valdivia que corresponden a la realidad local, no se puede comparar con la muestra obtenida de los 10,000 ejecutivos encuestados en Estados Unidos, sin embargo los resultados obtenidas en nuestra investigación, en general muestran que los directivos de la ciudad de Valdivia son profesionales que tienen las habilidades emocionales, valoricas, analíticas y de grupos, para desarrollar en

forma eficiente su desempeño como directivo de las organizaciones a las que pertenecen y que además perciben que efectúan una eficiente gestión del tiempo, por lo tanto con todos estos antecedentes no podemos validar la tendencia que se dio en Estados Unidos en donde el 90% de los encuestados mal gastan su tiempo.

-Establecer el grado de percepción que poseen los directivos con respecto a sus habilidades emocionales, de motivación y valores, destrezas analíticas y las habilidades interpersonales y de grupo, para poder detectar deficiencias.

Es importante hacer notar que en cada apartado (4) relacionado con las habilidades el 28,57 % de los encuestado no contestó este apartado debido principalmente a que asumen como dadas estas habilidades y que el tema valórico es un tema demasiado complejo de consultar.

Para poder resolver este objetivo, se subdividió en 4 apartados que explican con sus respectivos ítems correspondientes a la percepción que tiene el directivo de sus propias habilidades para enfrentar con éxito su trabajo en la organización.

Es así como para responder al grado de percepción del directivo con respecto a las habilidades emocionales, las cuales consideraban el grado en que este es capaz de tomar sus propias decisiones, tomar un curso de acción, asumir riesgos, mantener control en situaciones extremas, en general los resultados originaron que los directivos encuestados en las ciudad de Valdivia reconocen que poseen las habilidades emocionales antes descritas para desempeñar o llevar a cabo de forma eficiente el trabajo propio de un directivo.

Con respecto a las motivaciones y valores, se desprende de los resultados que la necesidad de logro y realización personal y el deseo de trabajar con las personas y a través de las personas es percibida de mejor forma que el grado en que el directivo debe ejercer el poder y la autoridad, tal vez la forma de cómo se emplea el poder y se siente la

autoridad dentro de la organización no sea la correcta y sea necesario modificar esta conducta para cumplir a cabalidad con los requerimientos y funciones del directivo actual.

En cuanto a las destrezas analíticas que se utilizan para resolver e identificar los problemas, evaluar si la información es importante, la capacidad de aprender constantemente considerando además sus debilidades y fortalezas. Se pudo establecer un alto grado de percepción de estas habilidades llegando en el ítem 9 a un 71,43 % en la cual casi siempre es el grado más alto que percibe los directivos en cuanto a que gracias a las habilidades analíticas es posible llegar a una consecución de los objetivos que ellos se han fijado de acuerdo a una planificación, sin embargo el grado de percepción frecuentemente es el que en general en forma más constante se dio.

Para resolver el grado de percepción de las habilidades interpersonales y de grupo, las cuales están orientadas a la capacidad de seleccionar los subordinados claves, poder influir en las personas ajenas a la organización, siendo posible una comunicación clara y precisa de las ideas entre otras, se encontró que los directivos se perciben con estas habilidades y que por lo tanto no se hace necesario reforzarlas.

Este trabajo de investigación fue realizado para establecer el grado de percepción de los directivos de grandes empresas Valdivianas tales como Asenav SA, Sociedad Industrial Kunstmann SA, Telefónica del Sur SA, Banco Santander de Chile. En cuanto a como administran o gestionan el tiempo debido a la importancia que tiene este factor en el rendimiento y desempeño de los mismos al realizar sus funciones o actividades, en los ítems se consideró algunas posibles causas de pérdida de tiempo como ser llamadas telefónicas, reuniones extensas, falta de organización del propio trabajo entre otras las cuales se ven disminuidas debido al exceso de trabajo sin tener una planificación adecuada del mismo. La conjetura que se realizó se rechaza plenamente ya que se contraponen con los resultados obtenidos del análisis de los datos, dejando en evidencia que estos siete directivos encuestados perciben su comportamiento como el ideal y que

por lo tanto no consideran significativas las pérdidas de tiempo y consideran que poseen las habilidades necesarias para estar en los cargos que su rol les impone por lo anteriormente explicado y que por lo tanto no cumple con el porcentaje asignado para la aceptación de la conjetura.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Bruch, H., S. Ghoshal .2002. *¡Cuidado con el gerente ocupado!* Volumen 4 (Julio-Agosto). (<http://www.conindustria.org/Gerentes%20Ocupados.pdf>)
- Campomanes, C., P. Larrain, .2002. *Habilidades Gerenciales: análisis de una muestra de directivos de la industria hotelera de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Valdivia.*
- Cantera, F. 1995. “*El futuro de la gestión de recursos humanos*”. Revista Dirección y Progreso 140. Asociación para el progreso de la Dirección. Madrid. Pp 3-6
- Chiavenato, I. 1994. *Administración De Recursos Humanos*. México D.F. Mcgraw-Hill.
- Fecci, E., A. Wenzel, G. Cárdenas, H. Sanhueza, O. Rojas, L. Ojeda, .2002. *Empleabilidad en los trabajadores de las MYPES, Ponencia presentada en Encuentro de Facultades de Ciencias Económicas.*
- Hay Group. 1996. *Las competencias: claves para una gestión integrada de los recursos humanos., DEUSTO. Cap. 3*
- INE (www.ine.cl)
- J. Quinn.1993. *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. México D.F. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Ministerio de Economía (www.economia.cl)
- Parkinson, C, 1957 Cyril Northcote Parkinson.
(http://es.wikipedia.org/wiki/Ley_de_Parkinson)
- Pedro, C., f, Galán., A, Rivas. .1996. *El directivo global y la formación de los recursos humanos ante la globalización de los mercados. Rev. Capital humano n° 89.*
- Prokopenko, J. 1999. *Organizaciones promotoras de productividad: evolución y experiencia*. Editado por: Organización internacional del trabajo Reyes A,
- Reyes, A. 2003 Diciembre. *Administración del Tiempo*. Soy Entrepreneur <<http://www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=14162>> Accesado 2005 Mayo 15.
- Reynafarge, M. .2003 *La Naturaleza Del Trabajo Directivo*. Barcelona. Ariel y Stewart D. 1987. *Handbook Of Management Skills*. Londres. Gower
2003. *EL TRABAJO DEL GERENTE: LEYENDA Y REALIDAD.*
(<http://www.abacolombia.org.co/bv/organizaciones/organ34.pdf>)
- Schein, E. 1982a. *Dinámica De La Carrera Empresarial*. México D.F. Fondo Educativo Interamericano.
- _____. 1982b. *Psicología De La Organización*. Cali. Prentice / Hall Internacional.
- Thomas, K., y W. Schmidt, 1976. *A Survey Of Management Interest With Respect To Conflict*. Academy Of Management Journal (Junio): 315-18.

VII. ANEXOS

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Universidad Austral de Chile
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Proyecto de Tesina de Grado

Gestión del tiempo y competencias Gerenciales aplicada a una muestra de directivos de empresas Valdivianas

Presentación

Junto con saludarle, deseamos invitarle a responder el presente cuestionario. El cual tiene por objetivo recopilar datos de suma importancia para nuestro proyecto de tesina titulado “Gestión del tiempo y competencias Gerenciales”. Sus respuestas serán tratadas en forma confidencial y anónima con un alto grado de profesionalismo de nuestra parte. Esperamos que al finalizar el proyecto de investigación poder contribuir a destacar sus competencias, además que le permitan una retroalimentación positiva en cuanto a la detección de actividades que ocupen en demasía su tiempo.

Nombre alumnos : Adrián Quezada
Richard Obando

Profesor patrocinante: Horacio Sanhueza Burgos

5.- Muchas veces faltan prioridades claras y abordo demasiados asuntos. Me ocupo de demasiadas pequeñeces y no puedo concentrar en lo importante.

0 casi siempre, 1 frecuentemente, 2 ocasionalmente, 3 casi nunca

Usos internos			

6.- Mi agenda la cumplo solo bajo presión, ya que siempre hay algo imprevisto que la desordena.

0 casi siempre, 1 frecuentemente, 2 ocasionalmente, 3 casi nunca

Usos internos			

7.- Tengo demasiado papeleo en el escritorio. Muchos pendientes y no los resuelvo.

0 casi siempre, 1 frecuentemente, 2 ocasionalmente, 3 casi nunca

Usos internos			

8.- Mi comunicación con otros es más bien deficiente. El tardío intercambio de información, malos entendidos y discusiones son frecuentes.

0 casi siempre, 1 frecuentemente, 2 ocasionalmente, 3 casi nunca

Usos internos			

9.- La delegación de tareas funciona ocasionalmente. Debe ocuparme personalmente de muchos asuntos, que perfectamente pudieron resolver otras personas.

0 casi siempre, 1 frecuentemente, 2 ocasionalmente, 3 casi nunca

Usos internos			

10.- Me cuesta decir que no, cuando otros me piden algo y en realidad, debiera ocuparme de lo mío.

0 casi siempre, 1 frecuentemente, 2 ocasionalmente, 3 casi nunca

Usos internos			

11.- Me falta definir metas claras, tanto en el trabajo como lo privado. A veces no veo sentido en todo lo que realizo cotidianamente.

0 casi siempre, 1 frecuentemente, 2 ocasionalmente, 3 casi nunca

Usos internos			

12.- A veces me falta la autodisciplina para llevar a cabo lo que me he propuesto.

0 casi siempre, 1 frecuentemente, 2 ocasionalmente, 3 casi nunca

Uso interno			

III HABILIDADES

3.1 Habilidades Emocionales

1.- El grado en que soy capaz de tomar mis propias decisiones.

0 casi siempre, 1 frecuentemente, 2 ocasionalmente, 3 casi nunca

Uso interno			

2.- Mi habilidad para seguir un curso de acción aunque me haga sentir incómodo.

0 casi siempre, 1 frecuentemente, 2 ocasionalmente, 3 casi nunca

Uso interno			

3.- Ser capaz de mantener la control bajo situaciones de presión temporal, desacuerdo y conflicto.

0 casi siempre, 1 frecuentemente, 2 ocasionalmente, 3 casi nunca

Uso interno			

4.- Capacidad para cambiar mi conducta y mi forma de pensar ante situaciones nuevas.

0 casi siempre, 1 frecuentemente, 2 ocasionalmente, 3 casi nunca

Uso interno			

5.- Mi habilidad para asumir riesgos, y para tomar una decisión aunque ésta pueda acarrear fuertes consecuencias negativas.

0 casi siempre, 1 frecuentemente, 2 ocasionalmente, 3 casi nunca

Uso interno			

6.- Mi habilidad para vincularme y solucionar problemas de los clientes.

0 casi siempre, 1 frecuentemente, 2 ocasionalmente, 3 casi nunca

Uso interno			

7.- Mi capacidad para perseverar ante los problemas e inconvenientes.

0 casi siempre, 1 frecuentemente, 2 ocasionalmente, 3 casi nunca

Uso interno			

3.2 Motivaciones y Valores

1.- Mi necesidad de logro y realización personal

0 casi siempre, 1 frecuentemente, 2 ocasionalmente, 3 casi nunca

Usó interno			

2. Mi deseo de trabajar con y a través de personas

0 casi siempre, 1 frecuentemente, 2 ocasionalmente, 3 casi nunca

Usó interno			

3. El grado en que me siento cómodo al ejercer el poder y la autoridad.

0 casi siempre, 1 frecuentemente, 2 ocasionalmente, 3 casi nunca

Usó interno			

4. Mi deseo de inspeccionar y supervisar las actividades de mis subordinados.

0 casi siempre, 1 frecuentemente, 2 ocasionalmente, 3 casi nunca

Usó interno			

3.3 Habilidades y Destrezas Analíticas

1.- Mi habilidad para identificar problemas en situaciones complejas

0 casi siempre, 1 frecuentemente, 2 ocasionalmente, 3 casi nunca

Usó interno			

2.- Mi grado de percepción de mí mismo en cuanto a mis fuerzas.

0 casi siempre, 1 frecuentemente, 2 ocasionalmente, 3 casi nunca

Usó interno			

3.- Mi grado de percepción de mí mismo en cuanto a mis debilidades.

0 casi siempre, 1 frecuentemente, 2 ocasionalmente, 3 casi nunca

Usó interno			

4.- Mi habilidad de darme cuenta rápidamente qué información se necesita en relación con algún problema en particular y como obtenerla.

0 casi siempre, 1 frecuentemente, 2 ocasionalmente, 3 casi nunca

Usó interno			

5. Mi habilidad de evaluar la validez de la información que no ha sido recopilada por mí.

0 casi siempre, 1 frecuentemente, 2 ocasionalmente, 3 casi nunca

Uso interno			

6. Mi habilidad de aprender rápidamente a partir de la experiencia.

0 casi siempre, 1 frecuentemente, 2 ocasionalmente, 3 casi nunca

Uso interno			

7.- Mi creatividad y mi capacidad para innovar en los procesos productivos.

0 casi siempre, 1 frecuentemente, 2 ocasionalmente, 3 casi nunca

Uso interno			

8.- Mi capacidad de planificar las actividades diarias y de largo plazo.

0 casi siempre, 1 frecuentemente, 2 ocasionalmente, 3 casi nunca

Uso interno			

9.- Mi orientación hacia la consecución de los objetivos de mi organización.

0 casi siempre, 1 frecuentemente, 2 ocasionalmente, 3 casi nunca

Uso interno			

10.- Tener un espíritu emprendedor para buscar activamente nuevas oportunidades de negocios.

0 casi siempre, 1 frecuentemente, 2 ocasionalmente, 3 casi nunca

Uso interno			

3.4 Habilidades Interpersonales y de Grupo.

1.- Mi habilidad para seleccionar subordinados clave efectivos.

0 casi siempre, 1 frecuentemente, 2 ocasionalmente, 3 casi nunca

Uso interno			

2.- Mi habilidad para adaptarme a las circunstancias de cada persona y equipo del que forme parte.

0 casi siempre, 1 frecuentemente, 2 ocasionalmente, 3 casi nunca

Uso interno			

3.- Mi habilidad para escuchar a otras personas en forma comprensiva.

0 casi siempre, 1 frecuentemente, 2 ocasionalmente, 3 casi nunca

Uso interno			

4.- Mi habilidad para comunicar mis pensamientos e ideas en una forma clara y persuasiva.

0 casi siempre, 1 frecuentemente, 2 ocasionalmente, 3 casi nunca

Uso interno			

5.- Mi habilidad para conducir equipos de trabajo en forma eficiente.

0 casi siempre, 1 frecuentemente, 2 ocasionalmente, 3 casi nunca

Uso interno			

6.- Mi habilidad para influir en personas sobre las que no tengo un control directo.

0 casi siempre, 1 frecuentemente, 2 ocasionalmente, 3 casi nunca

Uso interno			

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Administración del tiempo

Estadísticos descriptivos		
	Media	Desv. típ.
El teléfono no para y las conversaciones son excesivamente largas	2,00	0,00
Debido a las excesivas visitas externas e internas, no logro realizar todas mis tareas	2,29	0,76
Las reuniones son demasiado largas y los resultados, muchas veces insatisfactorios	2,29	1,11
Tareas grandes e intensivas en tiempo y por ello desagradables, las dilato o tengo problemas en llevarlas a termino, ya que nunca tengo la tranquilidad.	2,57	0,79
Muchas veces faltan prioridades claras y abordo demasiados asuntos. Me ocupo de demasiadas pequeñeces y no puedo concentrar en lo importante.	2,57	0,79
Mi agenda la cumplo solo bajo presión, ya que siempre hay algo imprevisto que la desordena	2,29	0,76
Tengo demasiado papeleo en el escritorio. Muchos pendientes y no los resuelvo	2,57	0,79
Mi comunicación con otros es más bien deficiente. El tardío intercambio de información, malos entendidos y discusiones son frecuentes	2,86	0,38
La delegación de tareas funciona ocasionalmente. Debe ocuparme personalmente de muchos asuntos, que perfectamente pudieron resolver otras personas	2,57	0,53
Me cuesta decir que no, cuando otros me piden algo y en realidad, debiera ocuparme de lo mío.	2,57	0,53
Me falta definir metas claras, tanto en el trabajo como lo privado. A veces no veo sentido en todo lo que realizo cotidianamente.	2,86	0,38
A veces me falta la autodisciplina para llevar a cabo lo que me he propuesto	2,86	0,38

Fuente elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos del software estadístico SPSS.

Tabla 2 Habilidades emocionales

Estadísticos descriptivos		
	Media	Desv. típ.
El grado en que soy capaz de tomar mis propias decisiones	0,50	0,55
Mi habilidad para seguir un curso de acción aunque me haga sentir incómodo	0,33	0,52
Ser capaz de mantener la control bajo situaciones de presión temporal, desacuerdo y conflicto	0,40	0,55
Capacidad para cambiar mi conducta y mi forma de pensar ante situaciones nuevas.	0,80	0,84
Mi habilidad para asumir riesgos, y para tomar una decisión aunque ésta pueda acarrear fuertes consecuencias negativas	0,75	0,50
Mi habilidad para vincularme y solucionar problemas de los clientes	0,40	0,55
Mi capacidad para perseverar ante los problemas e inconvenientes	0,80	0,45

Fuente elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos del software estadístico SPSS.

Tabla 3 Motivación y Valores

Estadísticos descriptivos		
	Media	Desv. típ.
Mi necesidad de logro y realización personal	0,40	0,55
Mi deseo de trabajar con y a través de personas	0,40	0,55
El grado en que me siento cómodo al ejercer el poder y la autoridad	0,80	0,84
Mi deseo de inspeccionar y supervisar las actividades de mis subordinados	1,00	0,71

Fuente elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos del software estadístico SPSS.

Tabla 4 Habilidades y Destrezas Analíticas

Estadísticos descriptivos		
	Media	Desv. típ.
Mi habilidad para identificar problemas en situaciones complejas	0,60	0,55
Mi grado de percepción de mí mismo en cuanto a mis fuerzas	0,60	0,55
Mi grado de percepción de mí mismo en cuanto a mis debilidades	0,80	0,84
Mi habilidad de darme cuenta rápidamente qué información se necesita en relación con algún problema en particular y como obtenerla	0,80	0,45
Mi habilidad de evaluar la validez de la información que no ha sido recopilada por mí	0,60	0,55
Mi habilidad de aprender rápidamente a partir de la experiencia	0,60	0,55
Mi creatividad y mi capacidad para innovar en los procesos productivos	1,00	1,00
Mi capacidad de planificar las actividades diarias y de largo plazo.	0,60	0,89
Mi orientación hacia la consecución de los objetivos de mi organización	0,00	0,00
Tener un espíritu emprendedor para buscar activamente nuevas oportunidades de negocios	0,80	0,84

Fuente elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos del software estadístico SPSS.

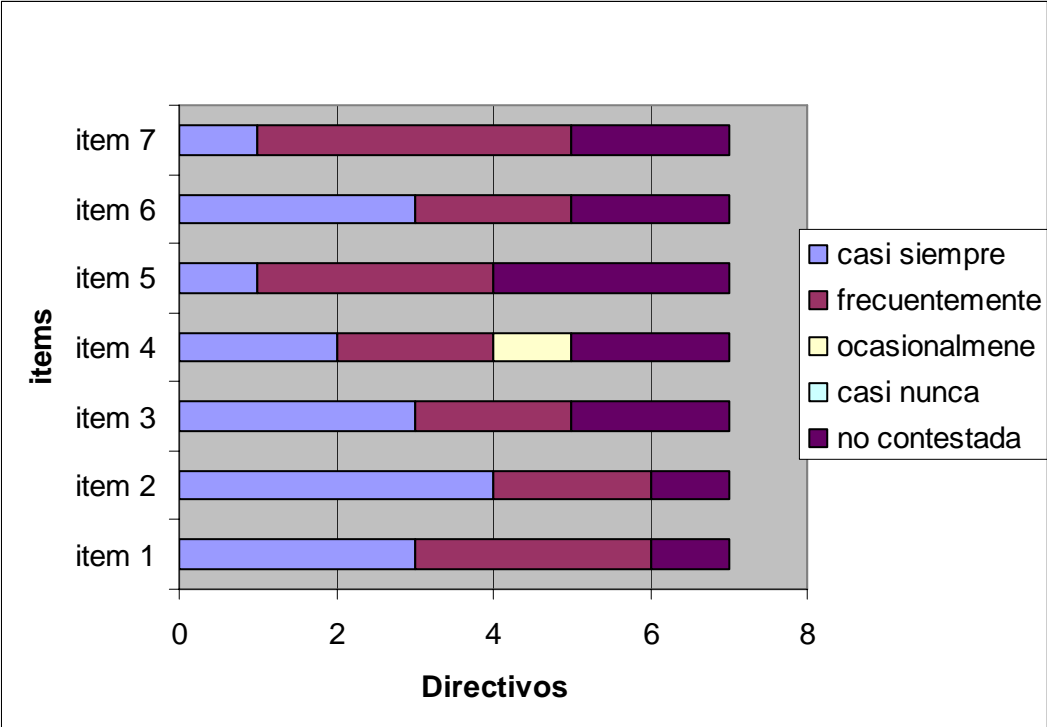
Tabla 5 Habilidades Interpersonales y de Grupo

Estadísticos descriptivos		
	Media	Desv. típ.
Mi habilidad para seleccionar subordinados clave efectivos	0,80	0,84
Mi habilidad para adaptarme a las circunstancias de cada persona y equipo del que forme parte	0,60	0,55
Mi habilidad para escuchar a otras personas en forma comprensiva	0,40	0,55
Mi habilidad para comunicar mis pensamientos e ideas en una forma clara y persuasiva	0,60	0,55
Mi habilidad para conducir equipos de trabajo en forma eficiente.	0,60	0,55
Mi habilidad para influir en personas sobre las que no tengo un control directo	0,80	0,84

Fuente elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos del software estadístico SPSS.

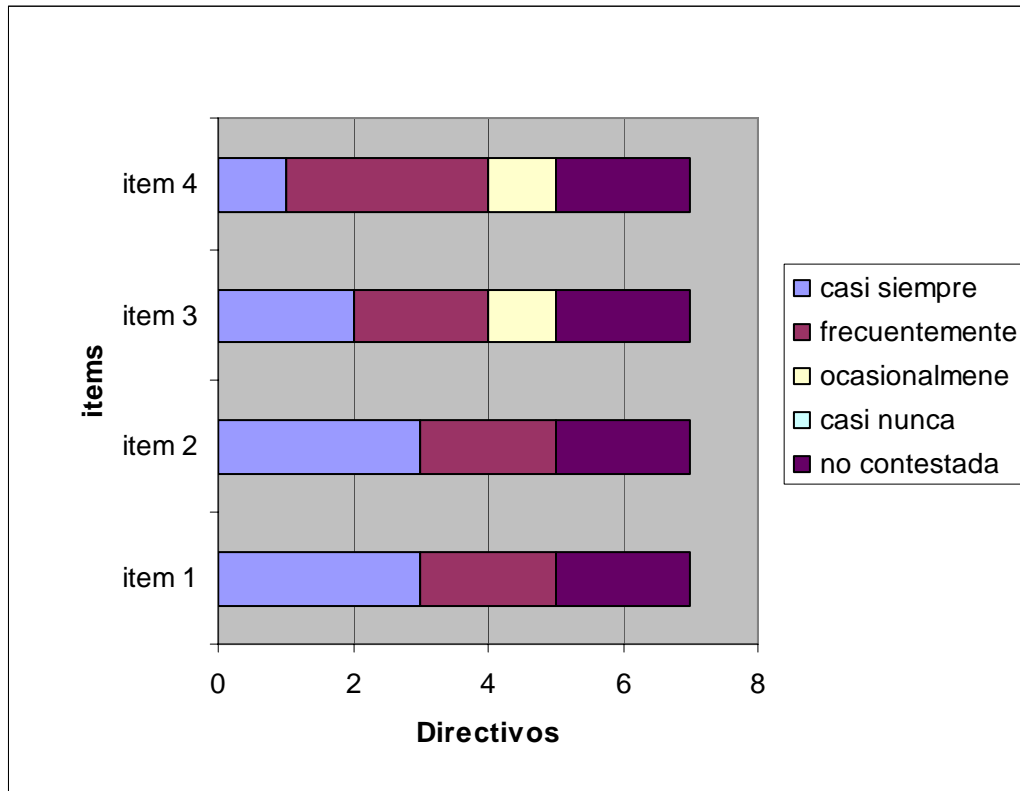
ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Habilidades emocionales



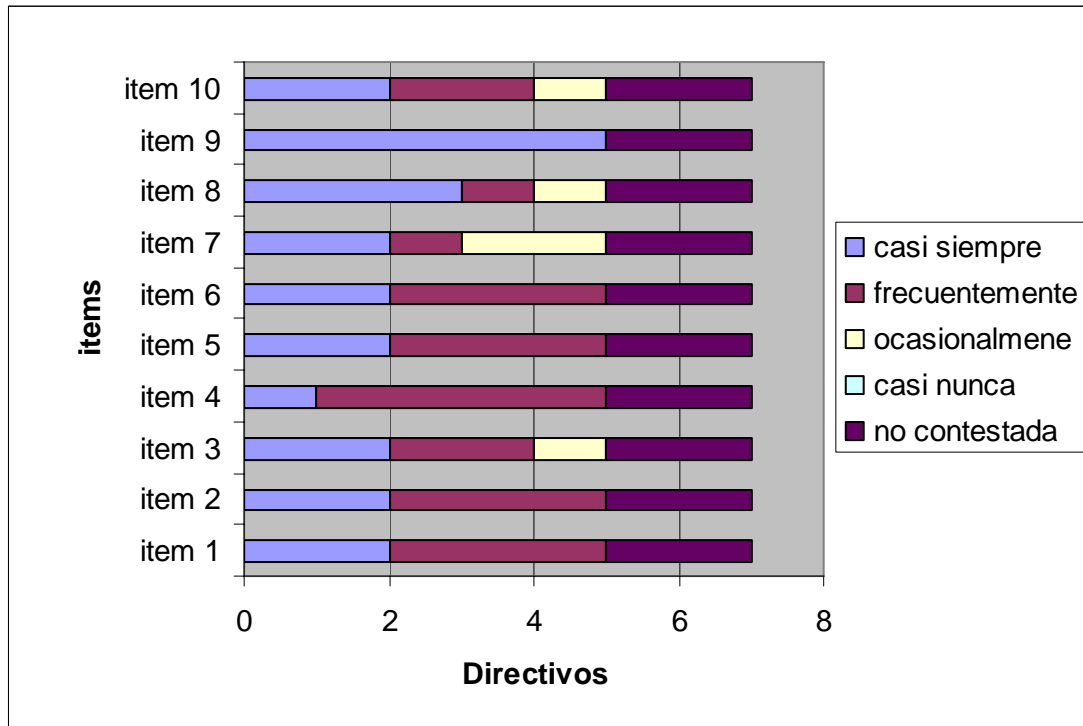
Fuente: Fuente elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos del software estadístico SPSS, relaciona al directivo con su percepción de acuerdo a los ítems contestados.

Gráfico 2 Motivación y Valores



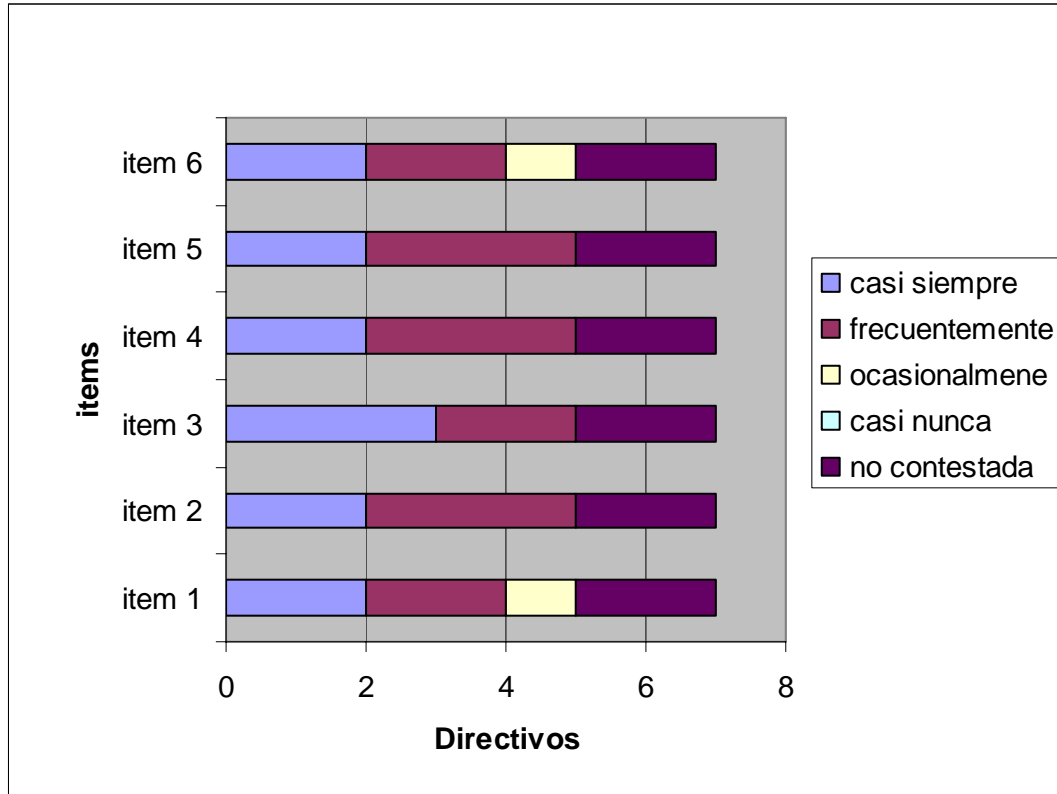
Fuente: Fuente elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos del software estadístico SPSS, relaciona al directivo con su percepción de acuerdo a los ítems contestados.

Gráfico 3 Habilidades y Destrezas Analíticas



Fuente: Fuente elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos del software estadístico SPSS, relaciona al directivo con su percepción de acuerdo a los ítems contestados.

Gráfico 4 Habilidades Interpersonales y de Grupo



Fuente: Fuente elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos del software estadístico SPSS, relaciona al directivo con su percepción de acuerdo a los ítems contestados.

