

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**(Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango)"**

**TESIS DE GRADO**

**KARLA YESENIA REYES MALDONADO**

**CARNET 16008-11**

QUETZALTENANGO, MARZO DE 2016

CAMPUS DE QUETZALTENANGO

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**(Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango)"**

**TESIS DE GRADO**

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR

**KARLA YESENIA REYES MALDONADO**

PREVIO A CONFERÍRSELE  
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA

QUETZALTENANGO, MARZO DE 2016  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.

VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO

VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS

SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS

VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO

SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY

DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

MGTR. STELLA DE LOS ANGELES BAUER WALTER DE MÉNDEZ

## **REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

DRA. ILEANA JUDITH ARMAS GORDILLO DE RONQUILLO

## **AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

DIRECTOR DE CAMPUS: P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.

SUBDIRECTOR DE INTEGRACIÓN  
UNIVERSITARIA: P. JOSÉ MARÍA FERRERO MUÑIZ, S.J.

SUBDIRECTOR ACADÉMICO: ING. JORGE DERIK LIMA PAR

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

SUBDIRECTOR DE GESTIÓN  
GENERAL: MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 7 de diciembre de 2015.

Ingeniero  
Derik Lima Par  
Sub Director Académico  
Campus de Quezaltenango  
Universidad Rafael Landívar

Estimado Ingeniero

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he concluido la asesoría de la Tesis titulada, "**Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional**" (**Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la asociación de hoteles de Quetzaltenango**) elaborada por la estudiante **Karla Yesenia Reyes Maldonado** quien se identifica con carné No. 1600811 de la carrera de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional.

He revisado con mucho interés dicho trabajo, el cual cumple con los requisitos académicos, metodológicos y científicos, establecidos en la guía de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, razón que me conduce a extender dictamen favorable a efecto de que la estudiante **Karla Yesenia Reyes Maldonado**, continúe con el trámite correspondiente para la Defensa Privada de Tesis.

Sin otro particular, me suscribo atentamente



Lcda. Stella Bauer Walter de Méndez. Msc.  
Asesora de Tesis

Licda. Msc.  
*Stella Bauer Walter de Méndez*  
Psicología y Recursos Humanos  
Colegiado No. 11.818

**Orden de Impresión**

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante KARLA YESENIA REYES MALDONADO, Carnet 16008-11 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 05738-2016 de fecha 9 de marzo de 2016, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
(Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango)"**

Previo a conferirsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 16 días del mes de marzo del año 2016.

*Irene Ruiz Godoy*  
\_\_\_\_\_  
MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODÓY, SECRETARIA  
HUMANIDADES  
Universidad Rafael Landívar

## **Agradecimientos**

### **A Dios y a la**

#### **Virgen María:**

Por ser mi guía y estar siempre a mi lado, por colmarme de bendiciones día a día.

#### **A mis Padres:**

Erick Eliseo Reyes Rodas y Sandra Luisa Maldonado Torres, por darme la vida, y ser mi apoyo incondicional en cada una de las etapas de mi vida.

#### **A mis Hermanos:**

Silvia María y Erick Alfonso Reyes Maldonado, por su confianza, cariño y apoyo.

#### **A mis Amigas:**

Ana Arocha, Maggy Arocha, Mishel López y Karen Alvarado, por compartir esta etapa universitaria y por todos los momentos inolvidables vividos.

#### **A mis Catedráticos:**

Por compartir conmigo sus conocimientos, experiencias y sobre todo su ejemplo de profesionalismo, especialmente a mi asesora de tesis Lic. Stella Bauer y a mi evaluadora Lic. Ileana Armas.

#### **A la Universidad**

#### **Rafael Landívar:**

Por prepararme integralmente para afrontar la vida.

## **Dedicatoria**

**A Dios y a la**

**Virgen María:**

Por permitirme cumplir uno de mis más grandes sueños.

**A mis Padres:**

Por estar conmigo en cada momento, por brindarme su apoyo en las buenas y en las malas.

**A mis Hermanos:**

Por ser parte fundamental de mi vida, por brindarme su apoyo completo.

**A mis Familia:**

Por estar presente en cada éxito de mi vida, por su amor incondicional.

**A la Universidad**

**Rafael Landívar:**

Por ser mi casa de estudio, por formarme profesionalmente.

## Índice

	<b>Pág.</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Habilidades gerenciales.....	7
1.1.1 Definición.....	7
1.1.2 El gerente.....	7
1.1.3 Clasificación de las habilidades gerenciales.....	9
1.1.4 Liderazgo gerencial.....	11
1.1.5 La comunicación gerente-colaborador.....	12
1.1.6 Negociación y solución de conflictos.....	12
1.1.7 Las decisiones gerenciales.....	13
1.1.8 Las habilidades de los gerentes eficaces .....	15
1.2 Desarrollo organizacional.....	15
1.2.1 Definición.....	15
1.2.2 Fundamentos teóricos del desarrollo organizacional.....	15
1.2.3 Proceso del desarrollo organizacional.....	17
1.2.4 Objetivos básicos del desarrollo organizacional.....	20
1.2.5 Importancia y necesidad del desarrollo organizacional.....	21
1.2.6 El agente del desarrollo organizacional ¿Quién es?.....	21
1.2.7 Resistencia al cambio organizacional.....	22
1.3 Contextualización de la unidad de análisis.....	24
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>25</b>
2.1 Objetivos .....	25
2.1.1 Objetivo general.....	25
2.1.2 Objetivos específicos.....	26
2.2 Variables de estudio.....	26
2.3 Definición de variables.....	26
2.3.1 Definición conceptual de las variables.....	26
2.3.2 Definición operacional de las variables.....	26
2.4 Alcances y límites.....	27

2.5	Aporte.....	27
<b>III.</b>	<b>MÉTODO.....</b>	<b>28</b>
3.1	Sujetos.....	28
3.2	Instrumentos.....	28
3.3	Procedimiento.....	28
3.4	Tipo de investigación, diseño y metodología estadística.....	29
<b>IV.</b>	<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>31</b>
<b>V.</b>	<b>DISCUSIÓN.....</b>	<b>40</b>
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>45</b>
<b>VII.</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>46</b>
<b>VIII.</b>	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>47</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>50</b>

## **Resumen**

Los gerentes son los sujetos encargados de llevar a la empresa al cumplimiento de los objetivos establecidos. El camino hacia esta meta se vuelve favorable, cuando los encargados poseen un conjunto de habilidades que incluyen destrezas de liderazgo, motivación, escucha activa y negociación que les permitan dirigir a los colaboradores hacia el desarrollo organizacional.

Por lo tanto, el objetivo de esta investigación es determinar la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, estudio que se realizó con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango.

Para lograrlo se realizó una escala de Likert elaborada con el fin de medir la relación entre las variables de estudio. El resultado de la investigación fue significativa y fiable en base al método de proporciones, ya que los enunciados miden exactamente las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional y si se volviera a realizar el cuestionario los resultados serían iguales o similares. A partir de ello, se comprobó que si existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional. Además, se concluyó que para las empresas hoteleras es fundamental que los dirigentes utilicen sus conocimientos y sobre todo sus habilidades para encaminar al personal al logro de las metas establecidas y mejorar así la productividad de la empresa.

Se propuso una guía de 4 estímulos que permiten a los gerentes mejorar sus habilidades a través de diferentes actividades con el fin de reflejar que cuando las habilidades que se poseen son puestas en práctica se logra el desarrollo organizacional.

## I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones poseen un esquema o plan para lograr las metas que han sido establecidas, por lo tanto, el éxito de una organización al lograr sus fines y objetivos, se debe en gran escala al trabajo gerencial de la misma. Los sujetos que ocupan el cargo en la dirección de una institución, se denominan gerentes o directivos y son los que se comprometen a gestionar las acciones y procesos dentro de la compañía.

Los directivos para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa, deben estar al pendiente de cómo utilizar las múltiples formas de autoridad para intervenir en el actuar de sus colaboradores, sin dejar de lado que es lo que se pretende obtener y hacia donde marcha.

La plataforma básica de los buenos gerentes es la eficiencia y la eficacia para conseguir las metas de la organización, la capacidad que tiene de minimizar los recursos empleados para obtener los objetivos de la empresa (hacer las cosas bien) y la capacidad para establecer las metas adecuadas (hacer lo que se debe hacer), permitiéndose así generar la efectividad y buscar el desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional es la medida de la efectividad de una empresa, en otras palabras, es el grado en que la institución alcanza los objetivos apuntados y está relacionado en gran medida con el desempeño gerencial.

Es entonces preciso exponer que los gerentes son determinantes en organizaciones de todas dimensiones, ya que logran establecer situaciones favorables para los colaboradores, calificar el trabajo con precisión y promover la mejora de la productividad. Cuando el gerente consigue estos excelentes resultados, las personas pueden llegar a ser muy fructíferas, por lo tanto, es preciso comprobar cuáles son las habilidades que describen realmente al gerente.

A continuación se presentan, a modo de antecedentes, juicios de algunos autores que han elaborado estudios anteriores con los mismos temas.

Aguilar, Cetina y Ortega (2010) en el artículo, Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados, un enfoque relacional para el estudio del liderazgo, encontrado en la revista Psicoperspectivas Vol. 9, No. 1, explican que los sujetos que cubren un cargo de mando en una empresa, requieren cierto tipo de habilidades que beneficien la relación jefe-colaborador, que son indispensables para que los subalternos acepten la autoridad con la que los dirigentes cuentan, entonces no basta con que los gerentes posean habilidades sino que es importante que los subordinados las perciban.

Dentro de estas habilidades se pueden mencionar dos grandes grupos: las actitudes administrativas y las de liderazgo. Las primeras incluyen destrezas de mercado, que se refieren a la planificación de estrategias para competir en el mundo comercial. Dentro del liderazgo se encuentran las prácticas de clan, que se relacionan a las interacciones interpersonales afectivas.

Coto (2012) en la tesis, Eficacia de un programa de capacitación basado en competencias laborales para incrementar el desempeño y las habilidades gerenciales de las jefaturas que ejercen funciones de supervisión, estudio con enfoque cualitativo, asumió como objetivo analizar si el plan de acción realizado a partir de competencias laborales tiene relación con el trabajo desempeñado y las actitudes directivas; el estudio se realizó en una empresa que distribuye productos como servilletas y papel higiénico, la muestra constó de 30 personas que correspondían a jefaturas. El instrumento utilizado fue un Inventario de habilidades o competencias gerenciales diseñada por Mireya Lozano Leal, especialista en Psicología con una Maestría en Administración de Empresas del Tecnológico de Monterrey. A través de este estudio se llegó a la conclusión que el plan de acción efectuado aumentó la eficiencia del trabajo de los colaboradores, donde se observó también que, si las personas encargadas de manejar la empresa tienen claros los puntos clave del éxito, serán ejemplo para los subordinados y un elemento básico a favor del desarrollo organizacional. Por lo tanto, se recomienda implementar programas de capacitaciones para optimizar el trabajo del personal que ejerce cargos de supervisión.

Ferrer y Clemenza (2006) en el artículo titulado, Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva, encontrado en la revista Tendencias Vol. VII. No.1, disponible en internet, explican que la administración en la actualidad procura que el individuo sea capaz de incorporar

sus conocimientos y habilidades a los procesos desarrollados en la empresa, con lo cual se pretende descubrir las destrezas que llevan al resultado exitoso de los objetivos organizacionales.

En relación, señalan que los atributos de los gerentes triunfantes no pueden considerarse como universales, puesto que muchos pueden aplicarse o no, de acuerdo a determinadas situaciones específicas. También establecen que la mezcla adecuada de habilidades cambia cuando el sujeto progresa en la empresa. Los puestos menores a la gerencia necesitarán de más capacidades técnicas que en los puestos medios y altos; así, la exigencia de habilidades conceptuales cambia en proporción al cargo en la escala de la organización. Es decir, su exigencia de conocimiento teórico o conceptual crecerá en la forma en que se evolucione en el escalafón jerárquico. La importancia relativa de éstas varía conforme el nivel de responsabilidad administrativa u operacional. También argumentan que las habilidades son disposiciones personales, consecuencia del discernimiento, la investigación, la experiencia y el talento. Cuando los gerentes disponen las funciones administrativas claves, obtienen un ambiente de trabajo de alto desempeño.

Álvarez (2014) en la tesis, Grado de dominio en las competencias directivas para mandos medios del área de producción en una industria de bebidas, estudio con enfoque descriptivo, tuvo como objetivo conocer el nivel en que los cargos medios manejan las habilidades directivas; el estudio se realizó en una empresa que se encarga de la producción, empaque y distribución de bebidas en toda la República de Guatemala, la muestra constó de 15 personas que pertenecían a cargos medios, el instrumento utilizado fue un formato elaborado por la investigadora Martha Alles, con base a las competencias establecidas para nivel gerencial intermedio.

Debido al grado de dominio que poseen los mandos medios del área de producción, estableció como conclusión que todas las competencias son importantes para la realización de funciones; así como para formar un perfil basado en competencias generales, con el cual logró que las funciones que desarrollan los puestos medios sean óptimas en el día a día. Las recomendaciones promueven el uso de competencias indispensables como: la cooperación, calidad de trabajo, compromiso y las reglas de vida propias del personal.

Petit (2012) en el artículo, El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo, encontrado en la revista de Ciencias Sociales, explica que para generar cambios en las empresas es necesario promover estrategias dinámicas y motivadoras que permitan transformar la realidad que viven la mayoría de instituciones, dicha realidad evidencia la poca participación de los subordinados y la falta de sentido de pertenencia. Entonces, es importante orientarse hacia un desarrollo organizacional integrado que permita el empoderamiento de los colaboradores para lograr así el funcionamiento perfecto de cada una de las áreas que conforman la organización.

Vicente (2013) en el artículo titulado, Fuerza laboral mueve a las empresas, encontrado en el periódico Prensa Libre, expone que el trabajo logra llevar a una persona a progresar en el espacio profesional y personal, cuando la compañía consigue fabricar circunstancias y escenarios atractivos, que cedan el camino al éxito. La empresa debe tener bien descrito el puesto que ocupará un colaborador, para que éste pueda realizar sus funciones adecuadamente y demuestre un desempeño excelente.

De este modo, el sujeto buscará la forma de encontrar un puesto que cumpla sus expectativas y que pueda desempeñar sin ningún problema. Para que esto sea así, los líderes deben mantener en todo momento redes de comunicación fuertes, que permitan expresar las necesidades de los colaboradores y tratar de solucionarlas, a fin de que éstos continúen con su perspectiva de cooperación. Si se incitan las habilidades, capacidades y potencial del equipo de trabajo, la empresa marchará adecuadamente. Es preciso que las empresas adquieran estrategias para descubrir el éxito, que contengan proyectos de apoyo para los dirigentes y los colaboradores.

Soto (2014) en la tesis, Análisis de la cultura organizacional y su relación en el desarrollo organizacional en una empresa multinacional, estudio con enfoque descriptivo, planteó como objetivo definir la relación que la cultura organizacional posee en el proceso de desarrollo organizacional; realizado en una empresa internacional que elabora y suministra productos de uso diario, la muestra fue comprendida por 110 personas laborantes de la empresa, en diferentes puestos. El instrumento que utilizó fue una escala de Likert y el método de observación directa.

El estudio permitió llegar a la conclusión que la relación de cultura y desarrollo organizacional está fijada por determinados factores como tolerancia de cambios, colaboración y compañerismo, planeación estratégica y motivación. Cada una de estos factores hace que la relación de las dos variables sea más estrecha, lo que hará que el desarrollo organizacional sea o no eficaz, ya que los objetivos de éste es la realización de los cambios necesarios en las personas y llevar a la empresa a un sobresaliente nivel de actividad. Por lo tanto, recomienda mejorar la comunicación entre gerentes y colaboradores, así como promover los valores empresariales establecidos.

Molina (2000) en el artículo titulado, El desarrollo organizacional como favorecedor del cambio, que aparece en la revista Estudios Gerenciales, explica que el desarrollo organizacional surge de los requerimientos de un contexto variable y del discernimiento producido por el avance de los saberes. Las apresuradas modificaciones dentro del medio organizacional, han requerido métodos y estructuras empresariales que sean moldeables y que ofrezcan más capacidad de respuesta que el sistema acostumbrado, lo que conlleva a la demanda de nuevas capacidades particulares y organizacionales.

Toda organización que desee el desarrollo organizacional, debe tener en cuenta que existen tres agentes precisos para el cambio organizacional; primero que el personal con el que cuente posea diferentes valores y habilidades; segundo las características de la gerencia, las cuales abarcan conocimientos y tolerancia; y tercero el modo de autoridad utilizado en la realización del desarrollo organizacional.

Aldama (2015) en el artículo titulado, Los modelos de gestión influyen en la transformación de las empresas, encontrado en el periódico El país, expone que se ha demostrado que los grupos de innovación ejercen un dominio valioso en las organizaciones, siempre y cuando la cultura de las mismas y el estilo de liderazgo permitan la colaboración de las personas y se confíe en ellas.

Los modelos de gestión de la innovación favorecen la transformación de las organizaciones, y a través de ellos se logra detectar de manera más sencilla, nuevas oportunidades de negocio, que mejoren su eficiencia y por lo tanto que logren ser más competitivas. Por ello afirma que en una

organización en la que están habituados a compartir el mando, es posible que los directivos ejerzan un liderazgo transformacional y lograr así el desarrollo eficiente de la empresa.

Rodríguez, Peteiro y Rodríguez (2007) en el artículo, Desarrollo organizacional: ¿Qué significa?, disponible en internet, comentan que el tema del desarrollo en las empresas ha sido manejado como una forma de mediación y se ha establecido como la herramienta por excelencia para el cambio, en busca del mayor beneficio organizacional, estado necesario en el mercado actual, caracterizado por la crecida competencia mundial. Sin embargo, es preciso saber que la mejor manera de causar auténticos cambios en las organizaciones, es a partir de moldear su cultura, lo que implica transformar los mecanismos de vida, credos, valores y formas admitidas en relaciones interpersonales.

Labarca, Ferrer y Villegas (2006) en el artículo, Cambio organizacional, encontrado en la revista de Ciencias Sociales, explican que el cambio organizacional es la modificación de las diferentes estructuras ya establecidas. Es común que los colaboradores de una empresa se resistan a la transformación, ya que ésta puede ocasionar miedo e incertidumbre, por eso es importante destacar el papel del agente de cambio que es el sujeto que toma el compromiso de implementar estrategias en busca de las modificaciones ya planificadas. Este papel puede ser asumido por la administración o ser realizado por un agente externo, en cualquiera de los casos, se debe buscar que cada etapa del proceso de cambio sea aceptada por los colaboradores.

González (2004) en la tesis titulada, Intervención de desarrollo organizacional en una empresa de artículos de hierro forjado, estudio con enfoque descriptivo, se propuso como objetivo la elaboración del diagnóstico de la compañía mediante la aplicación de técnicas especializadas; la muestra estuvo comprendida por 20 colaboradores de la empresa, en puestos administrativos y operativos, el instrumento que utilizó fue la entrevista. Dentro de las conclusiones más importantes de este estudio están: reconocer el impacto positivo de una visión común y valorar los comentarios y opiniones del cliente interno y externo, ya que ellos conocen mejor la empresa. La recomendación es tener presente la importancia de los conceptos teóricos y su correcta aplicación en el proceso de la intervención.

## **1.1 Habilidades gerenciales**

### **1.1.1 Definición**

Whetten y Cameron (2011) definen las habilidades gerenciales como aquellas destrezas necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros. Los nuevos tiempos se caracterizan por los constantes y repentinos cambios, sin embargo hay algo que no cambiará en mucho tiempo, las habilidades básicas que están en el núcleo de las relaciones personales positivas y agradables. Las relaciones siempre han estado guiadas por valores como el amor y la confianza y éstas son unas de las metas de los seres humanos. A pesar de los recursos tecnológicos, las habilidades humanas siempre serán fundamentales en el crecimiento particular y profesional del individuo.

Por otro lado, Madrigal (2009) llama habilidad al talento o ingenio de un sujeto para efectuar una labor; de esta forma en el ámbito organizacional, se considera que las habilidades de un gerente se miden en función de su capacidad y aptitud para administrar, tomar medidas, negociar y arreglar problemas; estos son términos que designan labores de primer grado en cualquier función directiva de todas las organizaciones gubernamentales o privadas. También intervienen conocimientos para realizar actividades como estructuras y planeación de estrategias en beneficio del desarrollo organizacional.

### **1.1.2 El gerente**

Hace algunas décadas se consideraba muy fácil definir el trabajo de un gerente, ya que ellos ocupaban los cargos administrativos, en los cuales les decían a los demás colaboradores qué hacer y cómo hacerlo. Estos cargos administrativos eran ocupados por personas de diferentes características, edades que variaban entre los 18 años hasta los 80 años, los cuales tenían a su cargo diferentes tipos de empresas y hasta variaban entre gerentes hombres o mujeres. Robbins y Coulter (2013) resaltan que en el 2007 solo había 12 mujeres directoras encargadas de empresas destacadas en Estados Unidos.

Pero en la actualidad no es tan fácil definir a un gerente, ya que los constantes cambios que se dan dentro y fuera de la organización, hacen que en muchas ocasiones le corresponda al directivo

realizar ciertas actividades que son meramente de cargos operativos. Entonces, ¿Cómo se podría definir a los gerentes? Son los colaboradores encargados de organizar y controlar la labor de otras personas, para que se logren los objetivos que se han planteado en la organización. El trabajo de un administrador, entonces, no tiene que ver con resultados propios, sino con apoyar a los demás a efectuar sus labores, esto puede representar el enlace del trabajo de un distrito o inspeccionar a una sola persona.

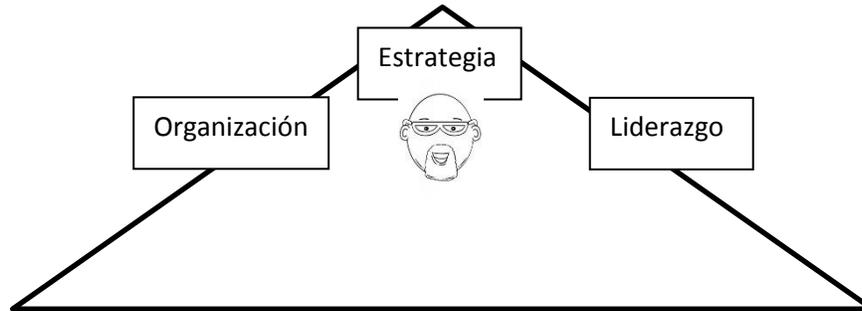
Belker y Topchik (2007) comentan que el gerente debe ser el encargado de lograr que los colaboradores se auto dirijan, que realicen sus funciones con gusto y no solo porque lo tengan que hacer, por lo tanto ellos deben enfocarse en su relación con los colaboradores y luego con la tarea que deben desempeñar, necesitan confiar en ellos.

Antes se presentaban dos tipos de directivos en las organizaciones, los especialistas, que se encargaban de los quehaceres técnicos con funciones concretas, y los generalistas, que se encargaban de la gerencia general.

Pero la modernidad ha forzado a buscar personas más allá de especialistas y generalistas, un nuevo tipo de gerente, que se encuentre competente para manejar empresas en el siglo XXI, se refiere entonces a un gerente integral, el cual es una persona capacitada para manejar recurso humano, físico, financiero, tecnológico, entre otros.

Tobar (2010) afirma que cada puesto tiene sus propias funciones, el gerente integral es el encargado de fungir como capitán del equipo y velar porque todos los puestos realicen su trabajo adecuadamente. Cuando alguno de los departamentos efectúa mal sus funciones, no se dice que es únicamente ese departamento el que está mal, sino que se dice que la empresa es la que realiza mal sus operaciones. Es entonces cuando el gerente debe actuar de acuerdo a los tres ejes de la gerencia integral.

Figura 1: Ejes de la gerencia integral



Fuente: Tejada (2007)

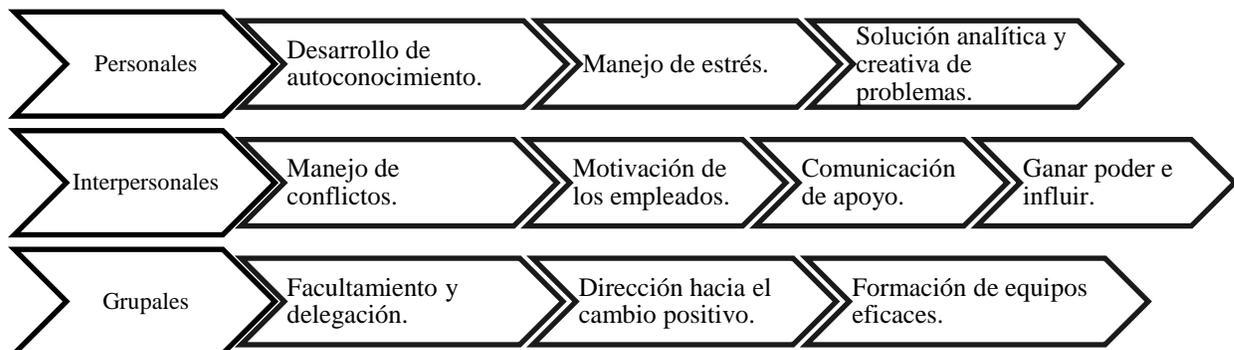
El eje de estrategia se refiere al manejo de la compañía a través de planes de acción que permitan el crecimiento de la empresa. La organización busca que las acciones planificadas sean llevadas a cabo de forma correcta, el gerente debe entonces controlar la dirección de la empresa en todos los sentidos. Muchos directivos olvidan que el corazón de la empresa, no son solamente los papeles, sino que lo forman las personas, es por eso que el gerente integral tiene que poseer dotes de liderazgo y habilidades comunicativas que permitan que todos trabajen por el mismo objetivo, el desarrollo de la organización.

### 1.1.3 Clasificación de las habilidades gerenciales

La relación de un gerente con sus colaboradores es muy significativa, ya que implica el tratarlos con respeto y dignidad, esto se consigue a través de una formación directiva concreta y una actitud positiva. A criterio de los autores Whetten y Cameron (2005), las habilidades gerenciales esenciales son diez, agrupadas en tres categorías.

- Personales, contemplan a la persona en sí.
- Interpersonales, relación con las demás personas.
- Grupales, liderazgo y trabajo en equipo.

Figura 2: Un modelo de habilidades directivas esenciales



Fuente: Whetten y Cameron (2005)

Las habilidades personales contemplan a la persona en sí, cuando una persona se conoce a sí misma (carácter, conducta, reacciones, entre otras) permite relacionarse e interactuar con las demás personas más fácil, estas interacciones ponen en evidencia las habilidades de comunicación, tolerancia, y solidaridad en las que los vínculos con los demás se verán beneficiados. Las destrezas grupales se refieren a la forma en que una persona toma la batuta de un grupo para dirigirlos a una meta en común.

En ese contexto, Katz (como se citó en Robbins y Coulter, 2013) implementó un proyecto para detallar las destrezas gerenciales, en el cual identificó tres habilidades básicas, las habilidades técnicas, que son los conocimientos específicos de un trabajo y las técnicas necesarias para realizar correctamente las labores del puesto. Estas prácticas son más significativas en los escalones menores de la administración; también están las habilidades humanas, estas se centran en la capacidad de trabajar bien con las personas. Los gerentes que ponen estas habilidades en práctica, son los que logran desarrollar el potencial de cada uno de sus subordinados; y por último se encuentran las habilidades conceptuales, que son las que usan los gerentes para deliberar y enjuiciar condiciones imprecisas y complicadas. Con estas habilidades el gerente logra contemplar la organización en su totalidad.

Madrigal (2009) considera que las habilidades que un gerente debe dominar en primer lugar es la comunicación, saber tomar decisiones y estar conscientes del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y planear, ser líder, saber manejar el tiempo y sobre todo ser

asertivo. También explica que las habilidades son capacidades que se logran del desarrollo del juicio, la información, la experiencia y el talento.

#### **1.1.4 Liderazgo gerencial**

El liderazgo es una de las habilidades gerenciales, que el directivo debe practicar en todo momento, porque para poder llegar ser líder, se debe conseguir el apoyo de los colaboradores, sin que ellos se vean obligados a brindarlo. Es muy importante entonces aclarar que no es lo mismo poder que autoridad, la autoridad la consigue una persona por el simple hecho de asumir un cargo más elevado, pero el poder es el que se vincula con la influencia, no solo en el trabajo, sino que impulsa lazos más allá.

González (2006) menciona que hay diferentes tipos de poder que afectan el comportamiento de los demás y que el gerente debe aprender a utilizar adecuadamente.

- Poder de recompensa

El líder gratifica a un colaborador por realizar adecuadamente sus actividades, este término se puede asociar a actividades tales como guiar y persuadir, incluso llega a ser constructivo.

- Poder coercitivo

Basado en la capacidad que dentro de la organización tiene una persona para administrar sanciones y castigos cuando los sujetos no realizan correctamente sus funciones.

- Poder de referencia

En el cual el colaborador ve a su líder como un ejemplo a imitar.

Otras de las características fundamentales en el liderazgo, es el comprender a los subalternos, ya que como seres humanos no son perfectos y en determinados momentos puede tener alguna dificultad en su vida, que afecte su rendimiento laboral; así mismo, las cualidades de simpatía y agrado deben estar siempre presentes, ya que el líder debe buscar ejercer poder y no autoridad. Estas cualidades también permiten desarrollar en los colaboradores lealtad y el deseo de realizar las funciones no solo en pro de la empresa, sino también en beneficio personal. Un gerente por lo tanto debe desarrollar al máximo estas características de líder.

### **1.1.5 La comunicación gerente-colaborador**

Madrigal (2009) explica que comunicación proviene del latín communis que significa común. Cuando se habla de ella, por lo regular se piensa en las palabras emisor, receptor, medio y mensaje, que es el proceso básico de la misma.

Muchas de las dificultades que se pueden encontrar en una empresa se deben a la mala red de comunicación que existe, ya que comunicar implica muchas situaciones entre ellas el organizar y mejorar las relaciones de trabajo.

Dentro de los objetivos de la comunicación se pueden encontrar.

- Impulsar el plan estratégico de la empresa.
- Contribuir al sentido de pertenencia del colaborador.
- Transmitir mensajes eficientemente.
- Conocer las opiniones y expectativas de los subalternos.
- Potencializar en el gerente el rol de líder.
- Establecer un clima de cordialidad en la empresa.
- Evitar malos entendidos.

Un gerente eficiente debe saber manejar la comunicación entre colaboradores y hacia su persona de la mejor manera. Una de las causas más comunes de los fallos de los trabajadores, se debe a que los directivos no han dado la información precisa para que éste no se equivoque, aunque también en muchas ocasiones los jefes no saben escuchar, por lo tanto no están pendientes de las necesidades de su equipo de trabajo, lo que crea un clima desfavorable. Por eso es fundamental que en las reuniones de trabajo se enfatice la importancia de manejar una sola vía de comunicación que permita que todos sepan lo necesario.

### **1.1.6 Negociación y solución de conflictos**

El proceso por medio del cual se reúnen dos o más partes con el fin de solucionar algún conflicto o de llegar a un acuerdo, se llama negociación. Los directivos de la empresa son los encargados de regir este proceso, para que ellos puedan negociar de la mejor manera, deben en primer lugar,

estar al tanto de lo que sucede con los colaboradores e identificar si alguno de ellos tiene alguna inconformidad o simplemente necesita apoyo en alguna situación.

Los directivos también deben ser expertos en solucionar conflictos, ya que, al manejar recurso humano, en algún momento surgirá una dificultad, la cual puede afectar el desempeño de los involucrados, si no se resuelve. Para solucionar los conflictos se puede utilizar el mecanismo de ganar-ganar, por lo cual se presenta una serie de pasos para lograrlo.

- Identificar el problema.
- Analizar las partes involucradas y la información que ambos presentan.
- Establecer un plan de acción.
- Mostrar imparcialidad.
- Buscar puntos en común de ambas partes.
- Actuar con profesionalismo.
- Llegar a un acuerdo con el que ambas partes estén en total acuerdo.

Solucionar problemas, es entonces, una de las tareas más importantes en los puestos de mando alto, donde la experiencia y principios serán infaltables.

### **1.1.7 Las decisiones gerenciales**

Muchas veces los gerentes de una organización se preguntan ¿Cuál será la decisión correcta?, ¿Quién debe participar en las decisiones y qué papel puede tener?, y estas preguntas son de gran importancia para el éxito gerencial.

Puchol (2010) menciona que la toma de decisiones asertivas es fundamental en todo proceso directivo, tanto así que en francés, una de las formas de llamar a un gerente es *décideur*, que significa la persona que decide.

Decidir implica renunciar a lo que no se ha elegido, las decisiones tomadas hoy determinan el futuro. Por lo tanto aquellos gerentes que recientemente han sido promovidos o que no cuentan con tiempo de experiencia necesario, pueden presentar ansiedad y temor. Las decisiones gerenciales se pueden clasificar en dos tipos, las programadas, que son aquellas que se dan

habitualmente, por lo tanto no representan tanto desgaste para el gerente, y las no programadas, las cuales necesitan de atención individualizada, ya que son decisiones poco frecuentes o que pueden tener gran relevancia para la organización.

En esta misma línea, Ramírez (2007) establece un esquema básico en la toma de decisiones gerenciales, el cual consta de 5 pasos.

- El primero se refiere a la definición y justificación del problema, definirlo consiste en identificar aquel asunto sobre el cual debe y puede tomarse una decisión, en este proceso surgen preguntas como ¿Qué hay que resolver? ¿Cuáles son los puntos más importantes?
- El segundo paso involucra el análisis del medio ambiente, el cual se refiere a la identificación de aquellos componentes internos y externos que tienen un papel importante en la toma de decisión.
- El tercer paso se plantea la definición y defensa de los objetivos y su primacía, luego de encontrar la raíz del problema y los factores que rodean la decisión, es momento de establecer metas, que es lo que se quiere lograr y lo que no se va a hacer.
- El cuarto paso se titula identificación y análisis de alternativas, cada alternativa que se plantee tiene que poder resolver el problema, debe ser factible su realización y ser una ventaja que no imponga más problemas.
- El último paso, se refiere a la toma de una de las alternativas planteadas anteriormente, y para este paso hay que poner en práctica las habilidades, conocimiento y experiencia del gerente, quien es el responsable directo de la decisión.

Por otro lado, Robbins y Coulter (2013) mencionan que cuando los gerentes toman decisiones, se pueden encontrar con tres condiciones distintas, la certidumbre, la cual sería la condición ideal para la toma de decisión, en esta condición el gerente conoce cuál es exactamente el resultado de cada alternativa, lo que permite tomar la decisión acertada; otra de las condiciones es el riesgo, en donde es muy común que en cada decisión que se deba tomar, no se tenga la certeza de saber si es la adecuada o si sus consecuencias serán positivas o negativas, por lo tanto se apoya de estimaciones razonables; la última condición se presenta cuando el gerente no cuenta con estimaciones, ni con información completa que permita la orientación correcta, entonces él se encuentra en una condición de incertidumbre, en la cual toma la decisión por instinto.

### **1.1.8 Las habilidades de los gerentes eficaces**

Whetten y Cameron (2005) mencionan que el desarrollo de habilidades gerenciales es determinante para el éxito de la organización, las destrezas directivas son como un vehículo a través del cual la estrategia y la práctica de herramientas administrativas llegan a conseguir el resultado esperado.

Un gerente eficaz está formado por tres componentes básicos; el saber hacer que se refiere a los conocimientos adquiridos a través de la formación; el querer hacer que involucra factores emocionales y motivacionales; y por último el poder hacer que hace referencia a la posición en la que se encuentra dentro de la estructura organizacional. Estos componentes conducen sin duda alguna a asegurar la mejor contribución de los directivos a los resultados esperados por la organización, es aquí donde los gerentes tienen que tener la capacidad de obtener lo mejor de los trabajadores, por lo que se hace cada día más imprescindible que todos los gerentes sean eficaces y estén dispuestos a asumir los desafíos del desarrollo organizacional.

## **1.2 Desarrollo organizacional**

### **1.2.1 Definición**

Chiavenato (2008) define el desarrollo organizacional como el estudio del comportamiento de las personas en relación a los objetivos de una organización, para enfrentar juntos el ambiente interno y externo, e incrementar así la productividad de la misma. Éste se ha transformado en el material más utilizado para el cambio que busca como producto una mayor eficiencia organizacional.

George y Álvarez (2005) definen que el desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una táctica educativa que procura cambiar los dogmas, formas, valores y distribuciones de las organizaciones para que estas se adapten mejor al mercado laboral.

### **1.2.2 Fundamentos teóricos del desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional ha progresado durante los últimos años y se considera como un método fundamentado en el cambio organizacional. Al igual que cualquier método tiene

materiales teóricos, que ofrecen una base para lograr cambios observables en una organización. A continuación se explican algunos de ellos, así como las diferentes concepciones para enfrentar el cambio.

- Cambio planeado

Lewin (como se citó en Garzón, 2005) comenta que el concepto inicial de llevar a cabo el cambio, surgió en base a la idea de descongelar, mover y volver a congelar. Esto tiene como plan pasar de un lado a otro, donde se consigue un cambio perdurable. El primer paso como el segundo –descongelar y mover- se beneficiarán de agentes de cambio. En la segunda etapa del cambio, la prioridad es buscar las nuevas modalidades de comportamiento y relación, en donde las habilidades de los colaboradores son determinantes como el liderazgo, la toma de decisión y el trabajo en equipo. Luego procede la tercera etapa volver a congelar o recongelar, la cual tiene como función específica lograr que los cambios realizados sean perdurables, la idea es comprender el objetivo de la renovación organizacional.

- Teoría de sistemas

Las empresas son medios abiertos que se relacionan con el contexto. Resulta interesante ver la organización como un conjunto de partes, en el que todas ellas deben funcionar al máximo. Están en constante relación con el ambiente exterior, los objetivos establecidos por la empresa deben concordar con la realidad del entorno, ya que esto interviene en la supervivencia del sistema y en el desarrollo de la misma.

- Participación y delegación de la autoridad

Las mediaciones del desarrollo organizacional están estructuradas para aumentar el interés y la colaboración de los guías y de todas las partes de la organización. Un modelo sencillo de delegación de autoridad consta de cuatro pasos. Preparación, crear un mañana, visión y cambio. Este modelo muestra que, a mayor participación mayores resultados.

- Equipos y trabajo en equipo

Una idea esencial en el desarrollo organizacional, es que los equipos de trabajo permiten la construcción positiva de las organizaciones. Los equipos son importantes porque determinan la conducta individual en relación a normas y valores establecidos, también porque muchas de las

tareas a realizar necesitan no solo un punto de vista, sino varios, que permitan analizar las situaciones desde todas las formas posibles. Los equipos compensan las necesidades de las personas de convivencia social, así como de las muestras de aprecio y respeto.

Mondy y Noe (2005) comentan que la creación de equipos es un esfuerzo consciente para desarrollar grupos de trabajos eficaces y habilidades de cooperación a través de la organización, puede también ser la mejor forma de aumentar la moral, la retención de colaboradores y la rentabilidad de la organización.

- Estructuras paralelas de aprendizaje

Estas se forman con el objetivo de ver una dificultad y descubrir opciones de solución. La idea es lograr que la organización tenga una cultura diferente a la que tiene. En esencia, estas bases paralelas son un medio de cómo aprender a cambiar el sistema y después capitanear las etapas de cambio.

- Investigación-acción

Este es un sistema para formarse y formar a los demás acerca de la tarea del cambio organizacional, orientar en los esfuerzos para el cambio. Es el proceso de recopilar información del sistema actual, analizar de nuevo esos datos e iniciar acciones por medio de variables, para luego evaluar los resultados de estas acciones. Este es comparado con la aplicación del método científico.

### **1.2.3 Proceso del desarrollo organizacional**

De acuerdo a George y Álvarez (2005) no existe un convenio sobre las etapas que deben realizarse en el proceso, pero usualmente se sugieren cinco.

- Reconocimiento

Consiste en la presentación de ambas partes, consultor y cliente del sistema, es decir, la persona encargada del proceso de cambio y los agentes internos del cambio. Ambas partes definen las expectativas que tienen y se hace una pequeña evaluación diagnóstica sobre el poder de la estructura organizacional.

- Diagnóstico

Constituye el inconveniente concreto y cuáles son las relaciones que se van a cambiar en la organización. El consultor puede apoyarse por diferentes métodos de recolección de datos como cuestionarios y observación. Es muy importante enfocarse en la visión que tienen los colaboradores de la organización, para tomar esa información como punto de partida.

- Planeación

Luego de tener en cuenta los resultados del diagnóstico se establecen objetivos de cambio. Kilman (como se citó en George y Álvarez, 2005) indica que en esta fase deben observarse cinco líneas, la forma de actuar, las actitudes gerenciales, el inicio de equipos, las tácticas y el procedimiento de recompensas, y crear planes para cada una de ellas.

- Actuación

Se maneja la táctica de cambio, los planes deben ponerse en práctica en el orden establecido de las trayectorias anteriormente mencionadas.

- Evaluación

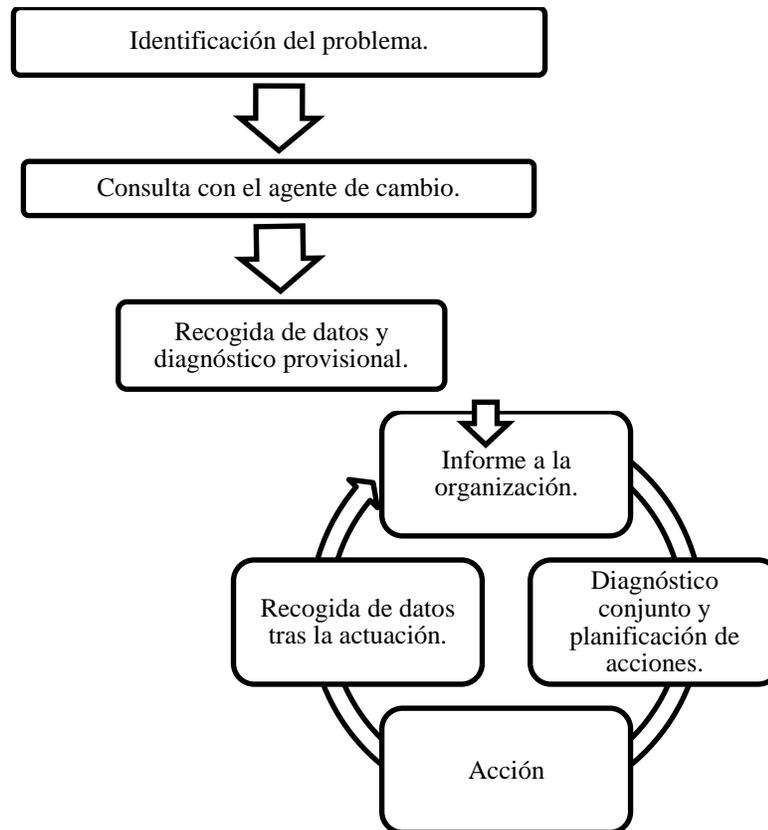
El resultado de la mediación se estudia y se retoman medidas del funcionamiento del sistema.

De acuerdo a Fernández (2010) una variación detallada en el desarrollo organizacional es la Investigación – acción en la cual se pone mayor énfasis en la evaluación después del cambio. Esta variación consta de siete pasos.

En la etapa inicial un miembro de la organización, por lo regular el gerente, percibe los problemas que podrían solucionarse con el apoyo de un agente de cambio, entonces se encarga de contactarlo. En la segunda etapa, el gerente y el agente de cambio analizan juntos los problemas y la forma en que consideran sea mejor tratarlos, en esta reunión verifican las necesidades de la organización y si el agente de cambio puede adecuarse al tratamiento, de lo contrario se busca otro experto. En la tercera etapa, se inicia el proceso de diagnóstico, donde se obtiene información de los colaboradores, para esto puede emplear diferentes técnicas como cuestionario, entrevistas u observaciones. Un miembro de la organización puede ayudar en este proceso, se

finaliza esta etapa con un diagnóstico provisional. Las otras etapas conllevan el informe a la organización, el diagnóstico conjunto y planificación de acciones, ejecución del plan y por último la recogida de datos tras la actuación. Las últimas cuatro etapas forman un ciclo recurrente. Para mayor comprensión se muestra la figura 3.

Figura 3: Modelo de investigación- Acción.



Fuente: Fernández (2010)

Por su parte, Porret (2008) explica a los gerentes acerca de la importancia de estar convencidos de implementar el cambio, estar consciente de las consecuencias que traiga y el tiempo que sea necesario invertir para lograr resultados fructíferos. Los factores fundamentales para la ejecución del proceso de cambio son

- El compromiso de los gerentes (alta dirección)

Los gerentes de la empresa deben mostrar a los colaboradores su aprobación completa a la realización de lo planificado, ya que ellos como cabezas de la empresa pueden influir positiva o negativamente en este proceso.

- El ritmo del cambio

En el proceso del cambio, es fundamental tomar el tiempo que se invertirá en cada etapa, éste debe ser adecuado para que permita realizar las acciones, sin prisas ni desperdicio de tiempo. Para los colaboradores es muy importante que se le permita digerir todos los cambios, de lo contrario podrían resistirse al mismo.

- El liderazgo

Cada persona tiene un estilo de liderazgo completamente diferente, por lo tanto durante el tiempo de cambio, el líder debe mostrar habilidades carismáticas, de persuasión y de convencimiento.

- Creación de grupos adecuados

Los colaboradores que han demostrado actitudes positivas y que están dispuestos a realizar cambios, en la manera de trabajar como en la manera de ver las cosas, son las personas con las que se debe trabajar, para luego utilizarlos de ancla con los demás colaboradores.

- Planificación del cambio

Los objetivos del cambio deben estar bien establecidos y ser conocidos por todos. También es necesario puntualizar en que la transformación se llevará a cabo pase lo que pase, ya que esto pondrá en alerta a las personas que están resistiéndose.

#### **1.2.4 Objetivos básicos del desarrollo organizacional**

Garzón (2005) explica que para iniciar en una empresa el proceso planeado del desarrollo organizacional, debe realizarse un diagnóstico sobre la situación en la que ésta se encuentra, para luego establecer los cambios que se quieren realizar. En la mayoría de organizaciones, existen objetivos generales de esfuerzos, dentro de los cuales se encuentran los siguientes.

- Obtener información interna y externa sobre la realidad organizacional y asegurar el feedback.
- Crear el clima adecuado para que el diagnóstico y las soluciones sean recibidas agradablemente.
- Diagnosticar situaciones insatisfactorias.

- Construir un clima de confianza entre colaboradores de la empresa, sin importar el puesto desempeñado.
- Ampliar el potencial de los sujetos, en las dimensiones de las capacidades técnicas, administrativas e interpersonales.
- Impulsar el trabajo en equipo.
- Colocar los problemas, roces y resistencias sobre la mesa y tratarlos directamente.
- Despertar la conciencia para que los colaboradores practiquen valores de acuerdo a los establecidos por la empresa.
- Estimular la necesidad de planear objetivos y metas que sean alcanzables.
- Incitar las emociones y sentimientos de las personas.
- Unir las necesidades y metas de la institución y de quienes la forman.

El seguimiento de estos objetivos, garantiza que el proceso de desarrollo organizacional marche correctamente.

### **1.2.5 Importancia y necesidad del desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional se ha relacionado, con el mayor recurso de cualquier organización, el recurso humano, el cual es determinante para el triunfo o ruina de la organización. Su administración es clave e incluye una infinidad de elementos, como el organigrama, trabajo en equipo, habilidades de liderazgo y dirección y las relaciones humanas, que permiten prevenir indiferencias y cuando están surjan resolverlas de la mejor manera posible. En este proceso se afrontarán problemas de comunicación, diferencias de grupo, situaciones de jefaturas y dirección. Esta táctica formativa indaga en los efectos de la acción a través de la realimentación, sin embargo hay que tener en cuenta que la única manera de cambiar una organización es lograr un giro en su cultura, es decir, cambiar el modo de vida, dogmas, y formas de relacionarse entre las personas, además de fomentar el sentido de pertenencia a la empresa, por lo que es una necesidad que los mandos altos sean capaces de lidiar con todas estas situaciones.

### **1.2.6 El agente del desarrollo organizacional ¿Quién es?**

Cuando una organización está dispuesta a iniciar el proceso de cambio, necesita de un catalizador, que es la persona que toma el control del proceso de cambio, se llama agente de cambio.

Cualquier gerente puede ser agente de cambio ya que es quien lo inicia y lo efectúa, cuando los directivos toman este papel suelen ser más razonables y cautelosos, ya que conocen la historia de la organización, su clima y cultura organizacional. Por lo contrario algunas organizaciones buscan asesores externos expertos en el tema, ya que ellos vienen de afuera es más fácil que aporten una perspectiva objetiva, aunque también implementan cambios drásticos que pueden no ser bien recibidos por todos. En cualquiera que sea el caso, el papel del gerente es fundamental en el seguimiento y acogida del cambio por parte de los colaboradores.

El agente de cambio también es conocido como el profesional del desarrollo organizacional y debe efectuar tareas como determinar los inconvenientes, realimentar, ayudar a diseñar tácticas o recomendar intervenciones que favorezcan a la empresa.

Los agentes de cambio buscan mejoras profundas y duraderas; al igual que los médicos, ellos afrontan una organización enferma, diagnostican sus males, prescriben y aplican intervenciones y revisan constantemente su evolución.

Según Dalton, Hoyle y Watts (2007) el agente del cambio debe realizar las siguientes acciones

- Ser flexible y sincero ante las causas del cambio.
- Promover la participación e impulsar emociones y sentimientos positivos.
- Escuchar los comentarios positivos o negativos.
- Hablar sobre los actos negativos y sus consecuencias.
- Explicar los beneficios del cambio.
- Admitir que el método antiguo resulta obsoleto.

Impulsar la participación de los colaboradores es fundamental, en cada etapa del proceso de cambio, ya que cuando las personas se sienten parte importante de una actividad, las actitudes serán más favorables.

### **1.2.7 Resistencia al desarrollo organizacional**

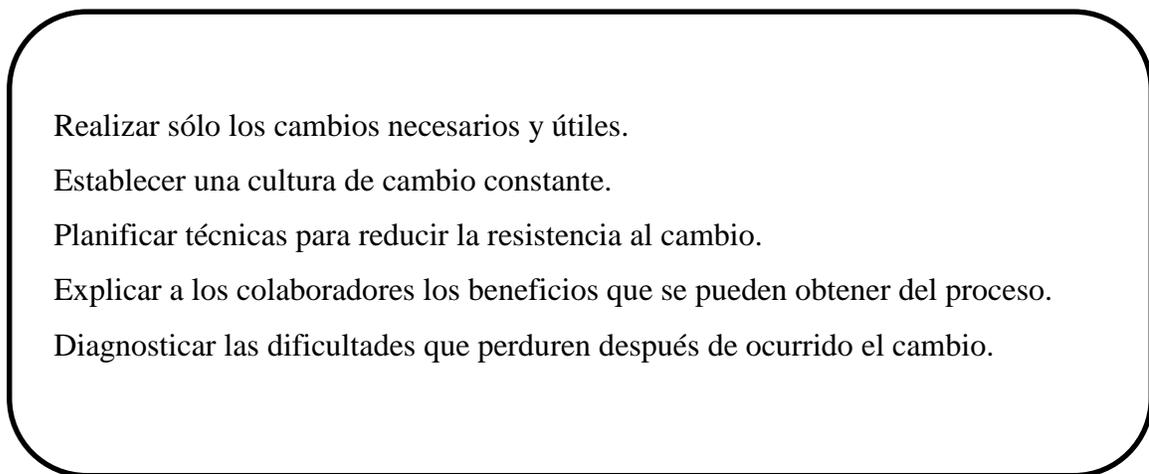
Para Davis y Newstrom (como se citó en Alles, 2007) los colaboradores y altos mandos pueden presentar resistencia al cambio por tres motivos principales.

- No les agrada el cambio, pueden sentir miedo e incertidumbre.
- Porque se considera que el método empleado para el cambio no es el adecuado, esto se debe a la mala comunicación que puede existir en la organización.
- Se piensa que los beneficios obtenidos del cambio, no son mayores que el riesgo que se corre o son para otros.

La resistencia al cambio también se presenta en tres clases, la resistencia lógica, psicológica y por factores sociológicos. La primera clase se relaciona con refutaciones contra la información proporcionada y su análisis racional, debido a malas redes de comunicación o falta de explicación sobre decisiones tomadas. La segunda clase depende de emociones, sentimientos y actitudes, las cuales deben ser manejadas efectivamente, para evitar que una actitud negativa sea copia por más personas. Y la última, si se afecta las normas del grupo y si estas serán respetadas.

En la etapa de planeación del cambio debe predecirse la resistencia al cambio, por lo tanto deben elaborarse planes de acción que busquen que los colaboradores y los altos mandos acepten y cooperen frente al cambio. Esta resistencia puede alertar al agente de cambio para revisar el proyecto y corroborar si es el apropiado. En la figura 4 se resumen varios lineamientos administrativos para el cambio responsable.

Figura 4: Lineamientos para la administración del cambio



Fuente: Alles (2007)

Las organizaciones que se apeguen a los lineamientos y planificación del cambio, podrán lograr sin duda el éxito del proceso y con ello los múltiples beneficios que este trae, no solo para la empresa sino para los colaboradores.

### **1.3 Contextualización de la unidad de análisis**

Quetzaltenango es una ciudad que posee una gran belleza cultural que atrae a miles de turistas cada año. Para atender a estas personas la Asociación de hoteles de Quetzaltenango cuenta con una lista de 25 centros inscritos que ofrecen servicios de exclusividad y excelencia. Los hoteles, en su mayoría, cuentan con salones para eventos especiales, restaurante, áreas de juegos, entre otros servicios. Cada centro cuenta con personal altamente capacitado y gerentes que desarrollan al máximo sus habilidades para lograr el mayor éxito organizacional.

## **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Una gerencia exitosa es un requisito indispensable para el desarrollo firme de la empresa. Para poder cumplir con las actividades y responsabilidades adecuadas de la gerencia, un administrador debe manejar ciertas habilidades, que lleven a la empresa a responder cada vez mejor a su entorno.

El término habilidad se refiere al talento o pericia que se tiene para desarrollar una tarea. Las destrezas gerenciales son la unión de capacidades y conocimiento que una persona adquiere para ejecutar acciones de liderazgo y coordinación, que incluyen aspectos como manejo y dirección de recursos humanos, gestión de tiempo, gestión de proyectos, toma de decisiones, trabajo en equipo, todo esto encaminado al desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional es un proceso planeado que busca que la empresa logre mejorar la productividad a través de la eficiencia y eficacia, la cual asegura la competitividad de la empresa y el crecimiento de sus colaboradores, es a través de éste proceso que los objetivos establecidos se logran y se satisfacen las obligaciones adquiridas con el recurso humano. Para dirigir dicho proceso no es necesario solamente el conocimiento, sino también el uso asertivo de habilidades gerenciales competentes.

En Quetzaltenango muy pocas empresas se encargan de velar por el desarrollo organizacional, y porque sus gerentes tengan o desarrollen las habilidades necesarias para llevar a la empresa a una mejor productividad y mayor crecimiento debido a diferentes factores como el económico, ya que solo algunas empresas invierten en el talento humano con el que cuenta la organización. Es por ello que surge la siguiente interrogante.

¿Cómo se relacionan las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional?

### **2.1 Objetivos**

#### **2.1.1 Objetivo general**

- Determinar la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango.

### **2.1.2 Objetivos específicos**

- Identificar las habilidades gerenciales conceptuales, técnicas y humanas de las gerentes.
- Determinar la importancia del desarrollo organizacional en los hoteles de la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango.
- Verificar los beneficios que el desarrollo organizacional obtiene a través de las habilidades gerenciales.

### **2.2 Variables de estudio**

- Habilidades gerenciales
- Desarrollo organizacional

### **2.3 Definición de variables**

#### **2.3.1 Definición conceptual de las variables**

- Habilidades gerenciales

Whetten y Cameron (2005) definen a las habilidades gerenciales como aquellas destrezas necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros.

- Desarrollo organizacional

Chiavenato (2008) define el desarrollo organizacional como el estudio del comportamiento de las personas en relación a los objetivos de una organización, para enfrentar juntos el ambiente interno y externo e incrementar así la productividad de la misma.

#### **2.3.2 Definición operacional de las variables**

Las variables de estudio se trabajaron a través de una escala de Likert realizada a jefes de hoteles de la Asociación de hoteles de la ciudad de Quetzaltenango. Se entiende en esta investigación como jefatura, aquellos cargos que tienen a su supervisión 2 o más personas y que ejercen de alguna manera liderazgo sobre los mismos, con el objetivo de cumplir con las metas de la organización.

## **2.4 Alcances y límites**

El estudio se realizó con gerentes de hoteles inscritos en la Asociación de hoteles de Quetzaltenango donde se logró determinar la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional.

Entre las limitantes que se encontraron en el estudio, se puede mencionar los diversos horarios de los gerentes de los hoteles, ya que por sus diferentes actividades no siempre se encontraban en su oficina para responder el cuestionario presentado.

## **2.5 Aporte**

A través de esta investigación se favorecen los hoteles ya que podrán identificar las habilidades gerenciales de sus jefes y así buscar el desarrollo organizacional.

Los estudiantes de Psicología Industrial/Organizacional, ya que pudieron poner en práctica los conocimientos adquiridos durante los años de estudios, en el campo real de las empresas.

La Universidad Rafael Landívar ya que quedará archivado este estudio para el apoyo de futuros estudiantes universitarios.

También se aportó a Guatemala, directamente al departamento de Quetzaltenango y a los miembros de la comunidad interesados en ampliar sus conocimientos sobre este tema.

## **III. MÉTODO**

### **3.1 Sujetos**

El estudio se realizó con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de hoteles de Quetzaltenango; la población de estudio fue conformado por 20 directivos de distintas clases sociales, con edades comprendidas entre los 19 y 64 años, de los cuales 12 son hombres y 8 mujeres, casados y solteros, en su mayoría graduados a nivel universitario.

### **3.2 Instrumentos**

Para recabar información se utilizó una escala de Likert que consta de 32 ítems. Achaerandio (2010) define la escala de Likert como un instrumento utilizado para medir actitudes y comportamientos a través de opciones de respuestas que van de un extremo a otro. La escala se denomina así por Rensis Likert, que publicó en 1932 un informe que describe su uso, las escalas permiten descubrir diferentes niveles de opinión, lo que resulta especialmente útil para temas desafiantes. Para el presente estudio, la misma fue validada por tres expertos profesionales en el campo, fue aplicada individualmente a los gerentes de las empresas hoteleras.

### **3.3 Procedimiento**

Para realizar la presente investigación se realizaron los siguientes pasos

- Se elaboró un sumario con tres posibles temas para tesis, los cuales incluían planteamiento del problema, una propuesta de índice de temas a investigar y la bibliografía a utilizar de acuerdo al tema.
- Se aprobó uno de los temas presentados.
- Se realizó la introducción y la investigación de antecedentes con apoyo en revistas, periódicos, tesis y artículos de internet.
- Se realizó el marco teórico con apoyo de libros recientes donde se presentó información sobre las variables de estudio.
- Se inició el capítulo II con el planteamiento del problema.
- Se determinaron los objetivos, hipótesis, alcances y límites, así como los aportes de la investigación.

- En el capítulo III se estableció los sujetos de estudio y el instrumento que se utilizó ya que tuvo gran importancia en la recopilación de información.
- Se determinó el diseño de investigación.
- Se planteó la metodología estadística para analizar los datos.
- Formulación del instrumento de investigación.
- Se realizó el trabajo de campo y la tabulación de los resultados obtenidos por medio del instrumento.
- Se efectuó la presentación y análisis de resultados.
- Se procedió a realizar la discusión de resultados, en la que se confrontó la información del marco teórico con los resultados obtenidos en el trabajo de campo.
- Se redactaron las conclusiones y recomendaciones.
- Planificación de la propuesta.
- Se recopilaron las referencias bibliográficas consultadas en la investigación.
- Se adjuntaron los anexos.

### 3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

Para la presente investigación se utilizó el método de investigación descriptiva. Achaerandio (2010) define la investigación descriptiva como aquella que estudia, interpreta y refiere los fenómenos, relaciones, correlaciones, estructuras, variables independientes y dependientes. Abarca todo tipo de recolección científica de datos con el ordenamiento, tabulación, interpretación y evaluación de estos. La descripción de lo que es, se entiende en un sentido mucho más complejo, que una simple descripción ingenua de los datos que aparecen.

La metodología estadística que se utilizó fue fiabilidad y significación de proporciones, Lohr, Palmas, y Martínez (2000), constituyen estas fórmulas para establecer los resultados.

Significación y fiabilidad de proporciones

- Adoptar el nivel de confianza al 95% (1.96)

- Encontrar el error típico de la 
$$\sigma_p = \sqrt{\frac{p \cdot q}{N}}$$
 proporción

- Hallar el error muestral 
$$E = 95\% (1.96) \times \sigma_p$$

- Encontrar la razón crítica Intervalo confidencial  $Rc = \frac{P}{\sigma p}$
- $C = Ls = p + E$
- $C = Li = p - E$
- Comparar la razón crítica con su nivel de confianza

Si  $RC > 2.58$  entonces es significativa

Si  $RC < 2.58$  entonces no es significativa

- Hallar porcentaje  $\frac{f}{N} = f.100$
- Hallar proporción  $\frac{p}{N} = f$
- Hallar Q  $Q = p - 1$
- Fiabilidad = es fiable si se encuentra contenida en el límite superior y límite inferior.

#### IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el siguiente cuadro se presentan los resultados obtenidos en el desenlace del trabajo de campo, para éste se utilizó una escala de Likert de 32 enunciados con el objetivo de evaluar las habilidades gerenciales de las personas que dirigen los hoteles inscritos en la Asociación de hoteles de Quetzaltenango y cómo estas influyen en el desarrollo organizacional.

PREGUNTA	f	%	P	q	$\sigma p$	E	L-I	L-S	RC	SIG	FIA
<b>Pregunta 1</b>											
Siempre	10	50	0.50	0.50	0.11	0.22	0.28	0.72	4.55	SI	SI
Casi siempre	5	25	0.25	0.75	0.10	0.19	0.06	0.44	2.50	SI	SI
Con frecuencia	4	20	0.20	0.80	0.09	0.18	0.02	0.38	2.22	SI	SI
Necesita mejorar	1	5	0.05	0.95	0.05	0.10	-0.05	0.15	1.00	NO	SI
<b>Pregunta 2</b>											
Siempre	10	50	0.50	0.50	0.11	0.22	0.28	0.72	4.55	SI	SI
Casi siempre	6	30	0.30	0.70	0.10	0.20	0.10	0.50	3.00	SI	SI
Con frecuencia	4	20	0.20	0.80	0.09	0.18	0.02	0.38	2.22	SI	SI
Necesita mejorar	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Pregunta 3</b>											
Siempre	13	65	0.65	0.35	0.11	0.21	0.44	0.86	5.91	SI	SI
Casi siempre	3	15	0.15	0.85	0.08	0.16	-0.01	0.31	1.88	NO	SI
Con frecuencia	1	5	0.05	0.95	0.05	0.10	-0.05	0.15	1.00	NO	SI
Necesita mejorar	3	15	0.15	0.85	0.08	0.16	-0.01	0.31	1.88	NO	SI

<b>PREGUNTA</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>P</b>	<b>q</b>	<b><math>\sigma p</math></b>	<b>E</b>	<b>L-I</b>	<b>L-S</b>	<b>RC</b>	<b>SIG</b>	<b>FIA</b>
<b>Pregunta 4</b>											
Siempre	6	30	0.30	0.70	0.10	0.20	0.10	0.50	3.00	SI	SI
Casi siempre	7	35	0.35	0.65	0.11	0.21	0.14	0.56	3.18	SI	SI
Con frecuencia	5	25	0.25	0.75	0.10	0.19	0.06	0.44	2.50	SI	SI
Necesita mejorar	2	10	0.10	0.90	0.07	0.13	-0.03	0.23	1.43	NO	SI
<b>Pregunta 5</b>											
Siempre	9	45	0.45	0.55	0.11	0.22	0.23	0.67	4.09	SI	SI
Casi siempre	5	25	0.25	0.75	0.10	0.19	0.06	0.44	2.50	SI	SI
Con frecuencia	2	10	0.10	0.90	0.07	0.13	-0.03	0.23	1.43	NO	SI
Necesita mejorar	4	20	0.20	0.80	0.09	0.18	0.02	0.38	2.22	SI	SI
<b>Pregunta 6</b>											
Siempre	16	80	0.80	0.20	0.09	0.18	0.62	0.98	8.89	SI	SI
Casi siempre	4	20	0.20	0.80	0.09	0.18	0.02	0.38	2.22	SI	SI
Con frecuencia	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Necesita mejorar	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Pregunta 7</b>											
Siempre	11	55	0.55	0.45	0.11	0.22	0.33	0.77	5.00	SI	SI
Casi siempre	5	25	0.25	0.75	0.10	0.19	0.06	0.44	2.50	SI	SI
Con frecuencia	3	15	0.15	0.85	0.08	0.16	-0.01	0.31	1.88	NO	SI
Necesita mejorar	1	5	0.05	0.95	0.05	0.10	-0.05	0.15	1.00	NO	SI

<b>PREGUNTA</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>P</b>	<b>q</b>	<b><math>\sigma p</math></b>	<b>E</b>	<b>L-I</b>	<b>L-S</b>	<b>RC</b>	<b>SIG</b>	<b>FIA</b>
<b>Pregunta 8</b>											
Siempre	10	50	0.50	0.50	0.11	0.22	0.28	0.72	4.55	SI	SI
Casi siempre	6	30	0.30	0.70	0.10	0.20	0.10	0.50	3.00	SI	SI
Con frecuencia	4	20	0.20	0.80	0.09	0.18	0.02	0.38	2.22	SI	SI
Necesita mejorar	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Pregunta 9</b>											
Siempre	9	45	0.45	0.55	0.11	0.22	0.23	0.67	4.09	SI	SI
Casi siempre	7	35	0.35	0.65	0.11	0.21	0.14	0.56	3.50	SI	SI
Con frecuencia	3	15	0.15	0.85	0.08	0.16	-0.01	0.31	1.88	NO	SI
Necesita mejorar	1	5	0.05	0.95	0.05	0.10	-0.05	0.15	1.00	NO	SI
<b>Pregunta 10</b>											
Siempre	11	55	0.55	0.45	0.11	0.22	0.33	0.77	5.00	SI	SI
Casi siempre	5	25	0.25	0.75	0.10	0.19	0.06	0.44	2.50	SI	SI
Con frecuencia	3	15	0.15	0.85	0.08	0.16	-0.01	0.31	1.88	NO	SI
Necesita mejorar	1	5	0.05	0.95	0.05	0.10	-0.05	0.15	1.00	NO	SI
<b>Pregunta 11</b>											
Siempre	6	30	0.30	0.70	0.10	0.20	0.10	0.50	3.00	SI	SI
Casi siempre	6	30	0.30	0.70	0.10	0.20	0.10	0.50	3.00	SI	SI
Con frecuencia	3	15	0.15	0.85	0.08	0.16	-0.01	0.31	1.88	NO	SI
Necesita mejorar	5	25	0.25	0.75	0.10	0.19	0.06	0.44	2.50	SI	SI

<b>PREGUNTA</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>P</b>	<b>q</b>	<b><math>\sigma p</math></b>	<b>E</b>	<b>L-I</b>	<b>L-S</b>	<b>RC</b>	<b>SIG</b>	<b>FIA</b>
<b>Pregunta 12</b>											
Siempre	7	35	0.35	0.65	0.11	0.21	0.14	0.56	3.18	SI	SI
Casi siempre	7	35	0.35	0.65	0.11	0.21	0.14	0.56	3.18	SI	SI
Con frecuencia	2	10	0.10	0.90	0.07	0.13	-0.03	0.23	1.43	NO	SI
Necesita mejorar	3	15	0.15	0.85	0.08	0.16	-0.01	0.31	1.88	NO	SI
No contesto	1	5	0.05	0.95	0.05	0.10	-0.05	0.15	1.00	NO	SI
<b>Pregunta 13</b>											
Siempre	15	75	0.75	0.25	0.10	0.19	0.56	0.94	7.50	SI	SI
Casi siempre	3	15	0.15	0.85	0.08	0.16	-0.01	0.31	1.88	NO	SI
Con frecuencia	2	10	0.10	0.90	0.07	0.13	-0.03	0.23	1.43	NO	SI
Necesita mejorar	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Pregunta 14</b>											
Siempre	18	90	0.90	0.10	0.07	0.13	0.77	1.03	12.86	SI	SI
Casi siempre	2	10	0.10	0.90	0.07	0.13	-0.03	0.23	1.43	NO	SI
Con frecuencia	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Necesita mejorar	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Pregunta 15</b>											
Siempre	9	45	0.45	0.55	0.11	0.22	0.23	0.67	4.09	SI	SI
Casi siempre	5	25	0.25	0.75	0.10	0.19	0.06	0.44	2.50	SI	SI
Con frecuencia	1	5	0.05	0.95	0.05	0.10	-0.05	0.15	1.00	NO	SI
Necesita mejorar	3	15	0.15	0.85	0.08	0.16	-0.01	0.31	1.88	NO	SI
No contesto	2	10	0.10	0.90	0.07	0.13	-0.03	0.23	1.43	NO	SI

<b>PREGUNTA</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>P</b>	<b>q</b>	<b><math>\Sigma p</math></b>	<b>E</b>	<b>L-I</b>	<b>L-S</b>	<b>RC</b>	<b>SIG</b>	<b>FIA</b>
<b>Pregunta 16</b>											
Siempre	12	60	0.60	0.40	0.11	0.21	0.39	0.81	5.45	SI	SI
Casi siempre	5	25	0.25	0.75	0.10	0.19	0.06	0.44	2.50	SI	SI
Con frecuencia	1	5	0.05	0.95	0.05	0.10	-0.05	0.15	1.00	NO	SI
Necesita mejorar	2	10	0.10	0.90	0.07	0.13	-0.03	0.23	1.43	NO	SI
<b>Pregunta 17</b>											
Siempre	13	65	0.65	0.35	0.11	0.21	0.44	0.86	5.91	SI	SI
Casi siempre	2	10	0.10	0.90	0.07	0.13	-0.03	0.23	1.43	NO	SI
Con frecuencia	3	15	0.15	0.85	0.08	0.16	-0.01	0.31	1.88	NO	SI
Necesita mejorar	2	10	0.10	0.90	0.07	0.13	-0.03	0.23	1.43	NO	SI
<b>Pregunta 18</b>											
Siempre	14	70	0.70	0.30	0.10	0.20	0.50	0.90	7.00	SI	SI
Casi siempre	5	25	0.25	0.75	0.10	0.19	0.06	0.44	2.50	SI	SI
Con frecuencia	1	5	0.05	0.95	0.05	0.10	-0.05	0.15	1.00	NO	SI
Necesita mejorar	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Pregunta 19</b>											
Siempre	11	55	0.55	0.45	0.11	0.22	0.33	0.77	5.00	SI	SI
Casi siempre	6	30	0.30	0.70	0.10	0.20	0.10	0.50	3.00	SI	SI
Con frecuencia	2	10	0.10	0.90	0.07	0.13	-0.03	0.23	1.43	NO	SI
Necesita mejorar	1	5	0.05	0.95	0.05	0.10	-0.05	0.15	1.00	NO	SI

<b>PREGUNTA</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>p</b>	<b>q</b>	<b><math>\sigma p</math></b>	<b>E</b>	<b>L-I</b>	<b>L-S</b>	<b>RC</b>	<b>SIG</b>	<b>FIA</b>
<b>Pregunta 20</b>											
Siempre	13	65	0.65	0.35	0.11	0.21	0.44	0.86	5.91	SI	SI
Casi siempre	5	25	0.25	0.75	0.10	0.19	0.06	0.44	2.50	SI	SI
Con frecuencia	2	10	0.10	0.90	0.07	0.13	-0.03	0.23	1.43	NO	SI
Necesita mejorar	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Pregunta 21</b>											
Siempre	12	60	0.60	0.40	0.11	0.21	0.39	0.81	5.45	SI	SI
Casi siempre	5	25	0.25	0.75	0.10	0.19	0.06	0.44	2.50	SI	SI
Con frecuencia	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Necesita mejorar	3	15	0.15	0.85	0.08	0.16	-0.01	0.31	1.88	NO	SI
<b>Pregunta 22</b>											
Siempre	14	70	0.70	0.30	0.10	0.20	0.50	0.90	7.00	SI	SI
Casi siempre	2	10	0.10	0.90	0.07	0.13	-0.03	0.23	1.43	NO	SI
Con frecuencia	3	15	0.15	0.85	0.08	0.16	-0.01	0.31	1.88	NO	SI
Necesita mejorar	1	5	0.05	0.95	0.05	0.10	-0.05	0.15	1.00	NO	SI
<b>Pregunta 23</b>											
Siempre	9	45	0.45	0.55	0.11	0.22	0.23	0.67	4.09	SI	SI
Casi siempre	7	35	0.35	0.65	0.11	0.21	0.14	0.56	3.18	SI	SI
Con frecuencia	4	20	0.20	0.80	0.09	0.18	0.02	0.38	2.22	SI	SI
Necesita mejorar	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

<b>PREGUNTA</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>p</b>	<b>q</b>	<b><math>\sigma p</math></b>	<b><math>\varepsilon</math></b>	<b>L-I</b>	<b>L-S</b>	<b>RC</b>	<b>SIG</b>	<b>FIA</b>
<b>Pregunta 24</b>											
Siempre	6	30	0.30	0.70	0.10	0.20	0.10	0.50	3.00	SI	SI
Casi siempre	8	40	0.40	0.60	0.11	0.21	0.19	0.61	3.64	SI	SI
Con frecuencia	2	10	0.10	0.90	0.07	0.13	-0.03	0.23	1.43	NO	SI
Necesita mejorar	4	20	0.20	0.80	0.09	0.18	0.02	0.38	2.22	SI	SI
<b>Pregunta 25</b>											
Siempre	10	50	0.50	0.50	0.11	0.22	0.28	0.72	4.55	SI	SI
Casi siempre	4	20	0.20	0.80	0.09	0.18	0.02	0.38	2.22	SI	SI
Con frecuencia	4	20	0.20	0.80	0.09	0.18	0.02	0.38	2.22	SI	SI
Necesita mejorar	2	10	0.10	0.90	0.07	0.13	-0.03	0.23	1.43	NO	SI
<b>Pregunta 26</b>											
Siempre	12	60	0.60	0.40	0.11	0.21	0.39	0.81	5.45	SI	SI
Casi siempre	3	15	0.15	0.85	0.08	0.16	-0.01	0.31	1.88	NO	SI
Con frecuencia	4	20	0.20	0.80	0.09	0.18	0.02	0.38	2.22	SI	SI
Necesita mejorar	1	5	0.05	0.95	0.05	0.10	-0.05	0.15	1.00	NO	SI
<b>Pregunta 27</b>											
Siempre	13	65	0.65	0.35	0.11	0.21	0.44	0.86	5.91	SI	SI
Casi siempre	1	5	0.05	0.95	0.05	0.10	-0.05	0.15	1.00	NO	SI
Con frecuencia	5	25	0.25	0.75	0.10	0.19	0.06	0.44	2.50	SI	SI
Necesita mejorar	1	5	0.05	0.95	0.05	0.10	-0.05	0.15	1.00	NO	SI

<b>PREGUNTA</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>p</b>	<b>q</b>	<b><math>\sigma p</math></b>	<b>E</b>	<b>L-I</b>	<b>L-S</b>	<b>RC</b>	<b>SIG</b>	<b>FIA</b>
<b>Pregunta 28</b>											
Siempre	9	45	0.45	0.55	0.11	0.22	0.23	0.67	4.09	SI	SI
Casi siempre	8	40	0.40	0.60	0.11	0.21	0.19	0.61	3.64	SI	SI
Con frecuencia	3	15	0.15	0.85	0.08	0.16	-0.01	0.31	1.88	NO	SI
Necesita mejorar	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Pregunta 29</b>											
Siempre	6	30	0.30	0.70	0.10	0.20	0.10	0.50	3.00	SI	SI
Casi siempre	5	25	0.25	0.75	0.10	0.19	0.06	0.44	2.50	SI	SI
Con frecuencia	5	25	0.25	0.75	0.10	0.19	0.06	0.44	2.50	SI	SI
Necesita mejorar	3	15	0.15	0.85	0.08	0.16	-0.01	0.31	1.88	NO	SI
No contesto	1	5	0.05	0.95	0.05	0.10	-0.05	0.15	1.00	NO	SI
<b>Pregunta 30</b>											
Siempre	4	20	0.20	0.80	0.09	0.18	0.02	0.38	2.22	SI	SI
Casi siempre	5	25	0.25	0.75	0.10	0.19	0.06	0.44	2.50	SI	SI
Con frecuencia	4	20	0.20	0.80	0.09	0.18	0.02	0.38	2.22	SI	SI
Necesita mejorar	7	35	0.35	0.65	0.11	0.21	0.14	0.56	3.18	SI	SI
<b>Pregunta 31</b>											
Siempre	7	35	0.35	0.65	0.11	0.21	0.14	0.56	3.18	SI	SI
Casi siempre	12	60	0.60	0.40	0.11	0.21	0.39	0.81	5.45	SI	SI
Con frecuencia	1	5	0.05	0.95	0.05	0.10	-0.05	0.15	1.00	NO	SI
Necesita mejorar	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

<b>PREGUNTA</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>p</b>	<b>Q</b>	<b><math>\sigma p</math></b>	<b>E</b>	<b>L-I</b>	<b>L-S</b>	<b>RC</b>	<b>SIG</b>	<b>FIA</b>
<b>Pregunta 32</b>											
Siempre	13	65	0.65	0.35	0.11	0.21	0.44	0.86	5.91	SI	SI
Casi siempre	3	15	0.15	0.85	0.08	0.16	-0.01	0.31	1.88	NO	SI
Con frecuencia	2	10	0.10	0.90	0.07	0.13	-0.03	0.23	1.43	NO	SI
Necesita mejorar	2	10	0.10	0.90	0.07	0.13	-0.03	0.23	1.43	NO	SI

De manera estadística se determinó que el 63.36% de las opciones de las preguntas son significativas ya que si se volviese a realizar el cuestionario los resultados serían iguales o similares, independientemente de la muestra que se tome. El 100% de las opciones son fiables, lo que indica que las preguntas realizadas miden exactamente las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los gerentes de las empresas hoteleras, por tanto, los resultados del cuestionario de habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en general es significativo y fiable.

## V. DISCUSIÓN

Las habilidades gerenciales son fundamentales en el desarrollo y crecimiento de la empresa, permiten que las personas encargadas de dirigir al personal sean altamente competentes, posibilitan que los que las aplican logren los objetivos y metas planteadas. Ferrer y Clemenza (2006) explican que la administración en la actualidad procura que el individuo sea capaz de incorporar sus conocimientos y habilidades en todos los procesos organizacionales. El trabajo de los gerentes debe ser integral, capaz de lograr que los colaboradores realicen sus funciones gustosa y efectivamente, no solo por lo tengan que realizar.

Dentro del conjunto de habilidades de las que se mencionan, se encuentra el liderazgo, característica primordial en el desarrollo de cualquier puesto de alto mando, ser líder implica un sinnúmero de elementos, entre los que se pueden mencionar: asignación y supervisión de tareas, crear un ambiente agradable en el equipo, promover el talento y capacidades del personal a cargo.

Tener metas de trabajo en el equipo es importante, pero lo es mucho más que el gerente sea capaz de verificar que éstas se cumplan, dicho argumento se puede fundamentar con los resultados arrojados en el trabajo de campo, en el que se establece que el 50% de los gerentes verifican que se logren las metas del equipo, estas metas son alcanzables gracias a que el 80% de los directivos consideran que siempre y casi siempre delegan funciones apropiadamente, lo que permite crear en los colaboradores un ambiente de compromiso, el 65% de los gerentes dicen estar enfocados en que su personal se sienta comprometido, sin embargo el 15% de los participantes del estudio creen que necesitan mejorar en este aspecto tan importante.

Whetten y Cameron (2005) mencionan que los gerentes tienen que tener la capacidad de obtener lo mejor de los trabajadores a través de diferentes acciones, aunque en la realidad este tipo de acciones no se realicen a menudo, ya que según las respuestas de la investigación el 35% de los gerentes consideran que casi siempre se toma el tiempo para esto, el 25% consideran que con frecuencia lo hace y el 10% que debe mejorar.

En el estudio realizado también se establece que el 45% de los sujetos consideran que su capacidad de liderazgo es buena, el 25% consideran que casi siempre, el 10% con frecuencia y el 20% consideran que deben mejorar.

Otra de las habilidades infaltable en los gerentes es la capacidad de comunicación, Madrigal (2009) explica que muchas de las dificultades que se pueden encontrar en una empresa se deben a la mala red de comunicación que existe, ya que comunicar implica muchas situaciones entre ellas el organizar y mejorar las relaciones de trabajo. De acuerdo al trabajo de campo cuando en la empresa sucede un problema el 55% de los sujetos evitan recalcar el problema y prefieren buscar a través del dialogo la solución más acertada. Con respecto a la opinión de los colaboradores el 50% de los administradores consideran que demuestran interés en ellas, aun cuando no están de acuerdo con ellas, el 30% consideran que casi siempre lo hacen.

Puchol (2010) menciona que la toma de decisiones asertiva es fundamental en todo proceso directivo, tanto así que, en francés una de las formas de llamar a un gerente es *décideur*, que significa la persona que decide. En este proceso la responsabilidad completa recae en el gerente sin embargo esto no implica que él solo debe decidir. De acuerdo con la investigación realizada el 70% de los participantes acuden a otras personas por apoyo para la toma de decisiones, ya que es importante conocer todos los puntos de vista y tener la mayor cantidad posibles de soluciones para que así se tenga la seguridad que las decisiones tomadas son realizadas en equipo con la participación cada uno de los colaboradores y personas involucradas en la empresa, dicha aseveración se puede constatar en los resultados del estudio que demuestran que 60% siempre y casi siempre permiten que las decisiones sean apoyadas por todos.

En esta misma línea, Ramírez (2007) establece un esquema básico en la toma de decisiones gerenciales, el cual consta de 5 pasos. El primero se refiere a la definición y justificación del problema, definirlo consiste en identificar aquel asunto sobre el cual debe y puede tomarse una decisión, según las respuestas del estudio el 45% de los directivos indagan o buscan información confiable para poder plantear soluciones, el 15% lo hacen con frecuencia pero saben la importancia de tomarse el tiempo necesario para esto. El cuarto paso se titula identificación y análisis de alternativas, en el estudio realizado se determina que el 80% de los jefes prefieren

tener más de una alternativa para la toma de decisión, ya que esto permite evaluar la funcionalidad de cada una de ellas y conocer los efectos positivos o negativos que tengan.

Los directivos también deben ser expertos en solucionar conflictos, ya que, al manejar recurso humano, en algún momento surgirá una dificultad, la cual puede afectar el desempeño de los involucrados, si ésta no se resuelve. Con respecto a esto, el trabajo de campo indica que el 60% de los gerentes tratan de buscar acuerdos en los que se beneficien ambas partes del conflicto, 25% tratan de hacerlo casi siempre, 5% con frecuencia y 10% consideran que necesitan mejorar. Uno de los aspectos importantes para evitar los conflictos entre los colaboradores es que el jefe conozca las funciones que debe desempeñar cada uno de los colaboradores y busquen conseguir la armonía entre ellos.

El estudio realizado determina que el 90% de los jefes conocen la descripción de cada puesto de trabajo y el 75% buscan conseguir la armonía entre sus colaboradores, así los conflictos se evitan ya que pueden generar bajo rendimiento laboral.

Cuando los gerentes poseen las habilidades necesarias para dirigir la empresa, esta se acerca al desarrollo organizacional, Chiavenato (2008) lo define como una estrategia que busca encaminar la institución a la productividad, a través del cambio tanto en cultura como en la estructura. Es por eso que en el instrumento de medición se evalúa en qué porcentaje los gerentes han dado a conocer la misión y visión de la empresa a sus colaboradores, en el cual el 65% indican que la han dado a conocer a través de diferentes formas, que los colaboradores conozcan la planeación estratégica de la empresa permite que estos se sientan comprometidos con ella, en relación a esto el 70% de los gerentes responden que los valores de la empresa son los mismos que guían la conducta de cada uno de ellos.

Dentro de la estructura de la empresa se contemplan las metas que son planteadas por el gerente a cada uno de los miembros de su equipo de trabajo, es importante entonces que estas metas estén apegadas a la realidad que vive la empresa, el 55% indican que siempre velan porque las condiciones internas y externas sean las que marquen los resultados que se esperan del personal.

Antes de iniciar un nuevo proceso dentro de la empresa es fundamental que se

conozcan elementos como la motivación de los empleados ya que esto marca un punto de partida, por tanto se les preguntó a los gerentes si la empresa utiliza incentivos no económicos cuando los colaboradores cumplen sus metas, a lo que respondieron que el 30% siempre utiliza y el 25% casi siempre, lo cual es muy importante porque si los colaboradores se sienten cómodos en su puesto de trabajo el desarrollo organizacional se ve beneficiado.

En esta misma línea Garzón (2005) comenta que cada empresa debe contar con un plan de entrenamiento y apoyo para sus colaboradores, elemento con que solamente el 20% de las instituciones cuentan, esto influye en la pregunta planteada acerca de la forma en que los gerentes realizan correctivos y recomendaciones para mejorar el desempeño laboral. Si bien este estudio se enfoca en las habilidades de los gerentes, una de ellas es la capacidad de obtener lo mejor de cada uno de sus colaboradores, he ahí la importancia de crear estos planes de entrenamiento.

Dentro de los objetivos básicos del desarrollo organizacional se encuentra el impulsar el trabajo en equipo, ya que este permite la evolución positiva de las organizaciones, en relación a esto el 40% de los gerentes consideran que casi siempre utilizan actividades para construir una buena relación entre los miembros del equipo. Con respecto a la pregunta planteada sobre la participación de los colaboradores que permite la empresa en los diferentes procesos el 60% consideran que se comparte la información y se permite el apoyo de los miembros del equipo, si el personal percibe la confianza que la empresa les tiene, la productividad y el logro de las metas crecerá, esto se comprueba con el estudio realizado ya que el 70% de los gerentes consideran que los colaboradores siempre notan la confianza que la empresa tiene en ellos.

Molina (2000) en el artículo titulado El desarrollo organizacional como favorecedor del cambio comenta que las apresuradas modificaciones dentro del medio organizacional, han requerido métodos y estructuras empresariales que sean moldeables y que ofrezcan más capacidad de respuesta que el sistema acostumbrado, es aquí donde las habilidades que poseen los administradores de las diferentes instituciones deben ser explotadas, ya que cuando una organización está dispuesta a iniciar el proceso de cambio, necesita un agente de cambio, rol que debe ser tomado por los gerentes, los cual deben ser capaces de evaluar el pasado para modificar su actuar ante situaciones nuevas, elemento que el 65% de ellos realizan, sin embargo también es

importante que la institución permita realizar los cambios pertinentes para adaptarse a los contextos, el 50% de los sujetos establecen que si se les permite, en comparación al 10% que piensan que la empresa necesita mejorar en ese aspecto.

El papel del gerente es fundamental entonces en el seguimiento y acogida del cambio por parte de los colaboradores, cuando las personas se sienten parte importante de una actividad las actitudes serán más favorables para encaminarse al desarrollo de la organización.

## **VI. CONCLUSIONES**

Existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, ya que estas permiten que los administradores de cada institución utilicen sus conocimientos, experiencias y sobre todo sus capacidades para organizar, dirigir y motivar al personal, encaminándolos así al logro de las metas establecidas y el mejoramiento de la productividad.

Los gerentes de los hoteles poseen un conjunto de habilidades gerenciales que les permiten enfrentar toda clase de dificultad que pueda surgir dentro de la empresa. Entre las que se pueden mencionar conocimiento y formación (conceptuales), capacidad de liderazgo, organización y comunicación (técnicas) y actitud para tratar y relacionarse con los colaboradores.

Para las empresas investigadas es de suma importancia el desarrollo organizacional ya que los gerentes necesitan hacer diagnósticos sobre la situación real de la empresa y de esta forma conocer los cambios que necesitan realizar.

De acuerdo a la investigación el desarrollo organizacional se beneficia porque los gerentes poseen las habilidades necesarias, lo que permite que el desarrollo sea eficiente y eficaz.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Fomentar el uso de las habilidades gerenciales en beneficio del desarrollo organizacional, para que así la empresa desarrolle al máximo sus recursos y logre posicionarse como una institución reconocida por su calidad.

Implementar un programa de autoevaluaciones que permita a los gerentes mejorar sus habilidades tanto conceptuales, técnicas como humanas.

Ejecutar un diagnóstico organizacional que permita revelar la realidad de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades, sus oportunidades y amenazas, para realizar los cambios que sean adecuados.

Estimular el desarrollo organizacional de las empresas hoteleras a través de los altos mandos y que estos a su vez reflejen en la institución las habilidades gerenciales que permitan el crecimiento de todos.

## VIII. REFERENCIAS

- Achaerandio, L. (2010). *Iniciación a la práctica de la investigación*. 7ma. Edición actualizada. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Aguilar, C., Cetina, T. y Ortega, I. (2010, enero). *Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: un enfoque relacional para el estudio del liderazgo*. Revista Psicoperspectivas Vol. 9, No. 1.
- Aldama, F. (2015, 27 de enero). *Los modelos de gestión influyen en la transformación de las empresas*. Periódico El país. España.
- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. 1ra. Edición. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Álvarez, J. (2014). *Grado de dominio en las competencias directivas para mandos medios del área de producción en una industria de bebidas*. Tesis inédita. Campus Central Guatemala, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Belker, L. y Topchik, G. (2007). *Gerente por primera vez*. 5ta. Edición. Estados Unidos: Grupo Nelson.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. 3ra. Edición. México: McGraw-Hill
- Coto, M. (2012). *Eficacia de un programa de capacitación basado en competencias laborales para incrementar el desempeño y las habilidades gerenciales de las jefaturas que ejercen funciones de supervisión*. Tesis inédita. Campus Central Guatemala, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Dalton, M., Hoyle, D. y Watts, M. (2007). *Relaciones humanas*. 3ra. Edición. México: International Thomson editores.
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas: un enfoque interdisciplinario*. 1ra. Edición. España: Paraninf S.A.
- Ferrer, J. y Clemenza, C. (2006, enero). *Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva*. Revista Tendencias Vol. VII. No.1. Venezuela.
- Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. 1ra. Edición. Bogotá: Centro editorial Universidad del Rosario.
- George, C. y Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. 2da. Edición. México. Ediciones Pearson educación.

- González, A. (2004). *Intervención de desarrollo organizacional en una empresa de artículos de hierro forjado*. Tesis inédita. Universidad Autónoma de Nuevo León. México.
- González, M. (2006). *Habilidades directivas*. España: Ediciones Innova.
- Labarca, N., Ferrer, J. y Villegas, E. (2006, abril). *Cambio organizacional*. Revista de Ciencias Sociales Vol. XII, No. 1.
- Lohr, S., Palmas, O. y Martínez, C. (2000). *Muestreo: diseño y análisis*. España: International Thomson Editores.
- Madrigal, D. (2009). *Habilidades directivas*. 2da. Edición. México: McGraw-Hill.
- Molina, H. (2000, octubre). *El desarrollo organizacional como facilitador del cambio*. Revista Estudios Gerenciales. Colombia.
- Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. 9na. Edición. México: Ediciones Pearson Educación.
- Petit, E. (2012, enero). *El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo*. Revista de Ciencias Sociales. Venezuela.
- Porret, M. (2008) *Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. 3ra. Edición. España: Esic Editorial.
- Puchol, L. (2010). *El libro de las habilidades directivas*. 3ra. Edición. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Ramírez, J. (2007). *El gerente Eficaz: los retos de la gerencia general*. 1ra. Edición. México: Panorama Editorial.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2013). *Administración. Un empresario competitivo*. 3ra. Edición. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, R., Rodríguez, M. y Peteiro, L. (2007, 14 de mayo). *Desarrollo organizacional: ¿Qué significa?* PsicoPediaHoy. Disponible en: <http://psicopediahoy.com/desarrollo-organizacional/>
- Soto, R. (2014). *Análisis de la cultura organizacional y su relación en el desarrollo organizacional en una empresa multinacional*. Tesis inédita. Campus Central Guatemala. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Tejada, B. (2007). *Administración de servicios de alimentación*. 2da. Edición. Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.

Tobar, E. (2010). *Competencias gerenciales: habilidades, conocimientos y aptitudes*. 1era. Edición. Colombia: Ecoe, ediciones.

Vicente, A. (2013, 1 de mayo). *Fuerza laboral mueve a las empresas*. Periódico Prensa Libre. Guatemala.

Whetten, D., y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. 6ta. Edición. México: Pearson.

Whetten, D., y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. 8ta. Edición. México: Pearson.

## ANEXOS

### Anexo I

#### Propuesta

#### **Guía: Los 4 estímulos de los altos mandos eficaces de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango**

- **Introducción**

Las habilidades gerenciales que poseen los administradores de las empresas hoteleras son fundamentales para el crecimiento tanto de la empresa como del recurso humano que tienen a su cargo. Ese conjunto de capacidad debe desarrollarse día a día para que el rumbo de la institución sea en busca del desarrollo organizacional.

Para la dirección adecuada de la empresa los gerentes deben manejar y aplicar habilidades como liderazgo, comunicación, toma de decisión asertiva y resolución de conflictos, que permitan verificar la situación en la que se encuentra la empresa e implementar así los cambios que sean necesarios haciéndola más rentable en el mercado hotelero.

- **Justificación**

Con relación a lo anterior y después de determinar la importancia que tienen las habilidades gerenciales para que la empresa logre el desarrollo organizacional, se presenta una guía que permite a los gerentes mejorar sus habilidades de liderazgo, comunicación, toma de decisión y resolución de conflictos a través de diferentes tips o actividades que los administradores deben realizar con el fin de reflejar que cuando las habilidades que se poseen son puestas en práctica la organización se encamina al crecimiento y mejora de la productividad.

- **Objetivo General**

Brindar a los gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de hoteles de Quetzaltenango una guía para mejorar las habilidades que poseen y encaminar así a la empresa al desarrollo organizacional.

## **Objetivos específicos**

Fomentar el uso adecuado de las habilidades gerenciales.

Brindar tips que permitan mejorar las habilidades de los gerentes.

Utilizar las habilidades de los altos mandos para mejorar la productividad de los colaboradores y por ende de la empresa.

- **Contenido**

La siguiente guía está planificada a partir de los cuatros estímulos más importantes para que los gerentes se desenvuelva de la mejor manera en sus funciones administrativas y así llevar a la empresa al desarrollo organizacional. Como punto de partida se establece el conocimiento propio, ya que una persona que no se ha tomado el tiempo para identificar las habilidades a mejorar, difícilmente podrá liderar a un equipo, los otros estímulos se relacionan con el trabajo que se debe realizar con el quipo.

### **Primer estímulo: Administre, pero sobre todo sea un líder**

El liderazgo es la capacidad de los gerentes de dirigir, guiar, organizar y trabajar con determinado equipo de colaboradores, ser líder implica un sinfín de elementos ya que un guía debe ser ejemplo para sus seguidores, debe buscar antes que nada que todos los colaboradores se sientan motivados y realicen sus funciones adecuadamente. Para esto es de suma importancia que el gerente conozca su estilo de liderazgo y así enfocar todas sus energías para liderar su equipo.

Tips para ser un buen líder:

Conózcase a usted mismo, sus fortalezas y debilidades.

Planee las estrategias de acción de acuerdo a las fortalezas de sus colaboradores.

Practique la amabilidad y las buenas relaciones humanas en todo momento.

Reconozca las capacidades de cada miembro de su equipo.

Oriéntese a servir, haga que los colaboradores lo vean como un mentor.

### **Segundo estímulo: Procure comunicarse adecuadamente**

Todo gerente debe ser capaz de comunicarse con el personal que tiene a su cargo, muchas veces estos no utilizan la misma vía de comunicación y la información se pierde o distorsiona, entonces se crean conflictos que afectan el desempeño laboral.

Tips para comunicarse adecuadamente:

Sea asertivo con sus palabras.

Intente en lo posible dar una sola directriz.

Escuche atentamente.

Comparta la información necesaria para que los colaboradores puedan cumplir sus funciones correctamente.

Muestre interés en la opinión del personal.

### **Tercer estímulo: Fomente el trabajo en equipo**

El trabajo en equipo es la realización de una tarea hecha por varios colaboradores que trabajan con una meta en común. Esto implica responsabilidad y confianza en cada miembro del equipo. Es entonces el gerente quien debe liderar este trabajo.

Tips para fomentar el trabajo en equipo:

Delegue funciones de acuerdo a las fortalezas de cada colaborador.

Tenga confianza en sus colaboradores.

Reconozca los esfuerzos del equipo.

Fomente el sentido de pertenencia entre cada miembro del equipo.

Aproveche la fuente de conocimiento e ideas del personal de la empresa.

### **Cuarto estímulo: Decida asertivamente**

La toma de decisiones dentro de la empresa es un proceso que implica poseer habilidades que permitan que la elección tomada sea la correcta. El encargado directo de este proceso es el gerente, quien debe aplicar sus conocimientos, experiencia y actitud para beneficiar a todos los colaboradores y a la empresa que dirige.

Tips para la toma de decisiones:

Mantenga las cosas simples.

Dialogue y negocie.

Sea flexible.

Sea creativo y genere alternativas.

Sea consciente de las consecuencias de las decisiones que toma.

• **Cronograma**

<b>Actividad</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>
Primer estímulo, conózcase: Utilice diferentes pruebas que le permita reflexionar acerca de sus habilidades.	Primera semana del mes.	Humano: Gerente Material: Pruebas Lápiz Hojas	Gerente del hotel
Tercer estímulo, conozca a su equipo de trabajo: Programe entrevistas con cada colaborador (de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de ambos) para conocer el punto de vista y comentarios de ellos.	Segunda semana del mes.	Humano: Gerente Colaborador Material: Lápiz Hojas	Gerente del hotel
Segundo estímulo, lidere al equipo: Planee un programa de charlas de acuerdo a la información obtenida de las reuniones. Le permitirá formar a su equipo y formarse usted mismo.	Lunes y miércoles de la tercera semana del mes. 20 minutos.	Humano: Gerente Colaboradores Material: Hoja de información Computadora Cañonera Hojas Lápiz	Gerente del hotel

<p>Cuarto estímulo, practique la toma de decisión acertada: programe con los encargados de turno reuniones para realizar ejercicios de toma de decisión.</p>	<p>Cuarta semana del mes. 20 min por reunión.</p>	<p>Humano: Gerente Colaborador Material: Lápiz Hojas</p>	<p>Gerente del hotel</p>
--	---	--	--------------------------

- **Evaluación**

La evaluación será a través de un PNI (positivo, negativo, interesante) realizado por el gerente que le permite detectar diferentes elementos a mejorar después de aplicada la propuesta.

## Anexo II

### Escala de Likert

Universidad Rafael Landívar

Facultad de Humanidades

Psicología Industrial/Organizacional



### HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La presente escala será utilizada para el trabajo de campo de una investigación de tesis de la Universidad Rafael Landívar Campus Quetzaltenango, con el objetivo de determinar la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional. La información que proporcione será manejada de manera confidencial.

Edad: \_\_\_\_\_

Género: M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_

Grado académico: \_\_\_\_\_

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de enunciados los cuales debe leer y marcar con una "X" la casilla que mejor represente su respuesta.

NO.		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON FRECUENCIA	NECESITA MEJORAR
1	Verifica que se logren las metas del equipo.				
2	Delega funciones apropiadamente.				
3	Crea en el grupo que dirige, un ambiente de compromiso.				
4	Promueve acciones para optimizar el talento y las capacidades de los demás.				
5	Considera que su capacidad de liderazgo es adecuada.				

6	Es honesto en las críticas hacia los demás, aun cuando estas son negativas.				
7	Cuando encuentra errores en los procesos, evita recalcar el problema y se enfoca en la solución.				
8	Demuestra interés en la opinión de sus colaboradores, aun cuando no está de acuerdo con ellos.				
9	Indaga en las raíces del problema antes de tomar una decisión.				
10	Propone más de una alternativa para solucionar un conflicto.				
11	Permite que las decisiones sean tomadas en equipo.				
12	Acude a otras personas para que lo ayuden en la toma de decisiones.				
13	Trata de conseguir la armonía entre sus colaboradores.				
14	Conoce las funciones que debe desempeñar cada colaborador.				
15	Evita ponerse a la defensiva ante las críticas de sus colaboradores.				
16	Trata de buscar acuerdos en los que se beneficien ambas partes del conflicto.				
17	Les ha dado a conocer la misión y visión de la empresa a sus colaboradores.				
18	Los valores de la empresa son los mismos que guían su conducta.				

19	Las metas que se han establecido en la empresa son idóneas a la realidad de la misma.				
20	Los colaboradores conocen la línea de autoridad que deben seguir en caso de alguna dificultad.				
21	La empresa permite compartir información con el equipo y apoya la participación de todos.				
22	Los colaboradores perciben la confianza que la empresa tiene en su equipo de trabajo.				
23	La empresa logra que su equipo de trabajo se comprometa con las metas establecidas.				
24	Utiliza actividades para construir una buena relación entre los miembros del equipo.				
25	La administración de la empresa permite adaptarse a los contextos cambiantes de forma adecuada.				
26	Percibe los cambios del entorno e identifica nuevas oportunidades.				
27	La empresa permite examinar situaciones pasadas para modificar su actuar ante situaciones nuevas.				
28	Consigue modificar el rumbo del equipo de trabajo bajo su mando.				
29	La empresa utiliza incentivos no económicos cuando los colaboradores logran sus metas.				

30	La empresa cuenta con un plan de entrenamiento y apoyo para sus colaboradores.				
31	Los colaboradores sienten que son tratados justamente.				
32	Los correctivos utilizados en la empresa incluyen recomendaciones para mejorar el desempeño.				

¡Gracias por su colaboración!

### Anexo III

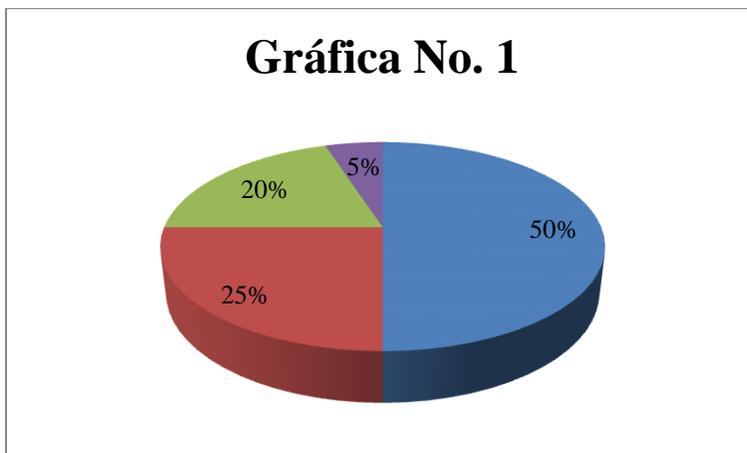
#### Gráficas

1. Verifica que se logren las metas del equipo.

Cuadro No. 1

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	50%
Casi siempre	5	25%
Con frecuencia	4	20%
Necesita mejorar	1	5%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo (2015)



Fuente: trabajo de campo (2015)

En la gráfica anterior se puede observar que el 75% de los gerentes consideran que siempre y casi siempre verifican que se logren las metas del equipo, en contraste al 5% de los gerentes que consideran que necesitan mejorar.

2. Delega funciones apropiadamente.

Cuadro No. 2

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	10	50%
Casi siempre	6	30%
Con frecuencia	4	20%
Necesita mejorar	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo (2015)



Fuente: trabajo de campo (2015)

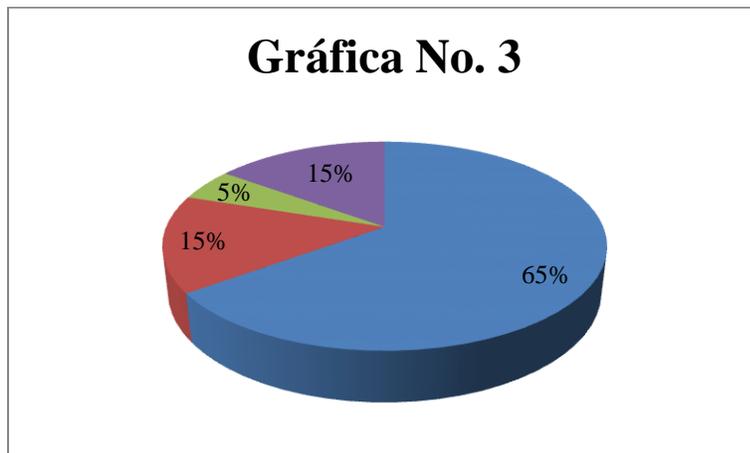
En relación a la pregunta delega funciones apropiadamente el 50% considera que siempre ha tenido esa habilidad, el 30% considera que casi siempre y el 20% considera que a veces deben enfocarse más en la distribución de las tareas.

3. Crea en el grupo que dirige, un ambiente de compromiso.

Cuadro No. 3

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	13	65%
Casi siempre	3	15%
Con frecuencia	1	5%
Necesita mejorar	3	15%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo (2015)



Fuente: trabajo de campo (2015)

Con respecto a la pregunta 3 el 65% de los gerentes se esfuerza por crear un ambiente de compromiso en el grupo que dirige, mientras que el 15% considera que deben mejorar.

4. Promueve acciones para optimizar el talento y las capacidades de los demás.

Cuadro No. 4

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	30%
Casi siempre	7	35%
Con frecuencia	5	25%
Necesita mejorar	2	10%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo (2015)



Fuente: trabajo de campo (2015)

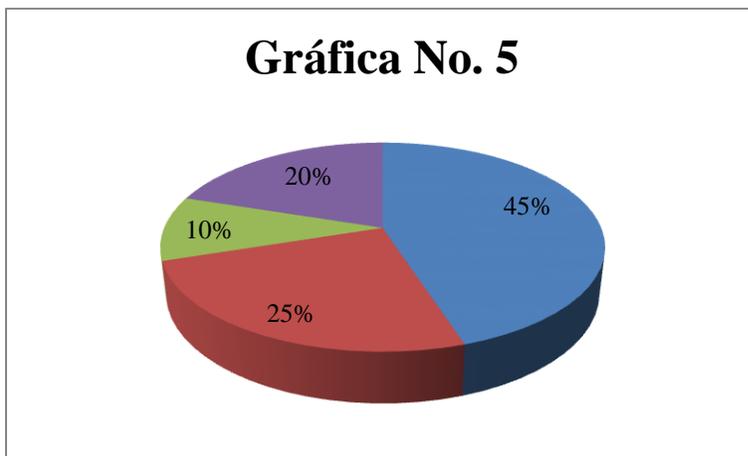
El 35% de los participantes casi siempre promueven acciones para optimizar el talento y las capacidades de los demás, lo que beneficia el desarrollo de la empresa.

5. Considera que su capacidad de liderazgo es adecuada.

Cuadro No. 5

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	45%
Casi siempre	5	25%
Con frecuencia	2	10%
Necesita mejorar	4	20%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo (2015)



Fuente: trabajo de campo (2015)

El liderazgo es una de las habilidades más importantes en puesto de alto mando, el 45% de los gerentes consideran que su capacidad de dirigir un equipo de trabajo es buena, el 20% de los gerentes debe enfocarse en mejorar esta habilidad.

6. Es honesto en las críticas hacia los demás, aun cuando estas son negativas.

Cuadro No. 6

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	80%
Casi siempre	4	20%
Con frecuencia	0	0%
Necesita mejorar	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo (2015)



Fuente: trabajo de campo (2015)

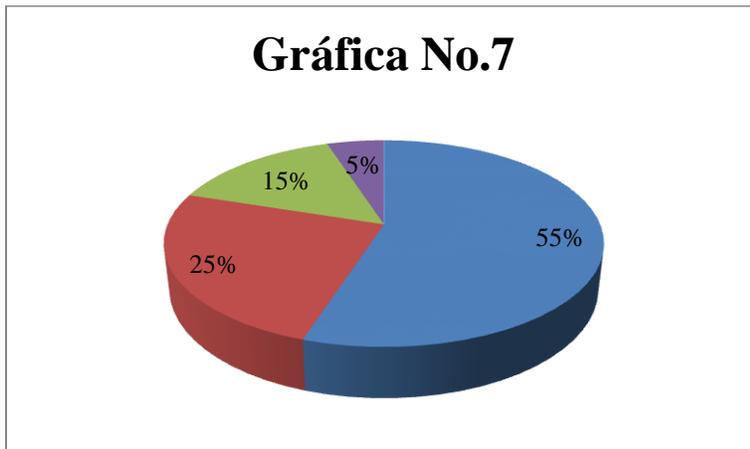
La forma de decir las críticas ya sea positivas o negativas deben realizarse adecuadamente, el 80% de los gerentes siempre dan sus opiniones honestamente, el 20% casi siempre realiza sus críticas honestamente.

7. Cuando encuentra errores en los procesos, evita recalcar el problema y se enfoca en la solución.

Cuadro No. 7

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	55%
Casi siempre	5	25%
Con frecuencia	3	15%
Necesita mejorar	1	5%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo (2015)



Fuente: trabajo de campo (2015)

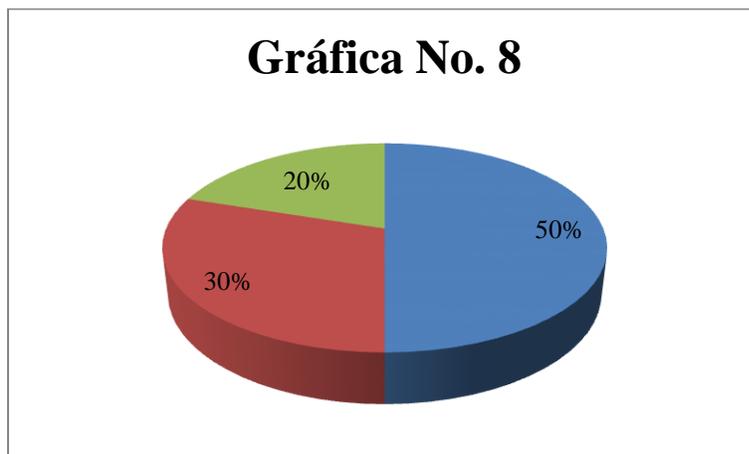
La gráfica indica que cuando se encuentran errores e los procesos el 55% de los gerentes siempre se enfoca en la solución, el 25% casi siempre, 15% con frecuencia y el 5% necesita mejorar ya que tienden a recalcar el problema antes de buscar una solución.

8. Demuestra interés en la opinión de sus colaboradores, aun cuando no está de acuerdo con ellos.

Cuadro No. 8

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	50%
Casi siempre	6	30%
Con frecuencia	4	20%
Necesita mejorar	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo (2015)



Fuente: trabajo de campo (2015)

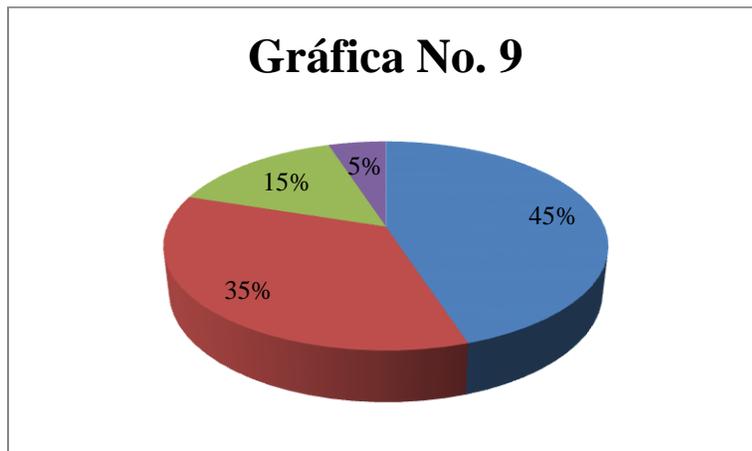
La participación de los colaboradores en los procesos de la empresa es fundamental para inculcar el sentido de pertenencia por lo cual el 50% de los gerentes siempre demuestra interés en la opinión de los demás.

9. Indaga en las raíces del problema antes de tomar una decisión.

Cuadro No. 9

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	45%
Casi siempre	7	35%
Con frecuencia	3	15%
Necesita mejorar	1	5%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo (2015)



Fuente: trabajo de campo (2015)

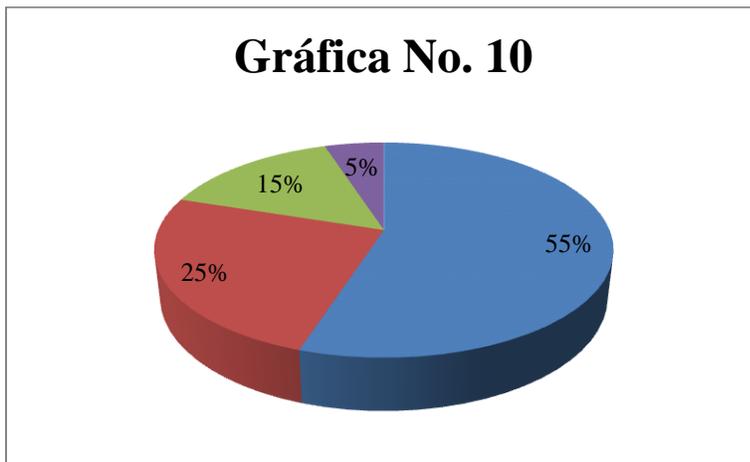
La gráfica anterior indica que el 45% de los gerentes siempre indagan en la raíz del problema antes de tomar una decisión, el 35% casi siempre, el 15% con frecuencia, mientras que el 5% necesita mejorar.

10. Propone más de una alternativa para solucionar un conflicto.

Cuadro No. 10

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	55%
Casi siempre	5	25%
Con frecuencia	3	15%
Necesita mejorar	1	5%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo (2015)



Fuente: trabajo de campo (2015)

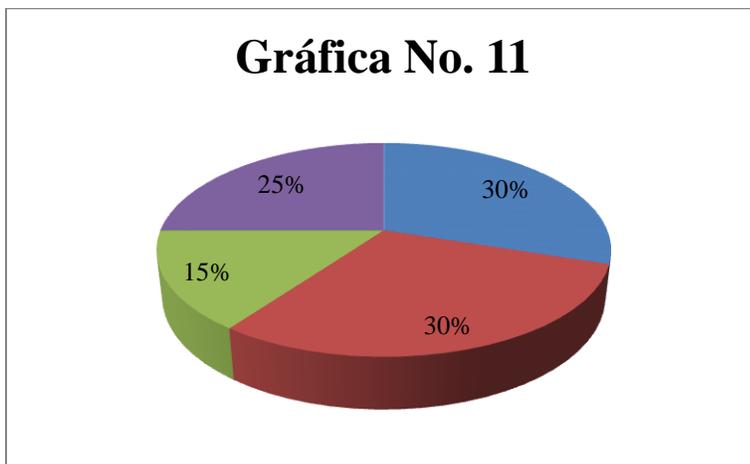
Cuando dentro de la empresa existe un conflicto el 55% de los gerentes proponen más de una alternativa para solucionarlo, mientras que 15% consideran que lo hacen con frecuencia.

11. Permite que las decisiones sean tomadas en equipo.

Cuadro No. 11

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	30%
Casi siempre	6	30%
Con frecuencia	3	15%
Necesita mejorar	5	25%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo (2015)



Fuente: trabajo de campo (2015)

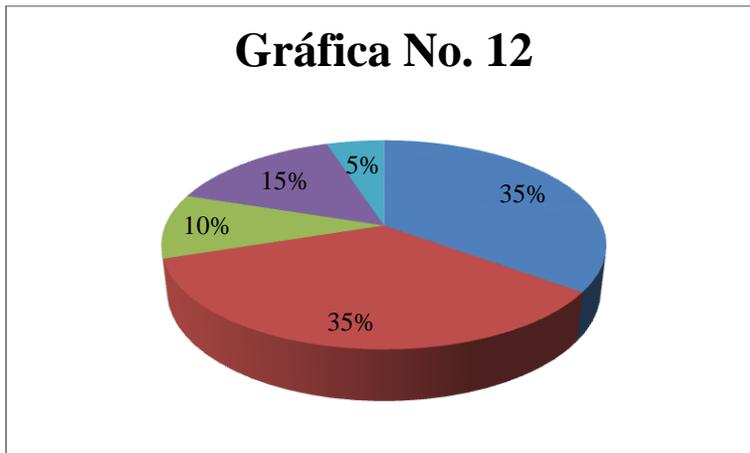
El 60% de los gerentes participantes del estudio dicen que siempre y casi siempre permiten a sus colaboradores tomar decisiones de acuerdo a la magnitud del problema o situación.

12. Acude a otras personas para que lo ayuden en la toma de decisiones.

Cuadro No. 12

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	35%
Casi siempre	7	35%
Con frecuencia	2	10%
Necesita mejorar	3	15%
No contesto	1	5%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo (2015)



Fuente: trabajo de campo (2015)

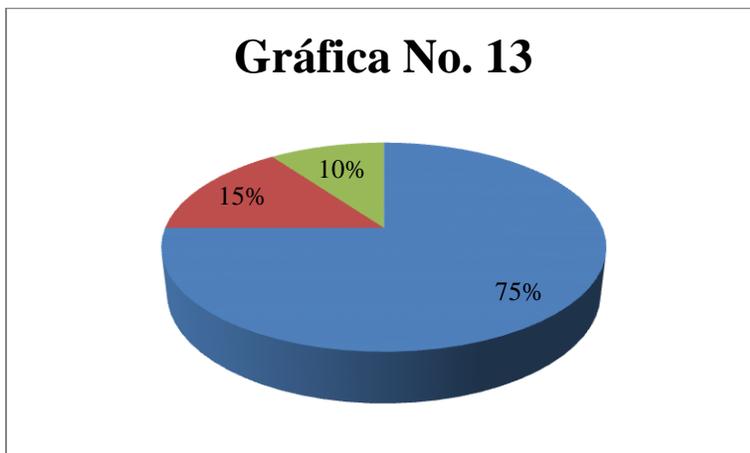
En la gráfica anterior se puede observar que el 35% de los sujetos siempre acuden a otras personas por apoyo para la toma de decisión, el 35% casi siempre, el 10% con frecuencia y el 15% toma las decisiones sin apoyo, lo cual deben mejorar.

13. Trata de conseguir la armonía entre sus colaboradores.

Cuadro No. 13

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	75%
Casi siempre	3	15%
Con frecuencia	2	10%
Necesita mejorar	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo (2015)



Fuente: trabajo de campo (2015)

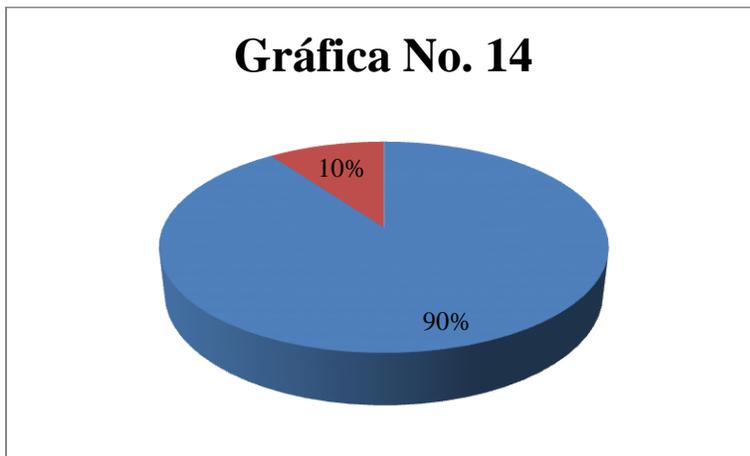
Cuando los colaboradores son tratados con armonía por sus jefes y por sus compañeros de trabajo se ve reflejado en las funciones que realicen, el 75% de los gerentes están conscientes de esto.

14. Conoce las funciones que debe desempeñar cada colaborador.

Cuadro No. 14

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	18	90%
Casi siempre	2	10%
Con frecuencia	0	0%
Necesita mejorar	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo (2015)



Fuente: trabajo de campo (2015)

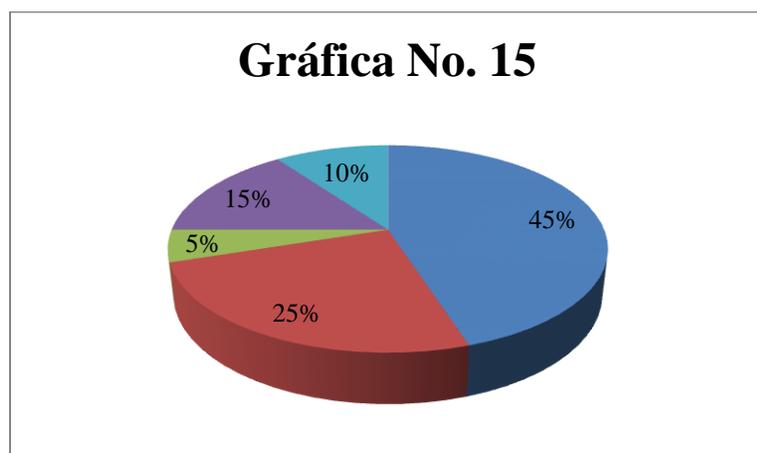
El 90% de los participantes conocen las funciones que deben desempeñar cada uno de sus colaboradores, lo que es importante ya que esto evita conflictos o malos entendidos. Se puede entonces observar la importancia de los descriptores de puesto dentro de cualquier empresa que busque el desarrollo organizacional.

15. Evita ponerse a la defensiva ante las críticas de sus colaboradores.

Cuadro No. 15

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	45%
Casi siempre	5	25%
Con frecuencia	1	5%
Necesita mejorar	3	15%
No contesto	2	10%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo (2015)



Fuente: trabajo de campo (2015)

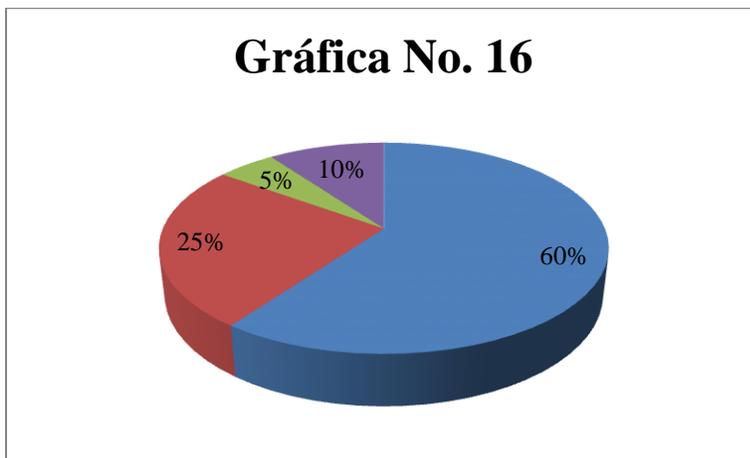
Con relación a la pregunta evita ponerse a la defensiva ante las críticas de sus colaboradores, el 45% indican que siempre evita esto y el 25% casi siempre.

16. Trata de buscar acuerdos en los que se beneficien ambas partes del conflicto.

Cuadro No. 16

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	60%
Casi siempre	5	25%
Con frecuencia	1	5%
Necesita mejorar	2	10%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo (2015)



Fuente: trabajo de campo (2015)

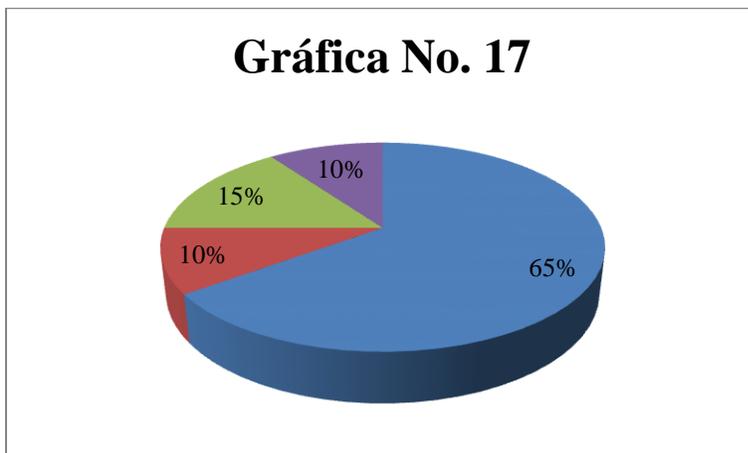
El 60% de los gerentes solucionan los conflictos de manera que ambas partes relacionadas se vean beneficiadas.

17. Les ha dado a conocer la misión y visión de la empresa a sus colaboradores.

Cuadro No. 17

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	65%
Casi siempre	2	10%
Con frecuencia	3	15%
Necesita mejorar	2	10%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo (2015)



Fuente: trabajo de campo (2015)

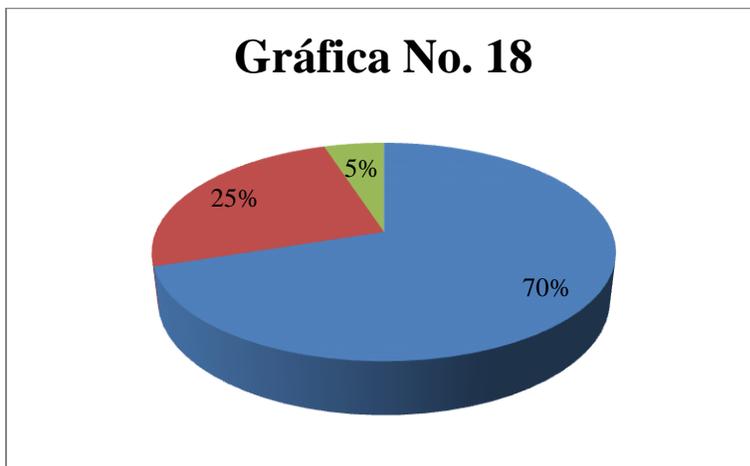
Que los colaboradores conozcan la misión y visión de la empresa es fundamental para que estos se sientan comprometidos con la misma, muestra de ello es que el 65% de los jefes les ha dado a conocer la misión y visión a su personal.

18. Los valores de la empresa son los mismos que guían su conducta.

Cuadro No. 18

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	70%
Casi siempre	5	25%
Con frecuencia	1	5%
Necesita mejorar	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo (2015)



Fuente: trabajo de campo (2015)

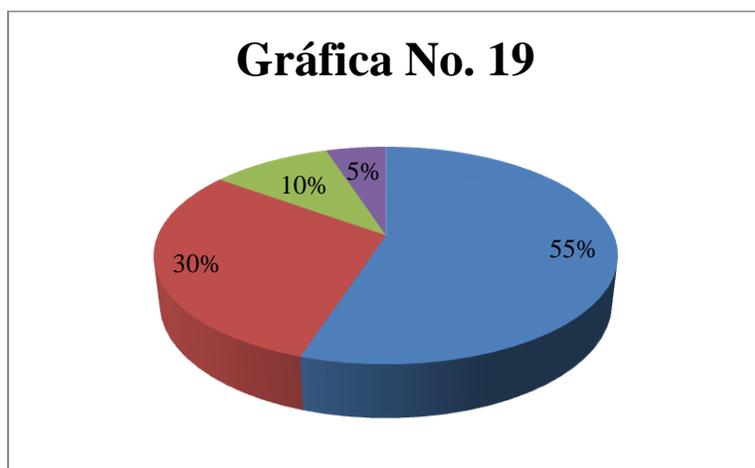
Dentro de la planeación estratégica también se encuentran los valores empresariales, el 70% consideran que estos valores son los mismos que guían la conducta de cada uno de ellos.

19. Las metas que se han establecido en la empresa son idóneas a la realidad de la misma.

Cuadro No. 19

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	55%
Casi siempre	6	30%
Con frecuencia	2	10%
Necesita mejorar	1	5%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo (2015)



Fuente: trabajo de campo (2015)

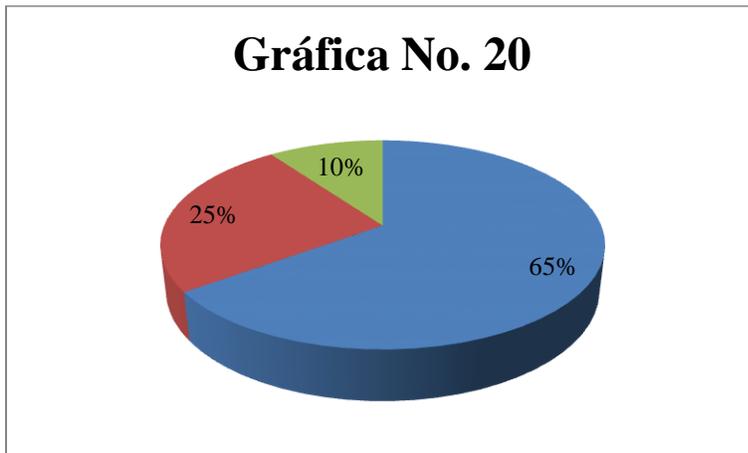
El 85% de los gerentes indican que siempre y casi siempre las metas que se han establecido en la empresa son idóneas a la realidad de la misma.

20. Los colaboradores conocen la línea de autoridad que deben seguir en caso de alguna dificultad.

Cuadro No. 20

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	65%
Casi siempre	5	25%
Con frecuencia	2	10%
Necesita mejorar	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo (2015)



Fuente: trabajo de campo (2015)

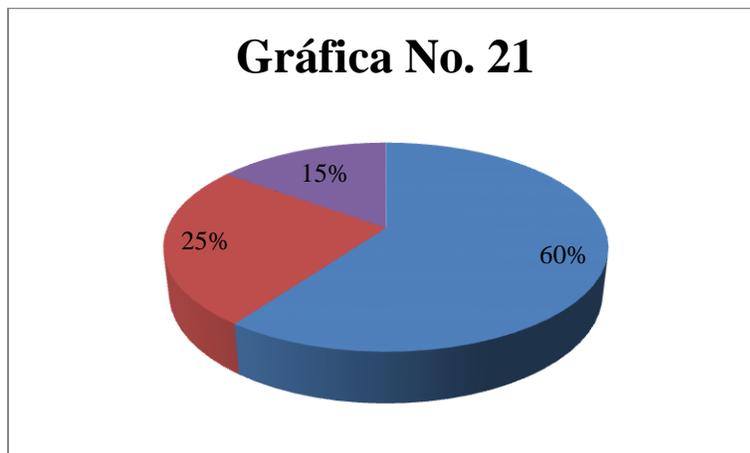
Cuando los colaboradores conocen la línea de autoridad que deben seguir en caso de alguna dificultad, el problema se resuelve más rápido por lo tanto el 65% de los sujetos siempre han dado a conocer el organigrama y los pasos a seguir en algún conflicto.

21. La empresa permite compartir información con el equipo y apoya la participación de todos.

Cuadro No. 21

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	60%
Casi siempre	5	25%
Con frecuencia	0	0%
Necesita mejorar	3	15%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo (2015)



Fuente: trabajo de campo (2015)

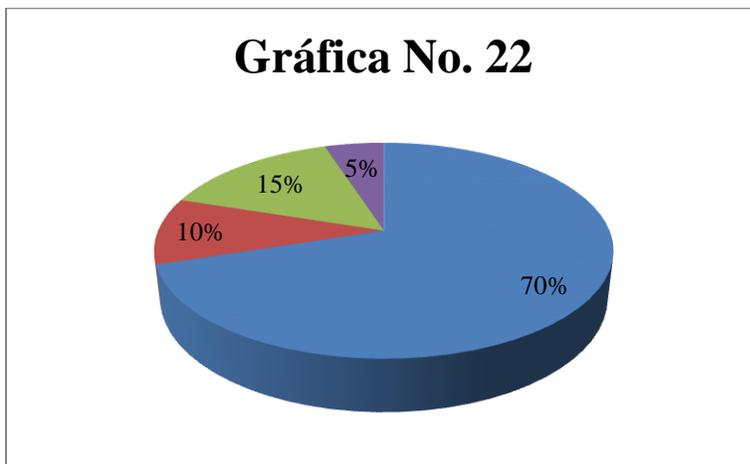
El 60% de los gerentes indican que comparten información con los colaboradores y permiten que estos participen activamente en los procesos de la empresa.

22. Los colaboradores perciben la confianza que la empresa tiene en su equipo de trabajo.

Cuadro No. 22

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	70%
Casi siempre	2	10%
Con frecuencia	3	15%
Necesita mejorar	1	5%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo (2015)



Fuente: trabajo de campo (2015)

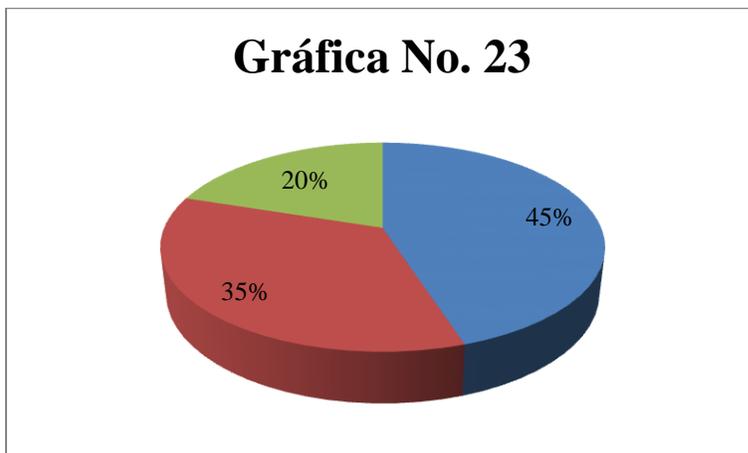
En la gráfica anterior se indica que el 70% de los sujetos afirman que los colaboradores perciben la confianza que la empresa tiene en ellos.

23. La empresa logra que su equipo de trabajo se comprometa con las metas establecidas.

Cuadro No. 23

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	45%
Casi siempre	7	35%
Con frecuencia	4	20%
Necesita mejorar	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo (2015)



Fuente: trabajo de campo (2015)

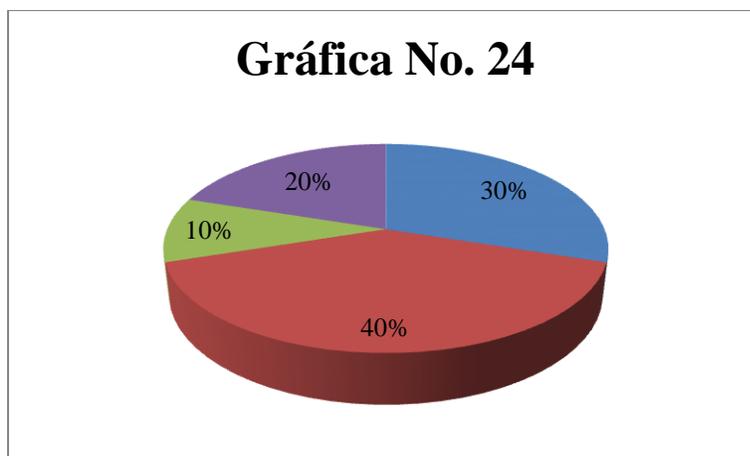
El 45% de los gerentes se enfoca en que los colaboradores se comprometan con las metas de la empresa, el 35% casi siempre y el 20% con frecuencia.

24. Utiliza actividades para construir una buena relación entre los miembros del equipo.

Cuadro No. 24

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	30%
Casi siempre	8	40%
Con frecuencia	2	10%
Necesita mejorar	4	20%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo (2015)



Fuente: trabajo de campo (2015)

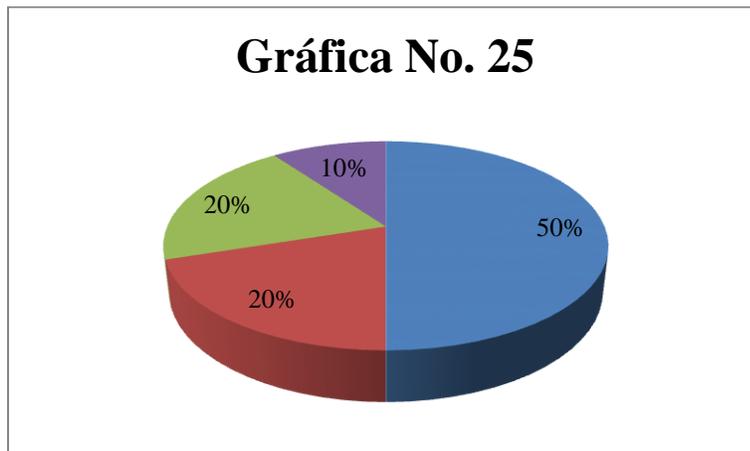
Con relación a la pregunta utiliza actividades para construir una buena relación entre los miembros del equipo, el 30% dicen que siempre, el 40% dicen que casi siempre, el 10% con frecuencia y el 20% consideran que deben mejorar.

25. La administración de la empresa permite adaptarse a los contextos cambiantes de forma adecuada.

Cuadro No. 25

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	10	50%
Casi siempre	4	20%
Con frecuencia	4	20%
Necesita mejorar	2	10%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo (2015)



Fuente: trabajo de campo (2015)

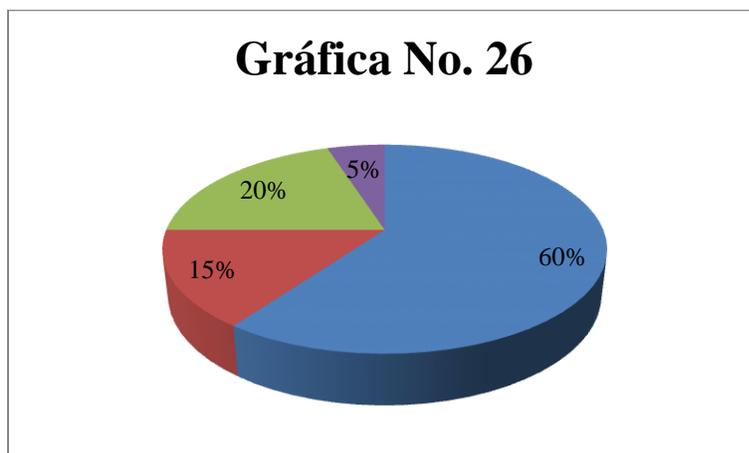
El 50% de los gerentes afirman que la administración de la empresa permite adaptarse a los contextos cambiantes de forma adecuada, mientras que el 10% indican que necesitan mejorar.

26. Percibe los cambios del entorno e identifica nuevas oportunidades.

Cuadro No. 26

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	60%
Casi siempre	3	15%
Con frecuencia	4	20%
Necesita mejorar	1	5%
Total	20	100%

Fuente: trabajo de campo (2015)



Fuente: trabajo de campo (2015)

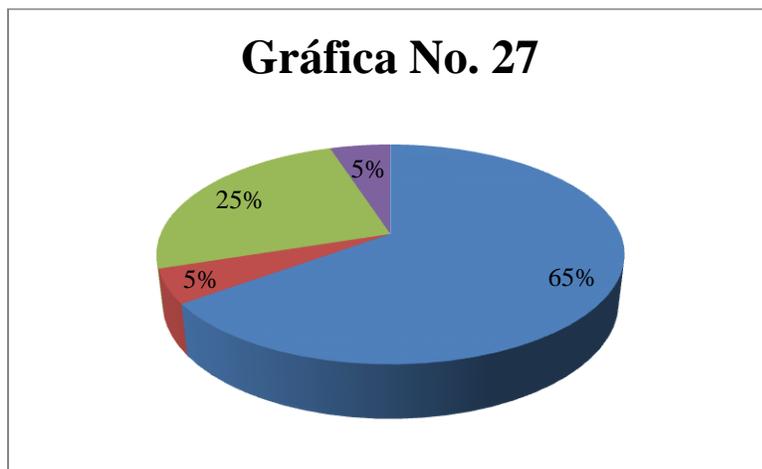
En relación a la pregunta percibe los cambios del entorno e identifica nuevas oportunidades, el 60% de los gerentes respondieron que siempre, el 25% casi siempre, el 20% con frecuencia y el 5% necesitan mejorar.

27. La empresa permite examinar situaciones pasadas para modificar su actuar ante situaciones nuevas.

Cuadro No. 27

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	65%
Casi siempre	1	5%
Con frecuencia	5	25%
Necesita mejorar	1	5%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo (2015)



Fuente: trabajo de campo (2015)

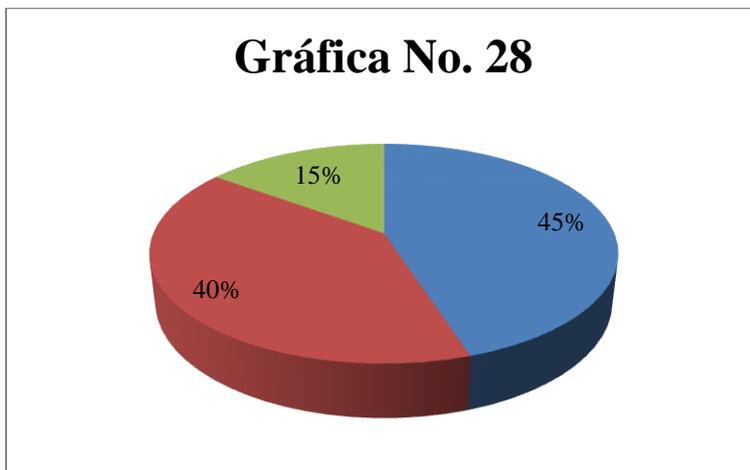
El 65% de los participantes consideran que las empresas permiten examinar las situaciones del pasado para modificar su actuar ante situaciones nuevas, mientras que el 25% consideran que con frecuencia.

28. Consigue modificar el rumbo del equipo de trabajo bajo su mando.

Cuadro No. 28

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	45%
Casi siempre	8	40%
Con frecuencia	3	15%
Necesita mejorar	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo (2015)



Fuente: trabajo de campo (2015)

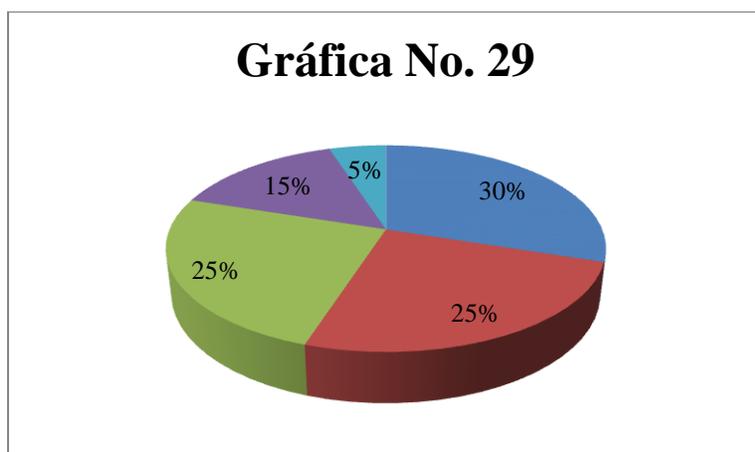
En el estudio realizado se determinó que el 45% de los sujetos consiguen modificar el rumbo del equipo de trabajo que tiene bajo su mando.

29. La empresa utiliza incentivos no económicos cuando los colaboradores logran sus metas.

Cuadro No. 29

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	30%
Casi siempre	5	25%
Con frecuencia	5	25%
Necesita mejorar	3	15%
No contesto	1	5%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo (2015)



Fuente: trabajo de campo (2015)

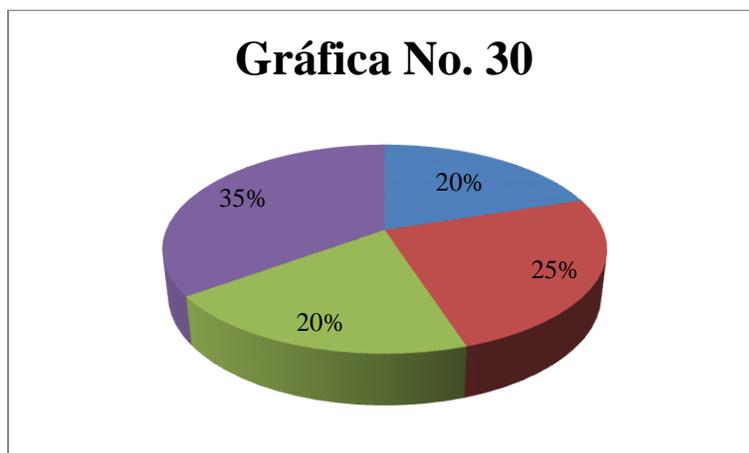
El 55% de las empresas hoteleras utiliza incentivos no económicos cuando los colaboradores logran sus metas lo que motiva a estos a seguir adelante.

30. La empresa cuenta con un plan de entrenamiento y apoyo para sus colaboradores.

Cuadro No. 30

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	20%
Casi siempre	5	25%
Con frecuencia	4	20%
Necesita mejorar	7	35%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo (2015)



Fuente: trabajo de campo (2015)

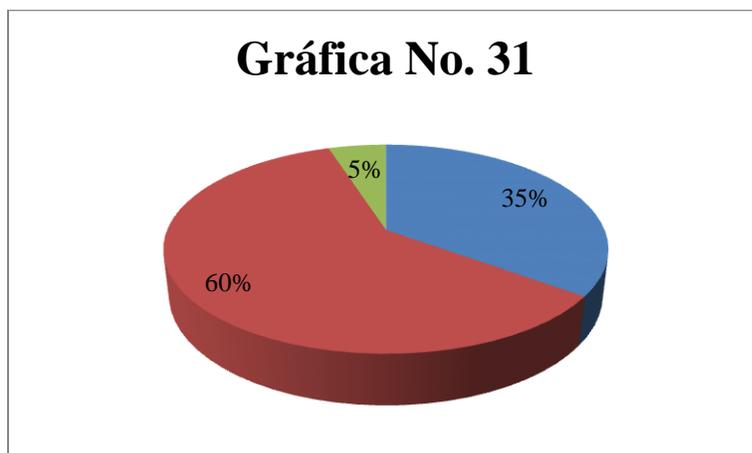
La importancia de que las empresas tengan un plan de entrenamiento para sus colaboradores es inmensa, el 35% de los gerentes consideran que deben mejorar ese aspecto.

31. Los colaboradores sienten que son tratados justamente.

Cuadro No. 31

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	35%
Casi siempre	12	60%
Con frecuencia	1	5%
Necesita mejorar	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo (2015)



Fuente: trabajo de campo (2015)

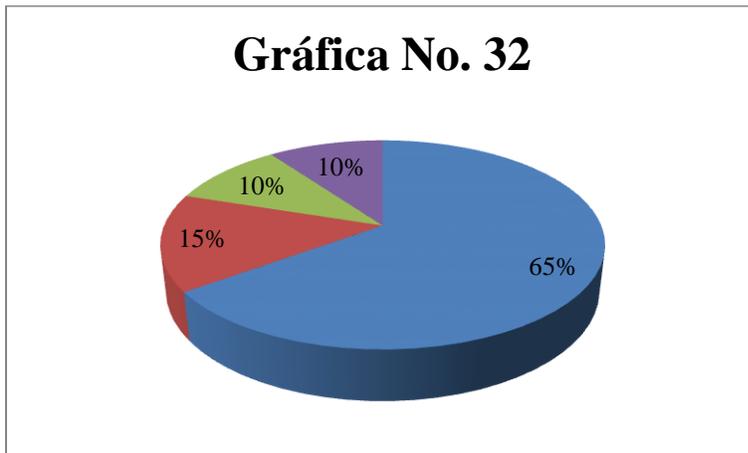
Cuando los colaboradores sienten que son tratados justamente el desempeño laboral de estos se beneficia, el 60% de los gerentes consideran importante fomentar el trato igualitario para todos.

32. Los correctivos utilizados en la empresa incluyen recomendaciones para mejorar el desempeño.

Cuadro No. 32

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	13	65%
Casi siempre	3	15%
Con frecuencia	2	10%
Necesita mejorar	2	10%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo (2015)



Fuente: trabajo de campo (2015)

Cuando en la empresa ocurren errores el 65% de los gerentes siempre incluyen recomendaciones para mejorar la realización de las tareas de los colaboradores, mientras que el 10% indican que necesitan mejorar.