

## **HABILIDADES GERENCIALES: ANÁLISIS DE UNA MUESTRA DE ADMINISTRADORES EN CHILE\***

ANDRÉS RAINERI BERNAIN<sup>1</sup>

### **ABSTRACT**

*This study presents an exploratory and descriptive research of the degree of mastery that a sample of Chilean executives, middle managers and professionals possess of a set of skills necessary to perform properly in managerial positions. The assessment of the skills was done through the use of questionnaires that were responded by the direct supervisors of the managers included in the sample. The supervisors gave their opinion on the degree of mastery that their subordinates had on these skills. Results showed that the subjects in the sample were perceived as having a better mastery of analitic and motivational skills, but poorer interpersonal and emotional skills. The results were discussed in relation to some recent advances in the literature of managerial skills, the tipe of skills than are emphasized in the managerial development programs in contemporary organizations and the literature on causes of career derailment in managers.*

**Keywords:** Managerial careers, managerial skills, career development, emotional skills

**JEL Classification:** M190

### **RESUMEN**

*El presente estudio corresponde a una investigación exploratoria del grado de presencia percibido en una muestra de ejecutivos, mandos medios y profesionales chilenos, de un conjunto de habilidades necesarias para ejercer cargos gerenciales. La evaluación se efectuó recogiendo, a través de cuestionarios, la opinión de los jefes directos de las personas evaluadas sobre el grado de dominio que sus subordinados tenían de estas habilidades gerenciales. Los resultados mostraron que los ejecutivos y profesionales evaluados eran percibidos con un mayor dominio de habilidades analíticas, motivacionales y valóricas, y con un menor dominio de habilidades interpersonales y*

\* Mis agradecimientos a los árbitros anónimos y al editor de esta revista por su contribución al enriquecimiento de la calidad de ese trabajo.

<sup>1</sup> Profesor Departamento de Administración, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Universidad de Chile.

*emocionales. Los resultados observados se analizaron en función de algunos avances recientes en la literatura sobre habilidades gerenciales, el tipo de habilidades y competencias que se promueven en los programas de desarrollo de ejecutivos de organizaciones contemporáneas y la literatura sobre causas de fracaso de sus carreras de ejecutivos y profesionales.*

Este artículo presenta una investigación empírica sobre la percepción subjetiva que tienen los superiores de una muestra de administradores chilenos sobre el grado de dominio que estos últimos poseen de un conjunto de habilidades que Schein (1978) considera 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. De acuerdo con Schein, 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 tipo Lickert. 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. En la última sección del artículo se discute la importancia de estas habilidades para el desarrollo de carrera de profesionales y ejecutivos, y la importancia dada, por un grupo de organizaciones nacionales e internacionales, al desarrollo de estas habilidades entre sus profesionales y ejecutivos.

#### **I. 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 (Wilson, 1995; Hall, 1996; Ulrich, 1997). 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). 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 (Mintzberg, 1989; Floyd y Wooldridge, 1994; Ancona, Kochan, Scully, Van Maanen y Westney, 1996). 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 (Morgan, 1991; Raineri y Fuchs, 1995; Ancona, Kochan, Scully, Van Maanen y Westney, 1996).

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 (Cyert y March, 1965; Stewart, 1982; Kast y Rozenweig, 1988). 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 (Ancona, Kochan,

Scully, Van Maanen y Westney, 1996; Finkelstein y Hambrick 1998). Estas actividades se realizan a través de mecanismos de baja formalidad como el trabajo en equipo, la dirección y liderazgo de personal, la negociación y la representación de la organización frente a grupos de interés tales como clientes, proveedores, accionistas e instituciones gubernamentales y judiciales. 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 (Allred, Snow y Miles, 1996; Ancona, Kochan, Scully, Van Maanen y Westney, 1996).

## **II. HABILIDADES PARA EL DESEMPEÑO DE CARGOS EJECUTIVOS**

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 (por ejemplo, Schein, 1978; Hall, 1996; Sims y Lorenzi, 1992; Kouzes y Posner, 1990; Drucker, 1954; Barnard, 1983; Schneider B. y Bowen E. D., 1993; Fandt, 1994; Raineri y Fuchs, 1995; MacKenty, Saillant y Berube, 1997; Gardiner, 1996). 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, Schein

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, Schein 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 por Schein 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 identificadas por Schein, 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 descrita por Schein 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, descritas por Schein (1978), 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 por Schein 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, tal como son descritas por Schein, 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 (Mintzberg, 1983)

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

<b>Tareas y Demandas de los Cargos Ejecutivos</b>	<b>Habilidades Críticas</b>	<b>Algunos Resultados Esperados</b>
1. Practicar gestión de organizaciones en economías de mercado con alta competencia	1. Motivación y Valores	1. Efectividad y eficiencia organizacional
2. Administrar tecnología cada vez más compleja, cambiante, diversa y especializada	2. Analíticas	2. Compromiso y productividad del personal
3. Analizar enormes cantidades de datos usando tecnología de información		
4. Relacionarse con otros a un nivel interdisciplinario.	3. Interpersonales	3. Calidad y rapidez de productos y servicios
5. Relacionarse con otros en idiomas, percepciones y culturas diferentes.		
6. Configurar y reconfigurar equipos de trabajo según es demandado por diferentes circunstancias	4. Emocionales	
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		

### III. 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 ejecutivos y profesionales chilenos, de las cuatro habilidades gerenciales descritas por Schein (1978). La primera hipótesis de trabajo de este artículo surge del aumento de la importancia de las habilidades interpersonales y emocionales de los ejecutivos. 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 (Herrnstein y Murray, 1994). 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 gerenciales por poseer un mayor desarrollo de esas habilidades. Por esta razón se aceptaron en la muestra sujetos de tres niveles jerárquicos: Ejecutivos (por ejemplo: gerentes, subgerentes, directores ejecutivos), jefaturas (por ejemplo: jefes de área, jefes de departamento) y profesionales (profesionales sin subordinados a su cargo). Esta segunda hipótesis propone que:

*Hipótesis 2: Los sujetos de niveles jerárquicos superiores (ejecutivos) presentan mayores habilidades gerenciales que los sujetos de niveles jerárquicos inferiores (jefaturas 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.*

#### IV. METODOLOGÍA

##### A. 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 de Schein (1978). El cuestionario usó escalas de respuestas tipo Lickert (Hernández, Fernández, Baptista y Sampieri, 1991) para que los que respondieron manifestaran su opinión. Las posibilidades de respuesta de la escala Lickert 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 (Raineri y Martínez, 1997).

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 y el de la empresa. Por último, se les especificó que los resultados del estudio se usarían sólo con fines educativos y científicos.

La recolección de datos se efectuó como parte de las actividades de cursos de especialización en administración de recursos humanos para alumnos de postgrado y alumnos de último año de la carrera de ingeniería comercial. Los alumnos recibieron instrucciones para identificar sujetos que

ejercían o que tenían posibilidades de acceder a cargos gerenciales en organizaciones privadas con fines de lucro.

CUADRO 1  
 CARACTERÍSTICAS DE LOS SUJETOS  
 EVALUADOS SEGÚN NIVEL JERÁRQUICO,  
 ÁREA FUNCIONAL E INDUSTRIA  
 (de un total de 197 sujetos)

<u>Nivel Jerárquico</u>	
Ejecutivos	25%
Jefaturas	39%
Profesionales	32%
Sin Dato	4%
<u>Área Funcional</u>	
Administración y Finanzas	24%
Operaciones	21%
Planificación y Estudios	13%
Comercialización	12%
Recursos Humanos	6%
Investigación y Desarrollo	1%
Una combinación de las áreas funcionales anteriores o de otras	19%
Sin dato	4%
<u>Sector Industrial de Pertenencia de las Empresas de los Sujetos Evaluados</u>	
Financiero	22%
Comercio	5%
Manufacturero	17%
Minería y Construcción	17%
Servicios Profesionales	14%
Otros Servicios	22%
Sin dato	3%

### *B. 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, áreas funcionales e industrias. La muestra se tomó de 54 empresas privadas con fines de lucro, con un promedio de 3,65 personas encuestadas por organización y un total de 197 sujetos evaluados. El Cuadro 1 presenta la distribución de la muestra de los sujetos evaluados según su nivel jerárquico, área funcional e industria.

## V. RESULTADOS

### A. *Análisis*

Se efectuó un análisis descriptivo para explorar la diversidad y grado de presencia de habilidades gerenciales en la muestra de ejecutivos 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 (Keppel, 1982). 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 (ver Keppell, 1982). 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.

**CUADRO 2**  
**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	Desviación 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 3**  
**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. 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 (ver Keppell, 1982).

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		

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 (Keppel, 1982). Los resultados de este análisis se observan en el Cuadro 4.

CUADRO 4  
NIVEL-P DE SIGNIFICANCIA 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.

	Motivación y Valores	Analíticas	Interpersonales	Emocionales
Motivación y Valores	--	0,810634	0,000008	0,000008
Analíticas		--	0,000009	0,000008
Interpersonales			--	0,000404
Emocionales				--

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.

#### *B. Limitaciones del Estudio*

Las principales limitaciones de este estudio provienen de dos fuentes. Una primera se refiere al distanciamiento que se ha producido entre las habilidades emocionales, como fueron propuestas por Schein y la literatura más contemporánea sobre este tema, que se discutirá en la próxima sección. Las futuras líneas de investigación conducentes a profundizar el estudio sobre el dominio de estas habilidades por parte de los ejecutivos nacionales deben incorporar conceptualizaciones y medidas de habilidades interpersonales y emocionales más acordes con esta nueva literatura.

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 de los supervisores para evaluar a sus subordinados sin tener un entrenamiento formal previo. Parte de estos prejuicios, por lo menos aquellos de los cuales los evaluadores tenían voluntad y capacidad de control, probablemente fueron neutralizados por las instrucciones del cuestionario, que ofrecían las garantías de anonimato y pedían la objetividad necesarias para facilitar la honestidad en las opiniones entregadas. El control del posible error experimental generado por la falta de capacidad de diagnosticar habilidades por parte de los evaluadores descansa en el supuesto de una distribución normal de habilidades de evaluación de éstos, en donde algunos no tienen estas habilidades y otros son expertos. Si este supuesto se cumple, el componente de error experimental originado por estas causas no provocaría sesgos en ninguna dirección específica. Por lo tanto, la investigación puede sobrevivir una distribución normal de error experimental y, a pesar de ello, obtener diferencias estadísticas significativas confiables. Sin embargo, los estudios posteriores deberán afinar los métodos de medición para controlar con mayor rigurosidad estas posibles fuentes de error.

## VI. DISCUSIÓN

La relevancia de este estudio y de sus hallazgos se puede apoyar desde por lo menos tres perspectivas diferentes: primero, el desarrollo de la literatura sobre habilidades gerenciales ocurrida con posterioridad a la categorización de Schein; segundo, el tipo de habilidades y competencias que se promueven en los programas de desarrollo de ejecutivos de organizaciones contemporáneas y, tercero, la literatura sobre causas de fracaso de carrera de ejecutivos y profesionales.

Los avances recientes en la literatura sobre habilidades gerenciales muestran bastante consistencia con las áreas de habilidades originalmente formuladas por Schein (Ancona, Kochan, Scully, Van Maanen y Westney, 1996; Fandt, 1994; Hall, 1996). Esta literatura tiende a coincidir en la coexistencia de habilidades intelectuales, emocionales, interpersonales, motivacionales y valóricas como una diversidad de habilidades necesarias y complementarias para administrar organizaciones. En las áreas de habilidades interpersonales y emocionales la literatura reciente muestra impor-

tantes avances en la identificación y estudio de las habilidades específicas que deben incorporarse dentro de estas áreas (Hidalgo y Abarca, 1994; Goldman, 1996). Sin embargo, en esta misma literatura se manifiesta la interdependencia entre ambos conjuntos de habilidades. 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, sobre las que debe descansar la investigación futura, se ha efectuado con posterioridad a la clasificación de habilidades gerenciales de Schein. La más conocida y usada de estas clasificaciones de habilidades emocionales es la de Salovey y Mayer (1990), quienes identifican 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 literatura son las habilidades de autoadministración del propio trabajo (Sims y Lorenzi, 1992; Hall, 1996), 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.

Para finalizar esta sección se puede concluir que en esta área de investigación es necesario efectuar una tarea de integración y de diferenciación

de las literaturas sobre habilidades interpersonales y habilidades emocionales. Esto requiere identificar grupos de habilidades que posean como componente principal elementos conductuales o elementos emocionales. Además, se debe estudiar con mayor precisión la interrelación entre ambos conjuntos de habilidades.

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 (Jones y De Philippi, 1996). 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 (Koljatic y Rosene, 1993). 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 (MacKenty, Saillant y Berube, 1997; Nelson y Quick, 1997; Hodge, Anthony y Gale, 1996; Ulrich, 1997; Schuler y Jackson, 1996).

La literatura sobre las causas de estancamiento de desarrollo de sus carreras de los administradores corresponde a otra fuente de validación de la relevancia de este estudio y sus hallazgos. Esta literatura (McCall, 1997; Mainiero, 1994; Van Velsor y Leslie, 1995; Webber, 1976) analiza las causas que llevan al fracaso laboral, o al estancamiento del desarrollo de la carrera de los administradores. Estos estudios muestran cómo la falta de habilidades emocionales e interpersonales corresponde a una de las cau-

sas 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 carreras laborales de administradores que se observó en estos estudios 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, estos estudios sobre las causas del estancamiento de la carrera de administradores muestran que los administradores pueden fracasar en sus carreras laborales por problemas o ineficiencias en cualquiera de las cuatro áreas de habilidades gerenciales identificadas por Schein (1979). 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 (McCall, 1997). De hecho, cuando los ejecutivos fallan en su desempeño las empresas tienden a no darles una segunda oportunidad y reentrenarlos en sus habilidades deficitarias: por lo general, los reemplazan (Hambrick, 1995).

## VII. 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 ejecutivos nacionales 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 los evaluadores consideraban que los ejecutivos de la muestra 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. Estos resultados adquieren mayor relevancia al considerar que la literatura sobre el fracaso de desarrollo de la carrera de profesionales y ejecutivos muestra que los déficit de habilidades interpersonales y emocionales son una causa frecuente de fracasos en este tipo de carreras laborales. Además, es importante hacer notar que los programas de desarrollo de ejecutivos de organizaciones nacionales e internacionales enfatizan el desarrollo de estas habilidades entre sus profesionales y ejecutivos.

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 (Thurow, 1992). 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 (Herrnstein y Murray, 1994). 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 (Goldman, 1995). Esta y otras posibles explicaciones deberán ser discutidas en trabajos posteriores.

## BIBLIOGRAFÍA

- Allred, B., Snow, C., y Miles, R. (1996). Characteristics of Managerial Careers in the 21st Century. *The Academy of Management Executive* ID, 4, 17-27.
- Ancona, D., Kochan, T., Scully, M., Van Maanen, J. y Westney, E. (1996). *Managing for the Future Organizational Behavior and Processes*. (South-Western College, Cincinnati).
- Arthur, M.; Claman, P. and De Philippi, R. (1995). Intelligent Enterprise, Intelligent Careers. *The Academy of Management Executive*. 9, 1, 7-22.
- Barnard, Ch. (1938). *The Functions of the Executive*. (Harvard University Press, Cambridge).
- Cooper, R. y Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional Intelligence and Leadership in Organizations*. (Grosset-Putnam, New York).
- Cyert, R. y March, J. (1965). *A Behavioral Theory of The Firm*. (Prentice Hall: Englewood Cliffs, New Jersey).
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. (Harper Business, New York).
- Fandt, P. (1994). *Managerial Skills*. West Publishing. (Saint Paul, Minneapolis).
- Finkelstein, S. y Hambrick, D. (1998). *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effect on Organizations*. (West Publishing Co.: Minneapolis).
- Floyd, S. y Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or Dynamos? Recognizing Middle Management's Strategic Role. *Academy of Management Executive*. 8, 4, 47-57.
- Fottler, M. Hernandez, R. y Joiner, C. (1994). *Strategic Management of Human Resources in the Health Services Sector*. 2nd Edition. (New York: Wiley & Sons).
- Gardiner, G. (1996). *21st Century Manager: Meeting the Challenges and Opportunities of the New Corporate World*. (Pace-Setter Books: Princeton, New Jersey).
- Goldman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. (New York, Bantam).
- Hambrick, D. (1995). Fragmentation and other problems CEO's have with their top management teams. *California Management Review*, 37, 3, 110-127.
- Hall, D. (1996). Protean Careers of the 21st Century. *Academy of Management Executive*. 10, 4, 8-16.
- Herrnstein, R. y Murray, C. (1994). *The Bell Curve: Intelligence and Class Structure in American Life*. (New York, Free Press).
- Hidalgo C.G. y Abarca N., (1994). 2da Edición. *Comunicación Interpersonal: Programa de Entrenamiento en Habilidades Sociales*. (Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago).
- Hodge, B., Anthony, W. y Gale L. (1996). *Organizational Theory: A Strategic Approach*. (Fifth Edition, Prentice Hall, New York.)
- Jones, C. y De Philippi, R. (1996). Back to the future in film: Combining industry and self knowledge to meet the career challenges of the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10, 4, 89-104.
- Kast, F. y Rozenweig, J. (1988). *Administración en las Organizaciones: Enfoque de Sistemas y de Contingencia*. (McGraw-Hill, México).
- Keppel, G. (1982). *Design Analysis a Researcher's Handbook*. Second Edition. (Prentice Hall, New York).
- Koljatic, M. y Rosene, F. (1993). *La Administración de Recursos Humanos en Chile: Prácticas y Percepciones*. (Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago).
- Kouzes M.J. y Posner Z.P. (1990). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Bass.
- MacKenty, S., Saillant, M. y Berube, E. (1997). *The Leadership Development Handbook. Volume I*. (LER Press, Lexington, MA.).
- Mainiero, L. (1994). Getting anointed for advancement: The case of executive women. *The Academy of Management Executive*. 8, 2. 53-63.
- McCall, M. (1997). *High Fliers: Developing the Next Generation of Leaders*. (Harvard Business School Press, MA).
- Mintzberg, H. (1983). *La naturaleza del trabajo directivo*. (Barcelona, Ariel).
- Mintzberg, H. (1989). *Diseño de organizaciones eficientes*. (Buenos Aires, El Ateneo).
- Morgan, G. (1991). *Imágenes de la Organización*. (Alfa Omega, México, D.F.) .
- Nelson, D. y Quick, J. (1997). *Organizational Behavior*. Second Edition. (West Publishing Company, New York).

- 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.
- Raineri, A. (1998). Creencias y Cambio en Organizaciones Públicas y Privadas. *Estudios Públicos*. 70, Otoño, 201-230.
- Salovey P. y Mayer J. (1990). Emotional Intelligence. Imagination, *Cognition and Personality*. 9, 185-211. Citado en Goldman *op. cit.*, 1995.
- Sims, H. P. y Lorenzi, P. (1992). *The New Leadership Paradigm: Social Learning and Cognition in Organizations*. (Sage, Newbury Park, CA.).
- Schein, H. E. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. (Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Reading, MA.)
- Schein, H. E. (1996). Career Anchors Revisited: Implications For Career Development in the 21st Century. *The Academy of Management Executive*. 10, 4, 80-88.
- Schneider B. y Bowen E. D. (1993). The Service Organization: Human Resources Management is Crucial. *Organizational Dynamics*. Primavera, 21, 4.
- Schuler, R. y Jackson, S. (1996). *Human Resources Management: Positioning for the 21st century*. (West Publishing Company. St. Paul, Minneapolis).
- Stewart, R. (1982). A model for understanding managerial jobs and behavior. *The Academy of Management Review*. 7, 1, 7-13.
- Thurow, L. (1992). *Head to Head: The coming battle upon Europe, Japan and America*. (New York: Morrow.).
- Ulrich, D. (1997). *Human Resources Champions*. (Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.).
- Van Velsor, E. y Leslie, J. (1995). Why Executives Derail: Perspectives Across Time and Cultures. *Academy of Management Executive*. 9, 4, 62-72.
- Webber, R. A. (1976). Career Problems of Young Managers. *California Management Review*. 18, 4, 19-27.
- Wexley, K., Editor. (1991). *Developing Human Resources*. (Bureau of National Affairs Books, Washington, D.C.).
- Wilson, T. (1995). *Innovative Reward Systems for the Changing Workplace*. (New York. McGraw-Hill.).

**ANEXO**  
**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 resolver 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 problemas.
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 subordinados.
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