



Identificación de las habilidades directivas de las  
personas calificadas como alto rendimiento en la  
Armada Nacional

**wilson A Sanchez Niño**

Trabajo de grado para optar al título profesional:  
**Curso de Estado Mayor (CEM)**

**Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”**  
Bogotá D.C., Colombia

193

**IDENTIFICACIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS DE LAS PERSONAS  
CALIFICADAS COMO DE ALTO RENDIMIENTO EN LA ARMADA NACIONAL”**

**Capitán de Corbeta WILSON A. SÁNCHEZ NIÑO**

**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA  
CURSO DE COMANDO Y ESTADO MAYOR  
BOGOTÁ D.C.  
2001**

TES6  
1459

**IDENTIFICACIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS DE LAS PERSONAS  
CALIFICADAS COMO DE ALTO RENDIMIENTO EN LA ARMADA NACIONAL”**

**Capitán de Corbeta WILSON A. SÁNCHEZ NIÑO**

**Trabajo final del curso de  
COMANDO Y ESTADO MAYOR CCEM 2001**

**TUTOR  
Coronel de I.M. ® HUGGES RODRIGUEZ  
Profesor de Planta Escuela Superior de Guerra**

**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA  
CURSO DE COMANDO Y ESTADO MAYOR  
BOGOTÁ D.C.  
2001**

Nota de aceptación

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

(Sellos)

Bogota, Octubre 31 de 2001

*A mi querida esposa Cecilia*

*con todo mi amor,*

*a mis hijos Paola y Carlos,*

*a mis Padres.*

## NOTA ACLARATORIA

El autor de este trabajo, es el único responsable de los conceptos e ideas expresadas, de las propuestas incluidas en el texto y no compromete a la escuela Superior de Guerra ni a las Fuerzas Militares, institución donde presto mis servicios y mucho menos a las personas que aportaron sus conocimientos .

## TABLA DE CONTENIDO

	Pag.
<b><u>INTRODUCCION</u></b>	<b>11</b>
<b><u>1 EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO</u></b>	<b>14</b>
1.1 Comunicación en el Equipo	17
<b><u>2 FACTORES QUE AFECTAN EL TRABAJO EN EQUIPO</u></b>	<b>21</b>
2.1 Crisis versus Autoestima	21
2.2 El miedo	23
2.3 Las Relaciones	24
2.4 Apoyo ambiental.	26
2.5 Motivación del equipo	27
2.6 Compacidad o solidez del equipo	29
<b><u>3 DEFINICIÓN DE LAS HABILIDADES GERENCIALES</u></b>	<b>32</b>
3.1 Cambios en el Entorno, las Organización. y el trabajo de Ejecutivos	33
3.2 Habilidades para el desempeño de Cargos Ejecutivos	35
3.3 Objetivos del Estudio	40
<b><u>4 METODOLOGÍA</u></b>	<b>42</b>
4.1 Instrumento de medición y procedimiento.	42
4.2 Muestra.	43
<b><u>5 RESULTADOS</u></b>	<b>45</b>
5.1 Análisis	45
5.2 Limitaciones del Estudio	49
<b><u>6 DISCUSIÓN</u></b>	<b>50</b>





## LISTA DE FIGURAS Y CUADROS

	Pág
FIGURA 1. Relación entre las tareas y demandas de cargos gerenciales, las habilidades necesarias para ejecutar estos cargos y los resultados esperados	7
CUADRO 1 Características de los sujetos evaluados según nivel jerárquico y área funcional	43
CUADRO 2 Estadísticas descriptivas de habilidades gerenciales en la muestra evaluada	47
CUADRO 3 Análisis de varianza mixto para habilidades gerenciales y nivel jerárquico	47
CUADRO 4 Nivel-p de las diferencias entre las habilidades gerenciales	48

## LISTA DE ANEXOS

	Pág
ANEXO A	
Encuesta , principales temas cubiertos	57

## INTRODUCCION

- ¿Qué distingue a un verdadero equipo de un simple grupo de personas?
- ¿Cuáles son las fases críticas en el desarrollo de un equipo de alto rendimiento?
- ¿Cómo conseguir el compromiso de quienes lo integran?
- ¿Cómo fomentar la confianza entre ellos?
- ¿Cómo llegar a decisiones eficaces y respaldadas por todos?

Son algunas de la gran cantidad de preguntas que nos asaltan cuando de trabajo en equipo se trata y máxime cuando deben ser equipos de alto rendimiento que deben generar soluciones que involucran vidas humanas, recursos materiales e intelectuales o que afecten la seguridad de la nación. No todos los equipos son iguales. Muchos equipos no rinden, y muchos otros rinden por debajo de lo esperado. Algunos funcionan bien durante un período, pero entonces empiezan a perder su fuerza y creatividad. Muchos otros nunca llegan a ser un verdadero equipo.

¿Qué determina un Equipo de Alto Rendimiento (EAR)?

Aunque un buen equipo puede formarse por casualidad, no durará mucho tiempo si no sigue unas ciertas normas básicas de funcionamiento. Estas normas se parecen más a las del arte que a las de las matemáticas, porque son el resultado de comportamientos e interpretaciones y no de fórmulas lógicas. Aprender a dirigir o a trabajar en equipo exige una práctica guiada.<sup>1</sup>

Parece que una buena gestión del conocimiento precisa de un sólido espíritu de equipo en la organización. Podemos admitir además que el deporte de competición nos proporciona una magnífica referencia en lo relacionado con el trabajo en equipo: conviene analizar la analogía con algún detenimiento. No se nos escapan las diferencias existentes entre el deporte y la empresa, pero deseamos detenernos aquí en las semejanzas, y especialmente en la influencia de los sentimientos y las emociones en los resultados obtenidos. No cabe duda de que las empresas e instituciones necesitan equipos de alto rendimiento para asegurar la consecución de sus resultados.

Podemos pensar en cualquier deporte de equipo. Parece que la victoria puede llegar por tener los mejores jugadores, pero a menudo se evidencia que lo compacto del equipo, la motivación colectiva, y el apoyo o calor del público resultan determinantes. No se nos oculta que hablamos de un juego y que, por tanto, además de la táctica interviene, en mayor o menor medida, el azar; pero también en alguna medida interviene la suerte en el andar de las instituciones. El

---

<sup>1</sup> SCHEIN, H.E. *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, p. 213

apoyo, tanto del público como de los dirigentes, entrenadores, etc., parece un factor incuestionablemente influyente en el rendimiento de un equipo de baloncesto, de fútbol, etc. Podríamos considerar que en la Institución, los espectadores son los Comandantes, Directivos, los compañeros y aun los subalternos. Su calor despliega nuestras habilidades; su frialdad nos atenaza y desorienta.

## 1 EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

En muchas organizaciones suele ser común escuchar expresiones como “no amigo, aquí se hace un trabajo de equipo”. “En esta empresa contamos con equipos de trabajo altamente calificados”. “Los equipos de atención al cliente que tenemos...” Y aunque la palabra equipo suele aparecer por todos lados, en la práctica, los resultados que se observan en esas organizaciones parecen dar cuenta de otra cosa.

Departamentos que hacen la guerra entre sí, trabajadores que se preocupan por el cumplimiento de sus actividades sin importar la visión y misión de su compañía, empresa o institución, grupos que se involucran en encarnizados conflictos laborales, críticas fulminantes que se cruzan en los pasillos sobre las competencias de uno y de otro y una pobre comunicación en los distintos niveles de la organización, se conjugan para convertir nuestras instituciones en una bomba a punto de explotar.

En los comportamientos que acabo de describir y que se viven diariamente en muchas instituciones (a la cual no es ajena la Armada Nacional), realmente ¿apreciamos los resultados positivos de un trabajo en equipo? Me parece que la respuesta es no.

Los componentes básicos que se definen para el trabajo en equipo son “La cooperación, la confianza y la cohesión”. La cooperación entendida como “los esfuerzos de todos los miembros que integran el equipo para lograr los objetivos propuestos”, la confianza expresada como la “credibilidad en las intenciones y en la conducta de las otras personas” y finalmente la cohesión como el “sentido de nosotros que trasciende las diferencias y motivaciones individuales”.

El trabajo en equipo ofrece resultados muy distintos a los que se observan en en la institucion: mejora la calidad del trabajo y el servicio, crea un clima favorable al desarrollo de la creatividad y las iniciativas, aumenta la motivación y la satisfacción de los miembros de la misma, facilita el aprendizaje y el intercambio de información, desarrolla habilidades y produce una mejora permanente en los métodos de trabajo que nos permite incrementar considerablemente los resultados.

Considero que por su importancia, la formación de equipos en la organizacion, debe ser la tarea de los próximos años en la Institucion. Los grupos constituyen, poderosos y eficaces instrumentos de cambio. En muchas organizaciones que han tenido un repunte económico importante en los últimos 30 años, la persona y en particular el trabajo de equipo, han constituido un aporte significativo que ha hecho de la actividad empresarial algo sumamente redituable.

En el ámbito de la psicología industrial y organizacional, existe consenso en considerar al equipo de trabajo como la clave de las organizaciones futuras. Japón uno de los países del mundo donde más se emplea esta modalidad de trabajo, ha tenido resultados sumamente satisfactorios en este campo. La experiencia de Japón en la búsqueda de la calidad total ha permitido conocer que el equipo es algo más que un grupo de personas realizando una simple tarea.

El enfoque japonés de producción de tecnología sin defecto o directiva participatoria, ha permitido que los integrantes de los equipos se involucren en el perfeccionamiento de la tarea y de los productos que lanzan al mercado. Esta filosofía empresarial le ha permitido a Japón ocupar un lugar especial en la economía mundial al lado Estados Unidos y Alemania.<sup>2</sup>

El equipo, constituye la unidad fundamental de la organización. Actualmente es sumamente extraño encontrar una organización de cierta importancia, en la que no existan equipos de trabajo y aunque en la Institucion esto no es una práctica acostumbrada, los resultados positivos de esta experiencia en otras organizaciones constituyen la mejor credencial para su implantación en la nuestra con los ajustes propios de nuestra realidad.

La elección es de cada uno de nosotros, el deseo de implantar nuevas formas de organización debe originarse primero en nuestro interior y posiblemente ejerza

---

<sup>2</sup> COVEY, Stephen R. Liderazgo centrado en principios. p. 58



poca o ninguna influencia el artículo que escribe un desconocido sobre el tema, pero aún con estos atenuantes los invito a hacer la prueba, sólo así podremos enterarnos si una nueva idea funciona.

Los seres humanos no estamos genéticamente programados para mirar al mundo de una sola manera, ¿entonces? Yo creo que vale la pena

Veamos algunas de las necesidades que se imponen en el trabajo en equipo que nos permitira optimizar los existentes.

### **1.1 Comunicación en el Equipo**

Un principio comúnmente ignorado es que un Equipo es un organismo constituido por seres humanos únicos, el cual necesita entrenamiento, nutrición y comunicación.

Blaine Bartlett nos señala que en un Equipo de Alto Rendimiento:

No se persigue tener la razón, sino obtener los resultados deseados.

Se comprende que todo lo que se hace y se dice tiene significado.

La consistencia es esencial.

La flexibilidad influye positivamente en los resultados.

La percepción determina la experiencia.

Si valoramos las diferencias, debemos aprender a escuchar voces diferentes a las nuestras. Cualquier prejuicio u obstrucción a las comunicaciones es un estorbo para que un Equipo intente crear algo especial en conjunto.

La Asertividad es el estilo de comunicación de los Equipos de Alto Rendimiento.

Asertividad viene del latín *assérere*, *assertum* que significa afirmar. Así pues asertividad significa afirmación de la propia personalidad, confianza en si mismo, alta autoestima, comunicación segura y eficiente.

Asertividad es enfrentarse apropiadamente a los problemas por uno mismo.

El ser asertivo se caracteriza por pedir lo que necesita, decir lo que gusta o no, expresar lo que siente cuando es necesario.

Las personas asertivas canalizan su agresividad a través de los deportes, ejercicios físicos o de relajación, o en actividades en las cuales se libere la energía acumulada. Ser asertivo significa poner en práctica las habilidades

propias respetando los derechos de los demás. Significa usar la percepción y comunicación, ya que lo que cuenta más en un mensaje no es el "qué", sino el "cómo" se dice.<sup>3</sup>

La asertividad sin una buena percepción y sin saber cómo comunicar, puede conducir al desastre, pues se puede causar una comunicación destructiva. Nadie da lo que no tiene. Quien tiene buenas relaciones consigo mismo y con los demás, se valoriza, valoriza a su prójimo, se siente valorizado.

La persona asertiva es enérgica, crítica y realizadora; es la persona que ve las cosas que son y se pregunta "¿porqué?", pero también sueña en las cosas que no son y que podrían ser, y se pregunta: "¿por qué no? Muchas acciones de comunicación son superficiales, periféricas. La vida social y laboral, tiende a inhibir la expresión de lo emotivo, a hacer de ello la "zona privada" que se guarda para el hogar, de modo que vivimos a nivel de fachada.

Debemos proporcionarnos elementos para abrir canales de comunicación antes no usados y cambiar las perspectivas de nuestras relaciones interpersonales. Las características de la comunicación asertiva en los Equipo de Alto Rendimiento son:

1. Sus miembros se sienten libres de manifestarse.

---

<sup>3</sup> Brian L. Davis y Shuke, Carol. Handbook of Competence. P.450

2. Pueden comunicarse con las personas de todos los niveles, y esta comunicación es siempre abierta, directa, franca y adecuada.

3. Sus miembros son personas proactivas. Persiguen lo que quieren.

4. Sus miembros intentan conseguir sus objetivos con todo su esfuerzo, con ética, y conservando su respeto propio y su dignidad.

5. Aceptan o rechazan a las personas en su mundo emocional, con firmeza pero con delicadeza.

6. Se manifiestan emocionalmente libres para expresar sus sentimientos.

Evitan los dos extremos: por un lado la represión, y por otro la expresión agresiva y destructiva de sus emociones.

## 2 FACTORES QUE AFECTAN EL TRABAJO EN EQUIPO

### 2.1 Crisis versus Autoestima

La autoestima del Colombiano, en líneas generales, es bastante baja, quizás mucho más de lo que quisiéramos aceptar y cuando le tocamos a una persona directamente el tema, generalmente hay una evasión o el deseo de poner una careta y decir ¡estoy muy bien!'. Recientemente me decía una persona, cómo podemos desarrollar la autoestima en un país con crisis, yo le respondí que era exactamente al revés, que la crisis es producto de la baja autoestima.

Para resolver la crisis primero hay que resolver la autoestima.

La autoestima es un factor resultante de la integración de otros aspectos.

Si hay una dificultad para el modelaje (a quién vamos a seguir para aprender); si hay desestructuración del sistema educativo; si el liderazgo básico político está orientado hacia el poder y no hacia el amor, no hacia el desarrollo de la consciencia; si hay un vacío espiritual, porque buena parte de las religiones ha

perdido su esencia fundamental y ha montado casi un partido político, el resultado final es la desmotivación.<sup>4</sup>

Las motivaciones básicas del Colombiano, según Alberto Rial en su libro "La Variable Independiente", después de haber cubierto sus necesidades básicas son: logro, poder y afiliación. Luego de varias investigaciones se descubrió que la motivación primordial del Colombiano es el Poder, la segunda es la Afiliación y la tercera (que es la primera en Japón, Alemania, Italia, etc.) es el Logro; es decir, el Colombiano no tiene motivación al logro, no tiene consciencia de su propio potencial y, en general, los factores que deben unirse para crear un estado de autoestima válida, robusta, alta, positiva, están débiles.

Nos da miedo soñar porque si soñamos muy alto y no activamos los recursos que tenemos para realizar los sueños, nos sentimos culpables. Es decir, el potencial que uno ha conscientizado, menos el porcentaje de acción concreta que ejecuta, te da el porcentaje de culpa que vas a sentir; es decir, si uno asume que tiene cinco talentos y se pasa tres/cuartas partes de su vida utilizando sólo uno, sentirá los otros cuatro en forma de culpa. No hay nada que genere tanta culpa como intuir que se tiene un talento que no se utiliza.

Un Pastor evangélico decía 'Puedes si crees que puedes.' Si una persona cree que no puede jugar fútbol, juega béisbol; si cree que no puede cocinar, busca a

---

<sup>4</sup> CRUZ, Autoestima Op. Cit p. 22

alguien que le cocine. Para poder lograr objetivos hay un factor bien poderoso que es como el punto de palanca y éste es la Confianza en uno mismo, la cual surge del dominio (uno sólo tiene confianza en algo que domina); el dominio proviene de la voluntad (todo aquello que se ha emprendido con vigor); la voluntad proviene del deseo y éste de la imaginación; es decir, una persona necesita imaginar, activar su deseo, ponerse a actuar de acuerdo con su voluntad, desarrollar el dominio de algo y luego así surge la confianza, que es como una llave; no es la única ni es mágica, pero si no hay confianza, la gente no se lanza o sueña en pequeño, lo cual tiene que ver con otro factor relacionado que es la baja autoconfianza.

## **2.2 El miedo**

Tenemos la tendencia a buscar la economía del esfuerzo que, además, es muy humano, porque el ser humano vive en una constante lucha entre la herencia y la evolución y busca moverse hacia aquello que le ahorra esfuerzo. Tenemos consciencia y podemos tomar decisiones (es la paradoja del destino y el albedrío); es decir, si no te mueves más allá de un punto, tienes un destino asegurado, pero si te mueves asumirás nuevos retos y nuevas responsabilidades; obviamente, los resultados van a ser distintos, pero todos queremos que el miedo se vaya y es al revés: el miedo sólo se va cuando actúas.

En la medida que te retas, los resultados son otros; tienes que actuar; aquello de que 'caminante no hay camino, se hace camino al andar...', más que una frase poética es un paradigma de la realidad, y funciona. Al no querer asumir responsabilidades nos quedamos en la fase de niños (que sólo quiere que le den). Alguien dice que el niño pide, el adulto negocia y el padre da.

### **2.3 Las Relaciones**

Las relaciones son los recursos básicos que Dios utiliza para ayudarnos a trascender el egoísmo personal; es parte del amasado de la evolución psico-espiritual para que nos demos cuenta que no somos seres absolutamente independientes.

Somos seres interdependientes que necesitamos del resto de las personas porque funcionamos en torno a un sistema que es Yo con otro sistema (Pareja); Yo con otro sistema (Familia); Yo con otro sistema (Organización); Yo con otro sistema (Nación) y así ampliamos la onda expansiva.

No hemos entendido el sentido espiritual de las relaciones. Crecemos diseñando una identidad personal y no entendemos que esto es circunstancial; es decir, vamos del instinto a la emoción, de la emoción a la razón, de la razón a la intuición y de la intuición a la espiritualidad, es decir, vamos en una fase evolutiva.



Luego, en una parte de la vida necesitamos desarrollar un fuerte YO y en otra parte necesitamos deshacerlo, necesitamos poder volver a la ternura, a la compasión, a la empatía, que es el destino que lleva a la humanidad. Esto no es un exagerado optimismo; es el destino irremediable e irreversible de la humanidad y quizás tengamos que aprender esto con un poco de dolor si no despertamos a tiempo, ya que mientras menor es el grado de consciencia, mayor es el grado de sufrimiento. Siempre que ampliemos la consciencia, en general, tendremos un menor índice de sufrimiento.

Un factor en las relaciones es como la falta de consciencia en la trascendencia de las mismas; consciencia de que cada quien viene a traernos un mensaje, aunque suene gracioso, pero tienes que disolver un poco de tu ego para darle entrada a una persona; es como abrir la puerta de tu casa para que alguien entre.

No debemos dejarnos arrastrar por el miedo. El miedo es un factor positivo porque te avisa que estás creciendo. Es cierto que a veces el miedo nos hace sentir paralizados y un factor es la relación con los demás.

A continuación nos detendremos por separado en tres aspectos que se consideran esenciales para el trabajo en equipo que a diferencia de los anteriores que hacen alusión al ser como tal, estos hacen referencia al entorno en el cual se desenvuelve el equipo y que se puede presentar la analogía deportiva. Estos son:

el “apoyo ambiental”, en la “motivación” y en la “compacidad” o cohesión del equipo.

#### **2.4 Apoyo ambiental.**

Diríamos que en nuestro trabajo cotidiano no hay nada más frustrante que la frialdad del jefe, o del entorno en general; puede no resultar necesariamente desmotivante, pero sin duda la frialdad ambiental es desconcertante o frustrante, aunque pueda serlo más para unas personas que para otras. Si hacemos bien nuestro trabajo, algún reconocimiento necesitamos y a veces lo podemos obtener del subalterno (a quien servimos o hacia quien va dirigido nuestro trabajo), pero casi siempre lo necesitamos del jefe. El buen jefe puede hacer que nos sintamos apoyados, valorados, reconocidos y satisfechos sin gran esfuerzo de su parte; y en todo caso es un esfuerzo muy rentable. También celebramos el calor de los colegas, pero el reconocimiento del Comandante o de la Dirección es, casi siempre, necesario. Hemos de insistir en que trabajando en equipo no precisamos gran dedicación de la jefatura: es más un asunto de calidad que de cantidad. Es como con los hijos: quizá no podamos estar con ellos mucho tiempo, pero en el tiempo disponible hemos de mostrar nuestro cariño de manera inequívoca. Pensemos también, por ejemplo, en los artistas: ¿qué ocurriría si les arrebatáramos el calor del público? Al artista o al deportista profesional ser humano, al fin y al cabo no le suele bastar con cobrar el cheque: necesita percibir la satisfacción del público. Nosotros (miembros de la institución) no somos artistas

pero, bien pensado y cada día más, alguna dosis de “arte”, y desde luego esfuerzo, nos exige nuestro trabajo. En la medida en que respondamos a esas exigencias, contamos también con un cierto apoyo o reconocimiento ambiental. Este calor del entorno, tan visiblemente necesario en el deporte y en general en el mundo del espectáculo, puede actuar de catalizador en nuestro rendimiento en la institución, y su ausencia —por no hablar de un ambiente hostil— puede inhibir buena parte de nuestras capacidades. Y diríamos más: la prolongada ausencia de este apoyo ambiental podría acabar afectando a la salud emocional del individuo, si antes no decidiera cambiar de entorno. Convenimos, por un lado, en que este apoyo emocional es necesario tanto para el trabajo en equipo como para el individual, y por otro en que suele felizmente estar presente en las instituciones; pero al mismo tiempo hemos de convenir, como sugeríamos, que su ausencia sería fatal. Unas relaciones distantes o tensas darían al traste con el deseado rendimiento y con la igualmente deseable satisfacción de las personas. No valen falsas palmaditas del jefe distribuidas rotacional ni colectivamente: el trabajo será en equipo, pero la relación es interpersonal y debe ser auténticamente cálida. En su caso, un abuso de la ambigüedad como herramienta de gestión, llevaría a que los trabajadores se sintieran inseguros y desalentados, y eso sería casi tan peligroso como una desmedida tendencia a “decir las verdades”.

## **2.5 Motivación del equipo**

Nos detenemos ahora en otro factor propiciador del alto rendimiento del equipo: su motivación por el triunfo. El equipo ha de tener voluntad de victoria en medida suficiente para superar las dificultades u obstáculos existentes. En deporte, son muchos los partidos ganados no por el equipo teóricamente mejor, sino por el que más busca la victoria. En el lenguaje de la institución, los equipos deben sentirse altamente comprometidos con los resultados esperados: la consecución de resultados es la victoria. Aquí la dificultad está en que todos los miembros del equipo asuman y compartan el compromiso y busquen el éxito con las mismas ganas. Un desequilibrio visible entre la actitud de los miembros dificultaría las cosas. Nuevamente, hay que señalar el importante papel del Comandante o de la Dirección: ha de procurar la motivación y el compromiso colectivos. Cada miembro del equipo puede tener sus razones para desear el éxito, pero todos deben desearlo, como decíamos, en similar medida. Unos contribuirán al resultado más que otros, y aun puede que no sean precisamente los que más se han esforzado: recuérdese que no siempre mete el gol el mejor jugador o el que más ha trabajado. Dando por supuesto su saber hacer, se insiste tanto en la importancia de la voluntad decidida de las personas porque es quebradiza, tanto por cansancio físico como mental. La clave debe estar en lograr un nivel de motivación sostenible, y combinarlo con el acierto y la eficiencia en nuestro desempeño. Lo que sí podemos incrementar continuamente son nuestros conocimientos y habilidades; pero, para impulsar la motivación o mantenerla en un buen nivel, las instituciones deciden orquestar sistemas de incentivos. En realidad, lo ideal es que las personas se diviertan haciendo su trabajo, e incluso

experimenten la euforia del alto rendimiento como ocurre en el deporte. No siempre nos divierte el trabajo pero, cuando nos divertimos haciéndolo bien, no necesitamos motivación extrínseca.

## **2.6 Compacidad o solidez del equipo**

Si hasta aquí hemos abordado el “espíritu” del asunto, ya hemos llegado al “cuerpo”. El equipo ha de estar formado por los miembros precisos para que la táctica establecida genere los resultados deseados. En general, la táctica se deja influir por las personas disponibles, y al mismo tiempo las personas se adaptan a la táctica, en beneficio de la solidez del equipo y la consecución de resultados. Centrándonos en las instituciones, hay que pensar que los equipos intentan contar con los miembros necesarios dentro de lo disponible. Sin embargo, quizá esto no se hace siempre con el rigor preciso, y entonces la solidez se resiente. Todos los individuos somos distintos y eso da mucho juego. Cada uno ha de intentar “llenar” su puesto a plena satisfacción. Eso significa que cada persona ha de contar con el perfil competencial adecuado e intentar mejorarlo continuamente. Algunas personas son idóneas para cubrir puestos “técnicos”, otras lo son para puestos de gestión; algunas encajan más en back office, otras en front line. Imaginemos un equipo de fútbol con los jugadores descolocados: llevaría las de perder. En la institución, aunque se persiga la polivalencia y la flexibilidad, lo cierto es que para un puesto determinado siempre hay una persona más idónea que otra. Pero hablamos de equipos y de solidez de los mismos: eso supone el

entendimiento y complementación de varias personas tras un objetivo compartido. Supone una inteligencia entre los miembros, una sintonía, una comunión de intenciones, una subordinación al grupo, una colaboración, la asunción de una identidad colectiva, un deseo de contribución, un flujo de información y conocimientos, una actitud de compromiso, un sacrificio de intereses personales. Todo esto (el espíritu de equipo), que se da en los equipos ganadores, se ha de dar igualmente en las instituciones. Pero detengámonos finalmente en el aspecto psicológico y anímico del equipo, porque tiene una palmaria influencia en el rendimiento. Podemos desear mucho la victoria pero sentirnos impotentes, confusos, desorientados o desconfiados. Hemos de reconocer que a esto se atiende más en el deporte que en las instituciones. El entrenador da forma al equipo y trata de infundir ambición, confianza y fortaleza, para crear un bloque sólido y ganador. En la institución, el jefe tiene aquí, en general, una asignatura pendiente. Hay jefes que saben obtener el mejor rendimiento de sus equipos de colaboradores, pero hay otros que podrían mejorar.

Tradicionalmente en la Armada Nacional de Colombia se formulan y desarrollan proyectos, que involucran gran cantidad de recurso humano altamente cualificado, tiempo, esfuerzos y recursos económicos, los cuales en la mayoría de casos no cuentan con una conducción coherente y un efectivo liderazgo que canalice los diferentes esfuerzos de los grupos produciendo una pérdida innecesaria de recursos y duplicidad de trabajo.

Así mismo, la diferencia de intereses, valores y necesidades de los miembros de la institución genera la aparición de metas disímiles que confluyen en el caos del conflicto organizacional y que en general afectan el ambiente interno de la Institución.

Lo anterior se expresa en un variado nivel de desempeño frente al cumplimiento de las misiones encomendadas y es precisamente en este aspecto donde este trabajo intenta responder la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las habilidades directivas que poseen las personas calificadas como de alto rendimiento frente a las personas calificadas como de calidad exigida?

La respuesta nos permitirá identificar las competencias básicas y profesionales presentes en las personas calificadas en la Armada Nacional como Líderes Institucionales; conocimiento importante para la planeación del Desarrollo Humano.

### 3 DEFINICIÓN DE LAS HABILIDADES GERENCIALES

En este capítulo se hará una presentación sobre los resultados de la investigación empírica sobre la percepción subjetiva que tienen los superiores de una muestra de Oficiales, Suboficiales y empleados civiles y sobre el grado de dominio que estos últimos poseen de un conjunto de habilidades<sup>5</sup> que se consideran centrales y necesarias para el buen desempeño laboral en cargos ejecutivos. Estas habilidades se categorizan en cuatro áreas: motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales. Los ejecutivos requieren del dominio de estas habilidades para poder analizar su entorno, tomar decisiones y relacionarse con otros actores internos y externos de la organización. La medición empírica del grado de dominio de estas habilidades se realizó usando una encuesta con escalas de evaluación. Se analizaron los resultados de la medición con un análisis de varianza para identificar diferencias estadísticamente significativas en el grado de dominio de estas habilidades en tres niveles jerárquicos distintos. Los resultados indicaron la existencia de diferencias en el grado de dominio de estas habilidades, pero no de diferencias entre los niveles jerárquicos evaluados. Al final del presente capítulo se discute la importancia de estas habilidades para el desarrollo de carrera de profesionales y

---

<sup>5</sup> Schein (1978)



ejecutivos, y la importancia dada al desarrollo de estas habilidades entre sus profesionales y ejecutivos.

### **3.1 Cambios en el Entorno, las Organizaciones y el trabajo de los Ejecutivos**

El trabajo de los ejecutivos en las organizaciones contemporáneas se ha vuelto más complejo en las últimas décadas como producto de una serie de factores<sup>6</sup>. En primer lugar, en los últimos diez años se ha producido una apertura de los mercados, a través de reducciones arancelarias y de pactos comerciales entre países o grupos, de éstos, promoviendo un entorno altamente competitivo (por ejemplo, Mercosur, Nafta, Comunidad Económica Europea, Apec). Un segundo factor que ha afectado el trabajo de los ejecutivos es el fuerte desarrollo que han tenido en las últimas décadas las tecnologías de producción y servicios. Parte del éxito de muchos negocios ha quedado condicionado a decisiones correctas en el campo de la incorporación tecnológica a los procesos productivos o de servicios (por ejemplo, el sector bancario y defensa). También en los últimos años se han incorporado al trabajo nuevas tecnologías de información que permiten automatizar tareas que con anterioridad eran tradicionales de los administradores. La tecnología de información ha permitido que los ejecutivos dispongan de información de mejor calidad y con mayor rapidez, pero a la vez ha aumentado la cantidad de información que deben considerar para tomar decisiones. Finalmente,

la apertura de los mercados y el aumento de la competencia también han acrecentado la necesidad de interactuar y entender perspectivas de personas que provienen de culturas, nacionalidades y especializaciones diferentes. Todos estos cambios han ido paulatinamente ejerciendo presión para modificar las estructuras de las organizaciones y, por lo tanto, el trabajo de sus ejecutivos, con el propósito de poder enfrentar en forma más adecuada las demandas del medio ambiente. Las organizaciones contemporáneas muestran diseños más orgánicos y flexibles que las de sus predecesoras y se caracterizan por tener jerarquías más planas y una mayor autonomía y orientación hacia la responsabilidad empresarial de sus unidades.

Estos cambios en el medio ambiente y en las estructuras organizacionales han modificado el trabajo de los ejecutivos tanto en el contenido como en la manera de efectuar su trabajo. Los ejecutivos siguen siendo responsables de dirigir, coordinar y controlar la planificación e implementación de la estrategia organizacional, y de los procesos administrativos y productivos que se desprenden de ésta. Sin embargo, los cambios en el entorno y las organizaciones recién descritos han acrecentado la necesidad de que los ejecutivos dediquen parte importante de su tiempo a establecer, desarrollar, coordinar y mantener relaciones interpersonales armónicas y fluidas con otras personas tanto al interior como exterior de la organización y de esto la Armada Nacional no puede ser ajena. Estas actividades se realizan a través de mecanismos de baja formalidad como el

---

<sup>6</sup> (Wilson, 1995; Hall, 1996; Ulrich, 1997)

trabajo en equipo, la dirección y liderazgo de personal, la negociación y la representación de la organización frente a grupos de interés tales como instituciones gubernamentales y judiciales, la opinión pública, organismos internacionales, etc. Estas actividades ahora se deben efectuar con una mayor diversidad de personas provenientes de culturas diferentes, y con un dominio de lenguajes cada vez más especializados. Estos cambios han redefinido las habilidades con que los ejecutivos deben contar para poder desempeñarse con éxito en el trabajo. En la medida que las organizaciones abandonan estructuras organizacionales burocráticas y jerárquicas por otras más orgánicas y flexibles, cambian las habilidades esenciales para el desempeño laboral de los ejecutivos. En las primeras, lo indispensable es contar con la motivación, los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para ejecutar las tareas del cargo asignado. Por otra parte, en organizaciones más orgánicas y flexibles, el dominio de habilidades interpersonales y emocionales, tales como el ser capaz de analizar contextos sociales y grupales, influenciar sobre éstos, negociar soluciones, organizar equipos de trabajo y establecer relaciones sólidas y estables con otros grupos dentro y fuera de la organización, adquieren un valor determinante en el éxito o fracaso de una gestión<sup>7</sup>

### **3.2 Habilidades para el desempeño de Cargos Ejecutivos**

---

<sup>7</sup> (Allred, Snow y Miles, 1996; Ancona, Kochan, Scully, Van Maanen y Westney, 1996).

Son numerosos los intentos que se han efectuado por describir las habilidades que debe poseer un ejecutivo para cumplir con las funciones de su cargo. Estas descripciones presentan variabilidad en las habilidades incluidas, dependiendo de los intereses de estudio de los autores, el nivel jerárquico del personal en que se centra el estudio y la industria para la que se definen las categorías de habilidades, entre otras variables. A pesar de esta variabilidad existen grandes áreas en que pueden ser categorizadas estas habilidades. Por ejemplo, se categoriza las habilidades gerenciales en cuatro áreas básicas: motivación y valores para ejercer cargos gerenciales, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales. La primera de estas áreas se refiere a la presencia de aspectos motivacionales y valóricos adecuados para ejercer un cargo gerencial. Entre éstos, se destaca el compromiso con la organización y su misión, el deseo de obtener logros en su trabajo, el grado de dedicación a su carrera y el ajuste entre los valores e intereses personales, y los valores e intereses del cargo u organización. El segundo grupo de habilidades identificadas son las habilidades analíticas. Estas se refieren a las habilidades intelectuales necesarias para ejercer efectivamente un cargo gerencial. Por ejemplo, la habilidad para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas, la capacidad de síntesis e interpretación de información, la capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas y la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades. El tercer grupo de habilidades, las habilidades interpersonales, se refieren a aquellas necesarias para relacionarse efectivamente con otras personas al

interior y exterior de la organización. Estas habilidades incluyen competencias en áreas como comunicación interpersonal, desarrollo de un ambiente de colaboración entre los subordinados y la capacidad para influir en personas sobre las que no se tiene un control directo. La última categoría son las habilidades emocionales. Estas son el conjunto de habilidades que usan las personas para tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros, tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante, la perseverancia, el enfrentar temas "difíciles" con componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización. Estas cuatro áreas de habilidades críticas para el desempeño de cargos ejecutivos, son las habilidades que les permiten a éstos enfrentar con mayor preparación la compleja diversidad de actividades que deben desarrollar en sus cargos. La Figura 1 muestra un modelo que busca describir la relación entre las tareas y demandas propias de este tipo de cargos, las habilidades gerenciales descritas y los resultados esperados del ejercicio de estos cargos en un entorno como el actual. Este modelo no pretende establecer relaciones lineales entre estos conjuntos de variables, si no más bien tendencias e influencias, buscando ilustrar cómo los cargos ejecutivos 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. Al analizar esta figura se puede intuir que estas diferentes habilidades pueden ser más importantes para la solución de algunas tareas de los cargos gerenciales y menos importantes para otras. Por ejemplo, las habilidades de motivación son esenciales para el desarrollo del

compromiso con los cargos, carreras laborales y organizaciones en que se desempeñan los ejecutivos; las habilidades analíticas son indispensables para dominar nuevas tecnologías y para procesar información; las habilidades interpersonales permiten relacionarse con una diversidad de personas, especializaciones, prioridades, nacionalidades y culturas en forma armónica y las habilidades emocionales, permiten tener independencia emocional para desenvolverse con eficiencia y perseverancia en un entorno cambiante y de alta complejidad.

Para este último tipo de entorno las habilidades emocionales e interpersonales son las que además facilitan conseguir la información para diagnosticar nuevas situaciones, decidir cursos de acción y coordinar el trabajo en forma más flexible e informal.

Tareas y Demandas de los Cargos Ejecutivos	Habilidades Críticas	Algunos Resultados Esperados
1. Practicar gestión de organizaciones en economías de mercado con alta competencia	1. Motivación y Valores	1. Efectividad y eficiencia organizacional
2. Administrar tecnología cada vez más compleja, cambiante, diversa y especializada	2. Analíticas	2. Compromiso y productividad del personal
3. Analizar enormes cantidades de datos usando tecnología de información	3. Interpersonales	3. Calidad y rapidez de productos y servicios
4. Relacionarse con otros a un nivel interdisciplinario.	4. Emocionales	
5. Relacionarse con otros en idiomas, percepciones y culturas diferentes.		
6. Configurar y reconfigurar equipos de trabajo según es demandado por diferentes circunstancias		
7. Alinear intereses propios y del personal con los de la organización		
8. Dominio de las disciplinas y temas del negocio en que se trabaja		
9. Manejo de temas interpersonales, técnicos, sociales y políticos con rapidez y simultaneidad.		

FIGURA 1  
RELACIÓN ENTRE LAS TAREAS Y DEMANDAS DE CARGOS GERENCIALES, LAS HABILIDADES NECESARIAS PARA EJECUTAR ESTOS CARGOS Y LOS RESULTADOS ESPERADOS

### 3.3 Objetivos del Estudio

El objetivo de este estudio es el de efectuar una investigación exploratoria del grado de presencia o dominio que existe, en una muestra de Oficiales, Suboficiales y Empleados Civiles del Nivel Ejecutivo pertenecientes a la Armada Nacionalo, de las cuatro habilidades gerenciales antes descritas. La primera hipótesis de trabajo de este capítulo surge del aumento de la importancia de las habilidades interpersonales y emocionales de los encuestados. En el actual entorno de incertidumbre, fuerte competencia y con la presencia de organizaciones planas y flexibles, se requiere que los ejecutivos lideren grupos humanos, negocien y se comuniquen con otras personas con rapidez y claridad. Para este tipo de tareas es preciso contar con habilidades interpersonales y emocionales. Sin embargo, la educación formal de nuestra sociedad es preponderantemente técnica y racional. Es razonable que en este paradigma educacional se favorezca el desarrollo de habilidades motivacionales y analíticas por sobre el desarrollo de habilidades interpersonales y emocionales.

Esta línea de argumentación nos lleva a la primera hipótesis de este trabajo:

Hipótesis 1: Los ejecutivos, jefaturas y profesionales presentan mayores habilidades analíticas, valóricas y motivacionales por sobre habilidades interpersonales y emocionales.



Nuestra segunda hipótesis argumenta que personas en niveles jerárquicos superiores han adquirido la experiencia que les ha permitido un mayor desarrollo de sus habilidades gerenciales y han accedido a cargos de Comando por poseer un mayor desarrollo de esas habilidades y por haber alcanzado la antigüedad necesaria. Por esta razón se aceptaron en la muestra sujetos de tres niveles jerárquicos: oficiales (por ejemplo: jefes de Departamento, Directores, Comandantes de Unidades), Suboficiales (por ejemplo: jefes de área, jefes de dependencia) y profesionales (profesionales sin subordinados a su cargo).

Esta segunda hipótesis propone que:

Hipótesis 2: Los sujetos de niveles jerárquicos superiores (Oficiales) presentan mayores habilidades gerenciales que los sujetos de niveles jerárquicos inferiores (Suboficiales y profesionales).

Por último, para contrastar la posibilidad de la existencia de una interacción entre el grado de dominio de habilidades y el nivel jerárquico de los evaluados se propuso una tercera hipótesis de trabajo:

Hipótesis 3: Las diferencias de dominio de las habilidades gerenciales de los sujetos evaluados variarán según el nivel jerárquico en que se haga la medición.

## 4 METODOLOGÍA

### 4.1 Instrumento de medición y procedimiento.

La evaluación de las habilidades gerenciales de una muestra de ejecutivos y profesionales de organizaciones nacionales. Para esto se usó un cuestionario de opinión que respondieron los jefes directos de los sujetos. El Anexo 1 muestra las preguntas del cuestionario. Los evaluadores indicaron en el cuestionario el grado de presencia o ausencia, percibido en sus subordinados, de las cuatro áreas de habilidades gerenciales. El cuestionario usó escalas de respuestas para que los que respondieron manifestaran su opinión. Las posibilidades de respuesta de la escala fluctuaba entre uno y cinco puntos, donde uno representaba una baja presencia de la habilidad descrita y cinco representaba una alta presencia. El uso de este tipo de cuestionarios como técnica de evaluación se fundamenta en su rapidez de administración, la facilidad con que nos permite tener acceso a una muestra amplia de personas, su alto nivel de estructuración (que facilita el desarrollo de las propiedades psicométricas de confiabilidad y validez) y la posibilidad de desarrollar normas estadísticas (o frecuencias) de las respuestas de la población local, con las que después se pueden comparar las respuestas individuales. Las instrucciones del cuestionario se presentaron en forma escrita. En ellas se pidió a los jefes directos de las personas evaluadas que juzgaran el

grado de presencia de las cuatro áreas de habilidades en sus subordinados. En las instrucciones se recalcó la necesidad de entregar una opinión franca y sincera. También se les confirmó que la información recolectada sería tratada con máxima confidencialidad, manteniendo en el anonimato el nombre del evaluador, los evaluados. Por último, se les especificó que los resultados del estudio se usarían sólo con fines educacionales y científicos.

**CARACTERÍSTICAS DE LOS SUJETOS EVALUADOS SEGÚN NIVEL  
JERÁRQUICO Y ÁREA FUNCIONAL**  
(de un total de 97 sujetos)

<b>Nivel Jerárquico</b>	<b>Participacion</b>
Oficiales	29%
Suboficiales	39%
Profesionales	32%
<b>Área Funcional</b>	
Administración y Finanzas	24%
Operaciones	25%
Planificación y Estudios	19%
Recursos Humanos	12%
Investigación y Desarrollo	1%
Una combinación de las áreas funcionales anteriores o de otras	19%

CUADRO 1

#### 4.2 Muestra.

El cuestionario se administró a una muestra de personas que fueron identificadas por sus jefes directos como ocupando una amplia diversidad de niveles

jerárquicos y áreas funcionales. La muestra se tomó a un total de 97 sujetos evaluados.

El Cuadro 1 presenta la distribución de la muestra de los sujetos evaluados según su nivel jerárquico y área funcional.

## 5 RESULTADOS

### 5.1 Análisis

Se efectuó un análisis descriptivo para explorar la diversidad y grado de presencia de habilidades gerenciales en la muestra de Oficiales, Suboficiales y profesionales evaluados. El Cuadro 2 muestra estadísticas descriptivas de los puntajes con que fueron evaluados en sus habilidades gerenciales los tres niveles jerárquicos de sujetos de la muestra. En este cuadro se observan puntajes promedio más altos para las habilidades de motivación y valores y habilidades analíticas, puntajes inferiores en las habilidades interpersonales y puntajes más bajos en las habilidades emocionales para todos los niveles jerárquicos.

Para contrastar las tres hipótesis propuestas en este estudio se efectuó un análisis multivariado de varianza mixto, que consiste en una combinación de dos análisis de varianza unifactorial: un factor intersujetos y un factor intrasujetos. En este estudio, el factor intersujetos corresponde al nivel jerárquico de los sujetos y el factor intrasujetos corresponde a mediciones repetidas de las habilidades gerenciales, ya que estas últimas son diferentes preguntas de un mismo cuestionario. El Cuadro 3 muestra los resultados de este análisis de varianza para el efecto simple del nivel jerárquico, el efecto de las habilidades gerenciales como

mediciones repetidas intrasujeto y la interacción de estos dos factores. En este diseño la suma de cuadrados y los grados de libertad de la varianza error de ambos factores es diferente. Esto ocurre porque el factor intrasujetos está "anidado" dentro del factor intersujetos.

En el Cuadro 3 se observa que el único efecto estadísticamente significativo es la diferencia entre los niveles de mediciones repetidas o de las diferentes habilidades gerenciales ( $p < 0,00001$ ). No aparecieron diferencias entre los niveles jerárquicos. Es decir, las diferencias entre las habilidades gerenciales se mantienen independientemente del nivel jerárquico en que se hagan estas mediciones. Tampoco fue significativo el contraste de la hipótesis de una interacción entre percepción de dominio de habilidades y nivel jerárquico.

## ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS DE HABILIDADES GERENCIALES EN LA MUESTRA EVALUADA

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

		Media	Desv. estándar	Mínimo	Máximo	N
Gerentes	Motivación y valores	40,3	5,9	22	48	40
	Analíticas	39,8	6,1	29	50	40
	Interpersonales	38,5	6,8	21	50	40
	Emocionales	36,7	5,5	23	46	40
Jefaturas	Motivación y valores	39,9	5,8	22	49	92
	Analíticas	39,5	5,6	18	49	92
	Interpersonales	37,2	7,0	16	48	92
	Emocionales	36,1	7,0	16	48	92
Profesionales	Motivación y valores	39,1	6,0	23	49	65
	Analíticas	39,0	5,7	22	50	65
	Interpersonales	36,7	5,6	18	49	65
	Emocionales	34,9	6,0	22	47	65
Total	Motivación y valores	39,7	5,9	22	49	197
	Analíticas	39,4	5,7	18	50	197
	Interpersonales	37,2	6,5	16	50	197
	Emocionales	35,8	6,4	16	48	197

CUADRO 2

## ANÁLISIS DE VARIANZA MIXTO PARA HABILIDADES GERENCIALES Y NIVEL JERÁRQUICO

El modelo de análisis multivariado de varianza mixto consiste en una combinación de un factor intersujetos, en este caso el nivel jerárquico y un factor intrasujetos, en este caso las mediciones repetidas de las habilidades gerenciales.

Fuente	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio cuadrado	F	Nivel-p
<b>Nivel Jerárquico</b>					
Efecto	207,3	2	103,6	0,96	0,3851
Error	20989,4	194	108,2		
<b>Habilidades Gerenciales (Mediciones Repetidas)</b>					
Efecto	1718,4	3	572,8	39,80	0,0000
Error	8375,2	582	14,4		
<b>Interacción: Nivel Jerárquico x Habilidades Gerenciales (Mediciones Repetidas)</b>					
Efecto	35,9	6	5,98	0,42	0,8689
Error	8375,2	582	14,4		

CUADRO 3

Estos resultados confirman la primera hipótesis de trabajo de que los sujetos evaluados poseen diferentes grados de dominio de las cuatro áreas de habilidades gerenciales. Estos resultados también rechazan la segunda y tercera hipótesis de trabajo propuestas en el estudio. Para efectuar un análisis más detallado de las diferencias entre las habilidades gerenciales se usó la técnica de Tukey para identificar aquellas diferencias entre estas habilidades que poseen significación estadística. Los resultados de este análisis se observan en el Cuadro 4.

#### **NIVEL-P DE LAS DIFERENCIAS ENTRE LAS HABILIDADES GERENCIALES**

Este cuadro analiza la existencia de diferencias significativas en el grado de dominio de las habilidades gerenciales percibido en los sujetos usando la técnica de Tukey.

	<b>Motivación y Valores</b>	<b>Analíticas</b>	<b>Interpersonales</b>	<b>Emocionales</b>
Motivación y Valores	--	0,810634	0,000008	0,000008
Analíticas		--	0,000009	0,000008
Interpersonales			--	0,000404
Emocionales				--

**CUADRO 4**

En el Cuadro 4 se confirma la existencia de puntajes más altos para las habilidades de motivación y valores y habilidades analíticas, puntajes significativamente inferiores en las habilidades interpersonales y, por último, puntajes más bajos en las habilidades emocionales.



## 5.2 Limitaciones del Estudio

Las principales limitaciones de este estudio provienen de dos fuentes.

Una primera se refiere a la poca importancia que se le da al tema por parte de los encuestados ya que fue considerado más como una pérdida de tiempo que como un estudio que puede revelar algunas falencias en cuanto al tema del trabajo en equipo.

Una segunda limitación de este estudio se refiere a la metodología de medición aquí usada. Es posible sugerir aquí como fuente de error experimental la existencia de posibles prejuicios o de incapacidad del suscrito para evaluar los resultados sin tener un entrenamiento formal previo.

## 6 DISCUSIÓN

Se puede decir que las habilidades emocionales básicas (empatía, expresión emocional, reconocimiento de emociones de otros, etc.) son un requisito para el desarrollo de habilidades de comunicación interpersonal. Pero también se puede decir que las habilidades interpersonales son las que permiten el desarrollo de las habilidades emocionales. Por lo tanto, podemos hablar de una interdependencia de dos conjuntos de habilidades cuyos límites se entremezclan. Es importante hacer notar que la identificación de habilidades emocionales específicas son cinco habilidades básicas:

- 1) la comprensión de las propias emociones,
- 2) la expresión de éstas en consideración del contexto social en que ocurren,
- 3) el uso de las emociones para dirigir y motivar el propio comportamiento,
- 4) la comprensión de las emociones de otros y
- 5) la administración de relaciones interpersonales, especialmente a través de la administración de las emociones de otros.

Las aplicaciones recientes del concepto de "inteligencia emocional" al contexto laboral usan o se basan en esta última categorización (Goldman, 1995; Cooper y Sawaf, 1997). Otra área de habilidades gerenciales de creciente presencia en la

Institucion son las habilidades de autoadministración del propio trabajo, las que se describen como el conjunto de estrategias que una persona usa para influenciarse a sí misma, tales como la capacidad de trabajar en función de metas autoimpuestas, la administración del tiempo dedicado a diferentes actividades, el automonitoreo o autoobservación y el autocontrol o la capacidad de posponer gratificaciones inmediatas por un bien superior. Estas habilidades de autoadministración tienen una relación directa con algunas habilidades interpersonales y emocionales. Por ejemplo, la expresión de emociones en forma consistente con el contexto social en que éstas surgen muchas veces requiere que la persona sea capaz de autocontrolar sus respuestas emocionales más espontáneas.

La relevancia de este estudio también se apoya en el tipo de habilidades y competencias que se busca desarrollar en los ejecutivos de organizaciones contemporáneas. Las habilidades interpersonales y emocionales se han transformado en un requisito para poder desenvolverse adecuadamente en cargos que demandan flexibilidad y adaptación a los cambios organizacionales y ambientales, junto con una alta frecuencia de interacciones con otras personas. Por esta razón encontramos que muchas organizaciones promueven el desarrollo de este tipo de habilidades entre sus empleados. En el mercado nacional, estudios hoy muestran que entre un 10% y un 55% de las organizaciones mantiene capacitación para su personal en áreas como manejo de conflictos, negociación, liderazgo, trabajo en equipo y creatividad. Estos porcentajes varían

dependiendo del contenido del programa de capacitación, el tamaño de la empresa, la industria en que ésta opera y el tipo de propiedad. También, en el caso de las grandes empresas internacionales con casa matriz en países desarrollados, el entrenamiento del personal ejecutivo en este tipo de habilidades parece ser una norma. Empresas como Daewoo, Xerox y Coca-Cola tienen programas de desarrollo de ejecutivos en que se enfatiza la adquisición de habilidades interpersonales y emocionales. En éstas, las organizaciones, habilidades emocionales tales como la creatividad, flexibilidad, influencia positiva, creación de clima de equipo y la formación de relaciones de respeto son comunes en sus programas de desarrollo de ejecutivos y líderes, cosa de la cual adolece la Armada Nacional ya que la Institucion no se preocupa por la formacion real y academica de lideres sino por el contrario mantiene el esquema de la formacion a traves de las Escuelas de Formacion y de la practica diaria que si bien mantiene su vigencia se hace necesario reforzarla con la parte academica.

Este estudio muestra cómo la falta de habilidades emocionales e interpersonales corresponde a una de las causas de estancamiento del desarrollo de la carrera de mayor frecuencia. Se cita, por ejemplo, la falta de sensibilidad hacia los demás, la frialdad, la distancia, la arrogancia, el exceso de ambición, las relaciones interpersonales de mala calidad, el aislamiento de los demás, el autoritarismo, la incapacidad de desarrollar y dirigir equipos de trabajo y la ineficiencia en la administración de personal. También se cita la incapacidad de adaptarse, ya sea a un nuevo jefe, a la cultura de la organización, a cambios en la organización, o la

incapacidad para solucionar diferencias estratégicas o conflictos con los jefes. Sin embargo, otra fuente de fracaso de la carrera que se observó en este estudio fue un déficit de capacidades técnicas y profesionales para este tipo de cargos. Por ejemplo, la incapacidad de cumplir con los objetivos organizacionales, la pérdida de confianza por parte de sus superiores, el mal rendimiento, incapacidad de completar tareas, y la incapacidad de trabajar con tenacidad. En relación con este tipo de causas de fracaso se identificó a sujetos que poseían una orientación funcional estrecha, poca experiencia de negocios, o incapacidad de pensar estratégicamente. En síntesis, este estudio sobre las causas del estancamiento de la carrera y se puede fracasar por problemas o ineficiencias en cualquiera de las cuatro áreas de habilidades gerenciales identificadas anteriormente. Al respecto, es importante considerar que la falta de desarrollo de estas habilidades puede tener consecuencias catastróficas en la carrera de los ejecutivos y profesionales no solo dentro de la Institucion sino tambien fuera de ella. De hecho, cuando se falla en el desempeño las Institucion tiende a no darle una segunda oportunidad y reentrenarlo en sus habilidades deficitarias: por lo general, es reemplazado.

## 7 RESUMEN Y CONCLUSIONES

La importancia del papel de las habilidades emocionales e interpersonales de los administradores como determinante de su rendimiento laboral ha aumentado considerablemente en el entorno dinámico en que compiten las organizaciones más planas y flexibles de hoy. Este trabajo es un estudio exploratorio que busca entender el grado de dominio que tiene una muestra de Oficiales, Suboficiales y profesionales que trabajan en equipos de alto rendimiento sobre estas y otras habilidades consideradas necesarias para ser efectivos en este tipo de cargos. Se evaluó el grado de dominio en cuatro áreas de habilidades: motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales. Los resultados indicaron que se considera que poseían un mayor grado de dominio de las habilidades de motivación, valores y habilidades analíticas, un menor grado de dominio de las habilidades interpersonales y aún menor de las habilidades emocionales.

Una posible explicación para los resultados encontrados en este estudio puede proponerse en función del tipo de cultura y sociedad en que nos desenvolvemos. En las sociedades occidentales de economía de mercado, como la nuestra, 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 consistente que, como ocurrió en este estudio, encontremos personas muy motivadas y dispuestas para asumir cargos que reflejen éxito dentro del paradigma sociocultural predominante. También es razonable que estas personas enfatizen dentro de su desarrollo de sus carreras la adquisición y consolidación de habilidades analíticas, todo esto en desmedro de una preparación más integral que incluya el desarrollo de habilidades interpersonales y emocionales. En nuestra sociedad este último tipo de habilidades tienden a ser adquiridas por las personas en forma más informal, a través de la interacción familiar y social, lo indudablemente crea genera individualismo mas no deseo real de trabajo en equipo.

Se hace necesario que al interior de la organización se planteen esquemas que promulguen el desarrollo de las habilidades interpersonales y y emocionales que permitan a los equipos de alto rendimiento de la Institucion producir los resultados esperados y acabar con la frase tradicional de pasillo "Si quiere que algo no funcione nombre un comité".

## BIBLIOGRAFÍA

**Raineri A. y Fuchs C.** (1995). Habilidades de dirección de personal como determinantes de la calidad en el servicio interno. *Estudios de Administración*. 2, 1, 1-25.

**Raineri A. y Martínez, A.** (1997). Diagnóstico Organizacional: Un Enfoque Estratégico y Práctico. *Academia*, 19, 1-32.

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

**RAMIREZ CRUZ, Jose.** (1999). Autoestima y Gestion de la Calidad. En Capitulo Cuatro p.p. 21 - 25

**Stephen R. Covey** (1998). Liderazgo Centrado en principios. p.p. 56-60

**Ken Blanchard y Michael O'Connor** Administración por Valores. P.p5-10

**Brian L. Davis y Carol J. Skube** Handbook of competence p.p 23 - 471



## ANEXO A

### PRINCIPALES TEMAS CUBIERTOS EN EL CUESTIONARIO, EN LAS PREGUNTAS CORRESPONDIENTES

#### MOTIVACIONES Y VALORES

2. Deseo de obtener logros en su trabajo.
6. Compromiso con la organización y su misión.
10. Deseo de trabajar a través de personas.
13. Aspiraciones y ambiciones respecto de su carrera.
17. Grado de dedicación a su carrera.
21. Deseo de funcionar como gerente general, libre de preocupación de tipo funcional o técnico.
25. Grado en que se siente cómodo al ejercer el poder y la autoridad.
29. Deseo de un alto nivel de responsabilidad.
33. Disposición a asumir riesgos al momento de tomar decisiones difíciles.
37. Deseo de inspeccionar y supervisar las actividades de sus subordinados.

## HABILIDADES ANALÍTICAS

1. Identificar problemas en situaciones complejas y ambiguas.
5. Grado de conocimiento de sus propias motivaciones.
9. Grado de conocimiento de sus propias fortalezas.
14. Grado de conocimiento de sus propias debilidades.
18. Darse cuenta rápidamente de la información que se necesita para re-solver un problema en particular y cómo obtenerla.
22. Evaluar la validez de la información que no ha sido recopilada por él.
26. Aprender rápidamente a partir de la experiencia.
30. Encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes proble-mas.
34. Percibir una situación desde diferentes perspectivas.
38. Creatividad, ingenio.

## HABILIDADES INTERPERSONALES

4. Seleccionar subordinados claves efectivos.
8. Influir en personas sobre las que no tiene un control directo.
12. Desarrollar un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo entre sus subordinados.
15. Comunicar sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.
19. Desarrollar un clima de crecimiento y desarrollo entre sus subordina-dos.
23. Diagnosticar situaciones interpersonales o de grupo complejas.

- 27. Expresar sus sentimientos en forma clara
- 31. Establecer procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales
- 35. Desarrollar relaciones abiertas y de confianza con sus subordinados
- 39. Escuchar a otras personas en forma comprensiva

## HABILIDADES EMOCIONALES

- 3. Capacidad de tomar sus propias decisiones v/s dependencia en las opiniones de otras personas.
- 7. Tolerancia respecto de la ambigüedad.
- 11. Evaluar la conveniencia o sensatez de los cursos de acción propuestos sin tener conocimiento de primera mano sobre la situación.
- 16. Seguir un curso de acción, aunque le haga sentir incómodo.
- 20. Asumir riesgos y tomar decisiones, aunque pueda acarrear fuertes consecuencias negativas.
- 24. Enfrentar y resolver situaciones de conflicto (v/s el evitarlas o reprimirlas).
- 28. Seguir avanzando después de una experiencia de fracaso (la pérdida en una negociación, el fracaso de un producto).
- 32. Enfrentar temas "difíciles" con componentes de responsabilidad social (la seguridad de los productos, el impacto en el medio ambiente, etc.)
- 36. Habilidad para despedir a alguien.
- 40. Tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante

BIBLIOTECA CENTRAL DE LAS FF.MM.

"TOMAS RUEDA VARGAS"



201005929

TMP3397