


Guaymas, Sonora, a 11 de Diciembre 2012.

Instituto Tecnológico de Sonora
P r e s e n t e.

El que suscribe Jesús Antonio Rascón Ruiz, ID. 00000019422 por medio del presente manifiesto bajo protesta de decir verdad, que soy autor y titular de los derechos de "CAPACIDAD DE RESILIENCIA DE LOS GERENTES DEL RAMO HOTELERO DEL MUNICIPIO DE GUAYMAS SONORA PARA HACER FRENTE A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO", en lo sucesivo "LA OBRA", misma que constituye el trabajo de tesis que desarrolle para obtener el título de Maestra en Administración y Desarrollo de Negocios en esta casa de estudios, y en tal carácter autorizo al Instituto Tecnológico de Sonora, en adelante "EL INSTITUTO", para que efectúe la divulgación, publicación, comunicación pública, distribución y reproducción, así como la digitalización de la misma, con fines académicos o propios del objeto del Instituto, es decir, sin fines de lucro, por lo que la presente autorización la extiendo de forma gratuita.

Para efectos de lo anterior, EL INSTITUTO deberá reconocer en todo momento mi autoría y otorgarme el crédito correspondiente en todas las actividades mencionadas anteriormente de LA OBRA.

De igual forma, libero de toda responsabilidad a EL INSTITUTO por cualquier demanda o reclamación que se llegase a formular por cualquier persona, física o moral, que se considere con derechos sobre los resultados derivados de la presente autorización, o por cualquier violación a los derechos de autor y propiedad intelectual que cometa el suscrito frente a terceros con motivo de la presente autorización y del contenido mismo de la obra.



Autor: Jesús Antonio Rascón Ruiz



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA
UNIDAD ACADÉMICA GUAYMAS

**CAPACIDAD DE RESILIENCIA DE LOS GERENTES DEL RAMO
HOTELERO DEL MUNICIPIO DE GUAYMAS, SONORA PARA
HACER FRENTE A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO**

TESIS
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

JESÚS ANTONIO RASCÓN RUIZ

GUAYMAS, SONORA

DICIEMBRE DE 2012

DEDICATORIAS

A Berónica

Por acompañarme en todos los buenos y a veces no tan buenos momentos que nos ha tocado vivir en todos estos años, esposa, amiga, confidente, cómplice. Te quiero mucho.

A Jesús Adrián

Mi Flaco, siempre mi gran orgullo.

A José Diego

Mi Prieto chulo, brillante y siempre noble mi “maíno”.

A Jorge Antonio

Mi “coso hermoso” que nos alegra la vida en cada momento

Mi esposa y mis tres grandes tesoros que son el gran motor y principal motivo de mi existencia

A mi Madre

Mi “maína” hermosa que aún sin estar ya físicamente conmigo, su recuerdo siempre está en mi pensamiento.

A mi Padre

Mi viejo que tanto quiero, compañero de mil aventuras.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por permitirme llegar hasta esta etapa de mi vida con buena salud para disfrutar de mi familia y de todos los milagros que nos brinda cada día.

A mi asesora, Mtra. Elva Alicia Ramos Escobar, por su gran apoyo y orientación para el desarrollo y culminación de este trabajo y por ser parte fundamental de mi formación académica.

A mis revisores, Maestros Javier Saucedo Monarque y Héctor Manuel Robles Soberanes por su oportuna y muy valiosa colaboración en la revisión y observaciones pertinentes para este trabajo.

A mi jefe y amigo, Mtro. Luis Enrique Valdez Juárez por el apoyo y confianza que siempre me ha brindado.

RESUMEN

Ante los escenarios de competitividad que viven en la actualidad las organizaciones, es necesario que las empresas tengan personal gerencial con la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios que se puedan presentar en su entorno. En virtud de esta situación, resulta fundamental conocer las áreas de oportunidad que se puedan tener relacionadas con dichas competencias de adaptación, ya que esto les brinda a las organizaciones la posibilidad de tomar decisiones pertinentes en el momento preciso. La Resiliencia, concebida originalmente como un concepto de la física, es algo que se ha abordado en los últimos años desde la perspectiva de las ciencias sociales. Específicamente en el área de la Administración, brinda un excelente panorama para fortalecer competencias de personalidad que son muy útiles para la gestión de negocios. En este trabajo, se presenta un estudio que tuvo como objetivo identificar las competencias de los gerentes del ramo hotelero del municipio de Guaymas, Sonora relacionados con personalidades resilientes. Con este fin se aplicó un cuestionario a los administradores de los principales hoteles de esta ciudad así como de la comisaría de San Carlos, Sonora perteneciente a este mismo municipio. Después de recoger y analizar la información, los resultados nos muestran que en lo general los encuestados tienen personalidad con resiliencia moderada, sin embargo, estos datos encontrados nos indican también que existen áreas importantes de oportunidad que pueden ser susceptibles de mejora. Se sugiere que a partir de los resultados de este documento se diseñen estrategias con el fin de fortalecer las debilidades encontradas, lo cual seguramente les generará beneficios al sector analizado. De igual forma, a partir de este trabajo se pueden realizar estudios posteriores en otros sectores de actividad con el fin de realizar comparativos que pueden ser de provecho para dichas áreas

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
RESUMEN	iii
ÍNDICE	iv
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	6
1.1 Antecedentes	6
1.2 Planteamiento del Problema	13
1.3 Justificación	14
1.4 Objetivo	15
1.5 Delimitaciones	16
1.6 Limitaciones	16
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	17
2.1 Orígenes del concepto de Resiliencia	17
2.2 Campos principales de aplicación de Resiliencia	18
2.3 Resiliencia en la actualidad	21
2.4 Factores de Resiliencia	21
2.5 Resiliencia Organizacional	23
2.5.1 Cultura Organizacional	24
2.5.2 Filosofía Organizacional	25
2.6 Entorno Empresarial	26
2.6.1 Factores del Entorno Empresarial	26
CAPÍTULO III MÉTODO	31
3.1 Sujetos	31
3.2 Materiales	32
3.3 Procedimiento	32
CAPÍTULO IV RESULTADOS	34
4.1 Perfil general de los gerentes	34
4.2 Capacidad de adaptación a los cambios	36
4.3 Capacidad de Introspección	37
4.4 Capacidad de Independencia	37
4.5 Capacidad de Relacionarse	38

4.6 Creatividad	39
4.7 Moralidad	39
4.8 Autoestima	40
4.9 Sentido del Humor	41
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	42
5.1 Conclusiones	42
5.2 Recomendaciones	43
BIBLIOGRAFÍA	45
APÉNDICES	

I. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se abordarán los antecedentes de la investigación, de la misma manera se establecerán tanto el planteamiento del problema que se aborda, como el objetivo que se busca y la justificación del trabajo, esto proporcionará un panorama general de dónde surgió la investigación.

1.1. Antecedentes

En la actualidad las empresas existen en un entorno muy dinámico, paradójicamente lo único que es constante hoy es el cambio, las organizaciones están expuestas en todo momento a cualquier fluctuación que pueda tener alguna de las variables del entorno cercano o incluso el macroentorno. El factor globalización es el que marca la pauta, en este escenario, las empresas que tienen la capacidad de responder con más prontitud a cualquier variación que pueda afectarles en su desempeño son las que tendrán mejores resultados con respecto a sus competidores y podrán prevalecer por más tiempo operando a pesar de las dificultades.

Esta situación afecta tanto a organizaciones grandes que tienen presencia a nivel internacional como a las pequeñas y medianas empresas, el impacto es aún mayor cuando estas no utilizan formalmente las herramientas de gestión administrativa, cuando no lo hacen de manera eficiente, o cuando no tienen un alto grado de flexibilidad para adaptarse a los cambios constantes y responder rápidamente con estrategias efectivas.

Este tipo de Cultura Organizacional flexible y de continuo aprendizaje depende en gran medida de la filosofía gerencial que se aplique en las organizaciones, es decir, es relevante la manera en que se establezca una dirección administrativa bajo este enfoque. Robbins y Coulter (2010) definen Cultura Organizacional como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización; existe por lo tanto un sistema de significación compartida por los miembros de una organización que determina, en gran medida, la forma en que actúan sus empleados y que la distinguen de otras organizaciones.

La crisis que se vive en la actualidad ha originado que muchas empresas tengan múltiples problemas, tales como aumentos considerables en el costo de insumos, procesos operativos, servicios diversos, incluso se han visto impactados por las fluctuaciones del tipo de cambio cuando su actividad tiene relación con el uso de divisas.

Todo esto y otras situaciones más han ocasionado que sus resultados se hayan visto afectados considerablemente; en algunos casos, las ha obligado incluso a cerrar sus negocios. Medio millón de pequeñas y medianas empresas cerraron sus puertas en el 2009 debido a la crisis económica y la falta de incentivos al sector, lo que implicó la pérdida de un millón y medio de empleos. (Miranda 2009).

Muchas de las empresas que han podido soportar los embates de esta situación, tienen en común que han aplicado mecanismos de gestión administrativa en su forma de hacer negocios, tales como: formalización de estructuras organizacionales, planeación estratégica, desarrollo de culturas organizacionales fuertes, utilizan la

tecnología de información, implementan estrategias de mercadotecnia, entre otras cosas. En este sentido Bateman T. y Snell S. (2004) afirman que la Administración está encaminada a ayudar a una empresa a sobrevivir y a ganar en la competencia con otras empresas.

México ha resentido en gran medida el impacto de la recesión económica a nivel internacional. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2009) informaron que en el primer semestre del año, la tasa de desempleo urbano en México fue de 6.3%, además, durante el primero y segundo trimestres de 2009, el país registró la contracción económica más acentuada de la región, con 8.0 y 10.3%, respectivamente. Actualmente la economía de México ha tenido un comportamiento favorable a pesar de la presión de los sucesos internacionales, sobre todo los que acontecen en el bloque europeo.

La cercanía con los Estados Unidos de Norteamérica y la gran integración económica que se tiene con este país, que históricamente ha sido una gran oportunidad en todos los sentidos, debido al gran mercado que representa y la influencia que tiene en la economía mundial, también representó una condicionante de alto impacto cuando dicho país presentó problemas de índole económico ocasionados por la colocación de créditos de alto riesgo a través de hipotecas; de la cual a la fecha aún sigue afectando algunos sectores económicos del país.

La dependencia que tiene México en términos económicos con la nación vecina es realmente preocupante, ya que el país realiza cerca del 90 por ciento de su comercio exterior con este país, en tanto que más de la mitad de la inversión extranjera directa es constituida por capital estadounidense. Lynch (2007)

En el entorno cercano, un ejemplo muy representativo de la situación arriba descrita es el alto número de personas que perdieron su empleo en las plantas maquiladoras que están albergadas en el estado de Sonora. Según datos de la Asociación de la Industria Maquiladora, tan sólo en la zona de Empalme y Guaymas han sido dados de baja más de 3 mil 700 trabajadores, en las más de 50 empresas maquiladoras

instaladas en la región, desde que estalló la crisis financiera en Wall Street. Gámez (2009).

Lo anterior se debe a que las empresas han tenido que tomar decisiones estratégicas para poder seguir operando, es decir, han hecho los ajustes aplicables al nuevo contexto económico que se ha generado para poder seguir siendo competitivas, razón por la cual se van a donde sus costos operativos sean menores y puedan mantener márgenes de rentabilidad convenientes.

Otra actividad que también resultó fuertemente afectada en el país y que impactó en gran medida al estado de Sonora a raíz de la situación de crisis económica que se vive a nivel mundial desde los últimos años es el turismo. Este sector es una de las principales actividades económicas del país que le representa ingresos importantes a través de los destinos divididos en: centros de playa, turismo de aventura, pueblos mágicos, turismo social y de negocios, que representan una oferta muy atractiva para todos los visitantes.

A pesar de que en los meses recientes ha dado muestras de mejoría, este sector no se ha podido recuperar del todo. Este rubro económico tan importante para la entidad y para el país, que da empleo a un número muy significativo de personas, pasó momentos muy alarmantes debido a que disminuyó drásticamente la afluencia de turistas.

El sector turístico generó poco más de 2.5 millones de puestos de trabajo remunerados en 2007, 3.4 por ciento más que el año previo, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Sin embargo a raíz de los acontecimientos económicos que tuvieron lugar posteriormente esta cifra cayó a menos del 2% según la misma fuente. La Organización Mundial del Turismo (OMT) pronosticó una recuperación de la industria turística en 2010 de entre 3 y 4%, frente a la caída de 4% en 2009, informó el secretario general del organismo, Taleb Rifai.

Otro factor que ha impactado fuertemente a los prestadores de servicios en Sonora y que también se refleja en la disminución de vacacionistas principalmente provenientes de Estados Unidos, es el clima de inseguridad que se vive en el país,

principalmente en las zonas fronterizas, donde la violencia ocasionada por la pugna de dominio de plazas por parte de las organizaciones delictivas ha ocasionado que estos visitantes, antes asiduos a disfrutar de las riquezas naturales que les ofrece el estado, ahora busquen otras opciones donde no se ponga en riesgo su seguridad. En nota publicada por el imparcial el 26 de Agosto de 2010 Empresarios de Sonora y Arizona reconocieron que el turismo y el comercio en la región han sido impactados de forma negativa por la inseguridad y la violencia que han generado una percepción de que "el lado mexicano" es un lugar de riesgo para viajar. (Otero, 2010)

La ciudad y puerto de Guaymas es desde hace algunos años ya el principal destino turístico nacional y extranjero en el Estado de Sonora. Se ubica a 117 kilómetros al sur de Hermosillo, colinda al norte, con La Colorada; al sur con San Ignacio Río Muerto; al este, con Suaqui Grande, Cajeme y Bácum; al noroeste, con Hermosillo y al suroeste, con el Golfo de California y Empalme. Posee una superficie de 12,208.18 kilómetros cuadrados, que representa el 6.58 del total estatal.

Este municipio compite fuertemente como destino turístico con Puerto Peñasco, que es otro referente importante en la entidad en cuanto a captación de visitantes nacionales y extranjeros. Anualmente en Guaymas se recibe un gran número de visitas provenientes principalmente de los estados del sur de los Estados Unidos en el caso del turismo extranjero, y en cuanto al vacacionista nacional, son originarios de diferentes partes del país.

La zona turística de playa, se ubica al noroeste del puerto, siendo la región de la Bahía de San Carlos y sus alrededores así como en menor medida la Bahía de Bacochibampo y playa Miramar. Guaymas cuenta con una oferta de hospedaje consistente en 24 establecimientos, entre hoteles, moteles y casas de huéspedes; con un total de 1,801 habitaciones. Además cuenta con 4 condominios turísticos, 2 marinas con espacios para dar albergue a 798 embarcaciones y 5 campos para remolques con un total de 729 espacios .COFETUR, Sonora (2010).

En Guaymas se pueden destacar los siguientes atractivos: la festividad más famosa del puerto es el Carnaval, que se celebra en el mes de febrero de cada año desde

1888 y el festival del Mar Bermejo que se lleva a cabo en conmemoración de la defensa heroica del puerto. Entre los principales puntos de interés en la ciudad están: La Iglesia de San Fernando que data del siglo XIX y la del Sagrado Corazón, el Banco de Sonora construido en el estilo neoclásico, el Edificio del Ayuntamiento que data de 1899, la Plaza de San Fernando con su kiosco, la estructura del Pescador (símbolo de la ciudad), la Plaza de los Tres Presidentes construida en honor de Adolfo de la Huerta, Plutarco Elías Calles y Abelardo Rodríguez, todos nativos de Guaymas y presidentes de México, y más recientemente se agregaron los atractivos que se realizaron con motivo de la construcción del malecón turístico y terminal de cruceros.

Sus mayores atractivos están vinculados con el mar, entre sus playas se destacan las de Miramar y San Carlos, donde se practica el ecoturismo, turismo náutico, turismo cinegético, pesca, buceo y golf entre otros.

Ante todo el entorno que se genera en las empresas ya comentado con anterioridad y que está en constante movimiento debido a factores económicos, sociales, demográficos, culturales, tecnológicos, naturales, etcétera, es evidente que existe una gran área de oportunidad en los estilos gerenciales que se aplican en muchas organizaciones a nivel nacional en cuanto a la aplicación de herramientas y conceptos administrativos, a pesar de los cambios positivos que se pueden lograr con ellos en muchos aspectos, el sector turismo no es la excepción, por el contrario, es uno de las actividades que más se ve afectada por cualquier cambio en algún factor del entorno mundial.

Cuando los gerentes no son capaces de conformar una filosofía organizacional flexible, que se acomode con facilidad a los cambios y aproveche a su favor las inercias que se presenten en su medio, no pueden garantizar una empresa con un alto nivel de competitividad, y pueden repercutir fuertemente en el tiempo de vida tan corto de muchos negocios, sobre todo por falta de una planeación adecuada, así como por una falta de visión, se podría decir “camaleónica” de poder anticipar las adversidades y adaptarse rápidamente a los cambios del entorno.

Muchas de las empresas que se dedican al sector hotelero, son pequeñas, de ahí que es relevante mencionar la importancia que tienen este tipo de organizaciones para la economía del país, ya que cada vez su presencia es más significativa. En la actualidad las micro, pequeñas y medianas empresas representan la parte medular del sistema económico de México con un 95% del total de las empresas, estas empresas proporcionan más de la mitad de los empleos del país y contribuyen a elevar el nivel de ingresos de la población. Su función principal es llenar huecos en la producción, crear y fortalecer una clase empresarial, y proporcionar mayor número de empleos Rodríguez (2002). Además, captan el 58% del PIB y generan el 36% de los empleos Villavicencio (2006).

Por lo tanto, dada su importancia y con el fin de enfrentar los retos de la nueva economía, las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) requieren de un conocimiento profundo en áreas como la gerencia y la planeación estratégica, mercadotecnia, recursos humanos, análisis financiero, evaluación de proyectos, comportamiento organizacional, el comercio virtual y la adopción de tecnologías.

A pesar de que las empresas viven y respiran un ambiente de gran competitividad que las obliga a estar constantemente reinventando para poder estar siempre en una posición de ventaja con respecto a sus competidores, La mayoría de ellas no tiene una cultura empresarial adecuada, ya que utilizan estilos de organización muy rígidos que no le proveen un alto grado de competencia.

En todo este contexto de las organizaciones, que se presenta cada vez más impredecible e inestable, las consecuencias e impactos de los eventos externos tienen mucha trascendencia en los resultados empresariales, si no se responde con prontitud o si se hace de manera inapropiada se pone en riesgo la sostenibilidad de la organización.

Existe un término relativamente nuevo en la teoría de la administración que es la **organización resiliente** y que tiene mucho que ver con el estilo de estructura organizacional que se requiere en la actualidad para hacer frente a toda la problemática anteriormente descrita, donde la cualidad principal para afrontarla es la capacidad de una entidad social para adaptarse rápidamente a los cambios del

ambiente donde existe, y estarse reinventando constantemente como un resultado del aprendizaje que le genera la experiencia diaria.

El término Resiliencia Organizacional se refiere a la capacidad organizacional para anticipar los eventos clave relacionados con tendencias emergentes, adaptarse constantemente al cambio y recuperarse de manera rápida después de desastres y crisis. Marcos y Macaulay (2010).

La resiliencia es una habilidad esencial en cualquier ámbito laboral; en empresas, negocios familiares, agencias públicas, servicios profesionales y autónomos, especialmente en momentos de confusión. Generalmente cuando alguien se ve arrastrado por un evento adverso, nunca será el mismo; o se adapta, o sucumbe; se transforma en una persona mejor o en una persona peor; sale reforzado o debilitado.

Un estilo de Administración que fomente una organización de tipo resiliente puede lograr grandes resultados ya que fomentará en ella la capacidad de anticiparse para prever escenarios probables que pudieran ser no convenientes para la organización. Las empresas resilientes siempre se esfuerzan para estar preparadas para todo tipo de escenarios, ya sean positivos o negativos, este tipo de cultura empresarial les permite fomentar el aprendizaje continuo y capitalizar las experiencias de cualquier tipo que se le presenten.

1.2 Planteamiento del problema

Como ya se comentó anteriormente existe una tendencia constante al cambio en las condiciones generales que rodean a las organizaciones, esta situación se presenta a nivel internacional, nacional y local sin importar el tipo o tamaño de éstas, por lo tanto, el hecho de poseer la cualidad de adaptarse con rapidez a estos cambios, de aprovechar las situaciones adversas e incluso tener la capacidad de reinventarse constantemente, viene a ser hoy una ventaja competitiva para cualquier empresa.

Dada la importancia que tiene para las empresas contar con personal gerencial que propicien una cultura organizacional que pueda responder rápidamente a las necesidades cambiantes que le exige el medio donde se encuentra inserta, y que además garanticen más flexibilidad y adaptabilidad a las empresas que dirigen se plantea la siguiente interrogante ¿cuál es la capacidad de resiliencia de los gerentes del ramo hotelero del Puerto de Guaymas?

1.3 Justificación

La cultura empresarial que tenga una organización es determinante para marcar el éxito que ésta pueda tener, este factor lo determina en gran medida el estilo gerencial que tenga la o las personas que están a cargo de las áreas clave de la organización, de tal manera que si las personas que hacen labores de gerenciamiento implementan estilos de dirección que brinden un rumbo claro de la forma de actuar a todos los colaboradores, estarán forjando así una filosofía empresarial que va a ser característica y muy evidente.

Ante los nuevos retos que enfrentan en la actualidad las organizaciones, caracterizados por cambios incesantes, el tema de la resiliencia organizacional toma una gran relevancia para el buen desempeño de las empresas ya que les puede ofrecer grandes beneficios, algunos ejemplos de éstos pueden ser los siguientes: tener un alto grado del conocimiento de las fortalezas y debilidades internas, anticipar con claridad situaciones que puedan representar riesgos significativos, realizar cambios oportunos en las estrategias fundamentales de la alta gerencia a través de un alto sentido de flexibilidad y adaptabilidad, tomar decisiones más acertadas, alto enfoque en el aprendizaje organizacional continuo, espíritu de creatividad e innovación, alto desempeño en situaciones de crisis, alto compromiso ético mediante la búsqueda del bien común, etcétera.

Todos los beneficios arriba mencionados, pueden ser muy relevantes para fortalecer el sector hotelero en el puerto de Guaymas, ya que si los Administradores que tengan posiciones de liderazgo en este tipo de empresas, cuentan con un perfil que

demuestre competencias en capacidades resilientes ya comentadas en el presente trabajo, estas organizaciones pueden tener un mejor desempeño.

Dadas las condiciones de alta vulnerabilidad de este sector a muchos de los factores del entorno, que es además muy cambiante, resulta muy significativo identificar las características de personalidad y competencias diversas, relacionadas con perfiles de tipo resiliente de los gerentes que están al frente de los hoteles del puerto de Guaymas, y en un momento dado poder detectar algunas áreas de oportunidad en las competencias de estos puestos gerenciales que puedan ser susceptibles de mejora para beneficio de este sector. En la medida que estas empresas sean más competentes, se logra un impacto positivo para la comunidad, ya que se conservan y se crean más empleos, beneficiando así la economía de muchas familias locales.

Se pretende que el trabajo que aquí se presenta pueda aportar una descripción del perfil general que tienen los gerentes del sector hotelero en Guaymas, Sonora, y que, a partir de la misma, se puedan detectar las áreas de oportunidad que puedan ser susceptibles de mejora, los factores o pilares de resiliencia con los cuáles se mide dicha competencia son características que pueden mejorarse a través de la implementación de planes adecuados de capacitación, lo cual seguramente le generará grandes beneficios a las organizaciones.

1.4 Objetivo

Realizar un análisis del perfil de los gerentes del ramo hotelero en la ciudad de Guaymas Sonora, para determinar la capacidad de resiliencia que estos tienen para hacer frente a los cambios de las condiciones del entorno en el que se desempeñan las empresas a su cargo.

1.5 Delimitaciones

El presente trabajo de investigación solamente se enfocará en los hoteles de Guaymas Sonora.

El estudio se realizará solamente en puestos gerenciales.

La presente investigación se limita a reflejar una situación que sucede en el contexto actual, no se analizan datos históricos.

1.6 Limitaciones

La veracidad de los datos que se obtengan, depende única y exclusivamente de los sujetos estudiados, en este caso, los gerentes de los hoteles.

El estudio está sujeto a la disponibilidad de las personas que se van a entrevistar, y de la actitud de colaboración que estas personas puedan dispensar.

II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se incluye la base teórica en que se sustenta el presente trabajo de investigación y su contenido son temas relacionados directamente con el objetivo planteado.

2.1 Orígenes del concepto de Resiliencia

Resiliencia es una palabra de origen latino, etimológicamente el término proviene del verbo resilio o *resilire*, que significa “rebotar”, “volver atrás”, “volver de un salto”, “volver al estado inicial”. Es además un término muy utilizado en disciplinas como la física o la ingeniería ya que originalmente fue usado para referirse a la cualidad de elasticidad y plasticidad de una sustancia. En esencia se define como la capacidad por la que los cuerpos retornan a su forma inicial después de haber sido sometidos a una presión que los deforma. Una combinación de resistencia y flexibilidad.

Ejemplos: el mercurio, o el hierro sometido al calor intenso en el cual los golpes de la fragua, en lugar de debilitarse lo hacen más fuerte, menos quebradizo y más elástico. En ecología se refiere a la capacidad de las comunidades de absorber (en el sentido de soportar) perturbaciones.

De acuerdo con Luthar y Cicchetti (2000), la resiliencia visto desde el punto de vista de una cualidad que las personas pueden poseer, se puede conceptualizar como un proceso dinámico donde los individuos presentan una adaptación positiva a pesar de la adversidad o trauma que experimentan. Sin embargo, no se podría ubicar como una característica de personalidad, es más bien una forma de enfrentar situaciones de adversidad que obligan a usar estrategias conductuales. Según estos autores, las personas resilientes, generalmente, ante una situación negativa tenderán a usar con mayor frecuencia un análisis más racional de dicha situación para dar una solución más eficiente al problema

El origen de los trabajos sobre Resiliencia se remonta a la observación de comportamientos individuales de superación que en principio parecían casos aislados y anecdóticos (Vanistendael, 2001) y al estudio evolutivo de niños que habían vivido en situaciones difíciles. Uno de los primeros trabajos científicos que potenciaron el establecimiento de la resiliencia como tema de investigación, fue un estudio longitudinal realizado a lo largo de 30 años con una cohorte de 698 niños nacidos en Hawái en condiciones muy desfavorables. Treinta años después, el 80 % de estos niños había evolucionado positivamente, convirtiéndose en adultos competentes y bien integrados. Este estudio, realizado en un marco ajeno a la Resiliencia, ha tenido un papel muy importante en el surgimiento de la misma (Mancieux et al., 2001)

2.2 Campos principales de aplicación de Resiliencia

El término fue adaptado a las ciencias sociales para caracterizar aquellas personas que, a pesar de nacer y vivir en situaciones de alto riesgo, se desarrollan psicológicamente sanos y exitosos (Melillo y Suárez 2004). Y desde esta perspectiva, agregan: “la resiliencia es la habilidad para surgir de la adversidad,

adaptarse, recuperarse y acceder a una vida significativa y productiva dentro de las organizaciones, a través de adaptaciones exitosas en el individuo así como su capacidad para manejar la vulnerabilidad ante los estresores organizacionales”.

En las Ciencias Sociales se ha comenzado a utilizar este término para mencionar la capacidad que tienen ciertas personas, instituciones y hasta países para resistir elásticamente a la adversidad y salir fortalecidos de la misma, logrando metas superiores a las comúnmente esperadas. Las principales características que se han encontrado en los sujetos resilientes según las investigaciones científicas son, entre otras: autoestima, autosuficiencia, autocrítica, compromiso, empatía, solidaridad, flexibilidad, creatividad y sentido del humor. Zabalo (2007).

El campo donde más se ha utilizado históricamente el término es el área psicológica, donde su significado refiere a la capacidad de las personas o grupos para sobreponerse al dolor emocional de las tragedias para continuar con su proyecto futuro, de tal manera que una persona que supera rápidamente la pérdida de un ser querido, o se recupera con prontitud de una gran adversidad se dice que tiene una personalidad resiliente.

Con respecto a lo anterior, Oramas (2009) menciona lo siguiente: “En los últimos años, se ha introducido un nuevo concepto en la psicología denominado resiliencia (de resilience en inglés), que se define generalmente como la capacidad que adquieren ciertos seres humanos de adaptarse de manera positiva una vez que han encontrado una adversidad o trauma significativo en un momento de sus vidas; el estudio de la resiliencia es relativamente nuevo y fue introducido en la década de los setenta, luego de varios estudios que trataban de explicar la interesante y diferente reacción de ciertas personas, quienes a pesar de haber atravesado momentos dramáticos o al menos muy duros, logran despojarse de cualquier marca o señal que esos sucesos pudiesen haber dejado”.

Un hecho relevante es que a lo largo de la historia, la Psicología Tradicional ha prestado más atención al estudio de los efectos negativos que provocan a las personas el hecho de enfrentarse a experiencias traumáticas o de adversidad, que a

la capacidad de los seres humanos para afrontar esas malas experiencias e incluso obtener algún tipo de beneficio de estas situaciones.

Desde esta perspectiva, la psicología, tradicionalmente, ha considerado que lo natural era que si una persona vivía una experiencia traumática, desarrollaría alguna patología en relación a esa vivencia. Históricamente, la psicología ha considerado al ser humano fundamentalmente como un sujeto pasivo que reaccionaba ante los estímulos del ambiente. (Vera, B., Carbelo, B. y Vecina, M.L. 2007)

Desde modelos más optimistas, se considera que la persona es fuerte y activa, con una capacidad natural de resistir y rehacerse a pesar de las adversidades. Esta concepción se enmarca dentro del marco de la psicología positiva, y pretender comprender los procesos y mecanismos que subyacen a las fortalezas y virtudes del ser humano. La Psicología Positiva mantiene que el ser humano tiene capacidad para adaptarse y recuperarse de situaciones adversas. (Vera, 2006).

Las investigaciones sobre este tema han pretendido determinar por qué algunas personas consiguen aprender de sus experiencias e incluso encontrar beneficios en ellas, aún siendo estas situaciones muy adversas, de exclusión, pobreza o traumáticas por algún motivo, mientras que otras personas, en situaciones similares, no lo hacen. La Resiliencia persigue fomentar la salud mental y la superación satisfactoria de estas situaciones de adversidad.

El estudio más importante en el desarrollo del concepto de resiliencia sido el realizado por Werner (1998), quien estudió la influencia de los factores de riesgo, los que se presentan cuando los procesos del modo de vida, de trabajo, de la vida de consumo cotidiano, de relaciones políticas, culturales y ecológicas, se caracterizan por una profunda inequidad y discriminación social. Inequidad de género e inequidad etnocultural que generan formas de remuneración injustas con su consecuencia: la pobreza.

Werner siguió durante más de treinta años, hasta su vida adulta, a más de 500 niños nacidos en medio de la pobreza en la isla de Kauai. Todos pasaron penurias, pero una tercera parte sufrió además experiencias de estrés y/o fue criado por familias

disfuncionales por peleas, divorcio con ausencia del padre, alcoholismo o enfermedades mentales. Muchos presentaron patologías físicas, psicológicas y sociales, como desde el punto de vista de los factores de riesgo se esperaba. Pero ocurrió que muchos lograron un desarrollo sano y positivo: estos sujetos fueron definidos como resilientes.

2.3 Resiliencia en la actualidad

En la actualidad, se puede afirmar que el nivel de resiliencia que un individuo pueda desarrollar es un factor determinante de su grado de éxito o fracaso ante situaciones de cambios radicales o de estrés. Este concepto ha sido estudiado desde distintos ángulos en muchas disciplinas por diversos autores, se han analizado algunos casos de personas que han logrado sobreponerse y recuperarse del horror de haber estado en los campos de concentración durante la segunda guerra mundial, así también, personas que han sobrevivido a algún tipo de cáncer, incluso se han estudiado casos que tienen que ver con el ámbito empresarial, donde se analizan decisiones tomadas bajo ambientes de estrés, u originadas en respuesta a cambios repentinos del entorno de la organización, por citar algunos ejemplos.

El uso del concepto resiliencia es reciente en el campo organizacional, quizá por su origen teórico. Dentro de este campo disciplinario se le emplea como una forma de designar la capacidad de recuperación de las organizaciones ante un evento no esperado, también se le puede considerar como un detonante de acciones de previsión o como parte total de un proceso estratégico. La resiliencia en la organización puede ser definida como la capacidad de un sistema para absorber los cambios, que se vislumbran como una serie de crisis repentinas y aún así conservar su funcionalidad esencial (López, 2009)

2.4 Factores de Resiliencia

En la teoría que se maneja acerca de lo que es el concepto de resiliencia, existen aportaciones de varios autores que hacen referencia acerca de las características

que determinan personalidades resilientes, algunos los llaman factores, perfiles de personalidad, pilares, etcétera. Suárez Ojeda, (1977), citado por Melillo, Estamatti y Cuestas (2005) menciona que los pilares de la resiliencia son los siguientes: introspección, independencia, capacidad para relacionarse, iniciativa, humor, creatividad, moralidad y autoestima.

- **Introspección:** Capacidad de preguntarse a sí mismo y darse una respuesta honesta
- **Independencia:** Capacidad de mantener distancia emocional y física sin caer en el aislamiento. Saber fijar límites entre uno mismo y el medio con problemas
- **Capacidad de relacionarse:** Habilidad para establecer lazos e intimidad con otros y equilibrar la propia necesidad de afecto con la actitud de brindarse a otros
- **Iniciativa:** Gusto de exigirse y ponerse a prueba en tareas cada vez más exigentes
- **Humor:** Encontrar lo cómico en la propia tragedia
- **Creatividad:** Capacidad de crear orden, belleza y finalidad a partir del caos y el desorden
- **Moralidad:** Extender el deseo personal de bienestar a toda la humanidad y capacidad de comprometerse con valores.
- **Autoestima:** Conjunto de percepciones, pensamientos, evaluaciones, sentimientos y tendencias de comportamiento dirigidas hacia nosotros mismos.

La gran mayoría de los seres humanos nacen con la fortaleza y capacidad de hacer frente a las demandas que el medio les exige, el mayor ejemplo de esto es el hecho de poder adaptarse de inicio al repentino cambio de ambiente, de depender totalmente para vivir de un cordón umbilical y de repente 10 segundos después del parto, tomar la primera respiración y reaccionar a un cambio súbito en su temperatura y en el medio ambiente; todo esto le permite sobrevivir fuera del útero y adaptarse a la vida en ese nuevo hábitat.

A pesar de lo anterior, es necesario que el ser humano desarrolle muchas capacidades más a lo largo de su vida para poder sobrevivir y adaptarse continuamente a las demandas continuas de los cambios que suceden en su medio, es necesario que desarrolle más habilidades como las que ya se mencionaron anteriormente y el reforzamiento de tales habilidades y capacidades requiere de una constante estimulación ya sea personal, familiar, de quienes conviven a diario con el y de todo el contexto en donde se encuentre.

2.5 Resiliencia Organizacional

Para Drucker (2004), la resiliencia es un término aplicable a las organizaciones. Indica que la misma comprende: la capacidad de los trabajadores y con ello, de la organización para hacer frente a los obstáculos presentados naturalmente en el contexto empresarial, sea por variables internas o externas, suponiendo la habilidad de los integrantes de la organización para hacer frente a las adversidades y salir fortalecidos de las condiciones desfavorables del entorno empresarial.

Drucker ha enfocado sus explicaciones de la resiliencia desde una perspectiva organizacional, subraya la importancia de fomentar esta fortaleza y que ésta debe enfocarse en conducir a los recursos humanos hacia el logro de metas, superando las dificultades que pudieran surgir en el proceso, para lo cual es esencial tener un conocimiento de las capacidades que el personal tiene con respecto a este tema.

Según Medina (2012) La conceptualización de la Resiliencia Organizacional se puede abordar a partir de las siguientes dimensiones:

- La capacidad para prevenir la ocurrencia de consecuencias negativas.
- La capacidad de prevenir el empeoramiento de las consecuencias negativas al paso del tiempo
- La capacidad para recuperarse de las consecuencias negativas de un evento.

El éxito de la superación del momento crítico le pertenece a las organizaciones, los grupos y los individuos resilientes, porque ellos son los agentes capaces de reconocer, adaptar y absorber las variaciones, los cambios, las alteraciones, los

trastornos y las sorpresas. Sobre todo con aquellas interrupciones que están fuera del conjunto de las perturbaciones con las cuales el sistema puede tratar de manera normal.

Por lo anterior, la resiliencia organizacional es considerada por algunos autores como un concepto con significados diferentes pero relacionados. De esta forma, la resiliencia se considera como la capacidad para evitar las consecuencias negativas de un acontecimiento ya producido; también, como la capacidad de prevenir alguna situación con consecuencias negativas agudizadas al transcurrir el tiempo y, por último, se asume como la capacidad de recuperación después de haber hecho frente a las consecuencias negativas de un evento (Westrum, 2006).

Una organización resiliente posee un conjunto de capacidades orientadas a la realización de acciones pertinentes ante condiciones específicas de riesgo inesperadas, que cuentan con el potencial suficiente para poner en peligro la supervivencia de una organización en el largo plazo.

2.5.1 Cultura Organizacional

En base a lo que menciona Drucker, ya citado anteriormente, la resiliencia organizacional es una fortaleza que apoya la conducción de los recursos humanos, ya que ayuda a crear un contexto de significados compartidos por el grupo de trabajo, que no es otra cosa más que una cultura organizacional, donde se establece la manera en que los empleados perciben a la empresa y la forma en que esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas.

Robbins y Coulter (2010) definen Cultura Organizacional como: “Los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma que actúan los miembros de la organización. En la mayoría de las organizaciones, estos valores y prácticas compartidos han evolucionado con el tiempo y determinan en gran medida cómo se hacen las cosas en la organización”.

La importancia de tener una cultura organizacional que a su vez provea un clima laboral que garantice máxima productividad y eficiencia es un factor de alta importancia para la estrategia corporativa de una empresa. La cultura organizacional permite a los integrantes de una organización tener un rumbo claro de las conductas que le son aceptadas e inhiben lo que puede ser nocivo o no conveniente. Un clima laboral resiliente puede generar muchas ventajas a la organización, y el implementarlo de manera tal que se convierta en parte de un valor compartido entre sus miembros le traerá aún más beneficios a largo plazo.

La alta dirección de una empresa debe procurar desarrollar una cultura organizacional que fomente la participación, el compromiso y la responsabilidad de sus colaboradores hacia el logro de los objetivos, lo cual es una gran fortaleza que conduce a las organizaciones hacia el éxito.

2.5.2 Filosofía Organizacional

Para que exista una cultura organizacional que sea característica de la forma de trabajar de una empresa, es necesario que esta sea respaldada por una línea de pensamiento estratégico la cual está determinada por la alta gerencia pero que debe de permear hasta el último nivel de la estructura jerárquica. La Filosofía de una organización es la definición de su propósito fundamental, los valores que profesa y que guiarán el actuar de los empleados así como de los grandes objetivos que la empresa se propondrá alcanzar en el largo plazo, ya que alinea todos los planes y decisiones de la organización y provee los elementos rectores de sus acciones. (Estrada 2006).

Como parte de la filosofía de una organización resiliente, esta debe contar con un inventario de capacidades estratégicas de diversas formas, tendientes a la aplicación rápida, flexible y ágil, de decisiones dinámicas. Estos atributos de la organización comparten raíces comunes y están contruidos a partir de sus recursos capacidades y competencias que le son características y que son dictadas desde la alta gerencia. De igual forma, la agilidad estratégica se presenta como la capacidad de resistencia o recuperación en las organizaciones y, así, éstas consiguen estar

preparadas para enfrentar las condiciones cambiantes de su entorno. Como resultado de este hecho ellas podrán restaurar su vitalidad después de sufrir sacudidas traumáticas y emerger con un mayor grado de eficiencia, como resultado de la experiencia obtenida.

2.6 Entorno Empresarial

Aunque existan estructuras organizacionales bien definidas, con una forma de actuar que le es característica y que está enmarcada por una firme filosofía organizacional, los entes empresariales no operan aisladas si no que operan en un entorno más general al cual habrá que prestar atención.

Las empresas al igual que las personas no pueden vivir aisladas, forman parte de un ambiente muy amplio el cual de alguna u otra forma tiene impacto en ellas, el concepto de globalización va muy de la mano con lo que es el concepto de entorno empresarial, la situación actual de todo tipo de organizaciones está en dependencia directa de todos los factores que conforman el ambiente donde se encuentra inserta.

El entorno empresarial también llamado ambiente de la empresa comprende todo el contexto en el cual está inmersa así como un universo externo que envuelve a la organización, es decir, todo aquello que está situado fuera de la empresa. Las empresas no viven en el vacío, aisladas, ni son autosuficientes, sino que funcionan dentro de un contexto del que dependen para sobrevivir y crecer. Chiavenato (2001).

2.6.1 Factores del Entorno Empresarial

Para Robbins y Coulter (2010) el entorno está compuesto por un ambiente externo o macro y un ambiente específico o micro ambiente. Según estos autores el ambiente externo esta constituido por factores político-legales, socioculturales, tecnológicos, demográficos, económicos y mundiales, los cuales definitivamente influyen en las organizaciones. En cuanto al ambiente específico, se conforma por los siguientes factores: Clientes, Proveedores, Competencia y los agentes

reguladores o grupos de presión los cuáles influyen directa e inmediatamente en las decisiones que toma la organización en la búsqueda de sus objetivos corporativos.

Por su parte Stanton, Etzen y Walter (2007) mencionan que los factores que denominan “macro” que afectan a todas las organizaciones son: Factores demográficos, políticos, socioculturales, legales, condiciones económicas, competencia y tecnología. Entre los factores que denominan “micro” y que desde su punto de vista afectan a una empresa en particular son: Proveedores, clientes y los intermediarios de Marketing.

Rodal y Salamanca (2005) hacen un análisis de los elementos del entorno específico y genérico de las organizaciones, argumentan que para conocer la evolución del entorno, tanto general como específico, las empresas necesitan información acerca de los factores que comprenden dichos elementos. En el entorno específico, Rodal y Salamanca ubican los siguientes elementos: Consumidores o clientes, competencia, proveedores y los grupos de presión (que otros autores denominan agentes reguladores). En el entorno genérico contemplan: Entorno económico, demográfico, tecnológico, político-legal y entorno social-cultural.

A continuación se describe qué es lo que según estos autores se debe conocer para tomar mejores decisiones empresariales:

- El Consumidor o los clientes. Cuántos son y cuáles son sus necesidades y motivos de compra. Dónde están ubicados.Cuál es su vinculación a grupos, si importancia y poder de negociación.
- Competencia. Quiénes y cuántos son. Dónde están ubicados, cuáles son las cuotas de mercados de cada empresa o marcas que componen el sector. Cómo logran sus ventajas competitivas.
- Proveedores. Identificar y conocer a los proveedores resulta fundamental para llevar a cabo una buena gestión de compras que garantice suministros de materiales y componentes en la calidad y cantidad requerida.
- Grupos de presión. Conocer las características y perfiles de los accionistas y dueños de la empresa es fundamental para entender la misión y los principios éticos con los que se rige el negocio. Es necesario también conocer la

influencia de sindicatos, grupos ecologistas, asociaciones de consumidores y usuarios, etc.

- Entorno económico. Los parámetros más importantes que deben ser conocidos son: Tasas de interés, Producto Interno Bruto, Índices de precios al consumidor, índices de producción del sector, poder de compra de los consumidores, evolución general de los precios del sector, intereses, créditos, presión fiscal, etc.
- Entorno demográfico. Es fundamental conocer: El volumen absoluto de población, renta de los consumidores, atender variables demográficas específicas como edad, sexo, ocupación, nivel de estudios, etc. Es importante conocer la densidad o concentración de los mercados para diseñar estrategias de distribución.
- Entorno tecnológico. Conocer los nuevos desarrollos tecnológicos es clave porque los líderes en tecnología ocupan posiciones privilegiadas que crean ventajas competitivas y porque para las empresas no innovadoras el desarrollo tecnológico es un riesgo. Se generan situaciones de obsolescencia, que se traducen en un acortamiento de las fases de crecimiento o madurez del ciclo de vida de sus productos.
- Entorno político y legal. Es importante en este factor tener información referente al ordenamiento jurídico específico del sector, productos que se consideran nocivos, productos cuyo uso está sujeto a legislación, normatividad sobre prácticas comerciales, condicionantes relacionadas a diseños de envases o actividades de publicidad y promoción de ventas, legislación en materia de seguridad, entre otros.
- Entorno social y cultural. Los cambios en los estilos de vida y patrones de comportamiento social son muy difíciles de detectar.

Todos y cada uno de los factores que componen el entorno de negocios son de importancia para las empresas, algunos son de mayor impacto que otros para las organizaciones, dependiendo de la actividad específica que lleven a cabo. La situación del país donde las empresas llevan a cabo su gestión de negocios también es relevante, no todos los elementos del macro y micro ambiente se comportan de manera similar en todas las regiones o países. Algo que podría ejemplificar esta

situación es lo que mencionan Robbins y Coulter (2010), quienes haciendo referencia a los entornos políticos-legales; mencionan que los gerentes estadounidenses están acostumbrados a un sistema político legal estable. Argumentan que los cambios son lentos y los procedimientos legales y políticos están bien establecidos. Las elecciones se llevan a cabo en intervalos regulares, incluso cuando el partido político en el poder cambia después de una elección, es poco probable que suceda algo radical.

Bajo este panorama las empresas son capaces de hacer predicciones acertadas y tomar mejores decisiones. En otros países, sin embargo, esto no sucede, los entornos son sumamente cambiantes; México es un ejemplo de ello, lo cual implica que las empresas y gerentes deben estar bien informados con respecto a las leyes específicas y tomar decisiones pertinentes de acuerdo a situaciones inesperadas. Una organización con una cultura resiliente puede tomar mejores decisiones estratégicas ante este tipo de escenarios tan inciertos. Rodríguez (2006) menciona que con el propósito de lograr una flexibilidad estratégica continua, las empresas deben desarrollar la capacidad de aprender. Como tal, el aprendizaje es continuo, lo que proporciona a la empresa habilidades nuevas y actuales, y le permite adaptarse a su entorno conforme éste cambia.

Así como es distinto el grado de relevancia que tienen los cambios de los factores ya mencionados para las empresas dependiendo de la situación país que vivan, es importante mencionar que el tipo de actividad que desarrolle la empresa, o el sector específico en el cual participe es un factor que determina el nivel de impacto que pueda tener un cambio significativo de alguna situación que se le presente a la organización.

Un análisis constante de las condiciones del panorama competitivo demuestra que las empresas y gerentes deben poder adaptarse con rapidez y en un momento dado tener la capacidad de recuperarse del mismo modo ante una situación adversa que les permita lograr una competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio. El término flexibilidad estratégica que podría ser comparable con una competencia corporativa de tipo resiliente, describe la capacidad de una empresa para hacerlo, se puede definir según Rodríguez (2006) como un conjunto de

capacidades que las empresa utilizan para responder a las diversas exigencias y oportunidades que forman parte de entornos competitivos dinámicos e inciertos.

El estudio de estas variables reviste gran importancia para la organización ya que le permite tener una mejor noción del medio en el que opera y le brindará mejores herramientas para la toma estratégica de decisiones, facilitando el logro de los objetivos propuestos. El ignorar la forma en que afectan en su operatividad diaria los factores ya mencionados colaborará a mantener el desconocimiento de las potenciales oportunidades de crecimiento e ignorar la aparición de las posibles amenazas y formas de abordarlas eficazmente. Una organización que practique una filosofía de tipo resiliente, podrá afrontar de manera más exitosa cualquier tipo de situación derivada de cualquiera de los elementos del micro o macro ambiente que pudiera representar un riesgo latente para la empresa.

III. MÉTODO

En este capítulo se muestra el método utilizado para identificar el tipo de perfil que tienen los gerentes hoteleros de la comunidad de Guaymas, en cuanto a la determinación del nivel de capacidad resiliente que poseen, aquí se detalla el procedimiento que se siguió para poder realizar el presente trabajo de investigación, las características del objeto de estudio y los materiales que se utilizaron para llevar a cabo el proyecto.

3.1 Sujetos

La investigación se llevó a cabo en la ciudad de Guaymas Sonora, el objeto principal de este estudio son los gerentes del ramo hotelero de la ciudad de Guaymas Sonora que se encuentran laborando actualmente (sean profesionistas o no). Se aplicaron un total de 27 encuestas en 15 de los 21 establecimientos que prestan servicios de

hospedaje en la ciudad, de los cuales 6 se encuentran en San Carlos nuevo Guaymas y el resto en la ciudad. (Que fueron los que amablemente accedieron a colaborar).

3.2 Materiales

Para la realización de este trabajo se utilizaron diversas herramientas que fueron de gran apoyo para lograr el objetivo propuesto; a continuación se describen dichas herramientas.

1. Cuestionario que se diseñó para recabar la información, el cual estaba conformado por diversos reactivos acordes al objetivo de la investigación. (ver apéndice 1)
2. Software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), el cual fue de suma utilidad para registrar, clasificar y analizar los datos obtenidos en las encuestas aplicadas.
3. Bibliografía de consulta diversa.
4. Equipo de cómputo con acceso a Internet
5. Bases de datos electrónicas
6. Páginas web diversas afines a la temática de este trabajo.
7. Papelería

3.3 Procedimiento

Las etapas que se llevaron a cabo para lograr el objetivo planteado fueron las siguientes:

1. Como un primer paso para llevar a cabo el presente trabajo, se realizó una investigación documental sobre el tema de resiliencia, sobre el tema de hotelería y la situación actual de este sector, además del perfil deseable que generalmente se requiere para puestos gerenciales

2. Posteriormente se realizó el diseño del instrumento que se utilizaría para recabar la información, el cual pasó por un proceso de validación y posteriormente se realizó una aplicación de prueba para corroborar que dicho instrumento era fácilmente entendible por las personas a las cuales se les iba a aplicar.
3. Como siguiente paso, se realizó un recorrido por los diferentes hoteles para identificar a las personas que cumplían con los requisitos ya definidos para aplicarles el cuestionario diseñado.
4. El número de gerentes que conformaban la población total de gerentes de acuerdo a la información recabada en los hoteles era de 30 (Hotel Impala 1, Hotel Malibú 1, Hotel Ana 1, Motel Flamingos 2, Hotel San Enrique 1, Hotel Santa Rita Aeropuerto 1, Hotel Santa Rita 1, Suites del Sol 1, Hotel del Sol 1, Hotel Armida 4, Hotel Playa de Cortez 1, Hotel Fiesta 1, Los Jitos Hotel & Spa 1, Best Western Tetakawi 1, Hotel Paradiso Resort 4, Hotel Marina Terra 4, San Carlos Plaza Resort & Convention Center 4). De las cuales se aplicaron 27 encuestas. El tipo de muestreo utilizado fue por conveniencia ya que el autor considera que los hoteles seleccionados y el número de encuestas que se aplicaron es representativa para hacer inferencias sobre la población total.
5. Después de tener el dato del número de las personas a las cuales se iban a entrevistar, se realizaron los contactos para solicitar las horas y fechas en los que se habrían de llevar a cabo las entrevistas.
6. Se realizó una agenda de aplicación de las encuestas, y posteriormente se concretaron dichas entrevistas.
7. Se realizó la programación del sistema de análisis de información SPSS y posteriormente la captura y análisis de la información que se recabó.
8. Se presentaron las conclusiones del estudio realizado.

IV. RESULTADOS

En este capítulo se muestran los principales hallazgos de la investigación realizada sobre las competencias relacionadas con el tema de resiliencia de los gerentes del ramo hotelero del municipio de Guaymas. Los resultados se analizaron tomando en cuenta los conceptos relacionados con las principales características, que según la teoría que sustenta el presente trabajo conforman las personalidades de tipo resiliente. (Pilares de Resiliencia).

4.1 Perfil general de los gerentes

Al realizar la captura y análisis de la información se tuvo la oportunidad de identificar en una primera instancia el perfil general de las personas encargadas de llevar la administración en las unidades económicas motivo de este trabajo, de tal manera que se puede afirmar que, de acuerdo a la muestra analizada, el 66.7% de los gerentes son del sexo masculino y 33.3 del sexo femenino. En cuanto a los rangos

de edad se encontró que el 55% tiene más de 40 años de edad, 15% fluctúa entre 31 y 35 años, 15% entre 36 y 40 y el resto tiene 30 años o menos.

En cuanto al tipo de formación académica que los encuestados afirman tener, se obtuvo la siguiente información: el 48% es egresado de carreras del área económico-administrativa, el 18.5% terminó alguna carrera de áreas físico-matemáticas, el 11 % solo puede acreditar estudios de bachillerato y el resto dice tener otro tipo de formación.

En este mismo rubro, se cuestionó sobre el rango de años en el cual habían culminado su preparación académica; el 29% afirmó que terminó sus estudios entre los años 2001 y 2012, 37% entre 1991 y 2000, 22% entre 1980 y 1990 y un 11% contestó que antes de 1980. También se cuestionó sobre la relación que tenía su trabajo con la preparación académica que habían tenido, los resultados indican que el 89% trabaja en un puesto relacionado con sus estudios y un 11% menciona que su labor no tiene relación con su formación académica.

Los datos detallados en los párrafos anteriores son relevantes para el tema que se aborda en el presente trabajo, en lo relativo a la edad, en un estudio sobre este mismo eje, Wolin y Wolin (1993) citados por Posada, Gómez y Ramírez plantean un esquema de niveles de resiliencia basados en el ciclo vital y aseguran que en mayor grado de adultez se manifiesta más la introspección, la sabiduría, la comprensión de sí mismo y de las demás personas, así mismo se tiene una mayor capacidad de aceptación de las dificultades.

En lo que se refiere a la relación que existe entre el nivel de formación académica y la capacidad de resiliencia, es por demás decir que la educación condiciona en gran medida la incorporación de múltiples conocimientos y valores que van dando forma a la personalidad de los futuros profesionistas y, sin duda, en lo general, las personas con mayor grado de educación formal pueden desarrollar más los comportamientos relacionados con competencias resilientes. En este sentido Forés y Grané (2012) afirman que la universidad camina más allá del conocimiento académico ya que los jóvenes construyen gran parte de su identidad personal en las aulas.

4.2 Capacidad de adaptación a los cambios

Una de las principales competencias que caracterizan a las personas resilientes es la flexibilidad. A pregunta expresa sobre la capacidad de adaptarse a los cambios que se pueden presentar en el ambiente personal y profesional, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 1. Capacidad de flexibilidad ante los cambios del entorno personal y profesional.

Edad en años	Me adapto con facilidad a los cambios que se puedan presentar, tanto en mi entorno personal como profesional, y soy capaz de realizar los cambios pertinentes			Total
	A veces	Con frecuencia	Siempre	
18 a 25 años	0	0	7.4%	7.4%
25 a 30 años	0	3.6%	3.6%	7.4%
31 a 35 años	0	11.1%	3.6%	14.8%
36 a 40 años	7.4%	7.4%	0	14.8%
Más de 40 años	3.6%	22.2%	29.6%	55.5%
Total	11.1%	44.4%	44.4%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados que se muestran en la tabla anterior hacen ver que los gerentes más jóvenes tienen mayor disposición a adaptarse y cambiar rápidamente ante los cambios que se presentan en su entorno. En el rango de edad de 36 a 40 años, de la totalidad de este sector la mitad dice que a veces se adapta y la otra mitad que con frecuencia, ninguno argumenta que siempre lo haga. El 53% de los encuestados que son mayores de 40 años (29.6% de los encuestados) mencionan que siempre se adaptan, el 40% dicen que con frecuencia y el 7% dicen que solo a veces.

Sería arriesgado inferir que exista una relación inversa entre la capacidad de adaptación y el aumento de la edad, pero sin duda, la flexibilidad es una competencia que los nuevos profesionistas tienen que incorporar rápidamente a sus fortalezas personales, el entorno los obliga a ello. Tal vez la gente más adulta pudiera presentar una resistencia al cambio porque confía en esquemas y modelos establecidos.

4.3 Capacidad de Introspección

Uno de los factores para medir la capacidad de resiliencia es el nivel de introspección que se pueda tener. A continuación se muestran los resultados obtenidos en los reactivos que se incluyeron para medir esta competencia.

Tabla 2. Autoanálisis de comportamientos y acciones.

Suelo hacer un análisis de mis comportamientos y acciones, reconozco mis errores establezco áreas para mejorar			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A veces	4	14.8	14.8
Con frecuencia	10	37.0	51.9
Siempre	13	48.1	100.0
Total	27	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior nos muestra que existe un buen nivel en la capacidad de introspección en la muestra analizada, el 48% dice que siempre realiza ese autoanálisis de sus comportamientos y acciones, un 37% asegura que con frecuencia y un 15% dice que en ocasiones lo hace, para este ítem no hubo respuesta de nunca, es decir todos lo practican en mayor o menor porcentaje.

4.4 Capacidad de Independencia

Es fundamental en una personalidad de carácter resiliente que se tenga la competencia de tomar decisiones acertadas, tanto en la vida personal como profesional, a continuación los resultados obtenidos para este reactivo.

Tabla 3. Nivel de independencia para la toma de decisiones.

Me considero una persona con independencia para tomar decisiones			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Con frecuencia	8	29.6	29.6
Siempre	19	70.4	100.0
Total	27	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 3 muestra que es evidente el alto nivel de independencia que dicen tener para la toma de decisiones los gerentes encuestados, ya que el 70% respondió que siempre tiene esa libertad, el 30% afirma que siempre toma decisiones con libertad. En general para este reactivo la respuesta es contundente.

4.5 Capacidad de Relacionarse

La efectividad que se tenga para establecer lazos armoniosos con otras personas es otra fortaleza con que debe contar una persona que se considere resiliente, aquí se presentan los resultados que se obtuvieron en este sentido.

Tabla 4. Habilidad de entender a las demás personas.

Tengo habilidad para entender y valorar la posición y puntos de vista de las demás personas			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A veces	3	11.1	11.1
Con frecuencia	15	55.6	66.7
Siempre	9	33.3	100.0
Total	27	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior muestra que el 89% con frecuencia y siempre son capaces de entender la posición y opinión de las demás personas con respecto a un tema en particular, solo el 11% dice que a veces lo hace, no hubo respuesta de nunca para este reactivo lo cual denota que existe la competencia de empatía en la muestra encuestada.

4.6 Creatividad

Otra de las grandes fortalezas es la disposición de tomar decisiones creativas ante cualquier situación que así lo requiera y no esperar a que se de algún tipo de instrucción por algún superior, o tener que verse en la necesidad de tomar una decisión reactiva ante un problema que se pudo haber previsto. Los resultados a pregunta expresa sobre esta cualidad se muestran a continuación:

Tabla 5. Capacidad de creatividad.

Soy una persona que busca formas diferentes y novedosas para hacer las cosas, genero siempre ideas nuevas y originales			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A veces	7	25.9	25.9
Con frecuencia	14	51.9	77.8
Siempre	6	22.2	100.0
Total	27	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados que se muestran en la tabla 5 con respecto al tema de creatividad, hacen evidente que la mayoría de los encuestados no consideran que sea una de sus principales fortalezas ya que solo el 22% respondió "siempre", la mayor parte que representa el 52% asegura que con frecuencia suele ser creativo y un 26% dice que solo a veces genera ideas novedosas para hacer las cosas.

4.7 Moralidad

Tal vez uno de los atributos más valorados en las organizaciones y la sociedad en general y que debiera ser una obligación ineludible en el perfil de cualquier profesionalista es la moralidad, a continuación se muestran los resultados para este reactivo.

Tabla 6. Comportamientos éticos.

Practico comportamientos con un alto nivel ético			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Raramente	1	3.7	3.7
A veces	2	7.4	11.1
Con frecuencia	6	22.2	33.3
Siempre	18	66.7	100.0
Total	27	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Es de comentar los resultados que se obtuvieron en la tabla anterior, tal vez la respuesta obligada debiera ser que siempre se tienen comportamientos éticos, sin embargo, la respuesta en este sentido fue de 66.7%, el 22% asegura que con frecuencia y el resto 11% dio como respuesta que solo a veces y raramente practica comportamientos con alto nivel ético.

4.8 Autoestima

La auto-aceptación, la percepción positiva sobre nosotros mismos es otra de las grandes fortalezas que caracterizan también a las personalidades con alto nivel de resiliencia. En la tabla siguiente se muestra en qué sentido se dieron las respuestas para este punto.

Tabla 7. Nivel de autoestima

En lo general me siento satisfecho conmigo mismo			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A veces	2	7.4	7.4
Con frecuencia	15	55.6	63.0
Siempre	10	37.0	100.0
Total	27	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior muestra que en un 93% siempre y con frecuencia se sienten los gerentes encuestados con un alto nivel de autoestima, el 7% dice que a veces se siente satisfecho consigo mismo, lo cual refleja un área importante de oportunidad a trabajar. Sin embargo, en lo general para este reactivo la respuesta es muy positiva.

4.9 Sentido del Humor

La capacidad de afrontar la vida con sentido del humor y encontrar siempre el lado positivo de cualquier situación, incluso de las adversidades, para capitalizarlos de manera provechosa es una cualidad que debe poseer una persona resiliente, a continuación se muestran los resultados obtenidos para ese reactivo:

Tabla 8. Sentido del humor

Poseo un gran sentido del humor, en general procuro verle el lado amable a cualquier situación			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A veces	7	25.9	25.9
Con frecuencia	10	37.0	63.0
Siempre	10	37.0	100.0
Total	27	100.0	

Fuente: Elaboración propia

La tabla 8 muestra que un 37% asegura que siempre suele poseer buen sentido del humor, en un mismo porcentaje dice que con frecuencia y un 26% dio como respuesta que solo a veces aborda con buen humor las situaciones que se le presentan.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez terminado el trabajo se incluyen en este último capítulo las conclusiones generales del proyecto, así mismo se hacen algunas recomendaciones que podrían ser de utilidad.

5.1 CONCLUSIONES

Es relevante para cualquier organización tener el capital intelectual idóneo para cumplir con los objetivos estratégicos que ésta se proponga en su gestión de negocios, resulta aún más significativo que las personas que tengan posiciones de liderazgo se desempeñen con las competencias necesarias para realizar la labor de administrar a su máxima capacidad una unidad de negocios.

En el presente trabajo se analizaron los elementos que tienen que ver con personalidades resilientes, y en qué medida estas competencias de resiliencia están incorporadas en el desempeño profesional de los gerentes del ramo hotelero en la

ciudad de Guaymas, Sonora. Se consideró importante analizar este tema en virtud de las ventajas que le provee a las organizaciones el hecho de contar con líderes que sean capaces de adaptarse con facilidad a entornos muy cambiantes, y puedan además, proyectar de manera positiva a dichas empresas hacia escenarios de máxima productividad y eficiencia a pesar de acontecimientos significativos que puedan resultarles desestabilizadores.

Después de analizar los resultados encontrados en la muestra donde se aplicó el instrumento diseñado para esta investigación, se puede concluir que las competencias de los gerentes del ramo hotelero del municipio de Guaymas, muestran una tendencia moderada con respecto a los elementos de personalidad que describen a personalidades resilientes, las tablas que se presentaron en el capítulo de resultados así lo demuestran.

Dadas las condiciones de alta vulnerabilidad de este sector a muchos de los factores del entorno, que es además muy cambiante, resulta muy significativo identificar las características de personalidad y competencias diversas, relacionadas con perfiles de tipo resiliente de los gerentes que están al frente de las pequeñas empresas y en un momento dado poder detectar algunas áreas de oportunidad que puedan ser mejoradas para beneficio de estas organizaciones. En la medida que estas empresas sean más competentes, se logra un impacto positivo para la comunidad, ya que se conservan y se crean más empleos, beneficiando así la economía de muchas familias.

5.2 RECOMENDACIONES

No existe información contundente que haga considerar que el nivel de resiliencia sea bajo, sin embargo, tampoco se puede concluir que es una gran fortaleza. Por otro lado, analizando por separado cada factor considerado es evidente que existen áreas de oportunidad que es necesario trabajar ya que son competencias que pueden ser mejoradas aplicando adecuadamente las estrategias de capacitación que puedan impactar en las deficiencias encontradas.

Los resultados del presente trabajo pueden dejar un precedente que puede servir como punto de partida para implementar acciones de mejora que permitan lograr mejoras significativas que pueden capitalizarse para el bien de las empresas del sector analizado. De igual forma se podrían hacer estudios similares en otros sectores de actividad, sería interesante realizar comparativos para detectar si los perfiles de personalidad son similares o existen diferencias significativas.

Es necesario que ante los nuevos retos que enfrentan en la actualidad las organizaciones, caracterizados por cambios incesantes, el tema de la resiliencia organizacional toma una gran relevancia para el buen desempeño de las empresas ya que les puede acarrear grandes beneficios, algunos ejemplos de estos beneficios pueden ser los siguientes: tener un alto grado del conocimiento de las fortalezas y debilidades internas, anticipar con claridad situaciones que puedan representar riesgos significativos, realizar cambios oportunos en las estrategias fundamentales de la alta gerencia a través de un alto sentido de flexibilidad y adaptabilidad, tomar decisiones más acertadas, alto enfoque en el aprendizaje organizacional continuo, espíritu de creatividad e innovación, alto desempeño en situaciones de crisis, alto compromiso ético mediante la búsqueda del bien común, etcétera.

Todos los beneficios arriba mencionados, pueden ser muy relevantes para fortalecer el sector de pequeñas empresas, ya que si los administradores que ostenten posiciones de liderazgo en este tipo de empresas cuentan con un perfil que demuestre competencias en capacidades resilientes, ya comentadas en el presente trabajo, estas organizaciones pueden tener un mejor desempeño.

BIBLIOGRAFÍA

- Bateman, T. S y Snell, S.A. (2004) Administración: una ventaja competitiva. México.: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001) Administración, teoría, proceso y práctica. (3ra. Ed.) México.: Mc. Graw Hill.
- Drucker, P. (2004). Gerencia de Sí Mismo. Harvard Business Review. Marzo. Boston.
- Estrada R. (2006). Estrategia comercial. consultado el 25 de Julio de 2010 desde: http://www.remolinaestrada.com/cms/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=32
- Forés, M. A. y Grané O. J. (2012). La resiliencia en entornos socioeducativos. Madrid, España. : Narcea S.A. Ediciones.
- Gámez, J. (2009) En Meza, A. (2009) Pierde maquila automotriz 4 mil empleos este 2009. recuperado el 15 de abril de 2010, de: http://www.elimparcial.com/EdicionDigital/Ediciones/20090714/PDFS/General_3.pdf
- López, A. (2009) “El lado positivo de la crisis”, citado por Medina C. artículo consultado el 28 de Mayo de 2012 desde: <http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistage/rev41/rev41art02.pdf>
- Luthar, S. S. y Cicchetti, D. (2000). The construct of resilience Estrategias de afrontamiento resilientes y regulación emocional. Predictores de satisfacción con la vida. tomado desde: <http://search.proquest.com/socialsciences/docview/1010351733/137234DB54F28C97F7D/7?accountid=31361>
- Lynch (2007) México: dependencia económica. Consultado el 20 de junio de 2012 desde: <http://www.jornada.unam.mx/2007/12/08/index.php?section=opinion&articulo=002a1edi>
- Manciaux, M. (2003). La **resiliencia**: resistir y rehacerse. Barcelona: Gedisa
- Marcos, J. & Macaulay, S. (2010) ¿Qué es la resiliencia organizacional? Recuperado el 25 de abril de 2010, de: www.cnnexpansion.com/manufactura/especiales
- Medina, C. (2012) “La Resiliencia y su empleo en las organizaciones” consultado el 29 de Mayo desde <http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=6a54b22c-9cb4-46da-b8b0-99ec9b92976d%40sessionmgr12&vid=4&hid=23>

- Melillo, A., Estamatti M., & Cuestas, A. (2005). Algunos fundamentos psicológicos del concepto de resiliencia. En Melillo, A. & Suárez, E. (Comps.) Resiliencia: descubriendo las propias fortalezas (pp. 83-102). Buenos Aires: Paidós
- Miranda, J.C (2009) “Cerraron este año 500 mil pequeñas y medianas empresas, por la crisis” consultado el 04 de junio de 2012 desde:
<http://www.jornada.unam.mx/2009/12/22/economia/016n1eco>
- Oramas, A.(2009). “Resiliencia”, El universo. consultado el 25 de Mayo de 2012 desde:<http://www.eluniverso.com/2009/02/21/1/1363/29866BEF21AE4BEA8A7E2421474E0FA8.html>
- Otero,S.(2010)“Violencia afecta comercio entre México y EU”
<http://www.eluniversal.com.mx/notas/704350.html> nota del 26/08/2010 consultada el 04/06/2012
- Robbins, S. y Coulter M. (2010) Administración (10ma. Ed.).México.: Pearson Educación.
- Rodal, A.J. y Salamanca, P. E (2005). Perspectivas de la Administración Internacional. México: Thomson.
- Rodríguez, J. (2006). *Administración de pequeñas y medianas empresas* (5a. ed.). México: Thompson
- Stanton, W, Etzel, M, y Walker, B (2007). Fundamentos de marketing (14ª Ed.) México: McGraw Hill
- Vanistendael, S. (2001) La **resiliencia** en lo cotidiano (tomado el día 04 Jun desde:
<http://search.proquest.com/socialsciences/docview/750356141/fulltext/137234DB54F28C97F7D/1?accountid=31361> documento de Resiliencia. Una visión positiva para la prevención e intervención desde los servicios sociales.
- Vera, B. (2006) Psicología positiva: una nueva forma de entender la psicología. Papeles del Psicólogo, Vol. 27, pp. 3 - 8.
- Vera, B., Carbelo, B. y Vecina, M.L. (2007) La experiencia traumática desde la Psicología Positiva: **Resiliencia** y crecimiento postraumático. Papeles del psicólogo, Vol. 27. pp. 40 - 49.
- Villavicencio, A. (2006). *De la MiPyME a la e-MiPyME*. México: Tax Editores Unidos
- Werner, en WALSH, F.: “El concepto de resiliencia familiar: crisis y desafío”, en *Sistemas familiares*, año 14, nº 1, marzo de 1998, pág. 11
- Westrum, R. (2006) “A Typology of Resilience Situations”, citado por Medina C. artículo consultado el 28 de Mayo desde:
<http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistagey/rv41/rev41art02.pdf>

Wolin, S.J y Wolin, S. (1993) Citados por Cristina Villalba Quesada en “El concepto de resiliencia, aplicaciones en la intervención social” dpto. de trabajo social y ciencias sociales, enero 2004. Consultada el 20 de noviembre de 2012 desde: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=179818049003>

Wolin S.J y Wolin S. citados por Posada, A. Gómez, J y Ramírez, J. 3ra. Edición. “El niño sano” Editorial Médica Panamericana, Bogotá (2005).

Zabalo, D. (2007) *Como capitalizar las dificultades*. Recuperado el 29 de enero de 2010, de: http://archivo.fortunaweb.com.ar/ed_0220/man03.html#cont

APÉNDICE 1

Muchas gracias por tomarse el tiempo de contestar esta encuesta, la cual tiene como objetivo conocer competencias y habilidades de su desempeño profesional relacionadas con el tema de Resiliencia. Los resultados de este estudio serán utilizados en un trabajo académico para obtención de grado por el Instituto Tecnológico de Sonora. Por favor, conteste a cada una de las preguntas de acuerdo a las instrucciones que se proporcionan.

1. Edad en años: _____
2. Sexo: _____
3. Año en que terminó sus estudios: _____
4. Nombre del título que obtuvo: _____
5. Situación laboral actual:
 - a) Trabajando en un puesto relacionado con sus estudios _____
 - b) Trabajando en un puesto no relacionado con sus estudios _____

De la siguiente serie de preguntas, elija por favor la respuesta que considere más adecuada de acuerdo a la escala de respuestas sugerida.

6. En lo general me siento satisfecho conmigo mismo
 - a) Nunca _____
 - b) Raramente _____
 - c) A veces _____
 - d) Con frecuencia _____
 - e) Siempre _____
7. Me considero una persona con independencia para tomar decisiones
 - a) Nunca _____
 - b) Raramente _____
 - c) A veces _____
 - d) Con frecuencia _____
 - e) Siempre _____
8. Suelo hacer un análisis de mis comportamientos y acciones, reconozco mis errores y establezco áreas para mejorar.
 - a) Nunca _____
 - b) Raramente _____
 - c) A veces _____
 - d) Con frecuencia _____
 - e) Siempre _____
9. Me siento realmente identificado y comprometido con los objetivos establecidos por la organización en la cual presto mis servicios.
 - a) Nunca _____
 - b) Raramente _____
 - c) A veces _____
 - d) Con frecuencia _____
 - e) Siempre _____
10. Tengo la habilidad para entender y valorar la posición y puntos de vista de las demás personas.
 - a) Nunca _____
 - b) Raramente _____
 - c) A veces _____
 - d) Con frecuencia _____
 - e) Siempre _____

11. Ayudo a los demás siempre que puedo.

- a) Nunca_____
- b) Raramente_____
- c) A veces_____
- d) Con frecuencia_____
- e) Siempre_____

12. Me adapto con facilidad a los cambios que se puedan presentar, tanto en mi entorno personal como profesional, y soy capaz de realizar los cambios pertinentes.

- a) Nunca_____
- b) Raramente_____
- c) A veces_____
- d) Con frecuencia_____
- e) Siempre_____

13. Soy una persona que busca formas diferentes y novedosas para hacer las cosas, genero siempre ideas nuevas y originales.

- a) Nunca_____
- b) Raramente_____
- c) A veces_____
- d) Con frecuencia_____
- e) Siempre_____

14. Poseo un gran sentido del humor, en general procuro verle el lado amable a cualquier situación.

- a) Nunca_____
- b) Raramente_____
- c) A veces_____
- d) Con frecuencia_____
- e) Siempre_____

15. Practico comportamientos con un alto nivel ético.

- a) Nunca_____
- b) Raramente_____
- c) A veces_____
- d) Con frecuencia_____
- e) Siempre_____

Para cada una de las competencias que se presentan a continuación, indique por favor la importancia, que en su opinión tiene la competencia o habilidad para el ejercicio de su profesión, y en la última columna el nivel que considera que tiene desarrollado de esas características dentro de la empresa en la que actualmente presta sus servicios.

IMPORTANCIA: 1=NADA 2= POCA 3= REGULAR 4= IMPORTANTE 5= MUY IMPORTANTE
NIVEL: 1= NULO 2= BAJO 3= REGULAR 4= ALTO 5= MUY ALTO

HABILIDAD/COMPETENCIA	IMPORTANCIA	NIVEL EN QUE SE HA DESARROLLADO EN LA EMPRESA
AUTOESTIMA		
Seguridad en sí mismo	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Nivel de satisfacción personal	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Festeja sus logros	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
AUTOSUFICIENCIA		
Independencia para tomar decisiones	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Dominio de actividades del puesto	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
AUTOCRÍTICA		
Exigencia personal	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Autoconocimiento	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Receptividad	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
COMPROMISO		
Grado de pertenencia	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Identificado con la Filosofía organizacional	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
EMPATÍA		
Entendimiento de las necesidades de los demás	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Habilidad de escuchar	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Respeto de la opinión de los demás	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Aceptación de la diversidad	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
SOLIDARIDAD		
Gusto por servir a los demás	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Habilidad de trabajo en equipo	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Desarrolla sinergias	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
FLEXIBILIDAD		
Aceptación del cambio	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Elaboración de planes alternos	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Visión para el futuro	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Aceptación de errores	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
CREATIVIDAD		
Nivel de iniciativa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Espíritu de innovación	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Experimentación	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Generación de nuevas ideas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
SENTIDO DEL HUMOR		
Positivismo	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Alma de la fiesta	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Risueño	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
MORALIDAD		
Compromiso social	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Sentido ético	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Práctica de valores personales	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5