

# **Habilidades Interpersonales en Gerentes de Organizaciones**

*Beth Bertelsen, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), Costa Rica*

**2010**

## **Introducción:**

Para competir en este mundo globalizado, las empresas se esfuerzan para ser eficientes y productivas, y mantener una calidad de primera clase. Luchan por ser los mejores en su sector o mercado. Implementar las estrategias empresariales es imprescindible en el camino al éxito, y el talento humano es lo que desarrolla las estrategias hacia las metas del negocio. Las empresas reclutan y contratan a la mejor gente para tener una ventaja competitiva con el fin de ser exitosos. Los trabajadores necesitan habilidades diversas e innovadoras para competir: algunas de las cuales se derivan de la formación, otras de la experiencia y del día a día de trabajo dentro de una organización. Hoy en día se habla de las “competencias” necesarias para desempeñarse en un puesto de trabajo. La Organización Internacional de Trabajo (OIT, 2009) ofrece varias definiciones de la competencia, las cuales difieren ligeramente. En general, son las habilidades que se necesitan para desempeñarse adecuadamente en un trabajo.

Las instituciones de educación superior suelen estar actualizadas con respecto a las necesidades del mercado laboral y ofrecen programas de estudio que calzan con estas necesidades. Además, asumen la responsabilidad de cultivar esas competencias en sus estudiantes a través de sus programas, con el fin de alimentar adecuadamente la fuerza laboral. Pero, ¿realmente lo hacen o hay carencias de algunas competencias fundamentales? Esta investigación pretende corroborar este esfuerzo con un enfoque a las competencias sociales – interpersonales con respecto a los gerentes de las organizaciones.

## Habilidades Interpersonales en Gerentes de Organizaciones

### **Marco Teórico:**

Muchos programas de MBA han revisado sus planes de estudio en los últimos años, después de investigar las necesidades del mercado y de acuerdo con las competencias faltantes, encontradas mediante los estudios. De acuerdo con el Harvard Business School que revisó sus programas de MBA hace poco, los graduados carecen de habilidades en las áreas de liderazgo, pensamiento crítico, creativo e integrador, y “la comprensión de las realidades de la organización” (Lagace, 2010). De hecho, el factor que fue citado como el más crítico dentro de este estudio (Lagace, 2010) fue la auto-consciencia, mencionando que cuando un gerente es capaz de reflexionar con respecto al impacto de sí mismo en una organización y en otra gente, es más efectivo en general. Ese factor capta la atención, porque hay gerentes que dicen que ya no tienen tiempo para la reflexión como antes, entonces sería un tema interesante para estudiar – el impacto de la reflexión en la creatividad y en la innovación, por mencionar dos.

El segundo factor en importancia que se encontró como una carencia fueron las competencias prácticas como el manejo de reuniones, hacer presentaciones, y dar retroalimentación del desempeño. Parece que hay algunos que no tienen un buen manejo de las reuniones o presentaciones además de tener problemas a la hora de dar retroalimentación del desempeño. Ciertamente, hay un nivel de tacto y conocimientos sutiles que se necesita para dar retroalimentación adecuadamente. ¿Será que esos factores tienen un elemento en común: las competencias interpersonales como facilitadoras de esas habilidades de conducir reuniones, hacer presentaciones y dar retroalimentación? No hay duda de que hay interrelación, y que probablemente las personas que son muy efectivas con esas habilidades se consideran efectivas en sus trabajos. Entonces, de nuevo surge la importancia de las competencias interpersonales.

## Habilidades Interpersonales en Gerentes de Organizaciones

Adicionalmente, mencionan que estamos viendo una transición de las prácticas antiguas de mucha autoridad hacia un estilo gerencial de trabajar a través de otros, y como resultado, se necesitan más habilidades para trabajar con gente incluyendo habilidades interpersonales, como motivar a la gente e inspirarlos (Lagace, 2010). A veces se lee sobre la importancia del capital humano en el desempeño de una compañía; esa competencia interpersonal de tratar con la gente para motivarlos e inspirarlos también parece fundamental para un buen gerente. El Harvard Business School ahora, como respuesta ante esa necesidad, hace actividades de reflexión con respecto al desarrollo personal en dos cursos de liderazgo (Lagace, 2010), y así se practica esa habilidad para desarrollarla y fortalecerla para un efecto positivo en sus compañías.

Un artículo de la revista Fortune del 2007, también sostiene que los graduados de programas de MBA carecen de habilidades interpersonales, como por ejemplo comunicar las ideas y ofrecer recomendaciones de un análisis además de las habilidades de escribir y hablar claramente y persuasivamente. Igual que el Harvard Business School, hay varias otras universidades que ante esa necesidad han implementado cambios en sus programas. La Universidad de Chicago ha implementado un programa que incluye comunicación y trabajo en equipo como enfoques de cursos. Wharton School of Business, de la Universidad de Pennsylvania, tiene cursos de liderazgo con “coaching” uno a uno y un énfasis en trabajo en equipo. Adicionalmente, Yale y la Universidad de Chicago incluyen en sus programas cursos en la carrera profesional para fortalecer las habilidades prácticas de búsqueda de empleo, y en Dartmouth cursos de ética profesional.

En un esfuerzo para analizar aún más las competencias necesarias para el desempeño efectivo, se investigaron las competencias que piden los reclutadores. Para puestos de gerencia esas competencias incluyen: comunicación, negociación, planeación, servicio al cliente, enfoque

Habilidades Interpersonales en Gerentes de Organizaciones

a resultados, adaptabilidad, relaciones interpersonales, liderazgo y trabajo en equipo (eempleo.com, 2010). Son las competencias fundamentales para gerentes de negocios, y algunas de ellas mostraron carencias de acuerdo con los estudios previamente mencionados. Se espera, entonces, que las universidades con programas de MBA sean capaces de construir y fomentar esas competencias para mantenerse actualizadas con sus ofertas académicas para luego alimentar el mercado laboral con personas capaces en todo sentido.

¿Qué es lo que diferencia a una persona con MBA de una sin MBA? De acuerdo con el informe de una encuesta hecha en el 2010 por el Graduate Management Admission Council que encuestó a más de 2000 personas de 1960 compañías en 57 países, comparando los graduados de programas MBA y los empleados que no tenían MBAs, además de ser un sello de calidad, el “valor agregado” de un MBA son las siguientes fortalezas: el manejo de la estrategia, la innovación, el análisis de los datos y de la información, el pensamiento creativo, la habilidad de desarrollar objetivos y estrategias, habilidad para tomar decisiones a base de la información, el juicio, la resolución de problemas, el aprendizaje, la motivación, el liderazgo, y por supuesto las habilidades técnicas como la economía, la gestión, etc. (Graduate Management Admission Council, 2010). Sin embargo, esta encuesta encontró que los MBAs carecen de habilidades como el conocimiento del comportamiento humano y de la sociedad, tecnología, diseño y producción, orientación social (cooperación y preocupación por otros), e integridad.

En un estudio publicado recientemente en el *Journal of Applied Finance* y reportado en el *Bloomberg Businessweek*, los autores encontraron que no había relación entre el desempeño de la compañía y la formación educativa del CEO, sugiriendo una influencia más bien de la experiencia laboral en vez del aprendizaje de la escuela de negocios (di Meglio, 2010). Agregó que las escuelas de negocios tienden a enfocarse en las habilidades técnicas, aunque el éxito al

Habilidades Interpersonales en Gerentes de Organizaciones

nivel ejecutivo se atribuye más a las habilidades más sutiles como la comunicación, las habilidades interpersonales, y la habilidad de tomar decisiones rápidamente.

### **Metodología:**

¿La ULACIT prepara bien a sus estudiantes para el mundo laboral? Tiene una oferta variada de carreras, el inglés como componente fundamental de la carrera, cursos tecnológicos para complementar los cursos esenciales del programa, y docentes de calidad, entonces desde el punto de vista del público, parece que sí.

Sin embargo para investigar más al fondo amerita una introspección de mis propios estudios y los de colegas para ampliar el tema. Mi propia reflexión del nivel pregrado y postgrado, pero no de una MBA, me enseña que venía bien preparada desde el punto de vista técnico “puro” de la carrera. Cuando me gradué y entré a mis primeros trabajos, sin embargo, viéndolo retrospectivamente, me hicieron falta las siguientes habilidades:

- Habilidades técnicas de computación, como manejar Excel (el cual no existía en la forma de hoy en día cuando hice mis estudios)
- Conocimientos financieros como el manejo de presupuestos, leer informes financieros, etc.
- Cómo mercadear los servicios
- Cómo manejar y supervisar el personal
- Cómo reclutar y seleccionar al personal
- Cómo tomar riesgos con respecto a ciertas decisiones

Es cierto que los puestos donde me di cuenta de la carencia de habilidades estaban sobre el nivel de mis títulos. Es decir que no tenía la experiencia ni la formación teórica para un gerente, sin

Habilidades Interpersonales en Gerentes de Organizaciones

embargo, conseguí puestos gerenciales en los cuales esas habilidades fueron esperadas.

Entonces las habilidades que me hicieron falta fueron, por lo general, las habilidades esperadas de un MBA.

Ahora, con este programa MBA de la ULACIT, tengo mucho más conocimiento de finanzas y de servicio al cliente (además de la experiencia en eso, que es fundamental) y tomé un curso de Excel, entonces me siento más capaz en esa área, pero aparte de mis inclinaciones naturales de ser “buena gente” todavía siento una carencia de preparación para manejar a la gente día a día: cómo delegar, cómo enfrentar los asuntos interpersonales de los subordinados, etc.

Cuando le preguntaba a mis colegas con respecto al mismo asunto, me dieron respuestas muy diferentes con más fuertes opiniones sobre las habilidades faltantes. En términos de habilidades que hacen falta después del MBA, me mencionaron las capacidades de análisis, de asumir retos y riesgos que nos hagan tomar mejores decisiones en tiempos de mucha presión, el liderazgo, y el saber “gerenciar” a nivel más complejo además de orientación a resultados, iniciativa e innovación, pensamiento estratégico, calidad de trabajo, resolución de conflictos, adaptabilidad al cambio, y “empowerment.” En defensa del sistema educativo de este país, sustento que desde pequeño intenta promover la calidad de trabajo, la resolución positiva de conflictos, y el análisis, aunque es posible que no sea fortalecido al nivel de maestría. Cabe mencionar que mi propia formación educativa fue en los EEUU, pero la de los colegas, aquí en Costa Rica. Sin embargo es un tema interesante: ¿Cuáles competencias que faltan deberían estar dentro del marco de la formación de niño y adolescente y cuales más bien están o deberían estar dentro del alcance de las universidades? Para este estudio sólo se hace referencia a los estudios universitarios.

## Habilidades Interpersonales en Gerentes de Organizaciones

Para seguir compitiendo adecuadamente en el mercado laboral, ¿qué tiene que hacer la ULACIT con respecto al programa MBA? Hace 2 años, la ULACIT empezó a ofrecer la MBA en forma virtual además de presencial, lo cual es una ventaja para mucha gente y de acuerdo con Fisher (2007) también es una reforma necesaria para competir en el mundo globalizado. Dentro de sus requisitos, además están algunos cursos técnicos de computación, aunque no todos son exigentes para los estudiantes de hoy por el alto uso diario de las herramientas más básicas como Microsoft Word y el correo electrónico. Además se exige un dominio del inglés que es requisito fundamental para una mayor parte del mercado laboral en Costa Rica.

¿Cómo está la ULACIT con respecto a las carencias mencionadas anteriormente del conocimiento del comportamiento humano y de la sociedad, la tecnología, el diseño y la producción, la orientación social, la integridad, la auto-consciencia, el dar retroalimentación del desempeño, el cómo motivar a la gente, las habilidades interpersonales, la redacción y la comunicación, y las competencias prácticas como el manejo de reuniones, y el hacer presentaciones? Hay cursos que suelen cubrir algunos aspectos del comportamiento humano (Comportamiento Organizacional), de la tecnología (el curso de Sistemas de Información Gerencial y los dos cursos de alfabetización), de la producción (curso de Gerencia de Producción y Operaciones) y de la auto-consciencia por medio de actividades frecuentes en clase de reflexión personal - profesional. La redacción por escrito se practica mucho a lo largo del programa a través de trabajos de investigación y los foros en Blackboard, y las habilidades para hacer presentaciones también, por las presentaciones de trabajos en cursos presenciales. Sin embargo, no puedo decir que he practicado las siguientes habilidades en los cursos principales de esta maestría: dar retroalimentación del desempeño, cómo motivar o inspirar a la gente, y las habilidades interpersonales. Es necesario tener algún grado de habilidad interpersonal para tratar

Habilidades Interpersonales en Gerentes de Organizaciones

con los demás en la coordinación de trabajos grupales, etc., sin embargo como habilidad estratégica, no se ha tratado el tema.

De la información presentada anteriormente en este trabajo en conjunto con la información reciente de programas MBA reconocidos en los EEUU, se justifica una exploración más al fondo del tema de las habilidades interpersonales e intentar definirlos y especificarlos con respecto al mercado de Costa Rica con el fin de hacer recomendaciones a la ULACIT acerca de mejorar el programa actual.

### **Objetivos de la Investigación**

Los objetivos principales de esta investigación son dos:

- Investigar las competencias interpersonales imprescindibles para la gerencia en organizaciones privadas y públicas,
- Definir las competencias que son atribuibles a la formación educativa universitaria y las que faltan

De acuerdo con los objetivos, entonces, la pregunta de investigación es:

**¿Cuáles son las competencias interpersonales imprescindibles para la gerencia en las organizaciones y cuáles son las que se consideran atribuibles a la formación universitaria?**

### **Diseño de la Investigación:**

Esta investigación es una investigación cualitativa, con la información conseguida por encuestas. Las encuestas se distribuyeron a expertos y profesionales que trabajan en empresas públicas y privadas en Costa Rica por medio del Internet. En general, se esperarían una



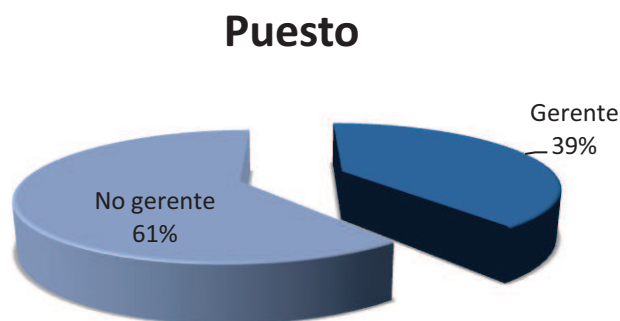
## Habilidades Interpersonales en Gerentes de Organizaciones

proporción de casi 50% mujeres y 50% hombres; principalmente entre las edades de 25 y 45 años, con la mayoría del gran área metropolitana de San José (GAM).

Las encuestas constan de cuatro preguntas demográficas y dieciocho preguntas con respecto a las competencias. Las preguntas acerca del grado de importancia de la habilidad tienen respuesta del tipo dicotómico (“mucho” o “poca” importancia) y las preguntas acerca de la medida en que se atribuye esa habilidad a la formación universitaria son del tipo tricotómico (“mucho”, “poco” o “ninguno”). El tiempo para desarrollar la encuesta es menos de cinco minutos. Los resultados se calculan con base en estadísticas básicas para obtener resultados suficientes para hacer conclusiones y recomendaciones con respecto a la pregunta de investigación.

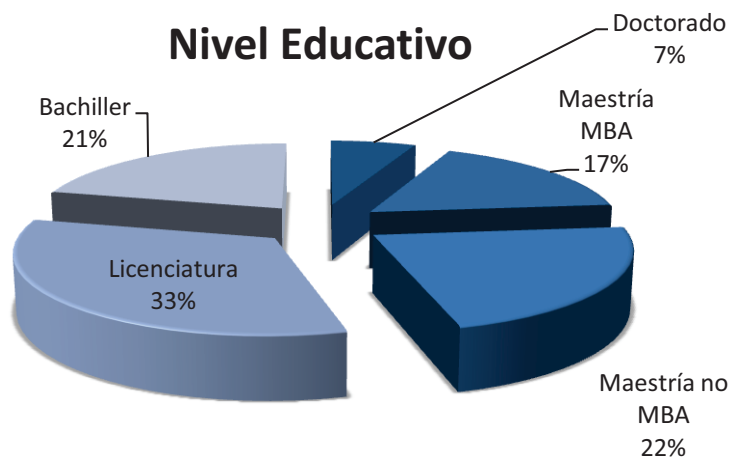
### Resultados:

Un total de doscientos cuatro (204) encuestas fueron enviadas con un enlace para la encuesta por correo electrónico. Noventa y tres (93) personas respondieron. Con respecto a la demográfica de la muestra, los encuestados tienen puestos que son 39% gerentes y 61% no gerentes.

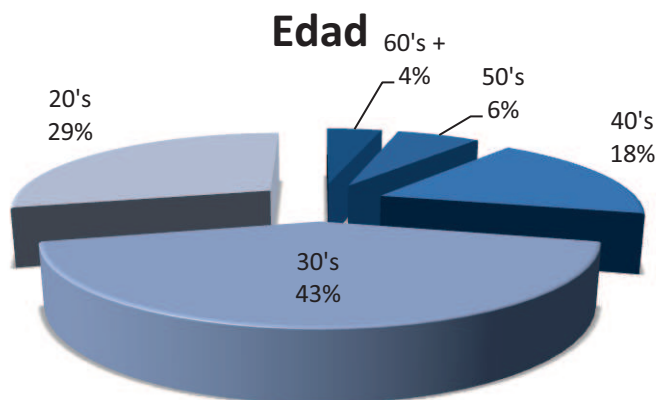


## Habilidades Interpersonales en Gerentes de Organizaciones

Con respecto al nivel educativo, la mayor parte tiene un nivel de maestría, con 17% reportando que tiene una MBA y 22% con un nivel de maestría que no es una MBA. Otro 33% tiene el nivel de licenciatura, y unos pocos con el nivel de doctorado. Entonces del total de encuestados, 79% tiene un nivel educativo de postgrado, y solo 21% del nivel pregrado.



Con respecto a la edad, la mayoría (72%) es en del rango de 20's y 30's, y sólo 28% mayor de 40.



Con respecto al género, la muestra está dividida casi equitativamente.

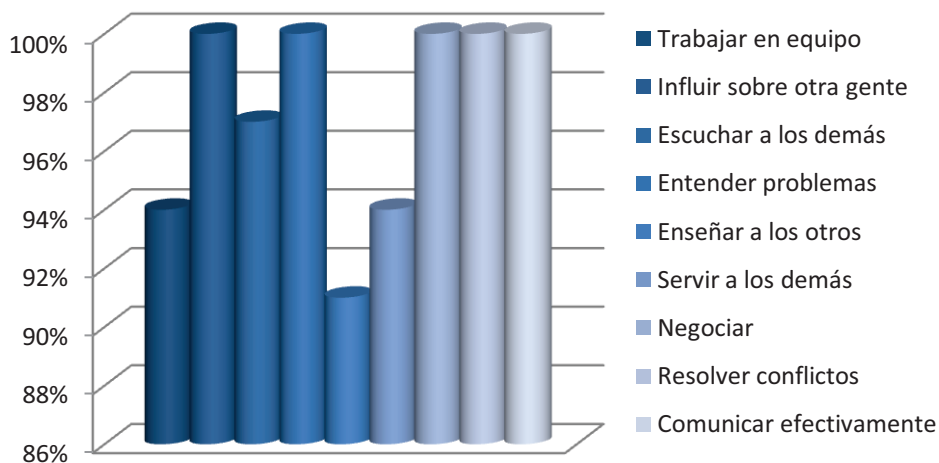
## Genero



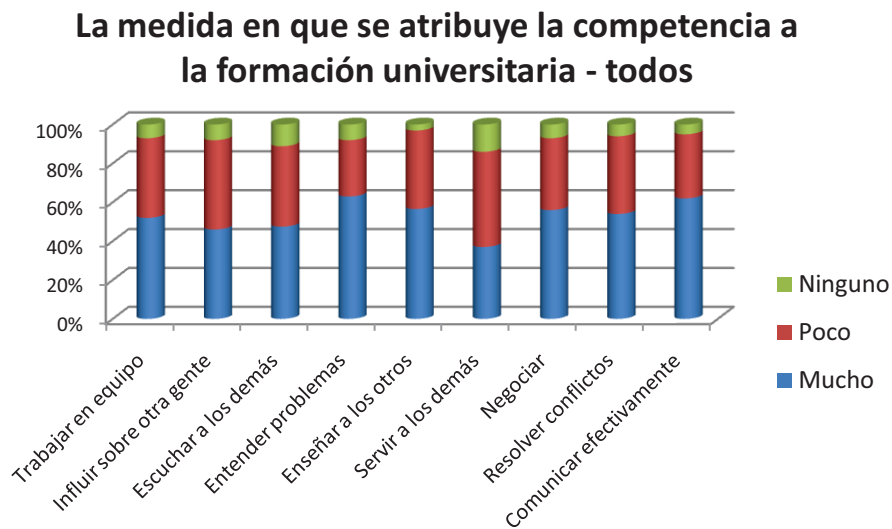
Con respecto a las preguntas acerca de las competencias, los datos fueron muy similares cuando fueron contemplados como un todo o filtrando por gerente – no gerente. Sin embargo, se decidió analizar los datos de gente con experiencia gerencial, es decir filtrado por “gerentes” – “no gerentes”. Los resultados, entonces son reportados de acuerdo con los datos de los encuestados “gerentes”.

Con respecto a la primera pregunta: *¿Qué tan importante son las siguientes habilidades en el buen desempeño de un puesto gerencial en la organización donde trabaja?* Los datos indican que para todas las competencias, 91% o más las indicaron como “de mucha importancia”. Además, para cinco de las competencias, 100% de los encuestados lo reportó como “de mucha importancia”: *influir sobre otra gente, entender problemas, negociar, resolver conflictos, y comunicar efectivamente*. Es interesante darse cuenta de que los encuestados no vieron tan importantes el trabajo en equipo, enseñar a otros o servir a los demás. Puede ser que se vieran a sí mismos como un líder “aparte” de los demás, que no puede interactuar tanto como igual que como superior. Además, enseñar a otros y servir a los demás son habilidades de una persona muy “activa” y muy involucrada en el día a día de la empresa, entonces es interesante que los gerentes no se vieran a sí mismos en un rol así.

### Competencias Imprescindibles para Gerentes

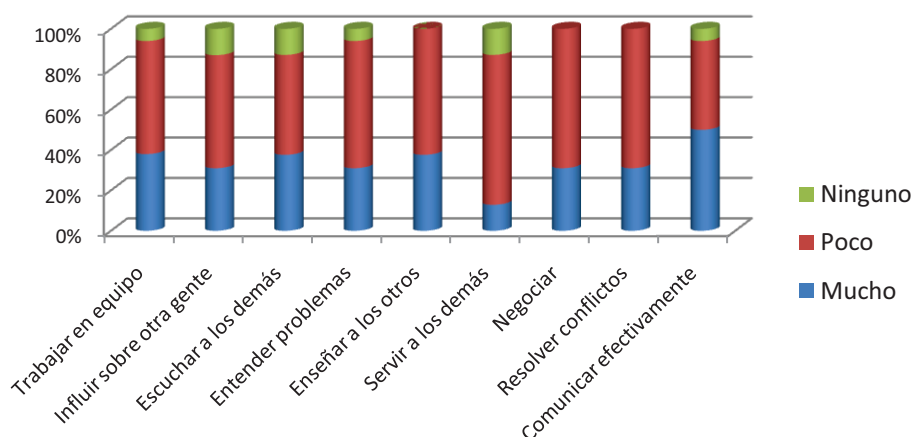


Con respecto a la medida en que se atribuyeron las competencias a la formación universitaria, los datos indicaron que aproximadamente 5% no las atribuyeron a la formación universitaria. De los encuestados que sí las atribuyeron a la formación universitaria, los datos sugieran que aproximadamente la mitad atribuyeron la competencia “mucho” a la formación universitaria y aproximadamente la mitad las atribuyeron “poco” a la formación universitaria. Entender problemas y comunicar efectivamente fueron los dos que más se atribuyeron a la formación universitaria (63% y 62% respectivamente).



Cuando se filtran los datos con respecto a los encuestados que tienen el nivel educativo de maestría MBA, los resultados demuestran que se atribuyen mucho menos las competencias a la formación educativa, lo cual sugiere aún más que las universidades no están ofreciendo una buena formación en las competencias interpersonales. Aunque parecen muy claros los datos, 56% de ellos son gerentes y 44% no lo son, y por eso cabe la posibilidad de que los resultados sean sesgados. Dentro de este estudio, no fue posible limitar los datos a los MBAs que son gerentes para corroborar los datos, pero sería muy importante hacerlo como estudio futuro.

### La medida en que se atribuye la competencia a la formación universitaria - MBAs únicamente



La respuesta a la pregunta de investigación, entonces: *¿Cuáles son las competencias interpersonales imprescindibles para la gerencia en las organizaciones y cuáles son las que se consideran atribuibles a la formación universitaria?* es la siguiente. Las competencias interpersonales imprescindibles para la gerencia en las organizaciones de estas nueve competencias son todas porque más de 90% respondieron que fueron “de mucha importancia.” Además, las que se consideran atribuibles a la formación universitaria tienen menos claridad en los datos recogidos, pero *entender a otros* y *comunicar efectivamente* son dos con un poco más de 60%. En general, para cada competencia, aproximadamente la mitad de los encuestados atribuyeron la competencia a la formación universitaria, y la mitad no la atribuyeron así.

Los datos, aunque válidos tienen algunas limitaciones que son importantes de reconocer. Por ser una encuesta completada por internet, cabe la posibilidad de que algunas personas hayan completado la encuesta “al azar” o con respuestas que no necesariamente son las respuestas correctas para su situación. Sería importante hacer otro estudio para corroborar esos resultados, con áreas de estudio más específicos además de universidades específicas para obtener datos relevantes para un programa en específico de una universidad. Además, hay otras competencias

Habilidades Interpersonales en Gerentes de Organizaciones

por estudiar como la empatía y el manejo de gente “difícil”, entre otras. Por supuesto, sería importante en estudios futuros investigar la información provista por gerentes MBA vs. No-MBA para especificar aún más la información como base en recomendaciones para las universidades.

### **Conclusiones:**

Los resultados de esta investigación sugieren varias conclusiones. Primero, más de 91% de los encuestados opinaron que todas las nueve competencias enumeradas fueron “de mucha importancia” para el buen desempeño en un puesto gerencial. Entonces, aunque probablemente existen más competencias que también son importantes, de esta lista de competencias todas fueron reconocidas como muy importantes. Segundo, las competencias consideradas como “de mucha importancia” por 100% de los encuestados fueron: *Influir sobre otros, Entender problemas, Negociar, Resolver conflictos, y Comunicar efectivamente*. Tercero, de estas 5 competencias destacadas como “de mucha importancia” por 100% de los encuestados, entre 37% y 54% indicaron que la medida en que se atribuyeron esas competencias a la formación universitaria fue “poco” o “ninguno,” es decir que aparentemente en muchos casos esas 5 competencias destacadas no son incluidas como parte de los contenidos de los planes de estudio universitarios, o no se aprovechan. Coincidieron todos los gerentes encuestados en que esas cinco competencias son de mucha importancia, lo que sugiere que se deben reforzar en la práctica universitaria para preparar bien a los egresados de las universidades.

Es claro que no somos los únicos con esa necesidad de enfatizar más las competencias interpersonales. Las universidades Harvard y la universidad de Chicago han implementado cambios en sus programas para aumentar el énfasis en el área de competencias interpersonales.

## Habilidades Interpersonales en Gerentes de Organizaciones

Esta investigación tenía una buena muestra de 93 personas, muchos con la experiencia de generar datos sustanciales para un estudio de este nivel. Además, las preguntas fueron diseñadas para ser objetivas y de bastante interés para mantener la atención del lector. Aún así, tenía varias limitaciones este estudio. Primero, es posible que algunas personas hayan completado la encuesta con respuestas que no necesariamente son las respuestas correctas para su situación, y por eso queda inválido. Sería importante hacer otro estudio para corroborar esos resultados, con áreas de estudio más específicas además de universidades específicas para obtener datos relevantes para un programa en específico de una universidad, y estudiar las diferencias potenciales entre los datos de encuestados con MBA vs. encuestados que no tienen MBA. Además, hay otras competencias por estudiar como la empatía, el manejo de gente “difícil”, entre otras. A futuro, se espera más investigación del área que incluye una muestra más grande de gerentes, más competencias para estudiar, y corroborar y ampliar los resultados de esta investigación.

### **Recomendaciones:**

Las conclusiones mencionadas anteriormente sugieren las siguientes recomendaciones por parte de esta autora. Primero, se recomienda incorporar los componentes de competencias interpersonales en los programas de estudio en las universidades como complemento al programa. Se podrían incorporar en los contenidos de los cursos, por ejemplo, artículos acerca de la manera de comunicar efectivamente con la gente, tratar con gente de roles diferentes en equipos, o las maneras más efectivas para resolver conflictos de varios tipos. Para ser efectivo en eso, es importante tener expertos en el área como profesores. Entonces, además, se recomienda capacitar a los profesores para que incorporen prácticas e información de las competencias interpersonales en sus cursos. En el método antiguo de ser líder, el autócrata, no



## Habilidades Interpersonales en Gerentes de Organizaciones

fue muy importante tratar bien a los subordinados, sin embargo los datos de este estudio sugieren que ahora es importante para los gerentes. Pero hay que reconocer que los gerentes de hoy vienen de muchas universidades con muy diferentes tipos de formación, tanto de la universidad como de la experiencia laboral, y por eso se necesita asegurar un nivel de calidad adecuado en los profesores contratados. Adicionalmente, sería importante hacer un estudio en el cual todos los encuestados sean gerentes y ver los resultados de los MBAs vs. los no-MBAs para ver si se corroboran los datos locales con la información reportada por Di Meglio (2010). Aparte de eso, ciertamente existe la necesidad de investigar los mismos resultados por universidades en Costa Rica, para obtener información más específica para implementar mejoras adecuadas para cada institución. Sin embargo, los datos de esta investigación apuntan a varios factores que se podrían implementar con un nivel de seguridad que pueden mejorar los programas.

La ULACIT, entonces tiene muchas fortalezas en cuanto a los programas de maestría, en particular el de MBA. Sin embargo, como muchas instituciones de educación superior, hay mejoras necesarias para mantenerse a la vanguardia del mercado laboral, y el tema de las competencias interpersonales es uno que necesita atención al nivel curricular para incorporar más prácticas e información en los cursos de la MBA.

### **Bibliografía:**

Di Meglio, Francesca (2-12-2010) CEOs don't need an MBA to get rich. Bloomberg

Businessweek, Recuperado el 5-12-2010 del

[http://www.businessweek.com/bschools/content/dec2010/bs2010121\\_528228\\_page\\_2.htm](http://www.businessweek.com/bschools/content/dec2010/bs2010121_528228_page_2.htm)

Elemplo.com (2010) Síntesis de competencias solicitadas de acuerdo con varios puestos gerenciales. Recuperado el 10-11-2010 del [www.elemplo.com](http://www.elemplo.com)

Habilidades Interpersonales en Gerentes de Organizaciones

Fisher, Anne (23/4/2007), The trouble with MBAs. Fortune, Recuperado el 2/11/2010 del [http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/2007/04/30/8405397/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2007/04/30/8405397/)

Graduate Management Admission Council (2010) Corporate Recruiters Survey, Survey Report. Recuperado el 30/10/2010 del <http://www.gmac.com/NR/rdonlyres/57F459C7-48E1-4C77-8A15-B003E04FF8D8/0/CorporateRecruiters2010SR.pdf>

Lagace, Martha (3/5/2010) What is the future of MBA Education? Harvard Business School, Working Knowledge. Recuperado el 31/10/2010 del <http://hbswk.hbs.edu/item/6363.html>

Organización Internacional de Trabajo (OIT) (diciembre, 2009) Conceptos Básicos sobre competencia laboral. Recuperado el 3-11-2010 del <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm>

Anexo 1: Copia de la Encuesta, ***¿Tienen los gerentes las habilidades interpersonales suficientes para desempeñarse bien?***

Anexo II: Datos recogidos de la encuesta (en archivo aparte)

## Anexo 1. Copia de la Encuesta

**¿Tienen los gerentes las habilidades interpersonales suficientes para desempeñarse bien?****Indicaciones:**

Estimados colaboradores,

- Esta encuesta tiene el propósito de investigar el grado de importancia de las habilidades interpersonales en puestos de gerencia además del grado en que satisfacen adecuadamente esas habilidades la gente que se desempeña.
- Se presentará un análisis de esta encuesta como parte de los requisitos para la graduación de mi carrera de MBA de la ULACIT.
- Tomará menos de 5 minutos aproximadamente para hacer la encuesta y sus respuestas serán anónimas.
- La encuesta se vuelve inválida si no contesta todas las preguntas, así que por favor complétela toda.

Le agradezco de antemano su colaboración con el fin de hacer recomendaciones a los programas de MBA e inclusive los programas de desarrollo dentro de las empresas.

**Sección I. Información demográfica**

1. Con respecto al puesto que desempeño, me considero:

- Gerente
- No gerente

2. Con respecto al nivel de educación formal, tengo el nivel de:

- Doctorado
- Maestría MBA
- Maestría que NO es MBA
- Licenciatura
- Bachiller

3. Con respecto a mi edad, me encuentro en el grupo:

- 60's o mayor
- 50's
- 40's
- 30's
- 20's

## Habilidades Interpersonales en Gerentes de Organizaciones

4. Con respecto a mi género, soy:

- Mujer  
 Hombre

### Sección II. Preguntas acerca de las habilidades interpersonales necesarias para un trabajo gerencial

¿Qué tan importante son las siguientes habilidades en el buen desempeño de un puesto gerencial en la organización donde trabaja y en qué medida se atribuyeron esas habilidades a la formación educativa universitaria?

1a.	<b>Trabajar con otra gente</b> , o en equipo	<input type="checkbox"/>	De Mucha importancia
		<input type="checkbox"/>	De Poca Importancia
1b.	¿En qué medida se atribuyó esa habilidad a mi formación educativa universitaria?	<input type="checkbox"/>	Mucho
		<input type="checkbox"/>	Poco
		<input type="checkbox"/>	Ninguno
2a.	<b>Influir</b> otra gente	<input type="checkbox"/>	De Mucha importancia
		<input type="checkbox"/>	De Poca Importancia
2b.	¿En qué medida se atribuyó esa habilidad a mi formación educativa universitaria?	<input type="checkbox"/>	Mucho
		<input type="checkbox"/>	Poco
		<input type="checkbox"/>	Ninguno
3a.	<b>Escuchar</b> a los demás	<input type="checkbox"/>	De Mucha importancia
		<input type="checkbox"/>	De Poca Importancia
3b.	¿En qué medida se atribuyó esa habilidad a mi formación educativa universitaria?	<input type="checkbox"/>	Mucho
		<input type="checkbox"/>	Poco
		<input type="checkbox"/>	Ninguno

## Habilidades Interpersonales en Gerentes de Organizaciones

4a.	<b>Entender problemas</b> desde perspectivas diversas	<input type="checkbox"/>	De Mucha importancia
		<input type="checkbox"/>	De Poca Importancia
4b.	¿En qué medida se atribuyó esa habilidad a mi formación educativa universitaria?	<input type="checkbox"/>	Mucho
		<input type="checkbox"/>	Poco
		<input type="checkbox"/>	Ninguno
5a.	<b>Enseñar</b> a los otros	<input type="checkbox"/>	De Mucha importancia
		<input type="checkbox"/>	De Poca Importancia
5b.	¿En qué medida se atribuyó esa habilidad a mi formación educativa universitaria?	<input type="checkbox"/>	Mucho
		<input type="checkbox"/>	Poco
		<input type="checkbox"/>	Ninguno
6a.	<b>Servir</b> a los demás	<input type="checkbox"/>	De Mucha importancia
		<input type="checkbox"/>	De Poca Importancia
6b.	¿En qué medida se atribuyó esa habilidad a mi formación educativa universitaria?	<input type="checkbox"/>	Mucho
		<input type="checkbox"/>	Poco
		<input type="checkbox"/>	Ninguno
7a.	<b>Negociar</b>	<input type="checkbox"/>	De Mucha importancia
		<input type="checkbox"/>	De Poca Importancia
7b.	¿En qué medida se atribuyó esa habilidad a mi formación educativa universitaria?	<input type="checkbox"/>	Mucho
		<input type="checkbox"/>	Poco
		<input type="checkbox"/>	Ninguno
8a.	<b>Resolver conflictos</b>	<input type="checkbox"/>	De Mucha importancia
		<input type="checkbox"/>	De Poca Importancia
8b.	¿En qué medida se atribuyó esa habilidad a mi formación educativa universitaria?	<input type="checkbox"/>	Mucho
		<input type="checkbox"/>	Poco
		<input type="checkbox"/>	Ninguno
9a.	<b>Comunicar</b> efectivamente	<input type="checkbox"/>	De Mucha importancia
		<input type="checkbox"/>	De Poca Importancia
9b.	¿En qué medida se atribuyó esa habilidad a mi formación educativa universitaria?	<input type="checkbox"/>	Mucho
		<input type="checkbox"/>	Poco

## Habilidades Interpersonales en Gerentes de Organizaciones

		<input type="checkbox"/>	Ninguno

**Sección III. Información acerca de los resultados de esta encuesta**

10a.	Me gustaría una copia de los resultados de esta encuesta	<input type="checkbox"/>	Sí
		<input type="checkbox"/>	No
10b.	Al correo electrónico: _____		

¡Muchas gracias por sus valerosas respuestas y por haber completado todas!

Beth