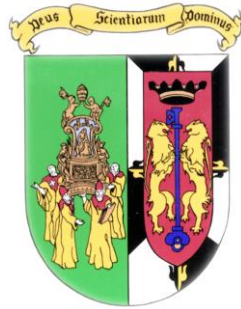


República Dominicana



**Universidad Católica Santo Domingo
UCSD**

***Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Unidad de Post-Grado y Maestría***

**“DIAGNÓSTICO DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS DEL GERENTE
MODERNO APLICADO A DIRECTIVOS EXITOSOS DE LA INDUSTRIA DE
LAS TELECOMUNICACIONES EN SANTO DOMINGO,
DISTRITO NACIONAL, ENERO- MARZO DEL 2010”**

***Trabajo de grado para optar por el titulo de
MAGISTER BUSINESS ADMINISTRATION
M.B.A***

***Sustentante:
Lic. Henry Capellán 2000-0227***

***Asesor:
Ing. Carlos Yunén***

***Distrito Nacional, República Dominicana
2011***

*“Diagnóstico de las Habilidades Directivas del Gerente Moderno Aplicado
a Directivos Exitosos de la Industria de las Telecomunicaciones en
Santo Domingo, Distrito Nacional, Enero - Marzo del 2010”*

Índice



ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

CAPÍTULO INTRODUCTORIO

INTRODUCCIÓN	1
DEFINICION DEL TEMA	3
DESCRIPCION DEL TEMA	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
FORMULACION DEL PROBLEMA	7
SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
JUSTIFICACION	9

CAPITULO I..... 10

1.1 MARCO TEORICO	11
1.2 ANTECEDENTES.....	20
1.3 MARCO CONCEPTUAL.....	22

CAPÍTULO II. ASPECTOS METODOLÓGICOS 25

CAPÍTULO III. PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....27

CONCLUSION.....	54
------------------------	-----------

BIBLIOGRAFIA

APÉNDICE

ANEXOS

Dedicatorias y Agradecimientos



DEDICATORIA

El señor, mi Dios, eres mi pastor que guía todos mis proyectos proveedor de los recursos necesarios para alcanzar la meta, me reconfortas en momentos de desaliento, generando en mí la motivación necesaria para continuar, no importa lo que pase, siempre, absolutamente siempre estarás conmigo.

A mis padres: Javier Capellán y Leonor Camacho por haber sembrado en mí la necesidad de la lectura y búsqueda insaciable del conocimiento, por dejarme hojear aquel libro ilustrado que se convirtió en el primer juguete del que tengo recuerdo, gracias por darme a conocer autores que en sus escritos explicaban cómo ganar amigos e influir sobre las personas, toda una enseñanza de vida, hoy tengo la firme creencia de que el cielo es el límite.

A mi grupo trabajo de toda la maestría, parte de este logro es de ustedes, por servir de apoyo en este agotador camino intelectual, de incesantes fines de semana de trabajo e interminable búsqueda de la excelencia, cada una de ustedes dejan huellas en mí, Pamela Geraldo incansable, un caballo de Troya posmoderno, Rita Hernández por tu capital social y humano, Noelia Holguín por tu persistencia y pericia informática, Julia por tus valores y la gestión de un grupo de talento disímil ; Simplemente un círculo de excelencia!

Henry Javier Capellán Camacho

AGRADECIMIENTOS

Universidad Católica Santo Domingo, mi alma mater studiorum, fuente de conocimiento, dentro de su seno he experimentado los mejores momentos de mi vida, plena satisfacción personal y profesional, primero como estudiante luego como profesor de la Universidad ¡Hacemos Camino al andar!

Cornelio Francisco, mi maestro, por ser un modelo a seguir profesionalmente, por la motivación en pos de la excelencia, por creer en mis capacidades y destrezas profesionales dentro de la universidad y en el ámbito competitivo empresarial.

Aquellos que ha tenido un impacto en mi vida, Héctor Rivas, Elena de Rivas, Luis Rivas, Juan Ureña, Juanito Betances, Ramón Camacho, Juana Camacho, Mauricio Camacho, Amable Camacho, Carolina Capellán, con especiales agradecimientos a Don Esteban, General Gabriel Alfonso Díaz, el maestro Federico Martí.

Vielka Cedeño, por ser paciente en todo momento conmigo, por tu influencia en mi transformación personal de los últimos años, por ser acompañante de este viaje maravilloso de la vida, por siempre gracias

Henry Javier Capellán Camacho

Capítulo Introdutorio



INTRODUCCIÓN

El modelo empresarial imperante en el comienzo de este nuevo siglo es matizado por una alta competitividad e innovación globalizada, los avances tecnológicos en el sector telecomunicaciones, han acelerado las acciones empresariales en el mercado dominicano, con una orientación marcada hacia la ejecución eficiente de las estrategias corporativas.

Las habilidades directivas juegan un rol preponderante, dentro del modelo de negocios actual, en pos de influir en los colaboradores a sobrellevar los cambios organizacionales pertinentes, motivarlos y comprometerlos con los objetivos propuestos, supeditados en la visión de la organización.

La presente investigación identifica las habilidades fundamentales en directivos exitosos, para dirigir a colaboradores en las organizaciones del sector telecomunicaciones, como también para dirigir su propia vida.

En el **capítulo introductorio**, presenta en forma detallada la definición del tema de investigación con una posterior planteamiento del problema de investigación continuando con el proceso metodológico de formulación, sistematización del problema, objetivos de la investigación y justificación de la misma.

En el **Capítulo I**, compuesto por el marco teórico, antecedentes de la investigación y marco conceptual que sirven de referente al proceso de investigación llevado a cabo para el diagnóstico de las habilidades directivas del gerente moderno.

Capítulo II, se presenta el diseño de la investigación, el tipo de estudio, métodos de investigación, las fuentes de información, población, muestra, como también el tratamiento de la información del estudio.

Capítulo III, presentación de los hallazgos de la investigación, con un análisis ponderado de los datos obtenidos por el diagnóstico de las habilidades directivas de directivos exitosos del sector telecomunicaciones, con cuadros y gráficos que de forma simple y clara muestran el desempeño de los ejecutivos en cada una de las habilidades evaluadas por el estudio.

Bibliografía, este apartado presenta los diferentes libros que sirven de referencia para el estudio pertinente de habilidades directivas y su proceso de diagnóstico.

Apéndice, presenta las diferentes evaluaciones y metodologías llevadas en el estudio, con reactivos e indicadores que muestran el nivel de competencia de cada habilidad.

Anexos, en este apartado se inserta el cuestionario estructurado que recoge los datos en esta investigación, sobre las habilidades directivas en gerentes exitosos de la industria de las telecomunicaciones.

DEFINICION DEL TEMA

“Diagnóstico de las habilidades directivas del gerente moderno aplicado a directivos exitosos de la industria de las telecomunicaciones en Santo Domingo, Distrito Nacional
Enero- Marzo del 2010”

DESCRIPCION DEL TEMA

El estudio sobre las habilidades directivas del gerente moderno identifica las habilidades relevantes a gerentes exitosos del sector de las telecomunicaciones, una industria que se caracteriza por la alta competitividad e innovación constante.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector telecomunicaciones representa uno de los pilares en la estructura **económica nacional** logrando en los últimos años un alto crecimiento a pesar de la crisis mundial obteniendo para el primer semestre del año 2009 una tasa de crecimiento de 19,4% (Banco Central de la Republica Dominicana, 2009) en relación al mismo periodo del año anterior, estos datos colocan a República Dominicana como el país que percibe el mayor aporte económico de este sector al producto interno bruto (**PIB**) en relación con los países de la región.

El país cuenta con 8 millones de líneas telefónicas registradas experimentando una tasa de crecimiento promedio de un 28% para este año (INDOTEL, 2009). Con una teledensidad total de 85.3 teléfonos por cada 100 habitantes. El nivel de penetración que experimenta el país es de 75 celulares por cada 100 personas con un crecimiento siete veces mayor que las líneas fijas.

Manteniendo el ritmo de las **inversiones** en los últimos años que motorizan el desarrollo y la ampliación de la infraestructura de las **TIC** (tecnología de la información y comunicación) en el país, continua su consolidación con proyectos de relevancia, como el NAP del Caribe (Network Access Point), que permite que el país sea un punto de enlace estratégico (Internet, voz, imágenes y datos) de la región de las Américas para el resto del mundo, con un mejoramiento de los costos operativos por parte de las empresas que ofrecen los servicios de las telecomunicaciones en el país.

El sector de las telecomunicaciones en los momentos actuales experimenta una **presión competitiva** entre las prestadoras de telefonía que se disputan el liderazgo del mercado dominicano y que se reflejan en las grandes inversiones en campañas publicitarias, nuevos planes y servicios orientados hacia las tendencias de la industria de conexiones de voz e Internet para equipos móviles y laptops.

Así como también la contratación de recursos humanos calificados conquistado de otras prestadoras del servicio telefonía, una estrategia desarrollada y consolidada en el 2009 por los seguidores del sector y brinda un panorama de lo que experimenta la industria en los momentos actuales en términos competitivos. Esto causado por la modificación del **marco regulatorio** de las telecomunicaciones en el país por el organismo regente, el Instituto Dominicano de las Telecomunicaciones (INDOTEL), que entró en vigencia a partir del 30 de septiembre del 2009, estableciendo un cambio sin precedentes en términos del marco legal del sector, impactando en la competitividad de las empresas que ofrecen los servicios de telefonía. Con la introducción de la portabilidad numérica el usuario disfruta de la libertad de poder transferir su número telefónico residencial, negocio o móvil a otras prestadoras del servicio de telefonía con su mismo número, dando mayor poder de decisión al usuario del servicio.

En los dos meses que lleva la entrada en vigencia la portabilidad numérica 9, 000 clientes han portado sus números a empresas de la competencia. Las prestadoras principales del país como **CLARO-CODETEL, ORANGE DOMINICANA, TRICOM, VIVA** se ven compelidas y comprometidas a ofrecer mayores ventajas y beneficios en sus servicios de telefonía.

Los cambios **tecnológicos, políticos, legales y competitivos** se desarrollan e impactan con mayor fuerza y rapidez en el sector telecomunicaciones, con relación a otros sectores económicos de la vida nacional, las empresas que compiten en este sector económico podrían verse afectadas en su participación del mercado y rentabilidad.

Entre los planes estratégicos que adaptan la empresa al entorno y la ejecución estratégica que desarrollan las acciones comerciales en el mercado, existe una línea delgada que sirve de adhesivo para que una organización alcance un alto desempeño y son las habilidades directivas, causa-efecto en las organizaciones exitosas actuales, representando la ventaja estratégica ulterior en una dinámica organizacional alineada.

Para implantar ejecuciones más eficientes de las estrategias en las empresas ante el ambiente dinámico del mercado, basada en la identificación de las habilidades directivas críticas que permita desarrollar gerentes competitivos de clase mundial, se hace necesario realizar una investigación sobre el **“Diagnóstico de las habilidades directivas del gerente moderno aplicado a directivos exitosos de la industria de las telecomunicaciones en Santo Domingo, Distrito Nacional, Enero- Marzo del 2010”**

FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las habilidades directivas del gerente moderno aplicado a directivos exitosos de la industria de las telecomunicaciones en Santo Domingo, Distrito Nacional, Enero- Marzo del 2010?

SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

1. ¿Cuál es el perfil de inteligencia de percepción en los gerentes exitosos del sector de las telecomunicaciones?
2. ¿Qué preferencia cerebral poseen los directivos de alto desempeño?
3. ¿Cuáles son las habilidades esenciales del modelo Whetten/Cameron utilizadas por los ejecutivos en el trabajo diario?
4. ¿Cuál es el nivel de competencia en innovación de los directivos en su gerencia?
5. ¿Qué nivel de competencia en comunicación de apoyo poseen los ejecutivos del sector de las telecomunicaciones?
6. ¿Cuál es el nivel de competencia en influencia tienen los directivos de alto desempeño en sus organizaciones?
7. ¿Qué nivel de competencia poseen los gerentes de alto desempeño en motivar a sus colaboradores?
8. ¿Cuál es el nivel de competencia de los gerentes en el desarrollo de equipos de trabajo en la empresa?

OBJETIVO GENERAL

Determinar el proceso para diagnosticar las habilidades directivas del gerente moderno aplicado directivos exitosos de la industria de las telecomunicaciones en Santo Domingo, Distrito Nacional, Enero- Marzo del 2010?

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar el perfil de inteligencia de percepción en los gerentes exitosos del sector de las telecomunicaciones.
2. Indicar la preferencia cerebral que poseen los directivos de alto desempeño.
3. Determinar las habilidades esenciales del modelo Whetten/Cameron utilizadas por los ejecutivos en el trabajo diario.
4. Determinar el nivel de competencia en innovación de los directivos en su gerencia.
5. Indicar el nivel de competencia en comunicación de apoyo de los ejecutivos en el sector de las telecomunicaciones.
6. Determinar el nivel de competencia en influencia que poseen los directivos de alto desempeño en sus organizaciones.
7. Indicar el nivel de competencia obtienen los gerentes de alto desempeño en motivar a sus colaboradores.
8. ¿Cuál es el nivel de competencia en los gerentes en el desarrollo de equipos de trabajo en la empresa?

JUSTIFICACION

Esta investigación pretende realizar un diagnóstico sobre las habilidades directivas relevantes en la industria de las telecomunicaciones, describiendo las habilidades de gerentes dominicanos, con impacto en la ejecución eficiente de las estrategias en sus respectivas organizaciones.

Los datos que se plasman en esta investigación alcanzan un fuerte asidero en la experiencia desarrollada por los gerentes, en realizar prueba y error, toma de decisiones, planificación estratégica, ejecución estratégica, motivación de personal y desarrollo de sus propias habilidades, aportando a la disciplina gerencial bases sólidas para el desarrollo de gerentes eficientes, relevantes para estudiantes universitarios que comprenden las carreras de negocios en la República Dominicana como: mercadeo, administración, contabilidad y economía en su formación para ser gerentes de alto desempeño en la sociedad futura. Como también a los profesionales que cursan maestrías de gerencia moderna en sus diversas versiones, como integrantes de una clase selecta de profesionales del país, que se ven compelidos a desarrollar sus habilidades directivas, con un compromiso inalienable de dar resultados a sus organizaciones y que pueden encontrar en esta investigación una guía para diseñar un modelo de desarrollo de habilidades propio, o de sus colaboradores para ejecutar estrategias con un alto impacto.

Los hallazgos realizados por esta investigación sientan las bases para investigaciones futuras que tengan el objetivo principal el desarrollo de las habilidades directivas relevantes. Con el firme objetivo de elevar esta investigación a un nuevo nivel de conocimiento más allá de los objetivos que se plantea el investigador en el devenir de la misma.

CAPÍTULO I

Marco Referencial



CAPITULO I

Marco de Referencia

1.1 Marco Teórico

1.2 Antecedentes

1.3 Marco Conceptual

1.1 MARCO TEORICO

Consideraciones sobre las habilidades directivas

Convertir en acciones que produzcan resultados organizacionales a partir de los planes estratégicos pone a prueba el bagaje del gerente moderno y sus habilidades para dirigir e influir en su organización, a sus colaboradores para ejecutar las estrategias de forma eficiente y desarrollar capacidades competitivas de la organización.

El plan estratégico establece la dirección futura de una organización, expresando sus metas y el conjunto de estrategias para lograr un alto desempeño en la empresa, en un periodo de tiempo. Este plan estratégico se convierte en un documento en blanco y negro que rige el accionar empresarial.

Aspectos relevantes en la ejecución estratégica

- Contratar personas con habilidades y experiencias que fortalezcan las competencias organizacionales.
- Facilitar los recursos necesarios en las actividades críticas para el éxito estratégico.
- Alineamiento de las políticas y procedimientos que faciliten la ejecución estratégica eficaz.
- Implantación de las mejores prácticas para desarrollar las actividades y una cultura de mejoras continuas.
- Instalar sistemas informáticos de apoyo al personal que faciliten su rol estratégico en el día a día.
- Generar motivación en los colaboradores para perseguir incasablemente los objetivos propuestos. Establecer cultura y clima organizacional que impacte en una eficiente ejecución estrategia.
- Mantener liderazgo interno que inspire la excelencia en la aplicación de mejoras para ejecutar las estrategias.

- Alinear recompensas e incentivos con el logro de los objetivos de desempeño y una eficiente estratégica.

Habilidades directivas

Las habilidades directivas son atributos identificables de acciones desarrolladas por los individuos generando un impacto en sus resultados. Las habilidades pueden ser observadas en las personas y se diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. Las habilidades son controlables por los individuos y la puede desarrollar, están lejos de ser conductas simplistas y forjan un conjunto integrado de respuestas complejas. Son habilidades para dirigir a otros y a nuestra propia vida.

Habilidades Directivos de Alto desempeño (David Whetten, 2005)

1. Comunicación verbal (incluye escuchar)
2. Manejo del tiempo y del estrés
3. Manejo de decisiones individuales
4. Reconocimiento, definición y resolución de problemas
5. Motivación e influencia en los demás
6. Delegación
7. Fijación de metas y creación de visión
8. Autoconocimiento
9. Formación de Equipos
10. Manejo del conflicto

Habilidades esenciales según Galo Pozo

En una entrevista que realizamos al consultor y conferencista internacional Dr. Galo Pozo para Agosto 2009, con una experiencia en diseño e implementación de consultorías en planificación estratégica, administración por resultados, desarrollo organizacional, calidad total y productividad y conducción de proyectos transformacional de Philip Morris, Kraft General Foods en América Latina.

En el ámbito local, en empresas como Cervecería Nacional Dominicana, Grupo Rica, Grupo Vicini. A la pregunta formuláramos sobre las habilidades básicas que tiene que tener un ejecutivo en la empresa post moderna, este se referían a tres habilidades esenciales básicas como: aprendizaje continuo, habilidad para enseñar a su equipo y convertirse en multiplicador de las experiencias y conocimientos, establecer y alcanzar los objetivos personales y organizacionales.

Teorías que sustentan el desarrollo de habilidades

El conocimiento no ocupa espacio y los seres humanos apenas nos estamos dando cuenta de esto, ya que tenemos una capacidad virtualmente ilimitada de aprendizaje y creatividad, hasta el punto de que el noventa por ciento de lo que sabemos sobre las capacidades del cerebro humano lo hemos aprendido en los últimos 20 años. (J.Gelb, 2006)

La etimología de la palabra inteligencia proviene del latín *intelligentia* que proviene a su vez del término compuesto de *intus* “entre” y *legere* “escoger” que significa saber escoger. La inteligencia es la aptitud para organizar los comportamientos, descubrir valores, inventar proyectos, mantenerlos, ser capaz de librarse del determinismo de la situación, solucionar problemas y plantearlos. (Marina, 1995)

Generaciones enteras se desarrollaron bajo el manto del concepto de inteligencia basado en el test del Cociente Intelectual (CI) ideado por Alfred Binet (1857-1911) que mide de forma objetiva la comprensión del individuo, su razonamiento y su juicio. Binet desarrolla estos test aupado por el entusiasmo de una emergente disciplina, como era la psicología en esos tiempos y el deseo de superar los prejuicios culturales en la evaluación del potencial humano de los niños. Este concepto del (CI) fue revolucionario para su tiempo, pero recientes investigaciones revelan que tiene puntos débiles.

La raza humana cuenta con una dotación genética con cierto talento en áreas determinadas, investigaciones realizadas por investigadores como Tony Buzan, Wenger, han llegado a la conclusión que los test (CI) pueden aumentarse significativamente llevando a cabo un entrenamiento adecuado.

Un resumen estadístico de más doscientos estudios de (CI) publicado por Bernard Devlin termina en la conclusión, en que los genes cuentan solamente con el 48% en el (CI) y el otro 52 % estaría entonces condicionado, por el cuidado prenatal, el entorno y la educación.

El segundo punto débil sobre la inteligencia es el resultado sobre las habilidades de razonamiento verbal y matemático que miden los test (CI) como los test SAT son la esencia de la inteligencia. La investigación psicológica contemporánea ha comprobado la existencia de otros tipos de inteligencias en los seres humanos.

En los marcos de la mente. La teoría de la inteligencia múltiples un clásico de nuestros tiempos, el psicólogo Howard Gardner postula que todos nosotros poseemos al menos siete inteligencias mensurables esta son: Lógica/matemática, verbal/ lingüística capacidad de articular y expresar por escrito o con palabras los pensamientos, visual/ espacial habilidad de percibir el mundo visual correctamente, de recrear aspectos de la propia experiencia visual.

Musical/artística consistente en habilidades rítmicas y melódicas, corporal/ kinestesica es la habilidad de para usar el propio cuerpo de modo diferenciado tanto para expresar como para obtener objetivos directos, interpersonal incluye liderazgo, establecimiento de relaciones, mantener amistades, solucionar conflictos y análisis social que es la capacidad de discernir y responder apropiadamente a los estados de ánimos, temperamento, motivaciones y deseos de las demás personas e intrapersonal la capacidad de contacto con los propios sentimientos y adoptar la conducta.

El aprendizaje por imitación es fundamental para algunas especies, incluyendo a los seres humanos, cuando se hace adulto se tiene una ventaja única: la simple elección a quien emular conscientemente, cambiando antiguos modelos de creencias por nuevos.

Administración por ilusiones

“La calidad de un gerente se refleja en la peor de sus decisiones” (Sallenave, 2002)

La toma de decisiones está estrechamente ligada a la percepción de la realidad que experimenta los directivos modernos, cada directivo construye su mundo, según sus paradigmas o mapas mentales de la “realidad elaborada” y actúa de cierto modo para dar respuesta a problemas organizacionales.

Existen algunos sesgos cognitivos en los gerentes causado por sus mapas mentales o experiencia, con un impacto en la realidad a veces deformándola. Esto pasa inadvertido en la elaboración de la realidad se puede mencionar tres categorías, según intervenga el nivel de la percepción de la información, impacto de la causa en los eventos que observamos, nivel de la representación formal de la realidad.

Sesgos de percepción: son sesgos que aparecen en la adquisición de la información, de modo tal que finalmente veamos lo que queramos ver.

1-Percepción selectiva: Paradigmas que influyen en la aceptación o rechazo de argumentos de otros gerentes. Bloqueo mental sobre la información que contradice nuestra opinión.

2-Sesgo de analogía: Percibimos la acción empresarial con una importante carga del pasado, conectando hechos actuales con acontecimientos anteriores y tomando las decisiones con soluciones que funcionaron a esos eventos.

3-Sesgo de representatividad: El gerente asigna cierta probabilidad a un evento siempre que parezca representativo de una clase de eventos.

La percepción dentro del juego de las habilidades directivas.

Es forma consciente el individuo experimenta e interpreta mediante los sentidos, ningún ser humano entra en contacto con la realidad, todo lo percibido es desarrollado en los órganos sensoriales y el sistema nervioso. Por esta razón cada sentido tiene una preponderancia al proporcionar información al cerebro donde la vista tiene un 40%, el oído 20%, tacto 20%, olfato 10%, gusto 10%.

Inteligencia de percepción

En las investigaciones realizadas por John Grinder y Richard Bandler los creadores de PNL (Programación Neurolingüística Lingüística) en los Estados Unidos, determinaron que cada individuo percibe el mundo de forma distinta, para percibir la realidad lo hacemos mediante la utilización de un sentido más que los demás.

Cada individuo obtiene una configuración distinta de sus cinco sentidos originando las inteligencias percepción o canales de percepción de la forma siguiente visual, auditivo y Kinético (VAK). Donde visual se refiere a percibir mediante la vista, auditivo sentido preferente el oído, kinético percibe a través del tacto, el gusto, las sensaciones o emociones y el movimiento.

- **Persona visual** percibe por la vista, recuerda mediante las imágenes, transforma las palabras en imágenes, visualiza, organizado, necesita mucha información, gusta explorar el aspecto de las cosas. Utiliza palabras como: vistazo, brillo, ver, punto de vista, a simple vista, horizonte, visible, tener visión, contemplar.

- **Persona auditiva:** Canal de percepción oído, suele estar ocupado en tareas que no necesitan movimiento, de mucha vida interior, de buena conversación, son serios de pocas sonrisas, sensibles al ruido. En su lenguaje utilizan palabras: sonar, preguntar, entender, armonía, silencio, escuchar, oír, opinar.
- **Persona Kinética:** Utilizan el tacto, gusto, olfato y movimiento. Son individuos sentimentales, expresan sus sentimientos, figura es redondeada, postura distendida, movimientos lentos, tienden a tocar a los demás. Manejan un lenguaje en sus conversaciones como: sentir, sensible, húmedo, tacto, paso a paso, percibir, despertar, excitar, dolor, emoción.

Cerebro dividido

Las investigaciones realizadas por el premio Nobel Dr. Roger Sperry sobre la fisiología del cerebro, concluyo que este se encuentra dividido en dos partes llamadas hemisferio izquierdo hemisferio derecho, estableciéndose las funciones específicas de estas partes cerebrales.

- **Hemisferio izquierdo:** Maneja el lado derecho del cuerpo es detallista, mecánico, sustancial, blanco y negro, escéptico, lenguaje, lógico, cerrado, cauteloso, repetitivo, verbal, analítico.
- **Hemisferio derecho:** Controla el lado izquierdo del cuerpo es amplio, creativo, esencia, colores, receptivo, meditación, artístico, abierto, aventurero, innovador, intuitivo, sintético.

Los hemisferios cerebrales derecho e izquierdo tienen diferentes funciones, procesan la información distinta ampliando la comprensión y actuación del individuo con su entorno laboral. Una persona que es dominante en su hemisferio izquierdo es más analítica, en cambio una persona dominante del hemisferio derecho será más emocional.

Las declaraciones de visión de los líderes para el cambio positivo deben contener metas, objetivos y planes de acción racionales esto los controla el hemisferio izquierdo, así como metáforas, lenguaje, colorido e imaginación, controlada por el hemisferio derecho, para tener un impacto dentro de la organización estos dos tipos de pensamiento deben ser convergentes y plasmarse en una visión estimulante.

Cuatrizonas cerebrales génesis de las habilidades directivas

Esta teoría desarrollada por **Georgi Lozanov** y **Ned Herrman** con aplicaciones múltiples en diferentes áreas; el primero orientada a la educación y el segundo al área del liderazgo empresarial y creatividad. Históricamente Carl Gustav Jung mediante las cuatro zonas de interacción humana sustenta estas teorías.

Dividiendo las zonas del cerebro en cuatro: cortical derecha e izquierda y límbica derecha e izquierda, utilizando colores para describir estas zonas cerebrales zona cortical superior izquierda (azul), zona cortical derecha (amarillo), zona límbica inferior izquierda(verde), zona límbica inferior derecha (rojo).

El desarrollo predominante de una de estas zonas se llamada dominancia cerebral aunado a las inteligencia de percepción, el **Dr. Eric de la Parra Paz** establece una tendencia en el tipo de personalidad o color que llamamos “color madre”, que distingue al individuo en sus gustos, preferencias y procesos mentales.

- **Persona azul:** Hemisferio izquierdo, inteligencia de percepción (auditivo), racional, analítico, lógico, costo beneficio, cuantitativo, objetivo concreto, financiero, resolución de problemas, austero, pensantes, cultos, poco introvertidos, autócratas, negativos profesiones ingenieros, científicos, físicos, matemáticos, economistas, contadores.

- **Persona verde:** Hemisferio izquierdo, inteligencia percepción (visual), cuidadoso, organizado, detallista, metodista, administrativo, implementador, planeación operativa, disciplinado, formal, pulcro, obsesivo, perfeccionistas, se autolimitan, profesiones contadores públicos, auditores, militares, técnicos en calidad, químicos, biólogos, administradores, ingenieros en general.
- **Persona amarilla:** Hemisferio derecho, inteligencia percepción (visual), experimental, visionario, intuitivo, investigador, agente de cambio, creativo, innovador, planeación estratégica, pionero, artístico, imaginación, rebeldes ante lo injusto, estrategias para todo, inconstantes, profesión mercadólogos, artistas, diseñadores, arquitectos, publicistas, líderes, ingenieros en cibernética.
- **Persona roja:** Hemisferio derecho, inteligencia percepción (kinético), emotivo, expresivo, relación, interpersonal, docente, sensorial, religioso, deportista, flexible, humano, se entregan, agresivos, carácter fuerte, requieren de un líder, tienden a trabajar en equipo, conflictivos, intrigantes, profesiones psicólogos, catedráticos, médicos, relaciones industriales, comunicadores, ventas y servicios.

1.2 ANTECEDENTES

Estudios e investigaciones que sirven de antecedentes a la investigación sobre el diagnóstico de las habilidades directivas del gerente moderno en diferentes enfoques, con ejecutivos que no han logrado ser exitosos o afectados por descarrilamiento (opuesto al éxito) y ejecutivos que ejercen liderazgo en sus organizaciones.

Van Velsor & Leslie (1995) recoge una muestra de 20 directivos Estadounidenses y 42 ejecutivos Europeos, resume sus resultados en la identificación de problemas con las habilidades directivas como relaciones interpersonales, fracaso para cumplir los objetivos del negocio, incapacidad para formar y dirigir un equipo, incapacidad para manejar el desarrollo personal o para adaptarse.

American Management Association(2000) en la investigación sobre las habilidades directivas relevantes para las organizaciones, identificaron las habilidades de importancia mostrando las siguientes destrezas: enfoque en el cliente, capacidad de utilizar la información para implementar soluciones, credibilidad, capacidad para transformar palabras en hechos, escuchar y hacer preguntas , construir los objetivos, trabajar en equipos, identificar oportunidades de innovación, habilidad de dirección, manejo de tiempo, implementar mejoras, fijar prioridades dentro de los resultados de la investigación se establece la relación de las habilidades importantes antes descritas con las competencias administrativas, arrojando diferencias significativas.

La firma Andersen Consulting (2000) enfoca el estudio de habilidades directivas críticas entre socios, consultores, clientes líderes de la organización en habilidades del empleado, identificando las siguientes destrezas: creatividad, formación de equipos, flexibilidad, competencia técnica, manejo de ambigüedad, velocidad, inteligencia emocional, habilidades de comunicación.

En República Dominicana, la tesis magistral realizada en la Universidad Católica Santo Domingo, sustentada por Vanesa Guzmán sobre las competencias de los gerentes del sector bancario (2009) determina las habilidades de liderazgo en las siguientes: formación de equipos, trabajo en equipo, coaching, consultoría y comunicación de apoyo. Arrojando datos sobre los gerentes encuestados, el 50% domina las competencias de coaching, consultoría y comunicación y el 25% liderazgo.

1.3 MARCO CONCEPTUAL

Autoconocimiento: conocimiento que experimenta el individuo de sus facultades y su personalidad individual, de sus características y cualidades por medio de autopercepción, autoobservación, memoria autobiográfica, autoestima, autoaceptación.

Capital humano: conjunto de habilidades y competencias de una persona o un grupo de personas dentro de una organización, se desarrolla por medio de la formación, destrezas en el trabajo y la experiencia.

Capital social: radio de conexiones sociales que mantiene y cultiva una persona en su vida personal, laboral, profesional con otras personas.

Competencias: es la sumatoria de conocimientos, habilidades y conductas que tiene el individuo para alcanzar una tarea o funciones de manera eficiente dentro de una organización

Competencia interpersonal: habilidad para manejar los conflictos con los colaboradores, clientes y relacionados además destreza para construir equipos, capacitar, influenciar y motivar en la empresa.

Competencia principal: habilidades conductuales que tiene un miembro de un equipo y que comprende los conocimientos, estilos y patrones de comunicación.

Cultura organizacional: conjunto de valores, creencias, políticas, normas básicas que desarrolladas por los colaboradores en una empresa e identifica a la organización.

Desarrollo profesional: Educación profesional que alcanza un individuo comprende el logro de los objetivos organizacionales y el mejoramiento continuo dentro de la organización, enmarcado en un plan de carrera.

Desarrollo de habilidades: destrezas y conocimientos relacionados con el desempeño del cargo actual o futuro que se sustentan en el entrenamiento que se ejecutaran en la organización.

Debilidades: áreas del individuo que experimenta o carece de menor desarrollo en el ámbito personal o profesional que se detectan mediante una evaluación de habilidades.

Desempeño: Capacidad que posee el individuo y que experimenta un aumento por la motivación del mismo en alcanzar objetivos específicos en la empresa.

Eficacia: realizar esfuerzos para alcanzar los objetivos propuestos por la organización y su medición se fundamenta en el alcance o no de los mismos, se encuentran alineados con la visión de la organización.

Experiencia: habilidad cognoscitiva producto de años de capacitación, entrenamiento y vivencias laborales que experimenta el individuo y que tiene impacto en sus decisiones.

Fortalezas: áreas del individuo a nivel personal o profesional que presenta un alto desempeño o sobresaliente con relación a otros individuos del mismo nivel profesional.

Habilidad: capacidad aprendida o heredada multiplicada por el entrenamiento, capacitación o la educación para aplicar conocimientos y experiencias al trabajo en una organización.

Inteligencia de percepción: Un sistema de procesos mentales que sirve de comunicación con nuestro entorno, utilizando los sentidos vista, oído, gusto, tacto, olfato. Estos se dividen en canales de comunicación visual, auditivo y kinético.

Planificación estratégica: Es el desarrollo de una visión por parte de la empresa y la coordinación de los esfuerzos para alcanzar los objetivos propuestos.

Preferencia cerebral: Utilización preferencial de los hemisferios cerebrales izquierdo o derecho, con un impacto en la forma de pensar y actuar. El individuo con preferencia cerebral izquierdo es analítico y lógico. Un individuo con preferencia cerebral derecho es más creativo, intuitivo y holístico.

Persona Visual: Es el individuo percibe su entorno mediante el canal visual, al recordar algo lo hace mediante imágenes, su forma de hablar es mediante metáforas, requieren mucha información.

Persona Auditiva: Es el individuo que percibe su entorno por el canal auditivo, tienen la capacidad de escuchar, organizan las ideas de forma lógica, son sensibles a determinados ruidos.

Persona Kinética: El individuo que se comunica con su entorno mediante el canal kinético, son personas sentimentales y espontáneos, tienden a tocar a los demás cuando conversan, su apariencia puede parecer descuidada.

CAPÍTULO II

Aspectos Metodológicos



ASPECTOS METODOLÓGICOS

Tipo de Estudio

La investigación se sustenta en su desarrollo metodológico, con un alcance **descriptivo**, utilizado para describir las habilidades directivas utilizadas en la gerencia exitosa de la industria de las telecomunicaciones, para determinar el diagnóstico de habilidades que guardan relevancia en la ejecución estratégica eficiente en las organizaciones del siglo XXI.

Métodos y técnicas de investigación

Para desarrollar el diagnóstico de habilidades directivas, se seleccionaron gerentes de alto desempeño de las principales organizaciones de telecomunicaciones de la República Dominicana, Codetel, Tricom, Viva a los cuales se evaluaron mediante cuestionario estructurado, las diferentes habilidades psicológicas como las inteligencias de percepción y preferencia cerebral, encontrándose un test insertado en dicho instrumento para su medición.

Evaluándose también las habilidades directivas esenciales en los directivos investigados como: resolución de problemas, comunicación, motivación e influencia y formación de equipos para determinar el nivel de habilidad que se encuentran presente en los directivos de alto desempeño.

Fuentes de Información y Técnicas de Recolección

Como fuentes de información primarias: se utilizará las informaciones vertidas por los directivos exitosos encuestados del sector de las telecomunicaciones en Santo Domingo, Distrito Nacional, en las principales compañías que brindan el servicio de telefonía de la República Dominicana.

Como fuentes de información secundarias: se escogieron medios siguientes: Libros de texto de recientes ediciones del tema investigado, páginas web, documentos, revistas especializadas, así como otros informes y documentos elaborados por otros investigadores.

Población: En la República Dominicana cuenta con 4 prestadoras de servicios de telefonía móvil, residencial y negocios estas son: Claro/Codetel, Orange Dominicana, Tricom, Viva.

Muestra utilizada en esta investigación es no probabilística por conveniencia tocando a directivos exitosos en sus organizaciones, para obtener las informaciones relevantes que permitan realizar un diagnóstico de las habilidades directivas. Escogiéndose este método de muestreo por la falta imperante de un marco muestral de los ejecutivos exitosos del sector.

Tratamiento de la información

Presentación de la información: Recolectadas las informaciones esta se analizaran e interpretaran sobre las experiencias y premisas que se presentará en forma escrita en su generalidad, con datos numéricos ordenados de forma sencilla en cuadros, gráficos entre otros. Con anexos y apéndices captados en el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO III

Presentación y Análisis de los Resultados



La gerencia considerada exitosa en la industria de las telecomunicaciones

El ejecutivo con un profundo conocimiento del negocio, con iniciativa estratégica y liderazgo que realiza una gestión del capital humano, alineando las necesidades de los colaboradores con las metas de la organización, estableciendo una relación (ganar-ganar) motivando al equipo en el logro de los objetivos de la forma más eficiente posible.

Es el gerente con disciplina, capacidad de adaptarse, liderazgo, con altos valores personales y éticos, respetuoso de la parte humana, con dedicación en formar personas manejando eficientemente los recursos que impactan en proyectos exitosos, dirigiendo a los colaboradores hacia los objetivos corporativos.

Estrategia desarrollo

- Capacitación técnica y habilidades directivas, con inversión en programas de alta gerencia, preparación constante y adaptación al cambio.
- Alta valoración del servicio, disciplina, cumpliendo con los códigos de ética de la organización, valores personales respeto e integridad, relaciones humanas, no teniendo miedo a los retos, haciendo las cosas ordinarias extraordinarias.
- Conocimiento del mercado, identificación de oportunidades, capacidad de análisis y gestión de proyectos exitosos, mediación de conflictos, orientación al logro y dar resultados.

Inteligencia de percepción

Cuadro 1

Descripción	Valor absoluto	Valor porcentual
Visual	82	46%
Auditiva	45	25%
Kinético	53	29%
Total	180	100%

Base: 15 directivos de telecomunicaciones.

Fuente: Diagnóstico de habilidades directivas a directivos exitosos Claro, Tricom, Viva.

Indicador Preferencia Cerebral (IPC)

Cuadro 1.1

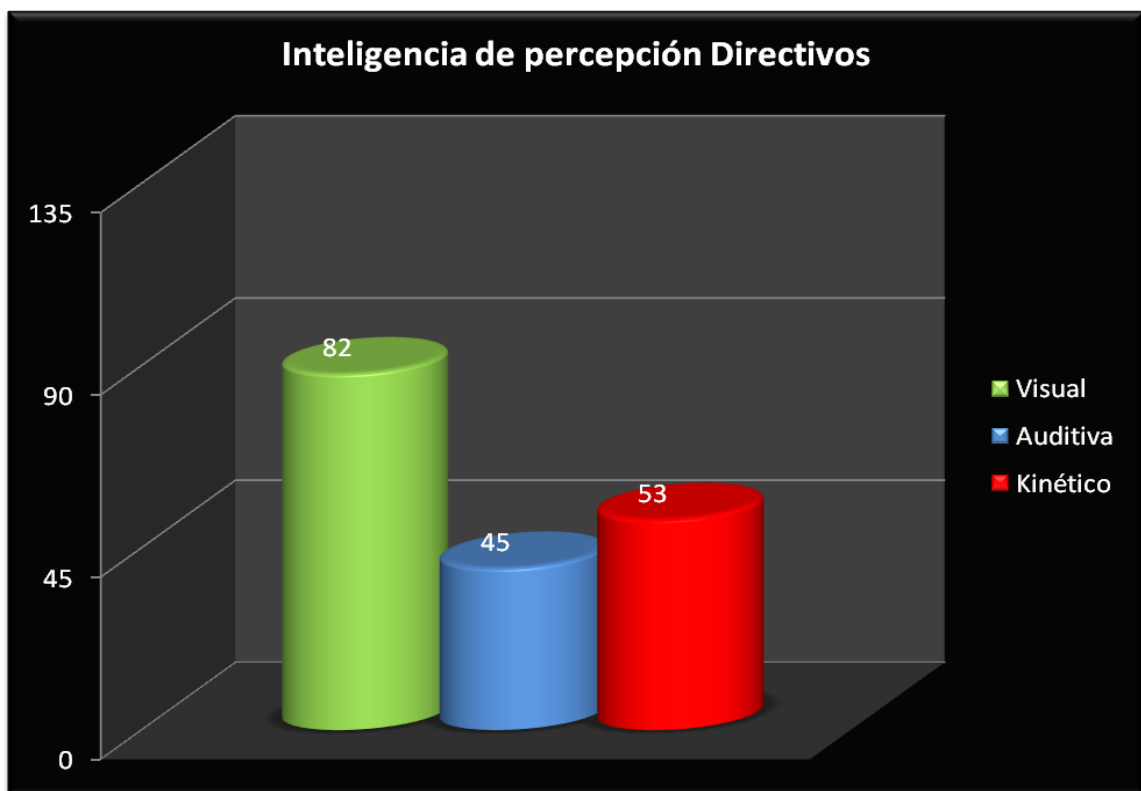
<i>Indicador Inteligencia de percepción</i>		
Escala Numérica	Nivel de competencia	Puntos Alcanzados
91 o +	Alto	
46-90	Medio	
15-45	Bajo	
		Total puntos 180

El desempeño obtenido por los directivos investigados en el **perfil de inteligencia de percepción** arrojado por el diagnóstico de habilidades directivas, obtiene un nivel de competencia **medio** en el canal visual (**82 puntos**), un nivel competencia **bajo** en canal auditivo (**45 puntos**) y un nivel de competencia **medio** para el canal kinético (**53 puntos**).

El perfil de inteligencia de los directivos exitosos parece establecer una tendencia hacia la parte **media** de la escala, en el desarrollo de la inteligencia de percepción, donde podría alcanzar el **nivel de competencia** óptimo o de éxito, para desempeñar puestos gerenciales en las empresas de telecomunicaciones investigadas.

Este perfil podría impactar en la habilidad de **comunicación de apoyo** en los directivos de telecomunicaciones traduciéndose en relaciones positivas, por medio de un lenguaje visual (fotografía mental) fomentando una visión de liderazgo en los colaboradores.

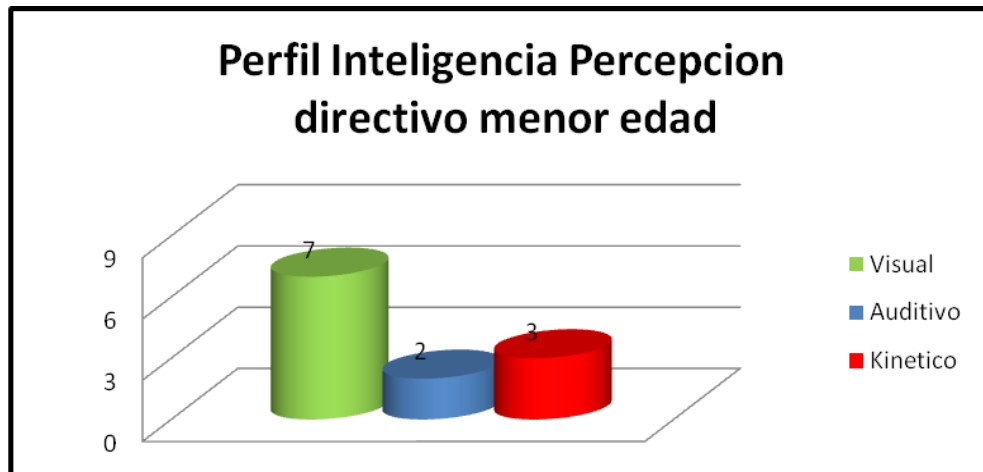
Gráfico 1



Fuente: Cuadro 1

Los directivos exitosos de telecomunicaciones investigados establecen un perfil de inteligencia de percepción que parece indicar, que de acuerdo aumenta la edad biológica en los directivos, podría impactar en las **toma decisiones intuitivas**, fundamentadas en el balance de las inteligencias de percepción.

Gráfico 1.2



Fuente: Cuadro 1

Gráfico 1.3



Fuente: Cuadro 1

Preferencia Cerebral Directivos

Cuadro 2

Descripción	Valor absoluto	Valor porcentual
Integrales	4	27%
Hemisferio Izq.	11	73%
Total	15	100%

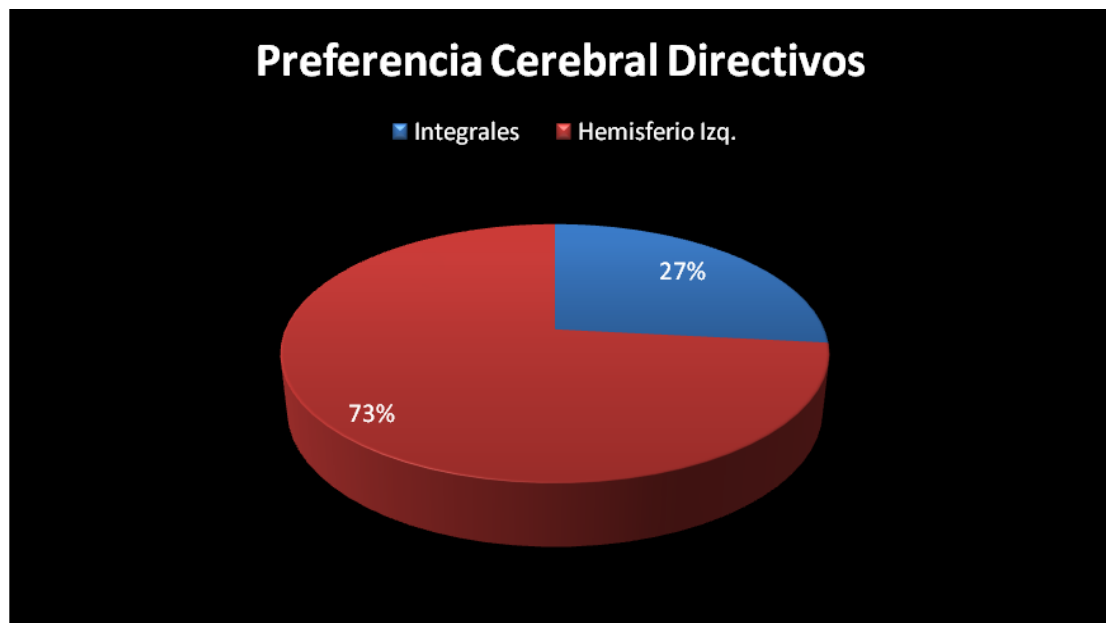
Base: 15 directivos de telecomunicaciones.

Fuente: Diagnóstico de habilidades directivas a directivos exitosos Claro, Tricom, Viva.

Los directivos investigados arrojan datos sobre la preferencia cerebral, para el hemisferio izquierdo del cerebro un **73 %**, donde el **27%** restante utiliza el cerebro de forma integral.

La preferencia cerebral izquierda de los gerentes investigados podría tener un impacto en la **innovación empresarial**, sentando las bases para gestionar tareas lógicas, analíticas, lineales implantando soluciones creativas a los problemas en las empresas de telecomunicaciones, con competencias en la organización y planeación de proyectos.

Gráfico 2



Fuente: Cuadro 2

Directivos Integrales

Cuadro 2.1

Descripción	Valor absoluto	Valor porcentual
Masculino	3	75%
Femenino	1	25%
Total	4	100%

Base: 15 directivos de telecomunicaciones.

Fuente: Diagnóstico de habilidades directivas a directivos exitosos Claro, Tricom, Viva.

Los directivos integrales según género, masculino **75%** y el otro restante **25%** es género femenino. Los gerentes integrales de sexo masculino alcanzan una proporción mayor en relación a los gerentes de sexo femenino, estos directivos son los de más alto cargo entrevistados en esta investigación.

La integralidad cerebral de los directivos podría impactar en el establecimiento de la visión organizacional, compuestas por metas y objetivos (hemisferio izquierdo) aunado con el lenguaje y la emoción (hemisferio derecho) para desarrollar una visión motivadora dentro de los equipos de trabajo y en las organizaciones de telecomunicaciones, donde ejercen su liderazgo.

Gráfico 2.1



Fuente: Cuadro 2.1

Mención de habilidades directivas esenciales

Cuadro 3

Descripción	Valor absoluto	Valor porcentual
Comunicación	6	40%
Innovación	4	27%
Motivación	2	13%
Formación de Equipos	2	13%
Influencia	1	7%
Total	15	100%

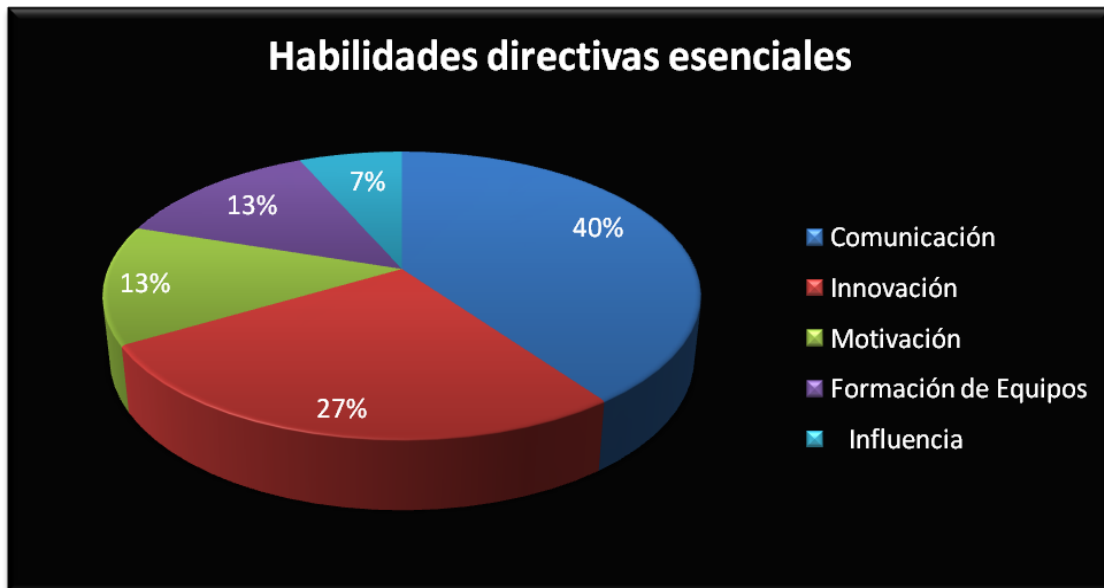
Base: 15 directivos de telecomunicaciones.

Fuente: Diagnóstico de habilidades directivas a directivos exitosos Claro, Tricom, Viva.

Los directivos encuestados sobre las habilidades directivas esenciales y su utilización en el trabajo diario, según mención, arroja los siguientes resultados: Comunicación **40%**, Innovación un **27%**, motivación **13%**, formación de equipos un **13%** e influencia **7%**.

La **comunicación de apoyo** según la mención de los gerentes es la habilidad fundamental en la dirección de los colaboradores en las organizaciones modernas, aunada a la **innovación** de los procesos internos con impacto en la ejecución de la estrategia de forma eficiente, para alcanzar alto desempeño en los objetivos empresarial.

Gráfico 3



Fuente: Cuadro 3

Evaluación de Habilidades Esenciales

Cuadro 4

Habilidad directiva	Desempeño alcanzado	Nivel de logro
Innovación	702	94%

Base: 15 directivos de telecomunicaciones.

Fuente: Diagnóstico de habilidades directivas a directivos exitosos Codetel, Tricom, Viva.

Indicador de habilidades directivas

Cuadro 4.1

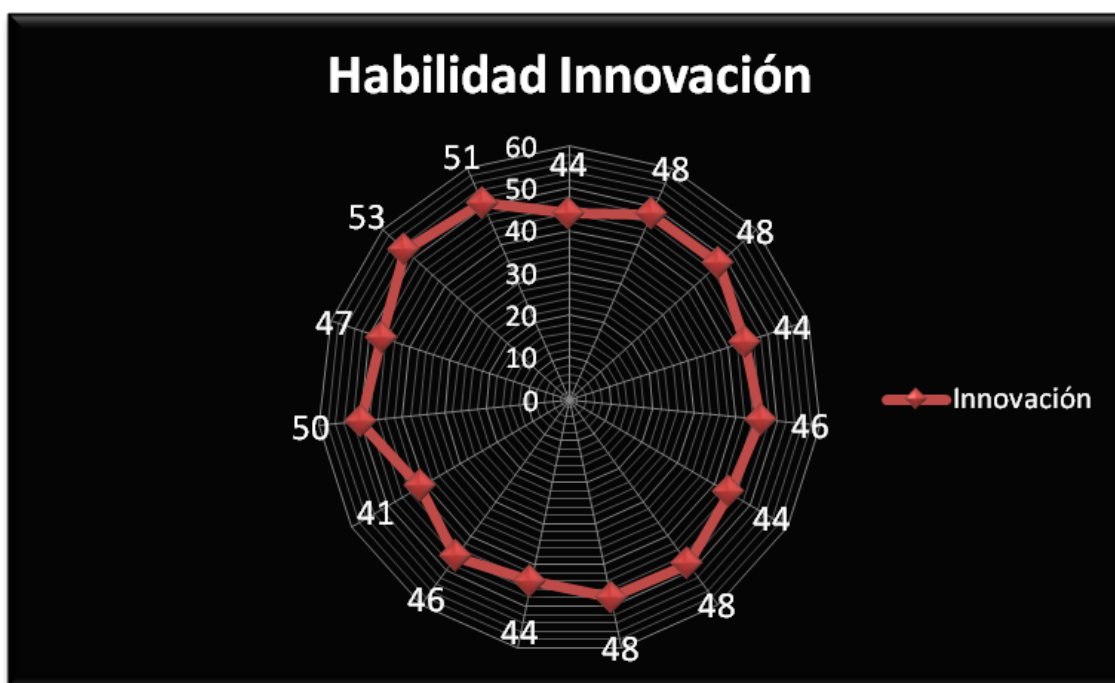
<i>Habilidad Innovación</i>		
Escala numérica	Nivel de competencia	Puntos alcanzados
682 o +	Alto	702 pts.
547-681	Medio	
300 -546	Bajo	
		Total puntos 750

El desempeño obtenido por los directivos investigados en la **habilidad de innovación** en las empresas de telecomunicaciones, alcanza un **nivel de competencia alto**, arrojado por el diagnóstico de habilidades directivas del gerente moderno, con un nivel de logro de un **94%** en relación al desempeño ideal de la habilidad.

La habilidad de **innovación** es la habilidad principal que dominan los directivos en el sector telecomunicaciones, determinado por el diagnostico de las habilidades directivas del gerente moderno. Esta habilidad directiva podría tener un impacto en el desarrollo de nuevos procesos organizacionales en las empresas de telecomunicaciones mejorando, las funciones de los colaboradores en el trabajo diario, con una cuota importante en el mejoramiento competitivo de la empresa.

Los directivos con este nivel de competencia mostrado, desencadenan dentro de su equipo trabajo la innovación, permitiendo que los colaboradores integren sus conocimientos en el mejoramiento continuo de las actividades diarias.

Gráfico 4



Fuente: Cuadro 4

Cuadro 5

Habilidad directiva	Desempeño alcanzado	Nivel de logro
Formación de equipos	794	88%

Base: 15 directivos de telecomunicaciones.

Fuente: Diagnóstico de habilidades directivas a directivos exitosos Codetel, Tricom, Viva.

Indicador de habilidades directivas

Cuadro 5.1

<i>Habilidad formación de equipo</i>		
Escala numérica	Nivel de competencia	Puntos alcanzados
720 o +	Alto	794 pts.
531-719	Medio	
261-530	Bajo	
		Total puntos 900

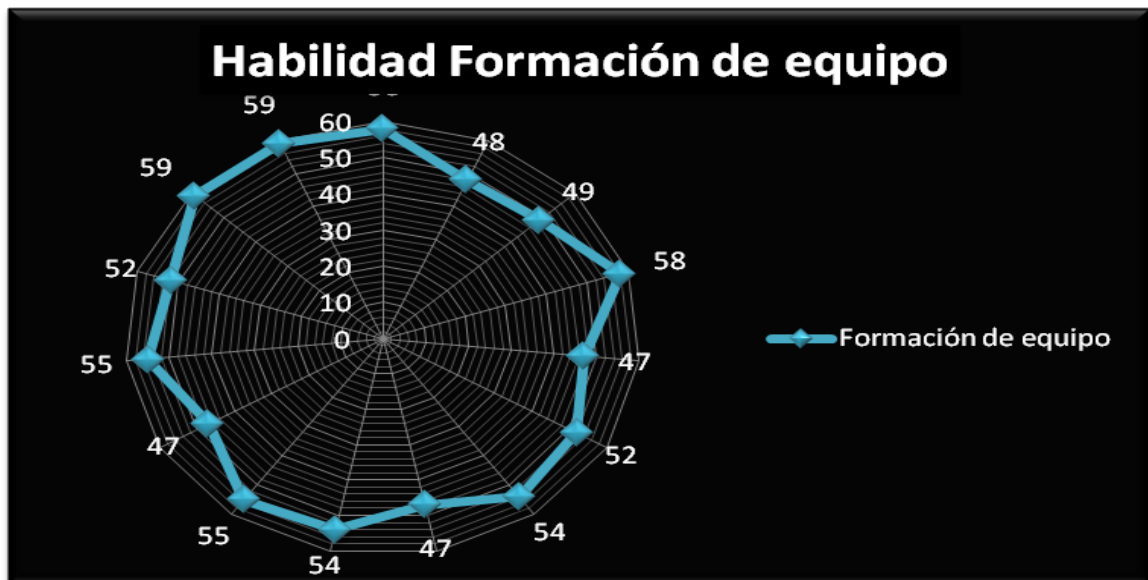
Los directivos arrojan datos en la evaluación de la habilidad en **formación de equipos efectivos** en las empresas de telecomunicaciones investigadas, alcanzando un **nivel de competencia alto** con un nivel de logro de un **88%** en relación al desempeño ideal de la misma.

La habilidad en formación de equipos efectivos se destaca, como la **segunda habilidad** que dominan los directivos exitosos en el sector telecomunicaciones, el nivel de competencia alcanzado, parece mostrar una gestión eficientemente de los equipos de trabajo que desencadena una mejor productividad en los colaboradores.

El alto desempeño alcanzando en la habilidad en formación de equipo en los directivos investigados, parece sustentarse en el entendimiento pormenorizado de la dinámica de los equipos de trabajo, como un sistema social que sobrepasa etapas de crisis y estabilidad requiriendo del gerente moderno el manejo de múltiples habilidades directivas, para alcanzar un alto desempeño en las organizaciones del sector telecomunicaciones.

Las principales habilidades que implantan los directivos en la conformación de equipos, son la credibilidad y la influencia, como sustento base de su liderazgo dentro del equipo, continuando con el establecimiento de una visión que requiere la utilización de los lenguajes de pensamiento del cerebro (hemisferio izquierdo) objetivos y metas (hemisferio derecho) emociones e imágenes, capaz de generar alta motivación a los colaboradores impactando en los resultados. Como también la habilidad de innovación que permita el desarrollo sostenido del equipo solventando el statu quo del mismo.

Gráfico 5



Fuente: Cuadro 5

Cuadro 6

Habilidad directiva	Desempeño alcanzado	Nivel de logro
Comunicación de apoyo	765	85%

Base: 15 directivos de telecomunicaciones.

Fuente: Diagnóstico de habilidades directivas a directivos exitosos Codetel, Tricom, Viva.

Indicador de habilidades directivas

Cuadro 6.1

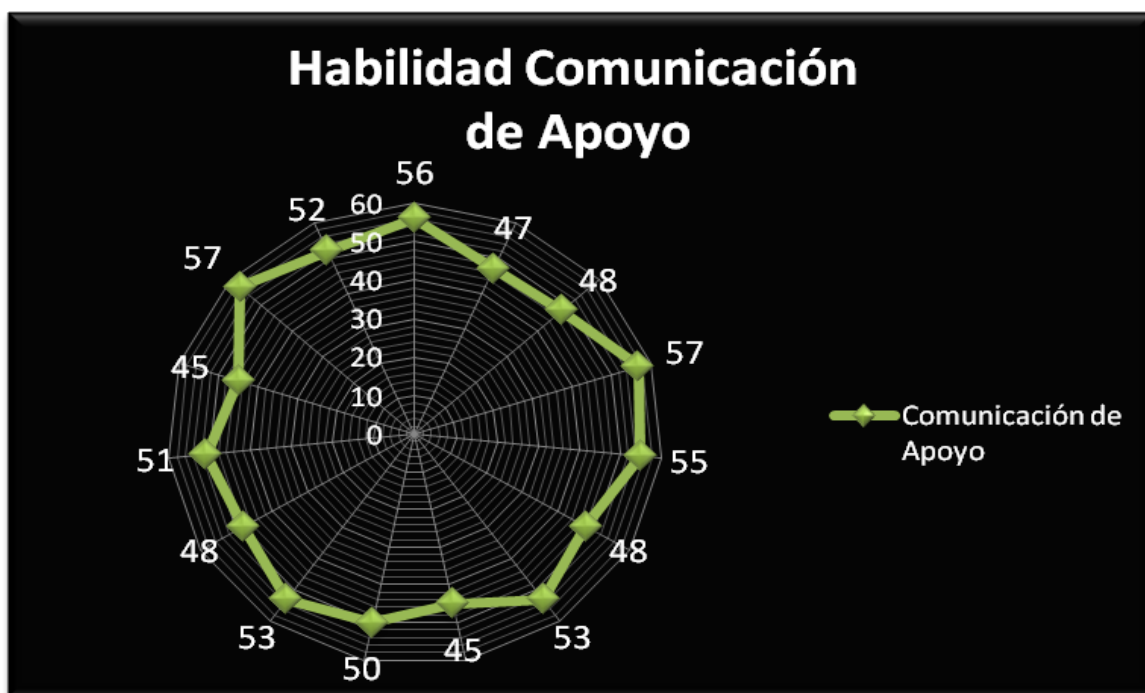
<i>Habilidad Comunicación de apoyo</i>		
Escala numérica	Nivel de Competencia	Puntos Alcanzados
720 o +	Alto	765 pts.
531-719	Medio	
261-530	Bajo	
		Total puntos 900

El nivel de competencia determinada en los directivos exitosos en la habilidad de **comunicación de apoyo**, alcanza un **nivel de competencia alto**, arrojado por el diagnóstico de habilidades directivas del gerente moderno, con un nivel de logro de un **85%** en relación al desempeño ideal de la habilidad evaluada en los directivos investigados.

Surge del diagnóstico como la **tercera habilidad** importante que los gerentes dominan en la evaluación del nivel de competencia, la comunicación el eje determinante en la dirección de los colaboradores en el sector telecomunicaciones, para alcanzar los objetivos organizacionales.

La comunicación de apoyo es un componente vital en este sector, a pesar de la alta incidencia de diversas formas de comunicación electrónica que los gerentes disponen para realizar su trabajo diario. La comunicación efectiva y positiva es desarrollada cara a cara con los colaboradores generando un clima de confianza y apertura, que podría potencializar el compromiso y la productividad en la gerencia de los ejecutivos que forman parte de esta investigación.

Gráfico 6



Fuente: Cuadro 6

Cuadro 7

Habilidad directiva	Desempeño alcanzado	Nivel de logro
Motivación	759	84%

Base: 15 directivos de telecomunicaciones.

Fuente: Diagnóstico de habilidades directivas a directivos exitosos Codetel, Tricom, Viva.

Indicador de habilidad

Cuadro 7.1

<i>Habilidad motivación</i>		
Escala numérica	Nivel de competencia	Puntos alcanzados
720 o +	Alto	759 pts.
531-719	Medio	
261-530	Bajo	
		Total puntos 900

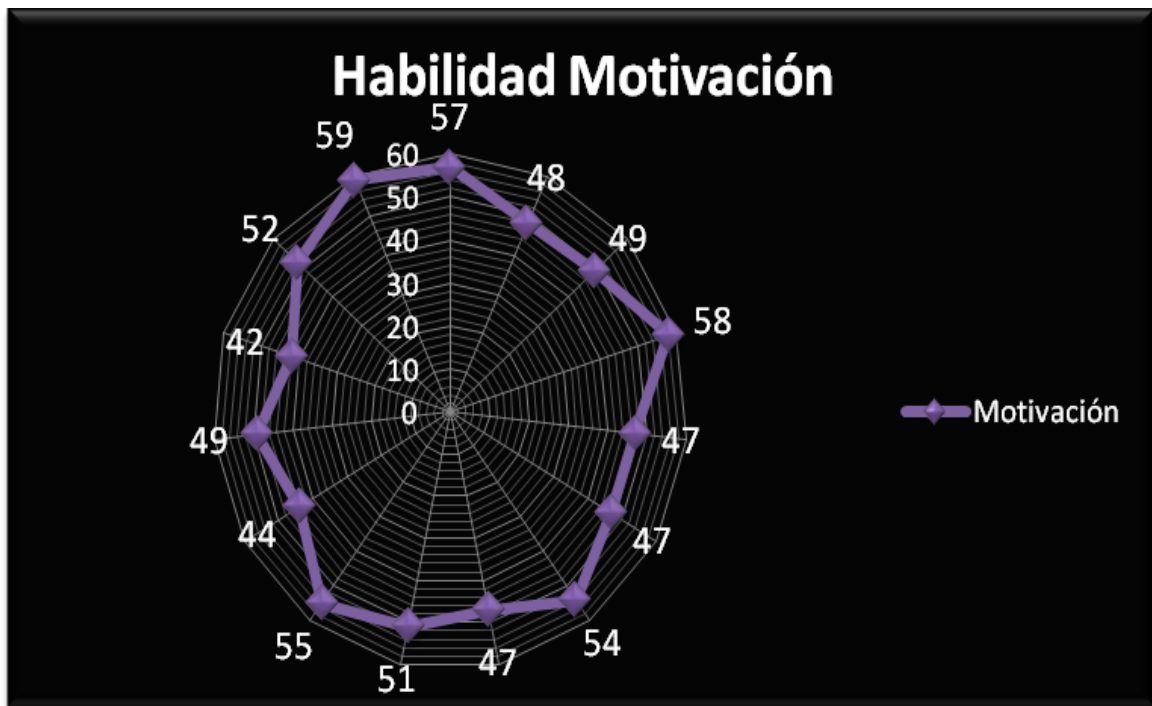
El desempeño obtenido por los directivos en la **habilidad de motivación** en las empresas de telecomunicaciones, alcanza un **nivel de competencia alto**, arrojado por el diagnóstico de habilidades directivas del gerente moderno, con un nivel de logro de un **84%** en relación al desempeño ideal de la habilidad evaluada.

Es la **cuarta habilidad** en importancia en el diagnostico, los directivos muestran capacidad para identificar con precisión las causas reales del bajo desempeño en los colaboradores, gestionando la falta de habilidad para desempeñar eficientemente el trabajo en algunas situaciones o problemas de motivación en otras, implantando acciones pertinentes para motivar a los colaboradores en las organizaciones de telecomunicaciones.

Las herramientas utilizadas por los directivos para superar los escollos del desempeño, están orientadas al **reentrenamiento**, actuando como facilitadores en el desarrollo de capacitación interna dirigida a colaboradores, con impacto en el mejoramiento continuo del capital humano dentro de las organizaciones investigadas.

Como segunda herramienta y no menos importante, los directivos proveen un **ambiente de trabajo motivador**, estableciendo metas y objetivos claros, creando un ambiente de trabajo que energiza a los colaboradores en pos de un alto desempeño.

Gráfico 7



Fuente: Cuadro 7

Cuadro 8

Habilidad directiva	Desempeño alcanzado	Nivel de logro
Influencia	348	46%

Base: 15 directivos de telecomunicaciones.

Fuente: Diagnóstico de habilidades directivas a directivos exitosos Codetel, Tricom, Viva.

Indicador de habilidades directivas

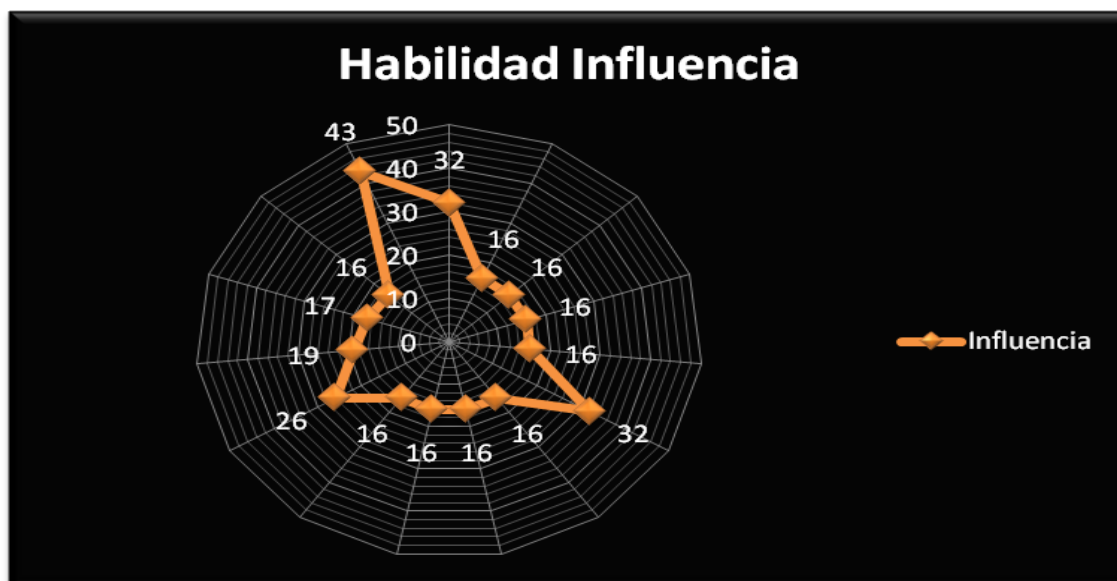
Cuadro 8.1

<i>Habilidad Influencia</i>		
Escala numérica	Nivel de competencia	Puntos alcanzados
682 o +	Alto	348 pts.
547-681	Medio	
300 -546	Bajo	
		Total puntos 750

Los directivos exitosos en la habilidad de **influencia** alcanzan un **nivel de competencia bajo**, arrojado por el diagnóstico de habilidades directivas del gerente moderno, con un nivel de logro de un **46%** en relación al desempeño ideal de la habilidad evaluada.

En el diagnóstico es la **quinta habilidad**, como dato desconcertante, es la primera habilidad que los directivos no logran dominar, esto precisa una profundización en el análisis del desempeño alcanzado por los directivos en la evaluación en esta habilidad en particular, por la importancia que reviste la misma para establecer el liderazgo en un equipo de trabajo.

Gráfico 8



Fuente: Cuadro 8

Cuadro 8.1

<i>Habilidad de influencia</i>		
Directivos por empresas	Valor absoluto	Valor porcentual
Claro	103	30%
Tricom	111	32%
Viva	134	39%
Total	348	100%

Base: 15 directivos de telecomunicaciones.

Fuente: Diagnóstico de habilidades directivas a directivos exitosos Codetel, Tricom, Viva.

Mostramos los datos arrojados por los directivos en la habilidad de influencia agrupados por las organizaciones a las que estos pertenecen, los puntos obtenidos por organización **Viva** (134) para un 39%, **Tricom** (111) puntos para un 32%, **Claro** (103) puntos con un 30%.

La influencia de los directivos analizados del **cuadro 11.1** parece aumentar en el sector de las telecomunicaciones en la medida que las organizaciones reducen capas jerárquicas o poseen estructuras más planas, por esta razón el desempeño obtenido por los directivos de **Viva** en la habilidad de influencia, resalta por encima de las demás organizaciones, con respecto a **Tricom** en un 7% y con relación a **Claro** un 9% en el desempeño de la habilidad evaluada.

Gráfico 8.1



Fuente: Cuadro 8.1

Cuadro 8.2

<i>Habilidad de influencia</i>		
Estrategias de influencia	Valor absoluto	Valor porcentual
Retribución	121	35%
Reciprocidad	84	24%
Razón	143	41%
Total	348	100%

Base: 15 directivos de telecomunicaciones.

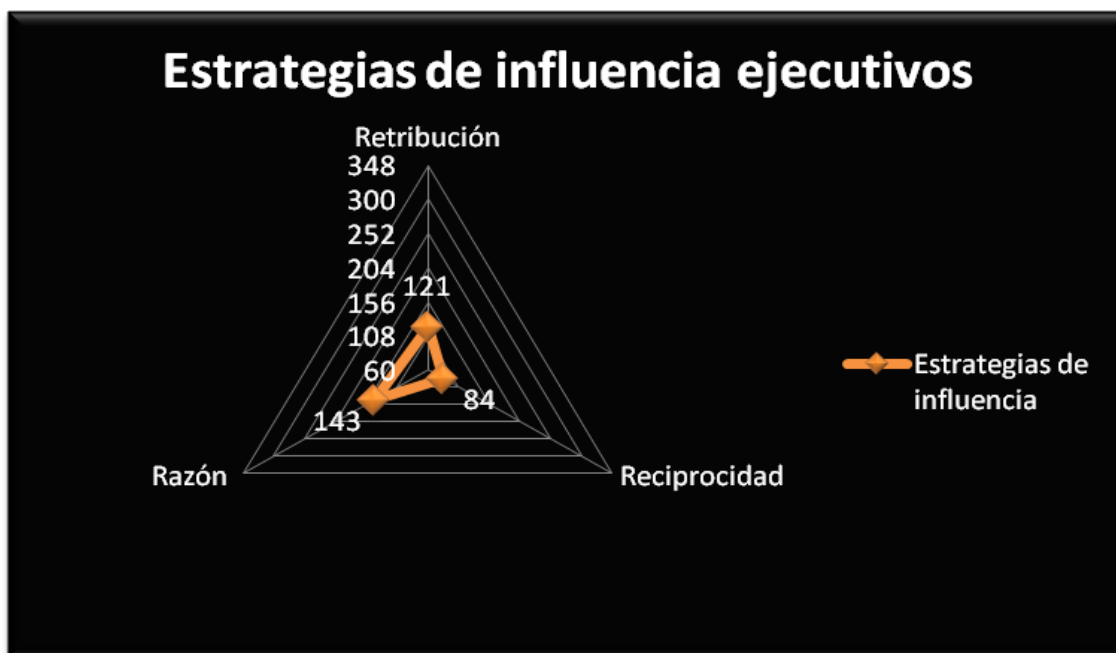
Fuente: Diagnóstico de habilidades directivas a directivos exitosos Codetel, Tricom, Viva.

Las estrategias de influencia utilizada por los directivos en las organizaciones de telecomunicaciones investigadas, muestran los siguientes datos, estrategia de **razón** un **41%** **retribución** un **35%**, para la estrategia de reciprocidad un **24%**.

La estrategia de preferencia por los directivos investigados para influir en los equipos de trabajo, están apoyados en la estrategia de **razón** fomentada en la persuasión sobre los colaboradores, con acciones específicas orientadas a dirigir el comportamiento, mediante la apelación de valores personales de los colaboradores o en pos de los objetivos organizacionales.

El desempeño obtenido en las estrategias de influencia **retribución** y **reciprocidad** parece mostrar, que estas estrategias, no se apegan a la cultura de dirección que desarrollan los directivos, identificándose se basan en el poder para dirigir, más que en la influencia, que se obtiene mediante las estrategias planteadas y que trasforman el poder del directivo en acciones específicas de forma consensuada.

Gráfico 8.2



Fuente: Cuadro 8.2

Edad directivos

Cuadro 9

Descripción	Valor absoluto	Valor porcentual
18 a 25 años	0	0%
26 a 35 años	8	53%
36 a 45 años	6	40%
Más de 46 años	1	7%
Total	15	100%

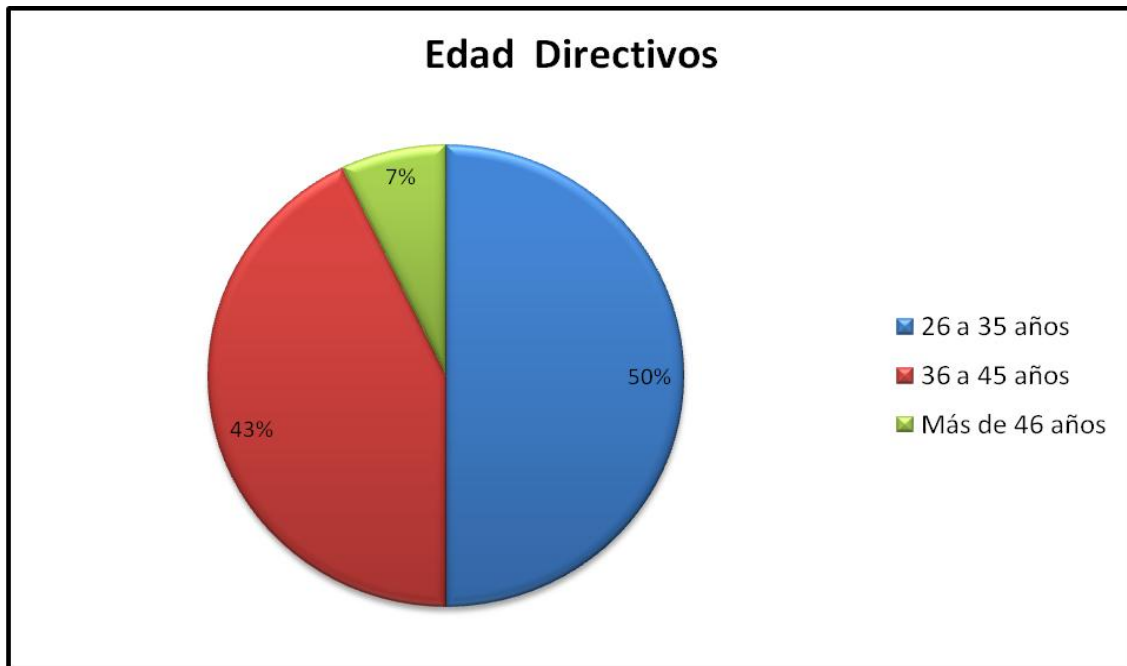
Base: 15 directivos de telecomunicaciones.

Fuente: Diagnóstico de habilidades directivas a directivos exitosos Claro, Tricom, Viva.

Los ejecutivos entrevistados en la investigación de diagnóstico de las habilidades directivas del sector telecomunicaciones, se compone de ejecutivos jóvenes de **26 a 35 años** de edad en un **50%**, ejecutivos adulto/ joven para un **43%** y adultos en un **7%**.

La base del capital humano del sector telecomunicaciones, es sustentada en los profesionistas jóvenes egresados de las universidades de Republica Dominicana, destacándose el peso específico de los directivos en las organizaciones investigadas, por los puestos estratégicos que estos desempeñan, insertados en una industria de alta competitividad y dinamismo en la implantación de las estrategias corporativas.

Gráfico 9



Fuente: Cuadro 9

Género

Cuadro 10

Descripción	Valor absoluto	Valor porcentual
Masculino	9	60%
Femenino	6	40%
Total	15	100%

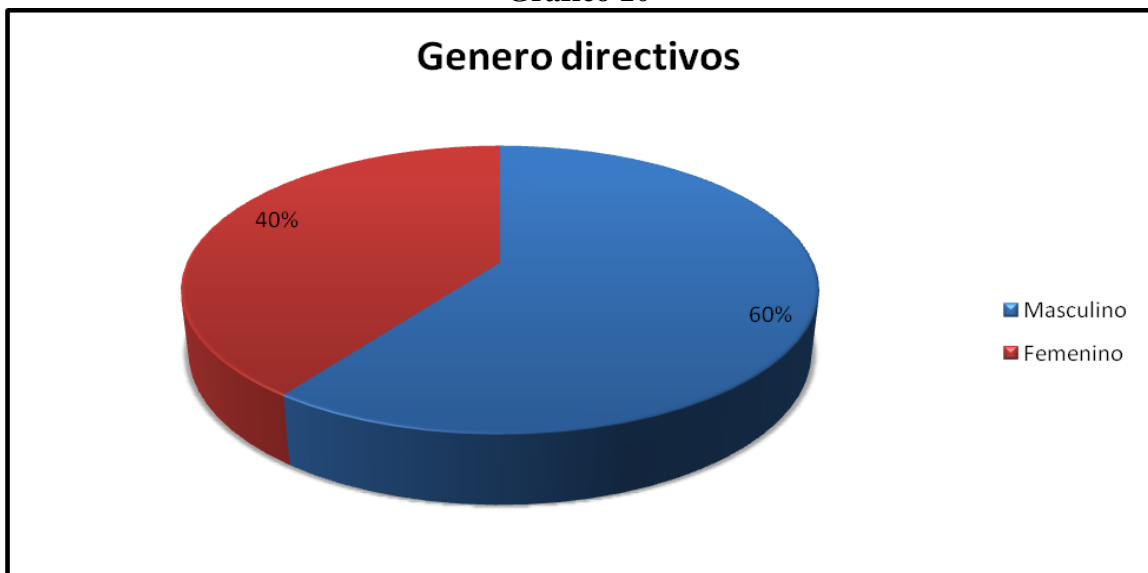
Base: 15 directivos de telecomunicaciones.

Fuente: Diagnóstico de habilidades directivas a directivos exitosos Claro, Tricom, Viva.

En cuanto al género los ejecutivos encuestados en la investigación, el **60%** está representado por el género masculino y el **40%** por género femenino.

Los gerentes exitosos en la industria telecomunicaciones, que formaron parte en esta investigación, están liderados por el sexo masculino, en contraposición a la tendencia laboral del sector, que es dominada por el sexo femenino.

Gráfico 10



Fuente: Cuadro 1

CONCLUSION

El modelo de negocios imperante en el sector telecomunicaciones en pleno siglo XXI coloca en perspectiva el paradigma del talento, elemento esencial en las organizaciones del sector para la ejecución estratégica de las acciones empresariales, las habilidades directivas cristalizan las estrategias corporativa mediante la gestión eficiente de los equipos de trabajo, motivando, comprometiendo y alineando a los colaboradores en pos de los objetivos propuestos.

El perfil de inteligencia de percepción de los directivos exitosos, parece establecer una tendencia hacia la parte **media** de la escala, donde el **nivel de competencia** de las inteligencias estaría en un nivel óptimo para puestos gerenciales en el sector de las telecomunicaciones. El canal visual que resalta en el perfil, podría impactar en la habilidad de **comunicación de apoyo** con el establecimiento de relaciones positivas, por medio de un lenguaje visual (fotografía mental) fomentando una visión de liderazgo en los colaboradores.

La preferencia cerebral de los directivos de alto desempeño obtenido en el diagnóstico, arroja que el **73 %** de los directivos investigados poseen una preferencia cerebral izquierda, un dato interesante que resalta el indicador de preferencia cerebral (**IPC**) indicando una triple alineación entre las capacidades cerebrales, las profesiones de los directivos (ingenieros, administradores) y el puesto de trabajo en el sector telecomunicaciones.

Las habilidades directivas esenciales en el sector de las telecomunicaciones, según mención de los directivos, habilidad de comunicación para un **40%**, habilidad de innovación **27%**, resultantes como habilidades vitales para gestionar eficientemente colaboradores y equipos de trabajo, en la industria de las telecomunicaciones.

Las habilidades determinadas en el diagnóstico, presentan el desempeño alcanzado en cada una de las habilidades evaluadas en los directivos investigados, generándose un perfil de habilidades de gerentes de éxito en la industria de las telecomunicaciones.

El desempeño obtenido por los directivos investigados en la **habilidad de innovación** en las empresas de telecomunicaciones, alcanza un **nivel de competencia alto**, arrojado por el diagnóstico de habilidades directivas del gerente moderno, con un nivel de logro de un **94%** en relación al desempeño ideal de la habilidad.

La habilidad en **formación de equipos efectivos** en las empresas de telecomunicaciones investigadas, alcanzando un **nivel de competencia alto** con un nivel de logro de un **88%** en relación al desempeño ideal de la misma.

El nivel de competencia determinada en los directivos exitosos en la habilidad de **comunicación de apoyo**, alcanza un **nivel de competencia alto**, con un nivel de logro de un **85%** en relación al desempeño ideal de la habilidad evaluada en los directivos investigados.

El desempeño obtenido por los directivos en la **habilidad de motivación** en las empresas de telecomunicaciones, alcanza un **nivel de competencia alto**, arrojado por el diagnóstico de habilidades directivas del gerente moderno, con un nivel de logro de un **84%** en relación al desempeño ideal de la habilidad evaluada.

Los directivos exitosos en la habilidad de **influencia** alcanzan un **nivel de competencia bajo**, con un nivel de logro de un **46%**, única habilidad que los gerentes exitosos obtienen un bajo desempeño en relación al desempeño ideal de las habilidades evaluadas.

Bibliografia

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez de Mon, Santiago, **El Mito del Líder**, 4ta. Edición Pearson Education, 2001, Pág.174.

Blanchard, Ken, **Liderazgo al más alto nivel**, Editorial Norma, 2007, Pág. 448.

Drucker, Peter, **La gerencia de la sociedad futura**, Editorial Norma, 2002, Pág.304.

Drucker, Peter, **La gerencia de la sociedad futura**, Editorial Norma, 2002, Pág.304.

De la Parra, Eric, **Estrategias de ventas y negociación**, Editorial Panorama, 2003 Pág. 231

Lambin, Jean-Jaques, **Mercadeo Estratégico**, 3era. Edición, McGraw-Hill Interamericana, España1995.Pág.8

Stoner, James: **Administración**, 6ta. Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1996. Páginas 291-300.

Trout, Jack, **Estrategia según trout**, 1era. Edición, McGraw –Hill/Interamericana de España, España, 2004. Pág.31.

Thompson, Arthur, **Administración Estratégica**, 15va. Edición, McGraw-Hill/Irwin, 2007, Pág.449.

Sallenave, Jean Paul, **Gerencia Integral**, Edit. Editorial Norma, 1994, pág. 280.

Whetten, David, **Desarrollo de habilidades Directivas**, 6ta. Edición, Pearson Education México, 2005, Pág.697.

Revistas

Mercado& Tendencias, edición #30, República Dominicana.

Apéndice



Instrumentos de diagnóstico

Se presenta de forma detallada la metodología utilizada en el diagnóstico de las habilidades directivas de esta investigación, proporcionando información valiosa acerca de los estilos, inclinación, capacidades, habilidades y conocimiento que se obtiene al someterse a dicha evaluación, se presentan los reactivos e indicadores, para la lectura correcta del nivel de competencia alcanzado, en pos de la identificación de las habilidades directivas relevantes del gerente moderno.

Reactivos de preferencia cerebral

Las preguntas del cuestionario se plasman en cada columna del cuadro a continuación, sumándose los puntajes alcanzados en cada columna y realizando la suma total de los puntos obtenidos, este resultado se divide entre el número de preguntas (10) el producto de esta división representa el indicador de preferencia cerebral (IPC).

PREGUNTA	A	B	C	D	IPC
1	7	1	3	9	
2	1	5	7	9	
3	1	7	9	3	
4	9	1			
5	1	7			
6	9	1	3	5	
7	7	1			
8	6	3			
9	1	1			
10	2	8			
Total					

Indicadores

IPC entre 1-3, predomina el cerebro izquierdo, tiende por carreras científicas informática, comunicación, administración, con competencias para actividades que requieran atención a los detalles y organización.

IPC entre 4-6, se tiene una integración de los dos cerebros, puede realizar carreras científicas y humanistas.

IPC entre 7- 10, predomina el cerebro derecho, basado en la intuición y la emoción, tiende a carreras humanistas, con competencias para la creación de objetos y las artes visuales.

Reactivo de Perfil de Inteligencia de Percepción

El perfil se obtiene al plasmar las preguntas del cuestionario en el cuadro a continuación, sumando las respuestas obtenidas en cada columna correspondientes a cada canal, visual, auditivo y kinético (VAK) y totalizando estos resultados. Estos se evalúan por nivel de competencia logrado.

PREGUNTA	VISUAL	AUDITIVO	KINETICO
1	B	A	C
2	A	B	C
3	B	A	C
4	C	A	B
5	A	C	B
6	A	C	B
7	C	B	A
8	B	C	A
9	C	A	B
10	B	A	C
11	A	C	B
12	B	A	C
Total			

Nivel de competencia bajo 1-3, este canal de inteligencia de percepción se encuentra en el nivel más bajo de la escala.

Nivel de competencia medio 4-6, esta inteligencia se encuentra en el nivel optimo de la escala.

Nivel de competencia alto 7-9, esta inteligencia de percepción se encuentra en el nivel más alto de la escala, produce un desbalance en las restantes inteligencias evaluadas.

Al recolectar los datos de las encuestas de los directivos se consolidan los datos, sumando las calificaciones, determinándose el perfil de inteligencia de percepción y el nivel de competencia de cada inteligencia.

<i>Indicador Inteligencia de percepción</i>		
Escala Numérica	Nivel de competencia	Puntos Alcanzados
91 o +	Alto	
46-90	Medio	
15-45	Bajo	
		Total puntos 180

Indicador de habilidades esenciales

Para las habilidades directivas de **innovación** e **influencia** se consolidan los datos arrojados por el diagnóstico de habilidades, sumándose las calificaciones vertidas por la escala Likert, sobre las actitudes y comportamientos de los directivos investigados, determinándose el nivel de competencia en esta evaluación.

<i>Habilidad Innovación</i>		
<i>Escala numérica</i>	<i>Nivel de Competencia</i>	<i>Puntos Alcanzados</i>
<i>682 o +</i>	<i>Alto</i>	
<i>547-681</i>	<i>Medio</i>	
<i>300 -546</i>	<i>Bajo</i>	
		<i>Total puntos 750</i>

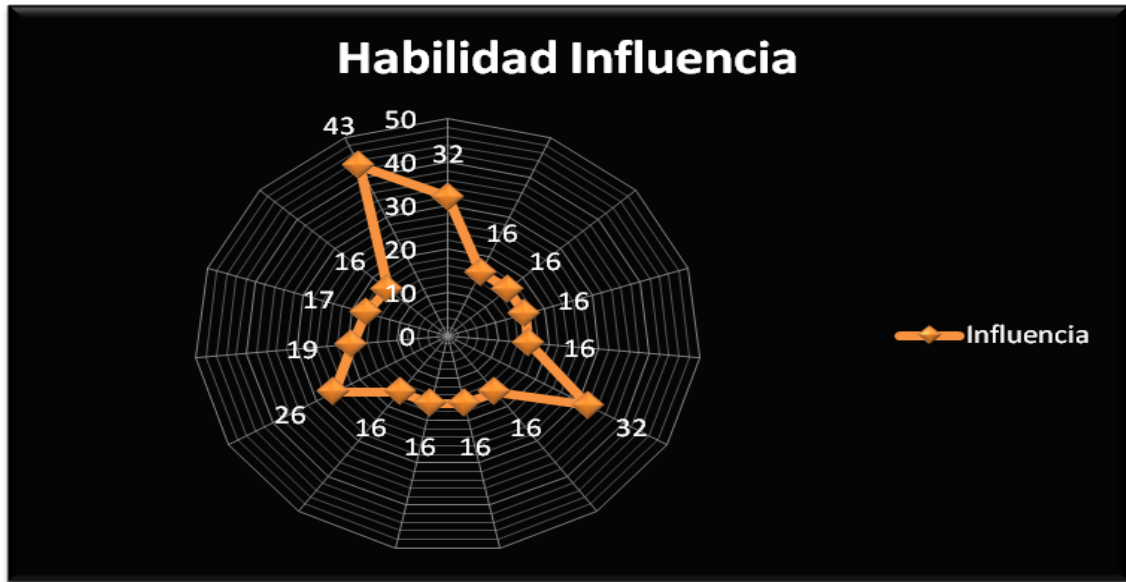
Para las habilidades directivas de **comunicación, influencia y trabajo en equipo** se consolidan los datos arrojados por el diagnóstico de habilidades, sumándose las calificaciones vertidas por el cuestionario de cada habilidad, sobre las actitudes y comportamientos de los directivos investigados, determinándose en nivel de competencia alcanzado en la evaluación.

Habilidades		
Escala Numérica	Nivel de Competencia	Puntos Alcanzados
720 o +	Alto	
531-719	Medio	
261-530	Bajo	
		Total puntos 900

Interpretación Grafico Radar

Este gráfico representa el desempeño alcanzado en la investigación de habilidades directivas de los directivos evaluados, con relación a un desempeño ideal de cada habilidad directiva, este se compone de (15) ejes que corresponde a cada gerente, donde se plasman el desempeño alcanzado de forma individual, la interpretación de cada eje, diagnóstica las brechas de habilidad existentes a modo individual y colectivo.

Gráfico



Para la identificación de relevancia de las habilidades esenciales, utilizamos el indicador de nivel de logro, que es el porcentaje obtenido del desempeño alcanzado entre el desempeño ideal, correspondientes a las habilidades evaluadas, identificándose un ranking de las habilidades directivas de mayor desempeño obtenidos por los directivos.

Indicador

Habilidad directiva	Desempeño Alcanzado	Nivel de logro
Influencia	348	46%

Anexo's



Diagnóstico de las habilidades directivas del gerente moderno aplicado a directivos exitosos

Cuestionario No. _____

Buenos días, mi nombre es **HENRY CAPELLAN** soy un profesional que finaliza maestría en la Universitaria Católica Santo Domingo, realizamos esta entrevista para nuestra investigación y sustentación de tesis magistral.

Quisiéramos hacerle algunas preguntas... su opinión es muy importante.

1. ¿En cuál de los siguientes rangos se encuentra su edad?

18 a 25 años	1
26 a 35 años	2
36 a 45 años	3
Más de 46 años	4

Filtro: ¿Ha participado en algún tipo de entrevista sobre diagnostico de habilidades directivas en el último mes?

Ha participado	1
No ha participado	2

FINALICE ENTREVISTA

2. ¿Podría decirme que es un directivo exitoso en su organización?

3. ¿Por favor descríbame como llego tener éxito en la organización?

4. Nivel de inteligencia de percepción

1. ¿Cuándo conversas con otra persona?
 - A. Escuchas atentamente
 - B. Observas a la persona
 - C. Tiendes a tocar a la persona
2. ¿Cómo te orientas más fácilmente?
 - A. Mediante el uso de un mapa
 - B. Pidiendo indicadores
 - C. Atraves de la intuición
3. ¿Qué forma se te facilita aprender?
 - A. Repitiendo en voz alta
 - B. Escribiendo varias veces
 - C. Relacionándolo con algo divertido
4. ¿De qué manera te forma una opinión de otras personas?
 - A. Por la sinceridad de su tono de voz
 - B. Por la forma de estrecharte la mano
 - C. Por su aspecto
5. ¿Cómo prefieres mantenerte en contacto con otra persona?
 - A. Carta o correo electrónico
 - B. Tomando un café juntos
 - C. Por teléfono
6. Cuando tratas recordar algo ¿Cómo lo haces?
 - A. A través de imágenes
 - B. A través de emociones
 - C. A través de sonido
7. ¿Por qué te distingues?
 - A. Por tener una gran intuición
 - B. Por ser un buen conversador
 - C. Por ser un buen observador

8. ¿Qué te atrae de una persona?
 - A. Su trato y forma de ser
 - B. Su aspecto físico
 - C. Su conversación
9. ¿Si le ofrecieran uno de los siguientes empleos ¿Cuál elegirías?
 - A. Director de una estación de radio
 - B. Director de un club deportivo
 - C. Director de una revista
10. ¿Cuál de las siguientes actividades disfrutas mas realizar?
 - A. Escuchar música
 - B. Ver películas
 - C. Bailar con buena música
11. ¿Qué programa de televisión prefieres?
 - A. Reportajes de descubrimientos y lugares
 - B. Cómicos y de entrenamiento
 - C. Noticias del mundo
12. ¿Cómo se le facilita entender algo?
 - A. Cuando se lo explican verbalmente
 - B. Cuando utilizan medios audiovisuales
 - C. Cuando se realiza a través de alguna actividad

5. Preferencia Cerebral

1. Cuando tengo que resolver un problema....
 - A. Imagino las distintas soluciones antes de analizarlo
 - B. Reflexiono tomando notas de las diferentes posibilidades
 - C. Recuerdo experiencia pasadas que salieron bien y me inspiro en ellas
 - D. Espero a ver la situación se resuelve sola
2. Soñar despierto es....
 - A. Una pérdida de tiempo
 - B. Divertido y relajante
 - C. Una ayuda real para encontrar soluciones creativas
 - D. Un recurso valido para planificar el futuro

3. En mi vida cotidiana ...
 - A. Anoto en mi agenda todo lo que debo de hacer, y lo consulto permanentemente
 - B. Me alcanza con visualizar en la mente mis compromisos
 - C. Dejo que las cosas vayan llegando
 - D. Programo el día previendo el tiempo necesario para cada actividad
4. Si quisiera, por ejemplo , aprender a bailar mejor , necesitaría
 - A. Imitar, dejándome llevar por la música
 - B. Aprender la secuencia, y memorizar por etapas
5. Me expreso suficientemente bien cuando hablo
 - A. Si
 - B. No
6. Si necesito recordar datos, nombres o cualquier otra información
 - A. Lo visualizo en la mente
 - B. Lo anoto
 - C. Lo repito varias veces (incluso en voz alta)
 - D. Lo asocio con una información anterior
7. Recuerdo fácilmente los rostros
 - A. Si
 - B. No
8. Cuando converso, me siento más a gusto:
 - A. Cuando escucho.
 - B. Cuando hablo.
9. En la escuela, preferiría:
 - A. El álgebra
 - B. La geometría
10. Hago gestos cada vez...
 - A. Necesito enfatizar una idea
 - B. Expresar sentimientos

6. ¿Cuáles de estas habilidades directivas esenciales utiliza en su trabajo diario?

- Comunicación 1
- Innovación 3
- Motivación 4
- Influencia 5
- Formación de equipos 6

7. ¿Cuál habilidad considera usted prioritaria?

9. Innovación

5- Casi siempre verdadero 4- A menudo verdadero 3- No aplicable 2-Rara vez verdadero 1-Casi nunca verdadero

1. ____ Discuto con mi superior sobre cómo mejorar
2. ____ Pruebo ideas y métodos para los problemas
3. ____ Divido las cosas o situaciones para averiguar cómo funcionan
4. ____ Doy la bienvenida a la incertidumbre y las circunstancias inusuales relacionadas con mis tareas
5. ____ Se puede contar conmigo para averiguar un nuevo uso de métodos o equipos existentes
6. ____ Entre mis colegas y compañeros de trabajo seré el primero o casi el primero en probar una idea un método nuevo.
7. ____ Demuestro originalidad.
8. ____ Trabajaré en un problema que ha causado a otros una gran dificultad.
9. ____ Hago una contribución importante hacia una nueva solución.
10. ____ Si se pregunta a mis compañeros de trabajo, dirán que soy ingenioso.

10. Comunicación de apoyo

- 1. Fuertemente en desacuerdo**
- 2. En desacuerdo**
- 3. Ligeramente desacuerdo**
- 4. Ligeramente de acuerdo**
- 5. De acuerdo**
- 6. Fuertemente de acuerdo**

1. ____ Tengo claro cuando capacitar a alguien y cuando en vez de ello debo brindar orientación.
2. ____ Ayudo a otros a reconocer y definir sus propios problemas cuando los oriento.
3. ____ Soy honesto en la retroalimentación que doy a otros, aun cuando esta sea negativa.
4. ____ Cuando brindo retroalimentación a otros, evito referirme a las características personales y en vez de ello me enfoco en las soluciones.
5. ____ Cuando trato de corregir el comportamiento de alguien, nuestra relación se fortalece.
6. ____ Soy descriptivo cuando brindo retroalimentación negativa a otros. Es decir, objetivamente te describo eventos, sus consecuencias, y mis sentimientos acerca de ellos.
7. ____ Trasmito interés genuino en el punto de vistas de otras personas, aun cuando no esté en desacuerdo con ellas.
8. ____ Identifico algún punto de acuerdo en la discusión con alguien que tiene un punto de vista

diferente

9. ____ Cuando discuto un problema de alguien más, respondo con una contestación que indica comprensión y no consejo.

10. ____ Cuando formulo preguntas a otros con el fin de entender sus puntos de vista mejor, mejor formulo preguntas con “que” más que con “por qué”.

11. **Influencia**

1- Raramente 3- En ocasiones 5- Siempre

1. ____ “Si no cumples, lo lamentaras”

2. ____ “Si cumples te, recompensare”

3. ____ “Estos hechos demuestran el merito de mi posición”

4. ____ “Las otras personas del grupo están de acuerdo ¿Cuál es tu decisión?”

5. ____ “La gente que valoras pensara bien (o mal) de ti si accedes (o no haces)”

6. ____ “El grupo necesita tu ayuda, hazlo por bien de todos nosotros”

7. ____ “Dejare de molestarte si accedes”

8. ____ “Me debes obediencia por favores anteriores”

9. ____ “Esto es lo que necesito ¿me ayudarás?”

10. ____ “Si no actúas ahora, perderás esta oportunidad”

12. **Motivación**

1. Fuertemente en desacuerdo

2. En desacuerdo

3. Ligeramente desacuerdo

4. Ligeramente de acuerdo

5. De acuerdo

6. Fuertemente de acuerdo

1. ____ Abordo el problema de desempeño en primer lugar al establecer si este es causado por la falta

De motivación o habilidad.

2. ____ Establezco un claro estándar de desempeño esperado.

3. ____ Ofrezco proporcionar entrenamiento e información, sin ofrecerme a realizar las actividades yo mismo.

4. ____ Soy honesto y directo al proporcionar retroalimentación en cuanto el desempeño y evaluación de oportunidades de progreso.

5. ____ Utilizo una variedad de recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.

6. ____ Cuando se requiere disciplina, brindo sugerencias específicas para el progreso.

7. ____ Diseño actividades que puedan realizar con interés y desafío.

8. ____ Proporciono las recompensas que cada persona valora.

9. ____ Estoy seguro que la gente se siente tratada en forma justa y equitativa.

10. ____ Me aseguro que la gente obtenga de manera oportuna retroalimentación de aquellos afectados por el desempeño de actividades.

13. Trabajo en Equipo

Cuando tengo rol de líder en un equipo.

1. Fuertemente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ligeramente desacuerdo
4. Ligeramente de acuerdo
5. De acuerdo
6. Fuertemente de acuerdo

1. ____ Se establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.
2. ____ Me comporto en forma congruente con mis valores establecidos y demuestro un alto grado de integridad.
3. ____ Soy claro y consistente acerca de lo que deseo lograr.
4. ____ Creo energía positiva al ser optimista y al elogiar a los demás.
5. ____ Construyo una base de acuerdo común en el equipo antes de continuar con el cumplimiento de actividades.
6. ____ Aliento oriento a los miembros del equipo para ayudarles a mejorar.
7. ____ Comparto información con los miembros del equipo y aliento la participación.
8. ____ Expreso una visión motivadora y clara de lo que el equipo puede lograr junto con las metas específicas a corto plazo.
9. ____ Conozco una diversidad de formas de facilitar el cumplimiento de actividades en el equipo.
10. ____ Confronto y ayudo a superar comportamientos negativos, disfuncionales o de bloqueo de los demás.

Finalmente, para completar esta entrevista necesito hacerle otras preguntas para fines de clasificación...

DATOS DEMOGRAFICOS

14. ¿Cuál es su estado civil?

Soltera/o 01 Casada/o 02 Divorciada/o 03 Rehusó responder 04

Para verificar que yo he hablado con usted, ¿Me podría dar su nombre, dirección y teléfono?
Nombre del entrevistado/a:

Dirección:

Teléfono:

15. Nivel Socioeconómico	AB	-1-	C	-2-	D	-3-
16. Sector	<hr/>					
17. 15. Sexo	Masculino	-1-	Femenino	-2-		

Esto concluye mi entrevista. Muchas gracias por su cooperación y tiempo.