

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS DESDE EL PUNTO DE VISTA
CIENTIFICO REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR CARGOS GERENCIALES
EN LAS GRANDES INDUSTRIAS DE QUITO**

**SUBSECTOR DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE MADERA: CIU D2021, Y
FABRICACIÓN DE PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL: CIU D2101, CIU D2102,
CIU D2109**

DIRECTOR: INGENIERA FABIOLA JARRÍN

JAIME ERNESTO CASCO MANCERO

QUITO, AGOSTO DE 2010

DIRECTOR: Ingeniera Fabiola Jarrín

INFORMANT 1: Licenciada Lilia Terán

INFORMANTE 2: Ingeniero René Tola

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

La investigación que se presenta en estas páginas es el fruto de un proyecto desarrollado entre dos Instituciones de Educación Superior de gran prestigio como son la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y la Universidad de Cartagena en Colombia, a través de sus Facultades de Ciencias Administrativas y Contables - la primera y de Ciencias Económicas - la segunda. El hecho que asuman el reto de aliarse y conformar Redes con Docentes Investigadores produce un impacto inminente en sus procesos educativos puesto que los mayores beneficiados de los resultados de la investigación lo constituyen la comunidad académica de ambas entidades.

La directora de la investigación, Ing. Fabiola Jarrín, ha sido el pilar de este trabajo. Su profesionalidad, entusiasmo, comprensión y calidad humana, han permitido superar todas las dificultades encontradas en su desarrollo; además, ha sido un soporte constante durante el desarrollo de toda mi vida académica, la que día a día ha ido forjando mi trayectoria, y ha permitido el perfeccionamiento de ciertas habilidades y la incorporación de otras nuevas, sobre las que todavía hay mucho que trabajar y pulir.

Además, mi gratitud a mi familia quienes han sido los que han soportado durante todo este tiempo los sinsabores, alegrías y mi dedicación a la investigación. A ellos, en especial, quiero dedicar este trabajo por no poder prestarles en tantas ocasiones la atención que merecían. A mi madre por su apoyo incondicional, por haber inculcado en mi el ansia de conocer y el espíritu de lucha.

Mi gratitud a todas los gerentes quienes han colaborado en la realización del estudio exploratorio y en la obtención del cuestionario. Sin su ayuda, esta investigación no hubiera sido posible.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	
INTRODUCCIÓN	
1. ASPECTOS GENERALES	¡Error! Marcador no definido.
1.1 JUSTIFICACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
1.1.1 Teórica	2
1.1.2 Práctica.....	3
1.1.3 Metodológica	5
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	¡Error! Marcador no definido.
1.3 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
1.4.1 Objetivo general.....	¡Error! Marcador no definido.
1.4.2 Objetivos específicos	¡Error! Marcador no definido.
1.5 METODOLOGÍA	¡Error! Marcador no definido.
1.5.1 Métodos de Investigación	¡Error! Marcador no definido.
1.5.2 Métodos Estadísticos	¡Error! Marcador no definido.4
1.5.3 Método de Recolección de Datos	¡Error! Marcador no definido.5
1.5.3.1 Fuentes Primarias	¡Error! Marcador no definido.6
1.5.3.2 Fuentes Secundarias	¡Error! Marcador no definido.7
1.5.3.3 Procesamiento de Datos	¡Error! Marcador no definido.8
1.6 HIPÓTESIS DE TRABAJO	¡Error! Marcador no definido.8
2. EL SECTOR DE LA GRAN INDUSTRIA DE QUITO.....	¡Error! Marcador no definido.9
2.1 ENTORNO GLOBAL	¡Error! Marcador no definido.9
2.1.1 Entorno General.....	¡Error! Marcador no definido.9
2.1.1.1 Globalización.....	20
2.1.1.2 Tecnología.....	¡Error! Marcador no definido.2
2.1.1.3 Economía.....	¡Error! Marcador no definido.4
2.1.1.4 Política y Legislación	¡Error! Marcador no definido.7
2.1.1.5 Negocios Internacionales (Comercio mundial)	30
2.1.1.6 Cultura.....	¡Error! Marcador no definido.2
2.1.1.7 Diversidad laboral	¡Error! Marcador no definido.3
2.1.2 Fuerzas competitivas en el sector industrial	¡Error! Marcador no definido.5
2.1.2.1 Competidores	¡Error! Marcador no definido.5
2.1.2.2 Nuevos participantes	¡Error! Marcador no definido.6
2.1.2.3 Bienes y servicios sustitutos.....	¡Error! Marcador no definido.7
2.1.2.4 Clientes.....	¡Error! Marcador no definido.9
2.1.2.5 Proveedores	40

3. HABILIDADES GERENCIALES	¡Error! Marcador no definido.2
3.1 ROL DE UN GERENTE.....	¡Error! Marcador no definido.2
3.1.1 Niveles Gerenciales	¡Error! Marcador no definido.2
3.1.2 Funciones Administrativas	¡Error! Marcador no definido.7
3.1.3 Gerentes de la Gran Industria	60
3.2 HABILIDADES GERENCIALES.....	¡Error! Marcador no definido.9
3.2.1 Antecedentes (otras investigaciones).....	¡Error! Marcador no definido.9
3.2.2 Habilidades Gerenciales: una herramienta para D.O.	¡Error! Marcador no definido.7
3.2.3 Teoría sobre habilidades	¡Error! Marcador no definido.7
3.2.4 Métodos y Modelos para evaluar habilidades gerenciales.....	¡Error! Marcador no definido.1
3.2.5 Habilidades Gerenciales entre sectores y ramas de actividad (Cross – Occupational Competences)	¡Error! Marcador no definido.6
3.2.6 Desarrollo de Habilidades.....	¡Error! Marcador no definido.5
3.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN ..	¡Error! Marcador no definido.1
3.3.1 Habilidades Analíticas	142
3.3.2 Habilidades Interpersonales.....	170
3.3.3 Habilidades Emocionales.....	¡Error! Marcador no definido.80
3.3.4 Motivaciones y Valores	¡Error! Marcador no definido.92
 4. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SUBSECTOR EDICIÓN DE LIBROS, FOLLETOS, PARTITURAS Y OTRAS PUBLICACIONES; EDICIÓN DE PERIÓDICOS, REVISTAS Y PUBLICACIONES PERIÓDICAS; ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN Y ACTIVIDADES CON SERVICIOS RELACIONADOS CON LA IMPRESIÓN DE LA GRAN INDUSTRIA DE QUITO.....	¡Error! Marcador no definido.07
4.1 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES	¡Error! Marcador no definido.07
4.1.1 Motivación y Valores.....	¡Error! Marcador no definido.0
4.1.2 Habilidades Analíticas	¡Error! Marcador no definido.4
4.1.3 Habilidades Interpersonales.....	¡Error! Marcador no definido.19
4.1.4 Habilidades Emocionales.....	¡Error! Marcador no definido.3
4.2 COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN	¡Error! Marcador no definido.1
4.2.1 Comparación de Motivación y Valores	¡Error! Marcador no definido.3
4.2.2 Comparación de Habilidades Analíticas.....	¡Error! Marcador no definido.3
4.2.3 Comparación de Habilidades Interpersonales.....	¡Error! Marcador no definido.3
4.2.4 Comparación de Habilidades Emocionales.....	¡Error! Marcador no definido.3
4.3 LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE LA GRAN INDUSTRIA DE QUITO.....	¡Error! Marcador no definido.4
4.4 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS PARA EJERCER CARGOS DE GERENTES DE LA GRAN INDUSTRIA DE QUITO.....	¡Error! Marcador no definido.6
 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	¡Error! Marcador no definido.37
5.1 CONCLUSIONES.....	¡Error! Marcador no definido.37

5.2	RECOMENDACIONES	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>	41
6.	BIBLIOGRAFÍA	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>	3
6.1	LIBROS	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>	3
6.2	REVISTAS	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>	0
6.3	INTERNET	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>	0
7.	ANEXOS		251

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de la presente disertación fue determinar si las Habilidades Gerenciales propuestas desde el punto de vista científico son requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las Grandes Industrias de Quito, Subsector de fabricación de productos de madera: CIIU D2021; y fabricación de papel y productos de papel: CIIU D2101, CIIU D2102, CIIU D2109.

Este estudio ha tomado como base la teoría de Edgar Schein quien es un psicólogo social y profesor de la Universidad MIT quien ha descrito 4 tipos de habilidades que los gerentes deben tener para poder desarrollar un buen trabajo en el día a día de sus labores: motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales.

Hemos evaluado a los gerentes de la gran industria de Quito en el subsector de productos de madera y papel de acuerdo a las características mencionadas por Schein de acuerdo a un cuestionario elaborado por los docentes de la PUCE (Facultad de Ciencias Administrativas y Contables) y FALIMAR. En este estudio hemos podido evidenciar que los gerentes encuestados tienen una mayor tendencia a las habilidades interpersonales y de motivación y valores, entre las principales: aceptar metas retadoras,

propiciar relaciones basadas en respeto, alinear a los colaboradores con los objetivos de la organización, demostrar una actitud comprometida con las tareas en las que esta involucrado e involucrarse en la consecución de los objetivos empresariales.

Finalmente, hemos sugerido ciertas recomendaciones muy importantes para que los gerentes evaluados puedan apearse un poco más a la teoría de habilidades gerenciales establecidas por Schein. Como por ejemplo la ayuda de las universidades y el incentivo de las mismas a que los estudiantes realicen investigaciones, trabajos de campo y desarrollen un pensamiento analítico.

ABSTRACT

The objective of this dissertation was to determine whether the proposed Management Skills from the Scientific point of view are required to perform management positions in major industries of Quito, Subsector manufacturing of wood products: CIIU D2021 and manufacture of paper and paper products paper: CIIU D2101, D2102 ISIC, ISIC D2109.

This study has been based on the theory of Edgar Schein, who is a social psychologist and professor at MIT University who has described four types of skills that managers must have in order to develop a good work in their daily work: motivation and values, analytical skills, interpersonal skills and emotional skills.

We have evaluated the managers of the great industry of Quito in the subsector of wood and paper products according to the characteristics mentioned by Schein based on a questionnaire prepared by the teachers of the PUCE (Faculty of Management and Accounting) and FALIMAR. In this study we have evidenced that the managers surveyed are more prone to interpersonal skills and motivational and values, among the principal, accept challenging goals, foster relationships based on respect, align employees with organizational goals, demonstrating constructive engagement with the

tasks that are involved and engage in achieving business goals. Finally, we have suggested some very important recommendations in order for the evaluated managers to approach a little more to the theory of management skills provided by Schein. For example: the assistance of universities and the incentive for students to conduct research, field work and develop analytical thinking.

INTRODUCCIÓN

En Ecuador la industria productora de Tableros Aglomerados surge frente a la necesidad de buscar un sustituto que reemplace a la madera dura o sólida, que por sus características intrínsecas era más costosa y más difícil de adquirir y transformar y debido a las nuevas normas y reglamentos que controlan la explotación forestal¹

El sector encargado de la fabricación de productos de madera en nuestro país tiene una estrecha relación con el sector de la construcción por ser un material indispensable para la colocación de puertas, ventanas, muebles de cocina, clóset entre otros.

Así mismo las empresas tienen una buena parte de su producción destinada a la exportación asegurando así la permanencia de la empresa y están atentos a la búsqueda de nuevos mercados.

Este estudio es parte de una investigación sobre Habilidades Gerenciales en la gran industria Manufacturera de Quito, dirigida por la Ing. Fabiola Jarrín y apoyada por un grupo de docentes investigadores de la PUCE.

¹ Montesdeoca N., Tesis Evaluación y Competitividad de la Industria de tableros aglomerados de madera en el Ecuador, Quito, 1998, pp. 36

Esta investigación es parte del primer grupo de estudiantes investigadores en Habilidades Gerenciales, que tiene el propósito de consolidar la investigación en la FCAC.

Para esta investigación hemos tomado como fuente primaria los estudios realizados por los profesores investigadores como la encuesta, cuadros de referencia, tablas explicativas y conceptos básicos y procedimientos con respecto al tema de la investigación.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 JUSTIFICACIÓN

- ***Impacto en la solución de problemas de la sociedad:*** El estudio mostrará la existencia o no de las habilidades gerenciales propuestas por H.E.Schein en una muestra de gerentes en la gran industria de Quito. Impactará en la sociedad en el sentido de conocer si el gerente quiteño requiere o no de esas habilidades, y el nivel de desarrollo de estas habilidades para mantener la competitividad en su empresa. Podremos notar cuales son las habilidades más identificadas en esta muestra por sectores industriales.

- ***Importancia del proyecto para la unidad académica. Impacto en la docencia. Contribución al desarrollo de la investigación o programas de postgrado:*** El hecho que Instituciones de Educación Superior como la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y la Universidad de Cartagena en Colombia, a través de sus Facultades de Ciencias Administrativas y Contables - la primera y de Ciencias Económicas - la segunda, asuman el reto de aliarse y conformar Redes con

Docentes Investigadores, produce un impacto inminente en sus procesos educativos puesto que los mayores beneficiados de los resultados de la investigación lo constituyen la comunidad académica de ambas entidades.

Por otro lado, probablemente los resultados de esta investigación tendrán sus efectos tanto en el currículo de la FCAC, como se expresó con anterioridad, como en el fortalecimiento de los programas de postgrado y de educación continuada que proyecte la misma, al incursionar en capacitaciones que faciliten el desarrollo de las habilidades gerenciales requeridas por el entorno social y empresarial de la ciudad de Quito.

1.1.1 Teórica

La presente investigación reviste importancia desde el punto de vista científico toda vez que permite cotejar lo que teóricos como Schein, 1996; Mintzbert, 1989; Allred, Snow y Miles, 1996; Ancona, Kochan, Scully, Van Maanen y Westney, 1996; entre otros, han demostrado cuando afirman que en la medida en que las organizaciones se transforman dejando de tener estructuras organizacionales burocráticas y jerárquicas para pasar a otras más orgánicas y flexibles, así también se transforman sus dirigentes y las habilidades que éstos deben poseer. En las

primeras, se enfatiza la preocupación por la motivación, los conocimientos y las habilidades técnicas para ejecutar el cargo; mientras que en las segundas, prima el dominio por las habilidades interpersonales y motivaciones, como el ser capaz de analizar contextos sociales y grupales, organizar equipos de trabajo mediante relaciones sólidas y estables con otros grupos dentro y fuera de la organización. ¿Ocurre lo mismo en las grandes empresas de Quito? ¿Ocurre lo mismo en los subsectores de fabricación de productos de madera: CIU D2021; y fabricación de papel y productos de papel: CIU D2101, CIU D2102, CIU D2109 de la Gran Industria de Quito? Valdría la pena verificarlo.

1.1.2 Práctica

Adicionalmente, el hecho que Instituciones de Educación Superior como la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y la Universidad de Cartagena en Colombia, a través de sus Facultades de Ciencias Administrativas y Contables - la primera y de Ciencias Económicas - la segunda, asuman el reto de aliarse y conformar Redes con Docentes Investigadores, produce un impacto inminente en sus procesos educativos puesto que los mayores beneficiados de los resultados de la investigación lo constituyen la comunidad académica de ambas entidades. Participar en calidad de estudiante investigador y aportar al estudio de la Gran

Industria desde el análisis particular del Subsector de fabricación de productos de madera: CIIU D2021; y fabricación de papel y productos de papel: CIIU D2101, CIIU D2102, CIIU D2109 es una experiencia académica pragmática que complementa la formación recibida.

Por otro lado, considérese que en esta investigación no sólo se contemplarán las habilidades gerenciales que deben tener los profesionales del área de las ciencias económicas, administrativas y contables para ocupar cargos de gerencia en las grandes empresas de Quito, sino también de las demás disciplinas, lo que bien pudiera incidir en los procesos de formación de esas otras, impactando positivamente en la solución de problemas de la sociedad en general con mejores seres humanos que impulsen el desarrollo empresarial.

Probablemente los resultados de esta investigación tendrán sus efectos tanto en el currículo de la FCAC, como se expresó con anterioridad, como en el fortalecimiento de los programas de postgrado y de educación continuada que proyecte la misma, al incursionar en capacitaciones que faciliten el desarrollo de las habilidades gerenciales requeridas por el entorno social y empresarial de la ciudad de Quito y de esta manera sea posible mejorar el grado de educación y capacitación de las universidades en el país.

1.1.2 Metodológica

El estudio puede convertirse en un modelo a seguir que puede ser replicado en otras ciudades del Ecuador permitiendo con posterioridad, consolidar los resultados hacia un panorama con aplicación nacional.

En base a la información de la Superintendencia de Compañías actualizada al año 2007, sobre las empresas más grandes del Ecuador, se han seleccionado aquellas que desempeñan actividades de tipo industrial. El número total de empresas de este sector corresponden a 86.

Se desconoce el número total de gerentes de primer, segundo y tercer nivel por subsector, consecuentemente es necesario emplear un estudio exploratorio para dimensionar el mercado al que nos estamos dirigiendo en esta investigación, principalmente porque no existe información disponible para el efecto y porque el levantamiento mencionado se realiza a través de visitas empresariales altamente flexibles, con el propósito de conocer la población de referencia para esta investigación.

La investigación tiene componentes cuantitativos y cualitativos. Para cubrir la parte cualitativa se realiza un instrumento de recolección de datos que permite conocer las habilidades que los gerentes de las empresas analizadas poseen, al mismo tiempo conoce las habilidades que los colaboradores han observado en sus gerentes.

Uno de los inconvenientes, o limitación a esta investigación es que en el levantamiento de información de campo el gerente puede sentir orientado a autocalificarse en el cuestionario, dejando de evidenciarse las áreas de falencia.

Se realizó un estudio exploratorio por la dificultad en el acceso a los cargos de gerencia mencionados con anterioridad.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las habilidades gerenciales son herramientas que permiten orientar a la empresa hacia los mejores resultados, en un ambiente favorable que maximice el rendimiento individual y grupal así como el desarrollo organizacional en todos los ámbitos de la empresa. El tener organizaciones cada vez más flexibles obliga a sus gerentes a tener mayor contacto con sus subordinados y a manejar de manera más eficiente los grupos de trabajo, ya que el ambiente laboral y las condiciones de trabajo son decisivos para el éxito de la gestión gerencial.

Con el pasar del tiempo las empresas trabajan en un mundo cada día más globalizado y por consiguiente mucho más competitivo, lo que ha ocasionado que la calidad y la especialización en todo nivel en las organizaciones sean fundamentales para la supervivencia de las mismas en estos mercados; así podemos identificar que una de las áreas críticas de éxito de las empresa es la que desempeña la gerencia siendo así las habilidades gerenciales un medio importante y una herramienta válida para poder conseguir el éxito en la gestión gerencial.

El enfrentarse a escenarios cambiantes, como sucede frecuentemente en las organizaciones, es un verdadero reto para la gerencia; los crecimientos acelerados de la empresa, decrecimientos, expansión a mercados externos, mayor competencia, avances tecnológicos son sólo algunos de los escenarios que pueden enfrentar las organizaciones. Las habilidades gerenciales permiten conceptualizar a la empresa como un todo y proyectarla al futuro haciendo que estos entornos cambiantes sean más manejables y que las decisiones sean las más acertadas, sin habilidades gerenciales muy probablemente sólo se tome un ámbito de estudio y no el conjunto de variables necesarias para tomar la mejor decisión.

El manejar grupos de trabajo es una tarea muy compleja y es una parte fundamental y cotidiana de todo gerente. El poder manejar grupos de trabajo asegura el éxito de la gestión gerencial y ayuda de gran manera a conseguir los objetivos planeados. Este punto es fundamental en la gerencia y decisivo para el cumplimiento de metas y proyectos.

El estudio de las habilidades gerenciales permite conocer, analizar y discernir estos factores que influyen en el éxito o fracaso del trabajo de la gerencia que a la larga vienen a ser los decisivos para el aseguramiento del futuro de la organización. Es fundamental conocer como se está trabajando en este sentido en las empresas en la ciudad de Quito, cuales son las habilidades más necesarias, las que más se utilizan,

las que menos se utilizan, el nivel de preparación o entrenamiento que tienen los gerentes en este ámbito, su conocimiento sobre el tema y así poder sacar conclusiones válidas para los subsectores de fabricación de productos de madera: CIIU D2021; y fabricación de papel y productos de papel: CIIU D2101, CIIU D2102, CIIU D2109.

Uno de los académicos más nombrados dentro del estudio organizacional y de liderazgo es Edgar Schein y es por esto que sus investigaciones y estudios han sido tomados como base para la elaboración de esta investigación.

1.3 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo el análisis de las habilidades gerenciales que son necesarias para desempeñar cargos de alto nivel en la Gran Industria de Quito, se tomará como base el modelo de Edgar Schein, el cual será descrito en el capítulo III de esta disertación. Las personas que serán incluidas en la investigación son los Gerentes Generales o Representantes Legales, Gerentes de Segundo Nivel y los colaboradores más cercanos de estos, de las empresas industriales más grandes en la

ciudad de Quito dentro del Sector de Aglomerados. La selección de las empresas se basa en la clasificación de las 1000 empresas más grandes del Ecuador según la Superintendencia de Compañías, escogiendo aquellas domiciliadas en la ciudad de Quito.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

Identificar las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos de gerencia en las grandes industrias de Quito.

1.4.2 Objetivos específicos

1.4.2.1 Identificar las habilidades gerenciales motivacionales y de valores requeridas para desempeñar cargos de gerencia en el sector de fabricación de productos de madera: CIIU D2021; y fabricación de papel y productos de papel: CIIU D2101, CIIU D2102, CIIU D2109

1.4.2.2 Identificar las habilidades gerenciales analíticas requeridas para desempeñar cargos de gerencia en el sector de fabricación de productos de madera: CIIU D2021; y fabricación de papel y productos de papel: CIIU D2101, CIIU D2102, CIIU D2109

1.4.2.3 Identificar las habilidades gerenciales interpersonales requeridas para desempeñar cargos de gerencia en el sector de fabricación de productos de madera: CIIU D2021; y fabricación de papel y productos de papel: CIIU D2101, CIIU D2102, CIIU D2109

1.4.2.4 Identificar las habilidades gerenciales emocionales requeridas para desempeñar cargos de gerencia en el sector de fabricación de productos de madera: CIIU D2021; y fabricación de papel y productos de papel: CIIU D2101, CIIU D2102, CIIU D2109

1.5 METODOLOGÍA

Esta investigación se complementa con la que actualmente se desarrolla en la ciudad de Cartagena – Colombia por un Grupo de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena,

El método a utilizar para la recolección de información es la aplicación de un cuestionario trabajado en conjunto con los investigadores de la Universidad de Cartagena.

Se pretende identificar las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos de gerencia en las Grandes Industrias de Quito, Subsector de fabricación de

productos de madera: CIIU D2021; y fabricación de papel y productos de papel: CIIU D2101, CIIU D2102, CIIU D2109.

1.5.1 Métodos de Investigación

Utilizaremos el método Inductivo proyectando las habilidades gerenciales específicas identificadas en una muestra de los gerentes del subsector a la totalidad del subsector. Esta información servirá de insumo para el análisis posterior de la Gran Industria de Quito.

Esta investigación utilizará varios métodos que se complementan para ofrecer al equipo de investigación un conjunto de pasos que permitan verificar la hipótesis planteada.

1.5.2 Métodos Estadísticos

El tipo de muestra utilizado será por cuotas, toda vez que se han identificado dos grupos de personas a los que es conveniente consultar: gerentes y colaboradores.

El gerente o representante legal responderá desde su perspectiva de directivo y conocedor del entorno que rodea a la Industria de Quito. Una limitación que se presenta en este estudio, es la probabilidad de que el gerente se autoevalúe al momento de responder el cuestionario. Por este motivo se considera importante encuestar adicionalmente a sus colaboradores por ser observadores frecuentes de las habilidades que tiene o carece el gerente.

La comparación de la información emitida por los gerentes con la emitida por los colaboradores, es necesaria para disminuir el sesgo de la información y obtener resultados que ofrezcan mayor confiabilidad a las conclusiones y recomendaciones de esta investigación.

Se emplearán métodos estadísticos para calcular el tamaño de la muestra, las proyecciones a realizarse, así como también muestreos recopilación de datos y todo lo que implique análisis de información para la obtención de resultados que permitan obtener conclusiones claras y objetivas sobre el tema a investigar.

1.5.3 Método de Recolección de Datos

1.5.3.1 Fuentes Primarias

La Superintendencia de Compañías del Ecuador, publica anualmente un ranking de las 1000 empresas más grandes del Ecuador, utilizando la Clasificación CIUU tercera edición. De esta publicación se seleccionó el conjunto de empresas que corresponden al sector industrial con domicilio en la ciudad de Quito y sus respectivos subsectores. El número total de empresas del sector industrial es 86, de acuerdo a la publicación del 2007. Los subsectores analizados están compuestos por 7 empresas.

Se realizará investigación de Campo, utilizando los métodos de observación y la indagación exploratoria del subsector de fabricación de productos de madera: CIU D2021; y fabricación de papel y productos de papel: CIU D2101, CIU D2102, CIU D2109 para dimensionar la cantidad de gerentes de primero, segundo y tercer nivel.

Una vez identificada la población de referencia se procederá diseñar y examinar un cuestionario que permita constatar las habilidades requeridas para ocupar cargos de gerencia. La aplicación del cuestionario nos permitirá conocer la información básica a ser analizada. Se considera en este grupo las empresas Aglomerados COTOPAXI S.A., Enchapes Decorativos S.A. ENDESA, Productos FAMILIA SANCELA del Ecuador S.A., SMURFIT KAPPA ECUADOR S.A., CRANSA S.A., INCASA S.A., Industrias OMEGA S.A.

Se analizará los resultados del cuestionario, considerando la intensidad de la respuesta, utilizando para el efecto una escala Likert. Se calculará porcentajes y observará relaciones entre las habilidades encontradas y las propuestas por Edgar R. Schein.

1.5.3.2 Fuentes Secundarias

Se considerará bibliografía relacionada con Habilidades Gerenciales de varios autores, especialmente de H.E. Schein, artículos, páginas de internet, información validada por organismos nacionales e internacionales sobre el tema, investigaciones en otras universidades como la realizada por el Profesor Andres Raineri en Santiago de Chile.

Complementariamente se realizará una investigación documental de la Gran Industria de Quito.

1.5.3.3 Procesamiento de Datos

La información recolectada será tabulada utilizando el sistema SPSS (*Statistical Analysis Software Predictive*), para luego agrupar la información por sectores y

subsectores industriales. Se identificarán si los gerentes presentan las habilidades propuestas por Shein a través de gráficos que ayuden a una mejor visualización de resultados.

1.6 HIPÓTESIS DE TRABAJO

Los gerentes de la gran industria del subsector de fabricación de productos de madera: CIIU D2021; y fabricación de papel y productos de papel: CIIU D2101, CIIU D2102, CIIU D2109 requieren de las habilidades descritas por Schein para el éxito en su gestión dentro de las empresas Aglomerados COTOPAXI S.A., Enchapes Decorativos S.A. ENDESA, Productos FAMILIA SANCELA del Ecuador S.A., SMURFIT KAPPA ECUADOR S.A., CRANSA S.A., INCASA S.A., Industrias OMEGA S.A.

2. EL SECTOR DE LA GRAN INDUSTRIA DE QUITO

2.1 ENTORNO GLOBAL

2.1.1 Entorno General

2.1.1.1 Globalización

La globalización puede ser mencionada como una tendencia a nivel mundial en la que se trata de enmarcar en un mismo proceso a todas las sociedades del planeta; es así que, el Fondo Monetario Internacional (FMI) la denomina como “una interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de

bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales, al tiempo que la difusión acelerada de generalizada de tecnología”.²

Vivir en un mundo globalizado permite a las nuevas generaciones que puedan disfrutar y aprovechar de las ventajas como libre comercio internacional, al movimiento de capitales a corto plazo, a la inversión extranjera directa, a los fenómenos migratorios, al desarrollo de las tecnologías de la comunicación y a su efecto cultural.

Como en todo aspecto, la globalización ha permitido que se rompan barreras de comercio, y la industria de aglomerados y madera no ha sido la excepción. Rusia es uno de los países más desarrollados en este ámbito y entiende que la madera es muy rica en recursos, es así que ha producido más de nueve millones de metros cúbicos de madera. China es otro país que ha aprovechado de la ventaja de los recursos forestales, especialmente en la ciudad de Mudanjiang que a finales del año 2008 tuvo más de 1.600 empresas de transformación de madera, sus plantas de procesamiento trabajaron a una capacidad anual de aproximadamente 5,2 millones de metros cúbicos, el valor de la producción anual es de más de 60 millones de yuan, y el neto del total de las importaciones y exportaciones de productos

² <http://economia-globalizacion.blogspot.com/2006/01/qu-es-la-globalizacin.html>

forestales es más de 3,4 millones de dólares USD. Los principales productos incluyen pisos de madera maciza, muebles de madera maciza, madera, dedo de la mano a bordo, partes de muebles, partículas, laminados cuerpo, como en el HDF, vendidos principalmente a Japón, Europa y los Estados Unidos, el Sudeste de Asia, Corea, Taiwán y otros países y regiones nacionales y las ciudades.³ Como se puede evidenciar, la industria de la madera y aglomerados es global y explotada en todas partes del mundo.

Dentro de un panorama más cercano a nuestra realidad, el gobierno venezolano ha invertido 264 millones de bolívares en la industria papelera para la adquisición de materia prima, ya que han encontrado grandes oportunidades en el mercado global para realizar un comercio del producto final.

El Ecuador exporta productos madereros a 80 países localizados en varios continentes. En el periodo de 1999 – 2003, los principales países de destino de los productos madereros en orden de importancia, son Estados Unidos, Colombia, Perú, Venezuela, México, Japón, Chile, Cuba, entre los principales.⁴

³ <http://www.sourcejuice.com/1196707/2009/07/17/Industria-Maderera-Foro-China-Rusia-Cooperaci%C3%B3n-Desarrollo-18-agosto/es/>

⁴ Fuente: Banco Central del Ecuador

Como se puede evidenciar, la globalización al ser un proceso que une en un solo mercado a todos los países, es una oportunidad para la Gran Industria de Quito, Subsector de fabricación de productos de madera: CIU D2021; y fabricación de papel y productos de papel: CIU D2101, CIU D2102, CIU D2109 y sus gerentes para cumplir con todo.

2.1.1.2 Tecnología

Tecnología es el conjunto de saberes que permiten fabricar objetos y modificar el medio ambiente, incluyendo plantas y animales, para satisfacer las necesidades y los deseos de nuestra especie. Es una palabra de origen griego, *τεχνολογος*, formada por *tekne* (*τεχνη*, "arte, técnica u oficio") y *logos* (*λογος*, "conjunto de saberes").⁵

La actividad tecnológica influye en el progreso social y económico, pero también ha producido el deterioro de nuestro entorno. Actualmente, la tecnología está comprometida en conseguir procesos tecnológicos acordes con el medio ambiente,

⁵ http://www.punchador.com/index.php?option=com_content&view=article&id=58&Itemid=76

para evitar que las crecientes necesidades provoquen un agotamiento o degradación de los recursos materiales y energéticos de nuestro planeta.

La industria forestal-maderera ecuatoriana se ha desarrollado de manera desigual, mientras la industria de tableros contrachapados ha alcanzado un nivel tecnológico alto por lo que es considerada como una de las mejores de Latinoamérica; la industria del aserrío en contraposición, ha retrocedido de la producción con sierra circular o de montaña, a la motosierra operada a pulso. Los demás segmentos industriales madereros han alcanzado diversos niveles tecnológicos dependiendo del tamaño de la empresa y el tipo de mercado de sus productos.⁶

Como se puede evidenciar, en nuestro país existen las 2 caras de la moneda, pudiendo encontrar un gran desarrollo tecnológico en ciertas áreas y en otras una notable falencia de tecnología. Esto se debe a que dentro de una misma industria existen productos que son mayormente demandados, como los tableros contrachapados, y esto exige a los productores que busquen maneras de ser más eficientes y entregar un producto de mejor calidad y satisfacer así al cliente.

⁶ http://www.cifopecuador.org/uploads/docs/Trabajo_industria_forestal_ecuador.pdf

La tecnología va de la mano con la globalización, y es por esto que cualquier empresa de esta industria puede acceder a maquinarias y equipos de trabajo; siempre y cuando tengan el capital para hacerlo; del exterior de países como: Alemania, Italia o Suecia, los cuales brindan una tecnología de punta con respecto a este producto. En el Ecuador la elaboración de este tipo de maquinaria no ha sido desarrollada aún y es necesaria la importación de las mismas.

2.1.1.3 Economía

Se define economía como la ciencia social que estudia las relaciones sociales que tienen que ver con los procesos de producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios, entendidos estos como medios de satisfacción de necesidades humanas y resultado individual y colectivo de la sociedad.⁷

Las empresas dedicadas a la fabricación de productos provenientes de la madera y el papel al igual que la mayoría de empresas en todo el mundo, tienen un fin

⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa>

lucrativo y sus resultados son medidos principalmente en el desempeño económico y financiera que la empresa ha tenido durante un período de tiempo.

La crisis económica mundial ha afectado a la industria maderera y papelera del Ecuador y se puede evidenciar que durante el primer semestre del año 2009, el panorama para estos sectores ha cambiado y se ha vuelto un poco complicado. Según Bernardo Pérez, presidente de la Federación Ecuatoriana de Exportadores (Fedexpor), el sector que mayor afectación ha tenido por la crisis económica internacional es el maderero; y menciona que "las ventas por concepto de exportación se redujeron entre el 20% y el 30%. El segmento de los muebles fue el más afectado, ya que cayeron las ventas externas hacia los EEUU"⁸

Otro aspecto que se encuentra muy de moda en estos días es la responsabilidad social que cada empresa debe tener con el medio ambiente, y esto afecta directamente al tipo de industria que esta siendo investigada; por lo que se puede asumir que si es que no se desarrolla una tecnología acorde con las necesidades del mundo de hoy con respecto a la responsabilidad social, y se implementan políticas empresariales de reforestación, la economía y finanzas de las empresas madereras y papeleras disminuirán notablemente.

⁸ Paltan X., Industria maderera en zozobra por la crisis, www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/industria-maderera-en-zozobra-por-la-crisis-351258.html, Diario Hoy, 2009

Es increíble el incremento de la tala de árboles a nivel mundial y la desidia de los países desarrollados ante tal hecho. Es obvio que prima siempre la economía y los puestos de trabajo a la salud del planeta (según ciertos empresarios). Pero siendo una cuestión de economía, vemos que prima el beneficio inmediato y para nada el beneficio futuro, ni de uno mismo ni de sus hijos, ya que si la industria maderera fuese regentada por personas que quieren dejarles a sus hijos asegurado un porvenir, ya no solo ambiental sino también económico, preverían las consecuencias de una deforestación tan acusada.

En la economía ecuatoriana, se puede evidenciar que la mayoría del producto terminado con respecto a la industria analizada, es para exportación, aunque los porcentajes hayan disminuido durante el 2009 y exista un margen de utilidad con respecto a los costos de fabricación. Es decir, que las empresas pertenecientes a esta industria son rentables y pueden cubrir sus costos directos e indirectos con las ventas realizadas.

2.1.1.4 Política y Legislación

El momento de hablar acerca de la política y legislación dentro de la industria maderera y papelera, debe hablarse de 4 normativas que rigen a la industria:

- Código laboral,
- Código Tributario,
- Reglamentos emitidos por la Superintendencia de Compañías; y
- Normas establecidas por el Ministerio del Medio Ambiente.

El Código de Trabajo fue reformado mediante Registro Oficial No 298 del 23 de junio de 2006, en el cual se regula la actividad de intermediación laboral y tercerización de servicios complementarios, que define normas y procedimientos de contratación para cada tipo de servicio, así como derechos y obligaciones de las empresas que realicen esta actividad, de la compañía usuaria y de los trabajadores contratados bajo esta modalidad. Así también, la ley establece que las Compañías usuarias no excederán del 50% del total de sus trabajadores bajo el régimen de intermediación laboral. Y finalmente, el 30 de abril de 2008, mediante Mandato

Constituyente No. 8 se eliminó la tercerización e intermediación laboral, así dejando claro que los empleados deben participar del 15% de las utilidades líquidas de las Compañías.

El Código Tributario establece que la autoridad tributaria tiene la facultad de revisar las declaraciones de impuesto a la renta de las Compañías dentro del plazo de hasta tres años contados a partir de la presentación de la declaración del impuesto a la renta, siempre y cuando haya cumplido oportunamente con sus obligaciones tributarias. Además, cada año el impuesto a la renta debe ser pagado y se calcula a una tasa del 25% sobre las utilidades tributables. En caso de que la Sucursal reinvierta sus utilidades en el país, la tasa de impuesto a la renta sería del 15% sobre el monto reinvertido, siempre y cuando se efectúe el correspondiente aumento de capital hasta el 31 de diciembre del siguiente año.

Con respecto a la Superintendencia de Compañías, las empresas dentro de esta normativa tienen los parámetros para formalizar una Sociedad dentro del Ecuador y las diferentes posibilidades de conformación de la empresa como : compañías limitadas, sociedades anónimas, economía mixta, etc. Además estipula en su artículo 20 los documentos a presentar en el primer cuatrimestre de cada año para las compañías que están bajo su vigilancia y control. En mayo de 2009, mediante el mandato 23, la Asamblea Nacional reformó la ley de Compañías en la que

principalmente se establece normativas para regular el funcionamiento de empresas extranjeras en el Ecuador.

Finalmente, el Ministerio del Medio Ambiente, mediante la Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre y sus codificaciones, regula la deforestación estableciendo bosques protectores de acuerdo al artículo 6 e incentiva a la forestación y reforestación de tierras de aptitud forestal, tanto públicas como privadas en su artículo 13 y 14.

En conclusión, y tomando en cuenta lo antes mencionado, se puede argumentar que la industria maderera y papelera no son industrias muy reguladas como la bancaria o la de seguros, sin embargo se encuentran monitoreadas y tienen que cumplir con las disposiciones previstas en la ley y con los parámetros descritos anteriormente.

2.1.1.5 Negocios Internacionales (Comercio mundial)

Los negocios internacionales están directamente relacionados con la globalización, tema que ya fue tratado anteriormente, ya que habla del rompimiento de las barreras físicas que dividen los comercios de cada país y forma una sola comunidad económica, financiera, comercial y cultural.

Las empresas no sólo se limitan a llevar a cabo operaciones privadas y gubernamentales a nivel local, sino también con otros países. Precisamente a eso le llamamos negocio internacional, a la relación existente entre una organización y su mundo exterior. Este tipo de actividad implica también el comercio exterior y el internacional, el cual incluye las transacciones (exportaciones, importaciones, inversiones, financiaciones) que se realizan a nivel mundial.⁹

Los negocios internacionales brindan grandes oportunidades a las compañías hoy en día, pero también representa grandes retos, ya que la competencia ya no va a ser únicamente de productos nacionales sino también extranjeros, por lo que el

⁹ http://www.degerencia.com/tema/negocios_internacionales

consumidor final va a tener más opciones de productos. Por esto, es importante que los empresarios conozcan el ambiente internacional que los rodea para, de esta forma, buscar nuevas formas de incrementar el crecimiento de la empresa, la competitividad y la oportunidad de explorar nuevos mercados; con tecnología de punta y empleados capaces y que buscan el bien de la empresa y de sus compañeros.

En el Ecuador, han existido diferentes tratados y convenios que han tratado de promover el comercio exterior, algunos con éxito, otros no. Por ejemplo, el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) ha sido un proyecto que viene desde el año 1994 y tras varias rondas de negociación y varios años, los representantes de Estados Unidos y Ecuador no llegaron a un acuerdo final, más aún hoy en día con el gobierno de Rafael Correa que ha tenido una política contra el país del norte. Sin embargo, el Ecuador ha firmado varios Tratados de Libre Comercio (TLC) inclusive con Estados Unidos, también con Chile y países de Centroamérica, así como con Canadá y China entre los principales.

Las tendencias mundiales obligan a que todos los países ingresen al mercado internacional, y para hacerlo de una manera acorde, es necesario que los gerentes y ejecutivos de las empresas estén al tanto del comercio exterior y los movimientos del mismo.

2.1.1.6 Cultura

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento.¹⁰ Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente, y por tanto en las empresas madereras y papeleras, es un término que debe tenerse en consideración.

Muy ligado a la cultura organizacional se encuentra el clima laboral, el cual consiste en la percepción individual que tienen cada uno de los integrantes acerca de las características o cualidades de su organización.

Dentro de la industria maderera y de aglomerados es muy importante que los gerentes (al tener un número alto de empleados y trabajadores a su cargo) tengan en cuenta que es importante mantener una cultura organizacional fuerte, orientada a sus estrategias, objetivos y valores corporativos para así poder detectar los problemas de la organización a tiempo y darles solución; integrar al personal de menor categoría a

¹⁰ http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm

los objetivos que persigue la organización; poder formar equipos de trabajo dentro de la misma; que puedan interrelacionarse y hacer más fácil el trabajo; y buscar las necesidades del personal para satisfacerlas de la mejor manera posible, para que se sientan motivados en su empresa.

2.1.1.7 Diversidad laboral

El concepto de diversidad laboral incluye los principios de oportunidad de empleo igual. Las políticas de igual empleo se refieren a la desventaja continua experimentada por grupos particulares de personas en el lugar de trabajo, incluyendo a mujeres, indígenas, personas con alguna discapacidad y a aquellos que sufren de discriminación por raza o etnia.¹¹

Los gerentes de las empresas ecuatorianas y a nivel mundial tienen que tener presente que la administración y aprovechamiento de la diversidad laboral dentro de sus empresas es una ventaja y fortaleza. La diversidad provee nuevos puntos de

¹¹ McGrath, J.E., J. L. Berdahl y H. Arrow., Traits, expectations, culture and clout: The dynamics of diversity in work groups. In S.E. Jackson and M. N., (1995)

vista, experiencias y perspectivas acerca de los diversos temas que se abarcan en las empresas.

Como todos sabemos, una parte esencial dentro del manejo de empresas y de la gerencia en sí se centra en el capital humano, ya que los empleados y trabajadores son los que dedican su esfuerzo, tiempo y conocimiento en el día a día de la empresa para obtener los resultados finales y deseados.

Vivimos en un mundo de continuos cambios sociales, tecnológicos, económicos, políticos y culturales. Los elementos que rodean e influyen al ser humano evolucionan y de igual manera él lo hace también. Las personas en general buscan mejores oportunidades de estudio, de trabajo, con la motivación de conseguir mejor situación económica, social y una buena calidad de vida.

Como se ha demostrado, los gerentes de la industria maderera y papelera deben dedicar gran parte de su tiempo a analizar la diversidad laboral dentro de sus empresas y tratar de aprovecharla al máximo, explotando los conocimientos que cada persona, por su característica única, puede poner en práctica.

2.1.2 Fuerzas competitivas en el sector industrial

2.1.2.1 Competidores

La competencia es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de oferentes y una pluralidad de demandantes.¹²

Dentro del mercado ecuatoriano, a diferencia con ciertos mercados internacionales, el cliente se deja llevar más por el precio que por calidad; es decir que la competencia en nuestro entorno básicamente se enfoca en el precio de un producto y el precio de su competencia. En la gran mayoría de industrias, la estrategia que utiliza el competidor, se ve reflejada inmediatamente en las otras empresas que se

¹² [http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_\(econom%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_(econom%C3%ADa))

encuentran dentro de la misma industria, bajando las ventas y disminuyendo su utilidad.

Es por esta razón que la industria maderera y papelera decide exportar sus productos en mayor proporción que venderlos en el mercado interno.

2.1.2.2 Nuevos participantes

El ingreso de nuevos participantes o competidores a una industria, representa la división del mercado, es decir, que ahora los clientes van a tener más opción de productos para escoger. Este hecho provoca dentro de las compañías que ya se encontraban dentro del mercado que exista un riesgo en su posición económica y competitiva; por lo que, dentro de las economías se han creado ciertas barrera para evitar que nuevos participantes ingresen al mercado como: economías de escala, costos de cambio, accesos a canales de distribución, desventajas de costos y políticas gubernamentales.

2.1.2.3 Bienes y servicios sustitutos

Dos o más bienes o servicios son sustitutos si a consecuencia de un alza en el precio de uno de ellos se origina un aumento en el consumo o en la demanda de los otros. Esta relación de sustitución puede surgir por razones técnicas o debido a los gustos del consumidor.¹³

Un bien es un sustituto perfecto de otro, solamente si puede ser usado exactamente de la misma forma y con el mismo resultado y entonces es cuando un consumidor no tiene ningún incentivo para preferir un bien sobre el otro. El hecho resultante es que hay pocos bienes sustitutivos perfectos excepto entre dos bienes de la misma clase.

Es por esto que dentro de la industria maderera se puede concluir que los bienes producidos con aglomerado son sustitutos de los bienes que se han producido con madera.

¹³ http://www.eco-finanzas.com/diccionario/B/BIENES_SUSTITUTOS.htm

Los productos de aglomerados pueden ser utilizados para marquetería de construcción y encofrados, cercas y postes, revestimientos, moldurado, ebanistería, ventanas, pisos y escaleras para interiores y exteriores, componentes y partes para muebles, carpintería en general y para el armado de pallets industriales.

Es decir, que los productos de aglomerados pueden cubrir las mismas necesidades de los productos madereros y son menos costosos.

2.1.2.4 Clientes

Existen 2 tipos de clientes, el cliente externo quien viene a ser el consumidor, y el cliente interno son los empleados de una empresa.

Cuando se habla del cliente externo, a menudo se afirma que “el cliente siempre tiene la razón” y así lo afirman los gerentes quienes saben que dependen del cliente externo y reconocen a este como único cliente, y no dejan de tener cierta razón, dependen de él para materializar su ganancia y este lo sabe, pero como casi siempre

no existe un único proveedor de un producto o servicio y como además cada vez más las diferencias entre los distintos proveedores son menores y más difíciles de lograr en los productos en sí, la tratan de lograr en la personalización del producto al tipo del cliente exaltando de esta forma la importancia del cliente externo. Esta situación otorga gran poder al cliente externo quien cuando no se sienta totalmente satisfecho con un proveedor lo abandonará y buscará otro.

Por el contrario, el cliente interno no tiene las mismas características ni poder como el externo, pues tiene que enfrentarse a un mercado donde los proveedores de trabajo resultan escasos y los otros clientes internos están dispuestos a cualquier cosa por conseguir un trabajo donde satisfacer sus necesidades.

Hoy en día el cliente externo tiene el poder para manejar a sus proveedores en la industria de la madera y papel en nuestro país, ya que los productos que compra de la industria están estandarizados e indiferenciados, compra grandes volúmenes del total de las ventas, tiene bajos costos de cambio y tiene información sobre demanda, precios de mercado reales y costos del proveedor.

2.1.2.5 Proveedores

Un proveedor es una persona o sociedad que vende la materia prima utilizada para producir los artículos que vaya a fabricar una empresa.

De acuerdo al tipo de industria, los proveedores tienen un alto o bajo poder de negociación; más específicamente, dentro de la industria maderera y papelera en el Ecuador, los proveedores cuentan con las siguientes características de negociación:

- No existen muchos proveedores de madera, y el número de compradores al por mayor no es amplio,
- Los proveedores tienden a integrarse hacia adelante y a formar una cadena del producto,
- Los compradores no amenazan con integrarse como proveedores

Por el otro lado, las empresas que utilizan la madera y papel como materia prima cuentan con las siguientes ventajas de negociación frente a los proveedores:

- Hoy en día, y gracias a la crisis financiera, los proveedores necesitan incrementar sus ganancias y no pueden perder ningún cliente, por grande o pequeño que sea,
- El nivel actual de calidad y servicio no varía entre los proveedores de la industria,
- Los clientes representan un grupo importante para los proveedores, y
- El costo de sustituir a un cliente es alto.

En conclusión y después de haber analizado todas las fuerzas competitivas del sector industrial se puede concluir que la industria maderera y papelera se encuentran dentro de un sector muy competitivo y desarrollado, por lo que cada compañía tiene que invertir en mantener clientes, en brindar mejores productos y servicios, y en tener al mejor recurso humano posible para así sobresalir dentro de todo el conjunto de empresas que conforman la industria.

3. HABILIDADES GERENCIALES

3.1 ROL DE UN GERENTE

3.1.1 Niveles Gerenciales

Los niveles que serán analizados y estudiados son:

3.1.1.1 Gerentes de Primer Nivel

Las personas responsables del trabajo de otras personas que ocupan niveles más bajos de una organización, se llaman gerentes de primera línea o primer nivel.

Los gerentes de primera línea dirigen a empleados que no son gerentes; es decir, que no supervisan a otros gerentes. Algunos ejemplos de gerente de primera línea serían el jefe o el supervisor de producción de una planta fabril, el supervisor técnico de un departamento de investigación y el supervisor de una oficina grande.

Con frecuencia, dentro de la industria papelera y maderera del Ecuador, los gerentes de primera línea reciben el nombre de "supervisores".

3.1.1.2 Gerentes Medios

El término gerencia media incluye varios niveles de una organización. Los gerentes de niveles medios dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y, en ocasiones, las de empleados de operaciones.

La responsabilidad general de la gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus patrones.

En el caso de un mando medio en la industria maderera y papelera; algunos gerentes de primer nivel dependen de la persona que ocupa este puesto, como por ejemplo el supervisor técnico; y ella depende de la alta gerencia, es decir, del gerente general, para guiarla en los procesos y en la toma de decisiones.

Dentro de las organizaciones, las ideas y las estrategias no siempre vienen desde el nivel más alto de la misma; existen los mandos medios, quienes pueden generar nuevos pensamientos o pueden ser el canal de los mismos hacia la alta gerencia. A continuación se detalla las 4 funciones estratégicas que la gerencia media debe tener¹⁴:

- Abogar por opciones estratégicas.- trabajando en la zona empresarial entre la estrategia y las operaciones, los gerentes medios tienen calificaciones singulares para presentar propuestas emprendedoras e innovadoras para la atención de la alta gerencia.
- Sintetizar información.- la posición de la gerencia media, entre la estrategia y las operaciones, también ofrece una perspectiva única para satisfacer el sentido de una composición diversa de información que viene de dentro y de fuera de la empresa.

¹⁴ SALLENAVE, Jean – Paul.- 1994, La gerencia integral. Editorial grupo Norma. Barcelona.

- Facilitar adaptación.- los gerentes medios hacen que sus empresas sean más flexibles y estimulan los comportamientos que divergen de las expectativas oficiales.
- Instrumentar estrategias deliberadas.- cuando impulsan, resumen y facilitan, los gerentes medios van más allá, o hasta ignoran los planes incrustados en la estrategia deliberada de la alta gerencia.

3.1.1.3 La Alta Gerencia

La alta gerencia está compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es la responsable de administrar toda la organización.

El grupo de personas pertenecientes a la alta gerencia, reciben el nombre de ejecutivos; ellos son los encargados de establecer las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno.

Hoy en día la alta gerencia tiene ciertas tareas que han sido desarrollada a través de los tiempos: definir la estrategia, desarrollar la estructura y manejar los sistemas necesarios para unir y controlar todas las partes de la compañía.

El enfoque antes mencionado tiene que estar complementado con la creación de la "empresa individualizada", esto no significa despojar a la organización de todos sus sistemas formales, sino, requiere que se los redefina para que refuercen, y no subviertan, la capacidad de la alta gerencia para pensar en la gente de la organización. La alta gerencia puede:

- Reducir su dependencia de los sistemas de planeamiento estratégico influyendo en la dirección de la empresa a través del desarrollo y despliegue de la gente clave;
- Aligerar la carga de los sistemas de control desarrollando valores personales y relaciones interpersonales que alientan el autocontrol, y
- Reemplazar gran parte de su dependencia de los sistemas de información desarrollando comunicaciones personales con quienes tienen acceso a inteligencia vital y experiencia.

Dentro de las organizaciones, existen varios funcionarios que ocupan cargos medios, y de acuerdo a su rol, son más visibles dentro de la empresa; sin embargo,

esto no quiere decir que sean mejores o peores que los demás, simplemente que realizan diferentes actividades. En resumen, no todos los gerentes medios influyen en la estrategia en igual medida y los administradores deben esperar que su influencia varíe con el tiempo.

Algunos cargos típicos de la alta gerencia dentro de la industria maderera y papelera son "director general ejecutivo", "director", "gerente general" y "subdirector".

3.1.2 Funciones Administrativas

La práctica de las funciones administrativas data desde hace mucho tiempo atrás, inclusive antes que Fayol y Taylor. Los egipcios y los chinos la utilizaron para la construcción de las pirámides y de la muralla china respectivamente; puede ser que sus líderes no las hayan llamado "funciones administrativas" pero fueron aplicadas como tales y emplearon cada uno de sus pasos.

Con el tiempo estas funciones se han ido puliendo y puesto en práctica cada vez más dentro de las organizaciones en el siglo XX, principalmente después de la segunda guerra mundial y la revolución industrial.

Las funciones administrativas son:

3.1.2.1 Planificación

La planificación es la función de la administración en la que se definen los objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlas, y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades.

Los principios de la planificación son: la contribución a los objetivos, primacía de la planeación, extensión de la planeación y eficacia de los planes. Básicamente, lo que estos principios tratan es que la planificación tenga unos objetivos que sean coherentes, realizables y alcanzables, que toda la organización se encuentra al tanto

de esta planificación y no solo la alta gerencia; y que se trate de alcanzar los objetivos antes mencionados con el menor costo posible.¹⁵

Existen diversas clasificaciones con respecto a la planificación. Para el estudio realizado se tomará la clasificación según Stoner, quien dice que los gerentes usan dos tipos básicos de planificación: *La planificación estratégica y la planificación operativa*. La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle.

La planificación estratégica es una planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Muy vinculados al concepto de planificación estratégica se encuentran los siguientes conceptos: Estrategia, administración estratégica y cómo formular una estrategia.

¹⁵ <http://www.auladeeconomia.com/Planeacion%20y%20toma%20de%20decisiones.ppt>

- **Estrategia.-** es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales.
- **Administración estratégica.-** es el proceso que se sigue para que una organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes. En forma general se piensa que el proceso de administración estratégica consiste en cuatro pasos secuenciales continuos: a) formulación de la estrategia; b) implantación de la estrategia; c) medición de los resultados de la estrategia y d) evaluación de la estrategia.
- **Cómo formular una estrategia.-** es un proceso que consiste en responder cuatro preguntas básicas: ¿Cuáles son el propósito y los objetivos de la organización?, ¿A dónde se dirige actualmente la organización?, ¿En que tipo de ambiente está la organización?, ¿Qué puede hacerse para alcanzar en una forma mejor los objetivos organizacionales en el futuro?

La planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las

diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo.

Los elementos de la planificación operativa son:

- **Procedimientos.-** son guías para la acción diaria de la compañía y métodos para llevar a cabo las actividades. El procedimiento ayuda a brindar una solución predeterminada a un problema.
- **Presupuestos.-** la elaboración de un presupuesto permite a la compañía anticipar la cantidad de materia prima que van a necesitar para la producción, al igual que horas de mano de obra y CIF, además de ayudar a tener un conocimiento a cerca de cuales serán los ingresos y egresos para un período determinado. Para la elaboración de presupuestos existen técnicas como: partir del presupuesto de años anteriores y ajustarlos a la realidad, o presupuesto partiendo de una base 0 el cual consiste en realizar las proyecciones en base a los objetivos de la organización y las expectativas de la alta gerencia.
- **Programas.-** es un plan el cual determina períodos de tiempo para la realización de ciertas actividades específicas. La manera más completa de hacerla puede ser mediante gráficas de GANTT o redes de PERT.

Los administradores de nivel superior generalmente invierten más tiempo en la planificación que los administradores de nivel bajo. Los administradores de nivel inferior se encuentran altamente implicados en las operaciones diarias de la organización y, por lo tanto, tienen menos tiempo para contribuir a la planificación que la alta dirección. Los administradores de nivel medio usualmente invierten más tiempo en la planeación que los administradores de nivel inferior, pero menos que los administradores de nivel superior.

El tipo de planificación realizada por los administradores también cambia a medida que éstos ascienden en la organización. Típicamente, los administradores de nivel inferior planean a corto plazo; los administradores de nivel medio planean a un plazo un tanto más prolongado; y los administradores de nivel superior planean a un plazo más prolongado.

La experiencia de los administradores de nivel inferior con las operaciones cotidianas los convierte en los mejores para planear en cuanto a lo que debe hacerse en el corto plazo para alcanzar los objetivos organizacionales. Los administradores de nivel superior usualmente tienen una mejor visión de la situación organizacional como un todo y por lo tanto se encuentran mejor dotados para planificar a largo plazo.

3.1.2.2 Organización

La organización es la función de la administración que consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuenta a quién y dónde se toman las decisiones.

Existen 2 tipos de organización: la formal y la informal.

Las organizaciones formales consisten en grupos de personas que pueden ser muy numerosos especialmente conformados para obtener resultados utilitarios específicos. Como todo grupo, tienen una estructura es decir, cada integrante ocupa una posición que conlleva derechos y obligaciones, y un rol que implica el ejercicio de esos derechos y obligaciones. Pero en el caso de las organizaciones formales, esta estructura está formalizada, existe con independencia de quien la ocupe.

Los principios que las organizaciones formales tienen son¹⁶:

¹⁶ <http://www.mitecnologico.com/Main/OrganizacionComoFuncionAdministrativa>

- **Autoridad.**- consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer, siendo el poder la habilidad de ejercer influencia, por lo tanto el poder refuerza la autoridad.
- **Delegación.**- es el proceso por el cual un jefe de a un subordinado la autoridad necesaria para realizar su tarea. Se lleva a cabo cuando las actividades crecen o aumentan la complejidad de las mismas.
- **Responsabilidad.**- es el deber que un subordinado tiene de cumplir con las tareas encomendadas dependiendo su grado de responsabilidad de la función que realiza y jerarquía que ocupa en la organización.
- **División del trabajo.**- consiste en dividir y agrupar las actividades de la organización para que contribuyan al logro de los objetivos, aumentando así la eficiencia de la organización.
- **Unidad de mando.**- para la ejecución de un acto cualquiera una persona solo debe recibir órdenes de un jefe, esa es la regla de la unidad de mando.
- **Tramo de control.**- consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos. Su finalidad es enseñar las faltas y los errores a fin de que se puedan reparar.
- **Unidad de objetivos.**- un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin.

- **Definición funcional.**- de cada área, departamento, división, y puesto de trabajo se exige una definición clara de la actividad, delegación y relaciones de autoridad establecida.

La organización informal tiene como propósito el cubrir las necesidades humanas, surge de modo natural y espontáneo, debido a las relaciones humanas que establecen las personas que desempeñan cargos en la organización formal. Se basa en relaciones de amistad y el surgimiento de grupos que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal.

3.1.2.2 Dirección

Es la función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquier otra manera del comportamiento de los empleados resolviendo los conflictos.

Los elementos principales dentro de la dirección son:

- **El Jefe.-** es aquel que tiene la función de dirigir.
- **Los Dirigidos.-** son a los que dirige el jefe.
- **La Situación.-** es el momento donde se lleva a cabo la dirección.
- **Importancia.-** estimula y dirige a las personas al logro de los objetivos, propuestas o trabajos.

Dentro de la dirección, un subtema muy importante es la comunicación que existe dentro de la compañía ya que es uno de los facilitadores más importantes. Sin ella no se puede intercambiar ideas y experiencias. La comunicación capacita al gerente para obtener datos para la toma de decisiones, para ayudarse a identificar problemas y saber que acciones son necesarias. Por lo que la comunicación es un medio, no un fin, hace posible el proceso administrativo, ayuda a que la planeación administrativa sea bien ejecutada, que se ejecute eficazmente y sea seguida con diligencia, y que el control administrativo sea aplicado con efectividad.

Existen diferentes tipos de comunicación, los cuales se detallan a continuación:

- **Formal.-** es aquella que se da de carácter formal siguiendo reglas que impone un grupo, ejemplo: reuniones, juntas, entrevistas, etc.

- **Informal.**- es aquella que parte simplemente de reuniones y es de carácter personal, esta distorsiona el mensaje que se quiere dar.
- **Ascendente.**- es aquella que va desde los niveles bajos de la comunicación hasta los niveles altos de una empresa.
- **Descendiente.**- es aquella que va desde los niveles más altos a las más bajas, ejemplo: desde el presidente o gerente de una empresa hasta los obreros.
- **Verbal.**- es aquella que se da a través de palabras, ejemplo: reuniones, juntas, etc.
- **Escrita.**- es la que se da a través de cartas, emails, memorandos, etc.
- **Eficiente.**- intenta minimizar el tiempo y el costo. Es el esfuerzo total de intercambio de información. El costo puede incurrir dinero, privación de comodidad y la cantidad de energía y esfuerzo gastados en la comunicación. La comunicación se puede considerar eficiente si el mensaje se transmite por un canal menos costoso y por otros canales alternativos.
- **Efectivo.**- comprende la mejor forma de envío y recibo de la información y se da el pleno entendimiento del mensaje que se quiere transmitir.

3.1.2.2 Control

El control es la función de la administración que consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieran falta.

Se enfoca en reunir y retroalimentar información acerca del desempeño, para así poder comparar resultados. Además que envuelve a todos los niveles que ejecuten planes.

Los elementos del control son:

- **Establecimiento de estándares.-** es la primera etapa del control, que establece los estándares o criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa. Existen cuatro tipos de estándares; los cuales se presentan a continuación:

- Estándares de cantidad.- como volumen de producción, cantidad de existencias, cantidad de materiales primas, números de horas, entre otros.
 - Estándares de calidad.- como control de materia prima recibida, control de calidad de producción, especificaciones del producto, entre otros.
 - Estándares de tiempo.- como tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de existencias de un producto determinado, entre otros.
 - Estándares de costos .- como costos de producción, costos de administración, costos de ventas, entre otros.
- **Evaluación del desempeño**.- es la segunda etapa del control, que tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.
 - **Comparación del desempeño con el estándar establecido**.- es la tercera etapa del control, que compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado.
 - **Acción correctiva**.- es la cuarta y última etapa del control que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción

correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado.

Para que los controles sean efectivos y cumplan con su finalidad, deben hacerse a la medida de los planes y presupuestos, deben estar hechos a la medida de los administradores, señalar las excepciones en puntos principales, deben ser objetivos y flexibles, ajustarse al clima de la organización, deben encontrarse dentro de las posibilidades financieras de la compañía y deben conducir a acciones correctivas.¹⁷

3.1.3 Gerentes de la Gran Industria

El gerente de la Gran Industria debe tener en cuenta que tiene que hacer que la empresa la cual está dirigiendo tiene que ser competitiva y eficiente para así poder ser lucrativa y que cumpla con las expectativas de la alta gerencia y de todos los empleados en general.

¹⁷ <http://www.auladeeconomia.com/Planeacion%20y%20toma%20de%20decisiones.ppt>

La gerencia integral es el arte de reunir todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad.¹⁸

Como dijo Maquiavelo, no es necesario que un príncipe tenga todas las virtudes, pero es indispensable que parezca que las tiene.

En el pasado, el gerente general actuaba a veces como capitán de equipo, pero a menudo como árbitro entre las gerencias. Hoy en día, esta manera de organizar la Acción Empresarial es totalmente obsoleta, La empresa es un todo; cada acción que se realice en una gerencia afecta a las demás, y el gerente general no puede permitirse pasar su tiempo pacificando a las facciones internas cuando el verdadero enemigo está afuera – y se llama LA COMPETENCIA.

El gerente integral trata de resolver los problemas de la empresa, mientras que los gerentes tradicionales curaban un órgano a expensas de otro. Por tanto, el gerente integral es “bilingüe”: conoce el lenguaje de la gerencia funcional que desempeña actualmente en la empresa y domina, además, el lenguaje de la Gerencia Integral, lo cual le permite tomar decisiones óptimas a nivel de la empresa global.

¹⁸ SALLENAVE, Jean – Paul.- 1994, La gerencia integral. Editorial grupo Norma. Barcelona., p 1.

Además, el gerente integral reúne en su modo de pensar y actuar los tres ejes de la Gerencia Integral: estrategia, organización y cultura. Es a la vez estratega, organizador y líder.

El empresario debe desempeñar tres funciones fundamentales: la primera es preservar su empresa; la segunda es controlar las reacciones de la organización cuando los eventos que habían sido previstos no ocurren y los objetivos que habían sido fijados no se logran; la tercera es concebir el futuro y proponer los objetivos que hay que lograr. Para estas tareas se requieren las cualidades personales de un líder.¹⁹

Erróneamente se podría pensar que solo el gerente general de su empresa cumple requisitos tan altos, en realidad, todos los gerentes tienen que ser capaces de pensar como gerentes integrales, como si fueran gerentes generales, para poder tomar decisiones óptimas para la empresa y no sólo defender sus “territorios” dentro de la empresa. Un ejecutivo de nivel medio puede provechosamente utilizar la perspectiva del gerente integral en su toma de decisiones, en la medida en que las funciones que desempeña coincidan con las de un gerente general, pero a un nivel

¹⁹ Boston Consulting Group

jerárquico más bajo. Esas funciones o papeles del gerente integral se sitúan en tres esferas:

- **Interpersonal.-** asegurar la representación de la empresa en el exterior, dirigir a los subalternos y asegurar el enlace entre los públicos.
- **Informacional.-** actuar como vocero, comunicar los objetivos de la organización y controlar la implementación de la estrategia.
- **Decisional.-** incentivar el cambio en la organización, resolver los problemas cuando se presentan, asignar los recursos de la empresa y negociar con los públicos.

Pero al final de cuentas, ¿Qué es lo que hace un gerente? Toma decisiones. Se dice que la calidad de un gerente se refleja en la peor de sus decisiones.

La toma de decisiones tiene 2 partes, el análisis del problema y la toma de la decisión. Analizar es más sencillo que decidir. Analizar involucra un proceso ordenado de utilización de herramientas y de técnicas, cosas que son fáciles de enseñar. Decidir implica pensar. Decidimos mal porque pensamos mal o mejor dicho, porque hay varias maneras de pensar.

El gerente integral debe tener tres ilusiones principales dentro del desempeño diario de sus actividades:

- **Ilusión de controlar.**- el gerente general es el que controla el barco, el timonel de la empresa.
- **Ilusión de pertenecer.**- el gerente siente la necesidad de identificarse con el resto de la organización y de afiliarse a los grupos sociales dentro de ella.
- **Ilusión de dirigir.**- el gerente es la persona que trata de guiar a todos los empleados a cumplir con los objetivos planteados y a alcanzar la meta final de la compañía.

Llegar a ser gerente de una organización conlleva muchas responsabilidades, y esto puede causar que exista un nivel de estrés muy alto. El nivel de estrés del gerente depende directamente del grado de satisfacción que sus ilusiones aportan a sus necesidades, así que las ilusiones no sólo son indispensables para desarrollar la labor empresarial y para creer en ella sino también para mantener al gerente en equilibrio psicológico.²⁰

²⁰ SALLENAVE, Jean – Paul.- 1994, La gerencia integral. Editorial grupo Norma. Barcelona., p 59.

Conociendo ya las características que debe tener un gerente de la gran industria, vale mencionar las reglas de oro que debe seguir el mismo para alcanzar el éxito según Charle Knight:

- Saber ordenar las prioridades,
- Jamás delegar lo esencial,
- Exigir mucho,
- Actuar rápido,
- Informarse bien,
- Comprometerse,
- No ocuparse sino de lo posible,
- Saber perder,
- Ser justo y decidido,
- Gozar del trabajo.

Dentro de nuestro país existe el organismo llamado Asociación Nacional de Empresarios (ANDE) la cual es una entidad comprometida con valores morales, éticos y responsabilidad social que sustentada en la reflexión lidera, participa,

orienta e influye en la actividad económica y social con iniciativas y proyectos para el desarrollo del país.

Esta asociación ha emitido un código de ética y conducta dentro de las empresas para los gerentes. La ética es una característica que sin lugar a dudas tiene que ser primordial para un gerente y en general de cualquier organización; es por esto que se detallara ciertos puntos importantes con respecto a este código emitido por ANDE.

La conducta ética es aquella que merece aprobación moral o, según su uso más común, se considera ajustada a normas aceptadas de comportamiento profesional y personal.

La ANDE ha elaborado un formato de código de ética para los empresarios ecuatorianos para que lo firmen y se comprometan con la empresa, a continuación se detalla lo que menciona: Yo, Empresario Ecuatoriano, declaro que es mi convicción y propósito conducirme siempre conforme a los más elevados principios éticos y morales en todos los actos públicos y privados que en mi condición de empresario lleve a cabo. Ajustaré mi conducta especialmente a los siguientes postulados:

- **Lealtad.-** afirmo que todos mis actos estarán inspirados y guiados por el amor a mis semejantes y por el amor a la Patria, sus símbolos e instituciones y que, por lo tanto, permaneceré fiel a la Constitución de la República, al ordenamiento jurídico y al respeto que impone mi firme creencia en los derechos y dignidad de la persona humana.
- **Vocación de Servicio.-** entiendo y acepto que trabajar y hacer negocios como empresario constituye, al mismo tiempo, privilegio y compromiso de servir a, y no de servirme de la sociedad y de quienes individualmente la integran.
- **Honradez.-** declaro que todos los bienes y derechos, recursos, fondos, documentos y cualesquiera otros, poseídos en propiedad o manejados como Empresario y Administrador, los utilizaré con absoluta rectitud e integridad para conseguir el beneficio de clientes, colaboradores, empleados, socios y accionistas.
- **Probidad.-** manifiesto que en el desarrollo de mis negocios actuaré sin privilegiar ni discriminar a persona alguna; que no recibiré ni concederé beneficios especiales para, o por obtener negocios.
- **Responsabilidad.-** estoy preparado para responder por y rendir cuentas de todos mis actos, de manera que el público y, en particular los clientes, consumidores, proveedores, competidores, colaboradores, empleados, socios

y accionistas incrementen su confianza en nuestra capacidad personal y empresarial de servirles.

- **Competencia.-** reconozco que es mi deber poseer y demostrar conocimientos y aptitudes para llevar a cabo con eficiencia los negocios y actividades empresariales; por ello, declaro que soy competente y que me mantendré permanentemente actualizado con las mejores prácticas empresariales, al máximo de mi inteligencia, capacidad y esfuerzo.
- **Auto-control.-** entiendo que mis acciones empresariales y personales constituyen referentes para mis colaboradores, empleados, asociados, colegas, familiares y amigos. Por ello, me obligo a ser un buen ejemplo que inspire a los demás, aún mas con cada éxito en mi carrera; a aceptar la responsabilidad de mis actos oficiales y particulares; a propiciar el mejor ambiente de control en la empresa y a maximizar la eficacia del control interno gerencial para poder exigir lo mismo de mis subalternos.
- **Valor Civil.-** reconozco mi deber de solidaridad con clientes, consumidores, proveedores, colaboradores y empleados y con la sociedad en general y mi capacidad de influir y cooperar con ellos, en procesos participativos y propositivos en busca del bien común; sin embargo reconozco también mi deber de denunciar y no hacerme cómplice de quienes contravinieren los principios éticos y morales contenidos en este Código.

- **Transparencia.-** acepto demostrar en todo tiempo, con claridad manifiesta, que todas mis acciones empresariales se realizan con estricto apego a las normas y principios aplicables. En los casos pertinentes divulgar información no confidencial, en especial información financiera, esta será efectuada de acuerdo con las normas contables vigentes en el país.

3.2 HABILIDADES GERENCIALES

3.2.1 Antecedentes (otras investigaciones)

Dentro del tópico de habilidades gerenciales, han existido algunos otros estudios e investigaciones que se detallarán a continuación:

- Existe el “ESTUDIO SOBRE HABILIDADES GERENCIALES EN LAS EMPRESAS DEL AREA METROPOLITANA CENTRO OCCIDENTE”²¹ realizado por el centro de investigaciones de la Universidad Cooperativa de Pereira, el cual aboca la compilación y análisis de la información obtenida durante los años 2003 y 2004, en los cuales se realizó por parte de los estudiantes de la Facultad de Administración de Empresas el trabajo de exploración de las condiciones del desarrollo de los procesos administrativos en las empresas ubicadas en el Área Metropolitana Centro Occidente de Colombia.

El problema se plantea en términos de conocer las estrategias utilizadas para el manejo gerencial de las empresas de la región, la manera como se planea, se controla, se desarrolla el liderazgo, se asumen los retos de la internacionalización y la competitividad. Los resultados más sobresalientes tienen que ver con la confusión reinante en las diferentes empresas sobre la adopción de los procesos administrativos, sobre los mecanismos y formas de comunicación y sobre las herramientas que hacen posible una administración de calidad.

²¹ <http://www.revistamemorias.com/edicionesAnteriores/7/habilidadesGerenciales.pdf>

De los resultados del estudio se puede corregir el real estado de las empresas del Área Metropolitana. Se muestra informalidad de las empresas, evidenciado en la carencia de registros de las mismas ante los organismos correspondientes, la ausencia de información institucional consagrada en documentos de las empresas en donde se muestren los procesos administrativos. Se hallaron óptimos procesos en las empresas ligadas a las grandes multinacionales y dispersión en las áreas administrativas de los diversos sectores y empresas de Risaralda y en especial las de bajo capital y pocos empleados, pero que constituyen el número mas elevado. El trabajo tomó un total de 350 empresas, pertenecientes a los diversos sectores de la Economía, éstas se seleccionaron de acuerdo al capital, al número de empleados y considerando que adelantaran algún proceso administrativo. Se dieron dificultades para acceder a la información, por no encontrarse datos de las empresas en las Cámaras de Comercio de las ciudades del estudio; el establecimiento de nuevas empresas o desaparición de otras, sin que medie un proceso que permita identificar con precisión el fenómeno. Para el complemento de la información se recurrió entonces a los datos suministrados por entidades como Cotelco, Federación de ONG de Risaralda y otras. El conjunto de aspectos asumidos en el estudio se agruparon para esta compilación en las siguientes variables: Delegación de funciones, criterio para delegar funciones, indicadores de gestión, innovación y creatividad, medios de comunicación utilizados para dar a conocer los

productos, manejo de herramientas administrativas, fomento al trabajo en equipo, características personales del liderazgo y como se afrontan las crisis.

La conclusión de este estudio fue que la regla más generalizada en la administración son los procedimientos empíricos, lo cual conlleva al gran apego de los administradores a los procesos tradicionales, en donde la innovación y renovación gerencial son desconocidas. Ello ante la exigencia de resultados inmediatos y sin arriesgar nada. El papel que tienen que jugar las organizaciones que agrupan algunos de estos sectores es grande, por cuanto se denota dispersión y falta de liderazgo. El proceso administrativo que asumen las grandes empresas que dependen de las multinacionales, es el más dinámico y creador, lo cual se ve reflejado en los óptimos resultados de su gestión. Los sectores económicos dispersos y de baja gestión administrativa, son mucho más vulnerables, denotan bajo rendimiento y son poco competitivos. Si el empleo y la economía de la región está sustentada en las empresas, que teniendo bajo capital y escaso desarrollo gerencial, permanecen aisladas, las posibilidades de asumir los retos urgentes es preocupante. Algunas empresas a pesar de poseer certificaciones ISO, pasado un tiempo no continuaron dentro de las tareas subsiguientes y abandonaron la gestión. Hay un grado alto en el desconocimiento de los roles y funciones gerenciales, implica la necesidad de elaborar diferentes tipos de capacitación y sensibilización en las organizaciones. Falta de acompañamiento en los procesos que desarrollan los diferentes

renglones como sistematización estadística, alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas buscando lineamientos para el desarrollo de la región. La administración se evidencia como empírica y tradicionalista convirtiéndose en una debilidad manifiesta debido a la falta de herramientas que solidifiquen nuevas estrategias que obliguen a la definición de ventajas competitivas, y que se avance en procura de hacerse a nuevos segmentos de mercado en el Área Metropolitana, a nivel regional y nacional, siendo más agresivos con la competencia. Dentro de los sectores destacados está el sector financiero. El desempeño y la eficiencia del estilo gerencial de este sector ha tenido importantes avances durante los últimos años. Lo anterior es gracias al trabajo en equipo y al grado de compromiso de los colaboradores.

- También está el análisis de “HABILIDADES GERENCIALES: ANÁLISIS DE UNA MUESTRA DE ADMINISTRADORES EN CHILE”²² de la Universidad de Chile el cual corresponde a una investigación exploratoria del grado de presencia percibido en una muestra de ejecutivos, mandos medios y profesionales chilenos, de un conjunto de habilidades necesarias para ejercer cargos gerenciales. La evaluación se efectuó recogiendo, a través de cuestionarios, la opinión de los jefes directos de las personas evaluadas sobre el grado de dominio que sus subordinados tenían de estas habilidades gerenciales.

²² <http://www.abante.cl/files/ABT/Contenidos/Vol-1-N2/4%20Raineri.pdf>

Los resultados mostraron que los ejecutivos y profesionales evaluados eran percibidos con un mayor dominio de habilidades analíticas, motivacionales y valóricas, y con un menor dominio de habilidades interpersonales y emocionales. Los resultados observados se analizaron en función de algunos avances recientes en la literatura sobre habilidades gerenciales, el tipo de habilidades y competencias que se promueven en los programas de desarrollo de ejecutivos de organizaciones contemporáneas y la literatura sobre causas de fracaso de sus carreras de ejecutivos y profesionales.

Este artículo presenta una investigación empírica sobre la percepción subjetiva que tienen los superiores de una muestra de administradores chilenos sobre el grado de dominio que estos últimos poseen de un conjunto de habilidades que Schein (1978) considera centrales y necesarias para el buen desempeño laboral en cargos ejecutivos. Estas habilidades se categorizan en cuatro áreas: motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales. De acuerdo con Schein, los ejecutivos requieren del dominio de estas habilidades para poder analizar su entorno, tomar decisiones y relacionarse con otros actores internos y externos de la organización. La medición empírica del grado de dominio de estas habilidades se realizó usando una encuesta con escalas de evaluación tipo Lickert. Se analizaron los resultados de la medición con un análisis de varianza para identificar diferencias estadísticamente significativas en el grado de dominio de estas habilidades en

tres niveles jerárquicos distintos. Los resultados indicaron la existencia de diferencias en el grado de dominio de estas habilidades, pero no de diferencias entre los niveles jerárquicos evaluados. En la última sección del artículo se discute la importancia de estas habilidades para el desarrollo de carrera de profesionales y ejecutivos, y la importancia dada, por un grupo de organizaciones nacionales e internacionales, al desarrollo de estas habilidades entre sus profesionales y ejecutivos.

La importancia del papel de las habilidades emocionales e interpersonales de los administradores como determinante de su rendimiento laboral ha aumentado considerablemente en el entorno dinámico en que compiten las organizaciones más planas y flexibles de hoy. Este trabajo es un estudio exploratorio que busca entender el grado de dominio que tiene una muestra de ejecutivos nacionales sobre estas y otras habilidades consideradas necesarias para ser efectivos en este tipo de cargos. Se evaluó el grado de dominio en cuatro áreas de habilidades: motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales. Los resultados indicaron que los evaluadores consideraban que los ejecutivos de la muestra poseían un mayor grado de dominio de las habilidades de motivación, valores y habilidades analíticas, un menor grado de dominio de las habilidades interpersonales y aún menor de las habilidades emocionales. Estos resultados adquieren mayor relevancia al considerar que la literatura sobre el fracaso de desarrollo de la carrera de

profesionales y ejecutivos muestra que los déficit de habilidades interpersonales y emocionales son una causa frecuente de fracasos en este tipo de carreras laborales. Además, es importante hacer notar que los programas de desarrollo de ejecutivos de organizaciones nacionales e internacionales enfatizan el desarrollo de estas habilidades entre sus profesionales y ejecutivos. Una posible explicación para los resultados encontrados en este estudio puede proponerse en función del tipo de cultura y sociedad en que nos desenvolvemos. En las sociedades occidentales de economía de mercado, como la nuestra, se enfatiza la competencia, el individualismo y la eficiencia (Thurow, 1992). En esta clase de entorno los procesos educacionales y los modelos y estilos de vida propagados fomentan y preparan a las personas para actuar en forma técnica y racional (Herrnstein y Murray, 1994). Por lo tanto, es consistente que, como ocurrió en este estudio, encontremos personas muy motivadas y dispuestas para asumir cargos que reflejen éxito dentro del paradigma sociocultural predominante. También es razonable que estas personas enfatizen dentro de su desarrollo de sus carreras la adquisición y consolidación de habilidades analíticas, todo esto en desmedro de una preparación más integral que incluya el desarrollo de habilidades interpersonales y emocionales. En nuestra sociedad este último tipo de habilidades tienden a ser adquiridas por las personas en forma más informal, a través de la interacción familiar y social (Goldman, 1995). Esta y otras posibles explicaciones deberán ser discutidas en trabajos posteriores.

Esta última investigación es más acorde a la investigación que se está realizando en la PUCE y es un antecedente para la misma.

3.2.2 Habilidades Gerenciales: una herramienta para D.O.

3.2.2.1 Las habilidades gerenciales

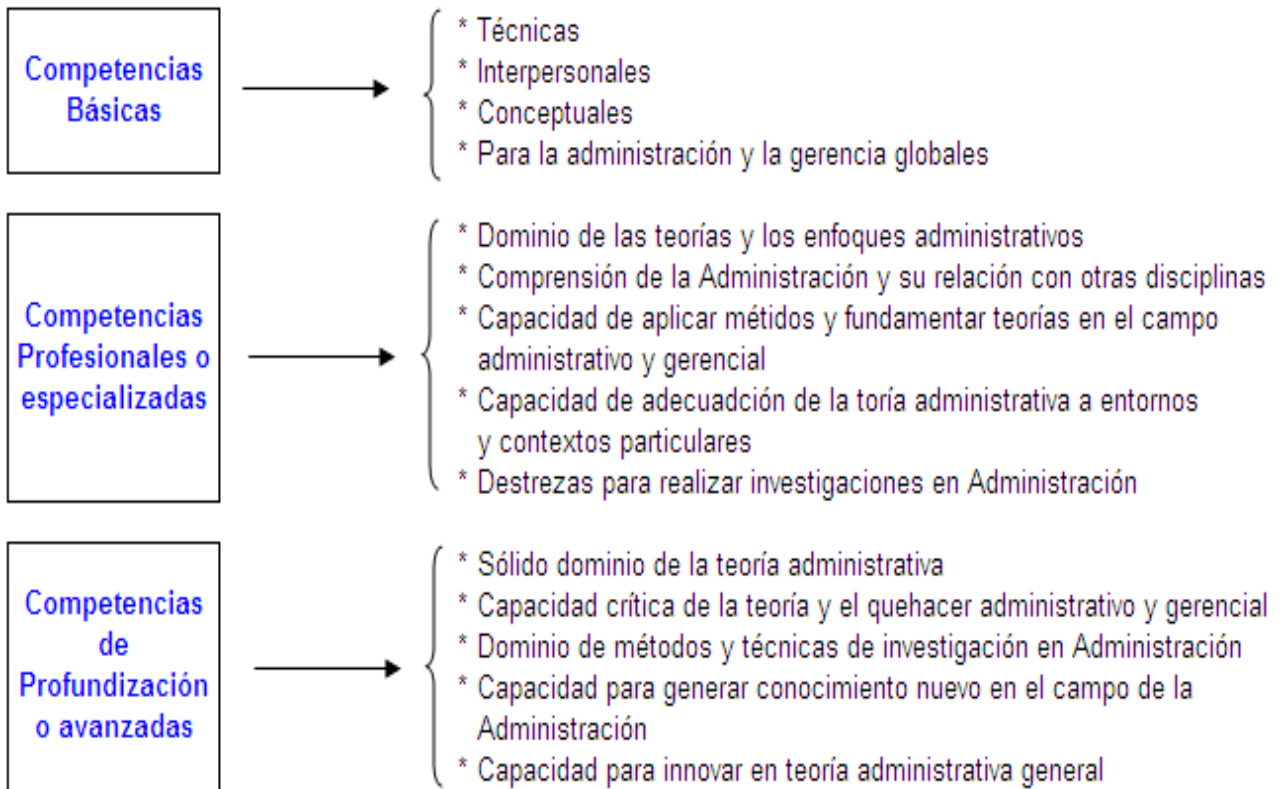
El nuevo ambiente de las organizaciones demanda hoy en día a personas competentes para el desempeño de sus funciones por consiguiente, las competencias generales que necesitan desarrollar los directivos o gerentes son las siguientes²³:

- Competencias básicas,
- Competencias profesionales o especializadas y
- Competencias de profundización o avanzadas.

²³ BERNAL, C. y SIERRA, H., Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI, p.41

HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

COMPETENCIAS GERENCIALES



Competencias Básicas

Las siguientes son las competencias básicas que en la actualidad requiere desarrollar toda persona que se forme y se desempeñe como administrador y, en particular, como gerente.²⁴

Competencia Técnica.- son competencias que se refieren a la capacidad o destreza que toda persona tiene en cuanto a las técnicas y herramientas administrativas para su desempeño laboral.

Competencia interpersonales.- estas competencias hacen referencia a la capacidad que debe manifestar toda persona que labora en una organización para relacionarse con otras personas dentro y fuera de las organizaciones de forma efectiva. Para el caso de los directivos, las competencias interpersonales son las habilidades para entender el comportamiento humano, para comunicarse de forma asertiva, para motivar, facultar y retroalimentar a sus colaboradores, y para relacionarse de forma asertiva con personas de otras organizaciones.

²⁴ ROBBINS, Sephen y COULTER, Mary, Administración Pearson Educación, México, 2005, p.12

Competencias Conceptuales.- son las capacidades de los administradores de expresarse de forma adecuada con la terminología de la disciplina administrativa, y las capacidades de sus interlocutores de entender dicho lenguaje en el desempeño de sus funciones administrativas.

Competencias para la administración global.- son las capacidades o habilidades que hoy deben tener los administradores para desempeñarse en y con distintos entornos culturales, derivados de los procesos de la internacionalización y la globalización del nuevo orden mundial.

Competencias especializadas

Como consecuencia de los nuevos retos que cada vez más tienen que enfrentar las organizaciones, los administradores y, en particular, los directivos o gerentes necesitan desarrollar entre otras las siguientes competencias:

- Sólido dominio de los fundamentos, las teorías y los enfoques de la teoría general de la Administración.

- Comprensión clara de la estructura general de la Administración y su relación con otras disciplinas (Economía, Sociología, Psicología, Matemáticas, Derecho, etc).
- Comprensión de interpretar métodos de análisis y fundamentar teorías.
- Capacidad de interpretar la teoría administrativa en entornos y contextos específicos.
- Aplicación precisa de métodos y técnicas relacionados con los diferentes ámbitos de la Administración.
- Comprensión, actitud y destreza para la investigación de la disciplina.

Competencias avanzadas

Las competencias avanzadas son un requisito para altos directivos y profesionales con posgrados en Administración, Estas habilidades son las siguientes:

- Dominio de un campo de especialización de la Administración en el ámbito avanzado. Es decir, dominio de las teorías más recientes, así como los métodos, técnicas y herramientas en el respectivo campo de especialización.
- Capacidad de reflexión y crítica argumentada de los últimos adelantos en la teoría y la práctica administrativa y gerencial.
- Destreza en el conocimiento y el manejo de métodos y técnicas de investigación para realizar investigación e interpretar resultados en el ámbito avanzado.
- Capacidad para realizar una contribución original (limitada) tanto a la teoría como al quehacer administrativo y gerencial.
- Capacidad para intervenir con originalidad e innovación respecto de la teoría y el quehacer administrativos.²⁵

²⁵ <http://html.conceptos-fundamentales-de-la-administracion.html>

3.2.2.2 El Desarrollo organizacional

Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

El doctor Richard Beckhard la define como “un esfuerzo: planeado, que cubre a la organización, administrado de desde la alta dirección y que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta”.

La finalidad de un programa de desarrollo organizacional es que la organización aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos. El DO propende por que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio.

El punto de partida del desarrollo organizacional es la credibilidad, la organización debe propender por una condición en la cual llegue a ser creíble en sus procesos, en sus productos y servicios. Creíble para sus clientes externos e internos; una credibilidad que no se agota en la puesta en marcha y terminación de un proceso, sino que pervive con la continuidad de la empresa, y se acrecienta en el tiempo.

Cambio y el desarrollo organizacional

Un tema con el que tiene que vérselas la organización es con el cambio, es algo que se da a diario ¿Cómo conservar el equilibrio? ¿Cómo adaptarse mientras todo va cambiando? El cambio es cualquier modificación observada que permanece con carácter relativamente estable. Es un proceso proactivo de transformación que opera sobre la cultura organizacional. El cambio organizacional tiene unas premisas que se pueden enunciar en lo siguiente:

- Todo cambio que se da en alguna parte la empresa la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes.
- El cambio es un reto tanto humano como técnico.

- La actitud de los directivos ante el cambio debe estar orientada a establecer y mantener el equilibrio en sus grupos, y favorecer el ajuste de cada uno de sus integrantes, a las nuevas circunstancias.
- Es de esperar que se presenten reacciones grupales ante el cambio, dado la adherencia que presentan algunos individuos a posturas predominantes en su grupo de trabajo, este aspecto debe ser entendido y manejado por la gerencia del desarrollo organizacional.
- Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y/o hacer las cosas. Cada presión a favor del cambio, por lo tanto alienta una contrapresión del grupo.
- La comunicación es vital en el momento de consolidar un cambio. Ya que este puede llegar a parecer injustificado cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales. Por lo tanto cada cambio deberá basarse en un análisis costo / beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para el personal.
- Entre los implicados en el cambio hay distintos niveles de tolerancia al estrés que el mismo produce. En todo caso, rebasar el umbral de tolerancia puede dañar la salud física y psicológica de los individuos.

- La existencia de personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el cambio. A veces sucede lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia al cambio.
- Si el gerente como promotor del cambio hace que sus colaboradores participen activamente del proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación cambio.
- Aunque sea el gerente de desarrollo organizacional el que inicie los cambios, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio.

La investigación y el desarrollo organizacional

Otra parte importante del desarrollo organizacional es la investigación y desarrollo, este mide la modernidad de una empresa. Una organización investiga sobre 5 elementos permanentes:

- **Entorno.-** al fin de establecer la viabilidad. Todo entorno presenta un FODA: Análisis de Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas, ya que este cambia de acuerdo a lo que se presente cada día.
- **El mercado.-** es el lugar de las transacciones. Se mueve de manera emocional.

Se analiza desde el punto de vista de 6 variables:

- Oferta y demanda,
- Aspectos macroeconómicos,
- Orden público,
- Los conocimientos que la gente tiene,
- La legislación; y
- Que pasa con el producto interno bruto.

- **La organización.-** una verdad que resulta clara es que las organizaciones no son lo que pretende ser, sino lo que la gente cree que son. Por eso hay que mirarse permanentemente a través de la competencia y mirarse en situaciones extremas, plantearse interrogantes, tales como: ¿Qué pasaría si existiera una empresa que hace lo mismo que el gerente?, lo importante en este aspecto es como responde la empresa a esas situaciones extremas.
- **Investigar quien es el usuario.-** a través de bases de datos del usuario, pues las organizaciones empiezan a perder clientes cuando no saben quien es el usuario. Hoy día muchas compañías trabajan con tendencias que privilegian el desarrollo para el cliente.
- **Investigar sobre tendencias.-** la tendencia es parte de lo que pasa y puede seguir pasando.

Estas se desarrollan de acuerdo con las capacidades que tenga la organización.

El clima organizacional

El clima organizacional también influye en el D.O.; este está constituido por las condiciones, las situaciones y la dinámica que se genera al interior de una organización que ya sea para bien o para mal inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona o la institución.

El clima organizacional es también "la medida receptiva de los atributos organizacionales. Es el estado relativamente duradero del ambiente interno de una organización y el cual es experimentado por los miembros de esta, influencia en el comportamiento de quienes lo conforman y puede ser descrito en términos de percepciones de un cierto de grupo de características de la organización" según Maria Elena Mendoza Fung, 2000, UPB.

El clima de una organización debe facilitar la realización de la persona (empleados) como individuo irrepetible, sujeto original, causa dinámica de sí, capaz de afirmarse con autonomía, con derechos y con responsabilidades individuales y sociales. Propender por un escenario donde la realización personal haga posible la realización de la empresa. Donde los empleados vean la organización como parte de ellos, su

mundo, su historia. Que sus vivencias estén ligadas a esa institución, hablamos de un clima que si bien es cierto debe propender por el crecimiento y desarrollo de la organización, también privilegia el crecimiento de la persona objeto y fin ultimo de las instituciones.

Un buen clima organizacional va mas allá de las buenas condiciones físicas en el sitio de trabajo; pues este abarca aspectos emocionales, espirituales, morales.

Las escalas de clima organizacional son:

<u>Nombre en la Escala</u>	<u>Descripción</u>
1. Desvinculación	Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.
2. Obstaculización	Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.
3. Éspirit	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.

7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.
------------------------------	--

Walters, Halpin y Crofts, Litwin y Stringer , y otros investigadores.

La cultura organizacional es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por los miembros de la organización, y que todos los miembros entrantes tienen que aprender y aceptar para ser aceptados como servidores de la empresa.

Cultura es un conjunto integrado de pautas de comportamiento que comprometen nuestra manera de relacionarnos y nuestra manera de hacer las cosas. Que es propio de un grupo social, que se aprende dentro del grupo y se transmite las generaciones futuras.

La cultura puede abordarse desde dos aspectos:

- **Cultura objetiva.-** hace referencia al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas, ritos, ceremonias, artefactos, colores, símbolos arquitectura, señales, instituciones.
- **Cultura subjetiva.-** esta dado por:
 - Supuestos compartidos – como pensamos aquí

- Valores compartidos – En que creemos aquí
- Significados compartidos – como interpretamos las cosas
- Entendidos compartidos – como se hacen las cosas aquí
- Imagen corporativa compartida - como nos ven

Otros autores consideran la cultura como "un conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, conscientes o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural. Y un sistema cultural es aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas que se manifiestan dichos valores y creencias".(Maria Elena Mendoza Fung).

Los valores constituyen los ideales que se comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural y que por consiguiente influyen en su comportamiento. Se refieren a pautas deseables de conducta individual y colectiva, proporcionando parámetros que determinan que conductas deben ser premiadas, y cuales castigadas. En el sistema cultural tenemos que la cultura se constituye por los valores y creencias de las personas que forman parte de él, y un conjunto de manifestaciones culturales.

En una organización reviste importancia el fortalecimiento de la cultura y sobretodo la cultura académica, en razón a que esta es una supercultura que respeta todas las subculturas y permite una discusión racional de los problemas y la aplicación de la inteligencia y el conocimiento para solucionar conflictos. Esta cultura por su parte presenta unas pautas de comportamientos que responde a:

- Un modelo científico
- Cultura de la medición

El gerente y el desarrollo organizacional

El gerente de desarrollo organizacional tiene que tener claro que vivimos tiempos de cambios rápidos y adaptación imperativa, tenemos organizaciones frente un escenario donde les corresponde sobrevivir, crecer y ser competitivas, la forma como respondan a estos tres aspectos determinará, si la organización en su esencia y existencia puede salir airosa en el curso del tiempo.

La revista Fortune predice que muchas de las empresas que hoy aparecen en su lista Fortune 500, en el 2010 ya no estarán en su lista porque habrán sido absorbidas, se habrán fusionado o habrán salido del mercado. ¿Por qué cada día empresas que han tenido grandes éxitos se ven anquilosadas, reducidas al deterioro y al decaimiento de sus proyecciones? ¿Por qué empresas que se pensaba saldrían airoso de la tempestad hoy día yacen en las profundidades del océano, naufragas sin que pudiesen sobrevivir, siquiera como Robinsón Crusoe (Daniel Defoe) en condiciones extremas de dificultades? ¿Por qué algunas empresas a duras penas alcanzan a sobrevivir, pero no crecen y mucho menos son competitivas? Pero ¿por qué otras, aun con los cambios frecuentes y repentinos de los vientos en altamar, cuando las tempestades arrecian y el turbulento mundo de los negocios acosa, aun así consiguen salir a flote, crecer y ser competitivas?

Responder a estas preguntas nos lleva como referente al desarrollo organizacional. En el cual se propende por una organización que aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos. El DO propende por que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio en curso de los acontecimientos. A partir de ese enunciado surge la propuesta de un ejecutivo que haga parte del cuadro directivo de la organización encargado de direccionar el sistema de desarrollo organizacional. El Gerente (Ejecutivo) de Desarrollo Organizacional.

El desarrollo organizacional en la crisis

En una época de crisis, el desarrollo organizacional es la herramienta que ayuda a las empresas a salir adelante y airosa de la misma.

Para el escritor Álvaro Marín Hoyos, las crisis son "el punto de quiebre entre las viejas y las nuevas cosas. Es el rompimiento en mil pedazos de la armonía cotidiana, del equilibrio actual de fuerzas. Es la transición entre el reposo y la turbulencia. Solo hay armonía antes y después de la crisis. Nunca durante ellas" (Marín Hoyos, 2002).

Las crisis no son malas en sí misma, pero si resultan dolorosa y desagradables.

Cuando abordamos la crisis es menester tener en cuenta que:

- Tarde o temprano una empresa entrará en crisis,
- Las crisis se incuban durante las bonanzas,
- Toda crisis es relativamente pasajera,

- Toda crisis se autoalimenta, se auto acelera y hace metástasis. Se agudiza, sola, pero no se resuelve sola,
- Toda crisis que no aniquila al gerente y a la empresa los hace crecer,
- Los gerentes tienden a perder el control en la crisis,
- El responsable de la crisis así como de su solución, es el gerente,
- El último que acepta la crisis es el gerente, mientras no la acepte, hace parte del problema,
- La crisis siempre es más profunda de lo que el gerente cree,
- No existe crisis sin solución,
- La solución a la crisis siempre es menos traumática de lo que el gerente se imagina,
- La solución a la crisis tiene unos costos que alguien tiene que pagar,
- La crisis no se resuelve trabajando más,
- Toda crisis debió haberse enfrentado hace varios años,

La crisis es un fenómeno que tarde o temprano hará presencia a la puerta de nuestra organización, el desarrollo organizacional es la respuesta anticipada a este fenómeno, de modo que cuando llegue la turbulencia el gerente de DO halla desarrollado un sistema que le permita capear la tempestad, pues, de eso se trata la

gerencia, es la disciplina que implementa mecanismos, crea conductas emergentes para reestablecer los equilibrios perdido en el sistema.

Existe una amenaza permanente a la existencia de la empresa en un mundo turbulento, en donde los cambios acelerados cambian el equilibrio en inestabilidad, generando crisis en las organizaciones, El sistema de desarrollo organizacional está llamado a anticiparse a esas situaciones, aprender de ellas cuando se presenten, generar sus procesos a partir de la experiencia, crear cultura lectora del entorno para descifrar los códigos que emite la sociedad contemporánea. La empresa esta llamada a través de sus procesos desarrollo organizacional a ver en las crisis oportunidades y derivar fortalezas.

La organización es un ente complejo y la crisis que sobreviene puede ser una crisis estacional, manejable en corto plazo. O una crisis de supervivencia, en la cual la empresa puede hallarse en situación viabilizable o inviabilizable, en el primer caso, resulta posible salvar la empresa con respuestas desde la institucionalidad que presente la gerencia de acuerdo a su sistema de desarrollo organizacional. ¿Qué capacidad de respuesta tiene la organización ante nuevos fenómenos?, ¿Cómo los enfrentará?, ¿Cuándo lo enfrentará?, Son preguntas que resultan pertinentes en este aspecto. Es la capacidad de respuesta, la calidad de la respuesta, el cómo y cuando

se responde, lo que determina como le irá a la empresa en la dinámica subsiguiente a la crisis.

Los individuos en la organización

Cuando se piensa en el individuo pilar y esencia de las organizaciones, es menester partir de la premisa fundamental: El ser humano es un ente eminentemente complejo. Esta complejidad crea un imperativo en la organización, de modo que esta no pueda sustraerse de las necesidades e intereses de los individuos que la conforman.

El hombre es un ser biológico, psicológico y eminentemente social, con una serie de necesidades que reclaman ser satisfechas, a efectos de que el individuo logre la realización en la vida; según el estudioso del tema Abrahán Maslow, las necesidades básicas que el hombre debe satisfacer son cinco, a saber:

- **Necesidades fisiológicas.**- comprenden hambre, sed, vivienda, sexo y otras necesidades corporales.
- **Necesidades de seguridad.**- incluye seguridad y protección contra daño físico y emocional.
- **Necesidad de amor.**- abarca afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- **Necesidad de estima.**- incluye factores internos de estimación como respeto de sí mismo, autonomía y logro, y comprende también factores de estima como estatus, reconocimiento y atención.
- **Necesidad de autorrealización.**- está representada por el impulso de llegar a ser lo que puede ser, comprende crecimiento, realización del propio potencial y la autorrealización.

Dado que cada persona constituye una realidad diferente de los demás, estas necesidades no son siempre satisfechas de igual modo en todos los individuos, pero indiscutiblemente están presentes en todo ser humano. La satisfacción de la mayoría de estas necesidades depende de agentes externos, por lo que supone en el hombre el establecimiento de relaciones de tipo social con el medio que lo rodea, y con el cual tendrá que interactuar diariamente.

Para poder entender mejor las relaciones que pueden generarse entre la persona y la organización, se hace necesario conceptualizar algunos términos que se encuentran involucrados, como son:

- **Comportamiento Organizacional.-** es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Los elementos claves en el comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona.
- **Personas.-** constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos tanto grandes como pequeños. Las personas son los seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crearon la organización, y ésta existe para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones existen para servir a las personas y no ésta para servir a las organizaciones.
- **Estructura.-** la estructura define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. Se necesitan diferentes trabajos para ejecutar todas las actividades en una organización por lo que hay gerentes y empleados, contadores, ensambladores, etc. Todos ellos se deben relacionar en una forma estructural para que su trabajo sea eficaz.
- **Tecnología.-** la tecnología proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influyen en la tarea que desempeñan. La tecnología resultante posee una influencia positiva en las relaciones de trabajo.

- **Medio.-** todas las organizaciones operan en un determinado entorno externo. Una organización no existe por sí misma, sino que forma parte de un sistema mayor que comprende otros múltiples elementos. El medio debe ser tomado siempre en cuenta cuando se estudia el comportamiento humano en las organizaciones.

Como puede observarse, al hablar de la persona en la organización, deben estar presente una serie de elementos que se encuentran implícitos en el tema, pero no son solamente estos que se acaban de definir, como se señaló al principio el hombre tiene una serie de necesidades que desea satisfacer y en muchas oportunidades esa satisfacción la consigue en el medio de trabajo donde se desenvuelve, en la organización, pero no todas las personas satisfacen de igual modo sus necesidades, ni existe una varita mágica ni formulas simples, debido a que cada individuo tiene una carga emocional y unas vivencias diferentes. El comportamiento humano dentro de las organizaciones es imprescindible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigados en las personas. Por estas complejidades del ser humano es que se dice que no hay fórmulas sencillas ni prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal ni única para los problemas de las organizaciones, todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de las relaciones humanas en el trabajo.

El comportamiento organizacional se da en un complejo sistema social, el comportamiento del empleado dependerá en gran medida de la interacción de las características personales y el ambiente que lo rodea, parte de ese ambiente es la cultura social, el cual proporciona amplias pistas que determinan como será en comportamiento de la persona en determinado ambiente.

Pero existen otros factores que pueden determinar como será el comportamiento individual y colectivo, como es la capacidad del gerente para generar la cultura organizacional que también se le denomina en muchas oportunidades atmósfera o ambiente organizacional y es el conjunto de valores creencias suposiciones y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo.

Ninguna organización es igual a otra, cada una posee su propia historia, normas, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, estructura, todo ello constituye su cultura.

Las organizaciones llegan a triunfar o a fracasar según se desarrollen o no ciertos procesos y las personas se adapten a sus normas, se identifiquen con sus objetivos y logren a través de la organización satisfacer algunas de sus necesidades, pero para

que esto ocurra al frente de la misma debe haber personas capaces de lograr en el individuo una actitud positiva, un sentido de pertenencia, una motivación hacia el trabajo y un compromiso real con la organización, suena muy fácil pero la tarea requiere que al frente de la misma se encuentre un gerente con un estilo de liderazgo participativo, democrático que inspire el trabajo de equipo.

La persona en la organización viene a convertirse en el elemento más importante de la misma, por lo que requiere un tratamiento no como una máquina o un elemento más de esta, sino como un ser humano con necesidades, intereses, vivencias, únicas, las cuales deben ser tomadas en cuenta para producir las motivaciones necesarias para el logro de los objetivos.

Una organización no es tal si no cuenta con el concurso de personas comprometidas con los objetivos, para que ello ocurra es indispensable tomar en cuenta el ambiente en el cual se van a desarrollar todas las relaciones, las normas y los patrones de comportamiento lo que se convierte en la cultura de esa organización, llegando a convertirse en una organización productiva, eficiente o improductiva e ineficiente dependiendo de las relaciones que entre los elementos de la organización se establezcan desde un principio.

3.2.2.3 Las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional

Nuestra sociedad depende de instituciones y organizaciones especializadas para proveer los bienes y servicios que deseamos, estas organizaciones son guiadas y dirigidas por las decisiones de uno o más individuos; los gerentes. Son ellos quienes asignan los recursos de la sociedad a objetivos distintos (Donnelly, Gibson y Ivancevich, 1994). La organización en todo momento necesita gerentes que posean destrezas y habilidades que posibiliten a su equipo participar en un ambiente que estimula el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, oriente al funcionario hacia los resultados y por ende al rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos. El enriquecimiento del trabajo suele estar asociado al desempeño de un gerente, ya que es él quien está en la parte superior de la estructura organizacional; donde la supervivencia de la organización depende de su habilidad, teniendo que tomar constantemente decisiones sobre objetivos, acciones, recursos en busca de la mejora de la eficiencia en las tareas, como también de la satisfacción del personal como ser humano que es.

Los gerentes tienen la autoridad y responsabilidad de elaborar productos seguros e inseguros, de buscar la guerra o la paz, de construir o destruir ciudades, de limpiar o

contaminar el ambiente. Establecen las condiciones en las cuales se nos proporcionan trabajos, ingresos, estilos de vida, productos, servicios, protección, asistencia médica y conocimientos; “Será muy difícil encontrar a alguien que ni sea un gerente ni dependa de las decisiones de un gerente” (Schein, 1982). Los individuos que no han sido “entrenados como gerentes” se encuentran a menudo en puestos de gerencia (Donnelly, Gibson y Ivancevich, 1994). Muchas personas que hoy se preparan para ser maestros, contadores, músicos, vendedores, médicos o abogados, algún día se ganarán la vida como gerentes, pues dirigirán universidades, despachos contables, orquestas, organizaciones de ventas, instituciones gubernamentales. Siempre hay alguien en la organización que dependa de un gerente, pero nadie enseña a ser gerente. Existen una serie de competencias que debiese manejar un gerente ya sea en su interacción laboral y/o personal, destacando que el desempeño que posea un miembro de la organización no sólo es responsabilidad del sujeto, sino que esta responsabilidad es compartida, tanto por este miembro como por las condiciones que ofrece la organización a través de procesos y líderes.

Los gerentes son determinantes en organizaciones de todos tamaños; pueden crear oportunidades para los empleados, juzgar el desempeño con exactitud y fomentar al máximo la mejoría de la productividad. Cuando el gerente logra estos valiosos resultados, la gente que esta bajo su responsabilidad puede llegar a ser muy productiva.

El manejo de las competencias por parte del gerente contribuiría al cumplimiento de las funciones de la organización, dotando a ésta del personal más competente, puesto que los recursos humanos son particularmente importantes en entornos dinámicos; y es aquí donde los empleados si son adecuadamente gestionados, facilitan la adaptación y renovación continua de la empresa para adecuarla a las demandas del mercado (Bonache y Cabrera, 2002).

El gerente

Una empresa de negocios tiene dos entradas principalmente: los recursos humanos y los materiales. Las entradas en recursos humanos están formadas por las personas que trabajan en la empresa, quienes contribuyen en la organización con su tiempo y energía a cambio de salarios y otras recompensas tangibles e intangibles. Los recursos materiales consisten en materias primas e información, los cuales son transformados o utilizados en combinación con los recursos humanos para proporcionar otros recursos.²⁶

²⁶ http://www.insp.mx/Portal/Centros/ciss/nls_new/docs/dip_lsp/competencias_gerenciales.pdf

En este marco, estudios señalan que los gerentes desarrollan competencias y mediante éstas son ellos quienes dirigen una organización obteniendo beneficios económicos y de desarrollo humano, dos elementos con los que debe operar y tratar un gerente para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y así lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones, por lo que es necesario y urgente determinar cuáles son los elementos que definen realmente al gerente; si se considera que las personas conforman el soporte básico y el elemento más tangible de cualquier empresa (Rodríguez, 2001).

El trabajo de un gerente es el planeamiento, la organización, la integración y la medición (Drucker, 2002). Donde el gerente tiene que integrarse en sentido descendente, es decir con el trabajo de las personas subordinadas a él y colateralmente, o sea con aquellas sobre las cuales no ejerce control administrativo.

El gerente individual necesita desarrollarse, exactamente como la empresa y la sociedad. En primer lugar, debe mantenerse atento y mentalmente despierto, necesita afrontar problemas, tiene que adquirir hoy las habilidades que le conferirán efectividad mañana, necesita la oportunidad de reflexionar acerca del sentido de su propia experiencia y sobre todo necesita una oportunidad para reflexionar acerca de sí mismo y aprender el modo de hacer valer sus cualidades (Drucker, 2002).

Una de las cualidades, pero también uno de los defectos de un trabajador basado en el conocimiento, es decir un gerente; es pretender que su propio trabajo le depare satisfacción y estímulo.

Ser gerente significa tener responsabilidad, porque sus fines deben reflejar las necesidades objetivas de la empresa; debe comprometerse con ellas en un acto positivo de asentamiento. Debe conocer y comprender las metas finales de la empresa, lo que se espera de él y por qué, con qué patrón se lo medirá y cómo.

La dirección participativa, el aseguramiento de la calidad, los programas de servicio al cliente, la implantación de tecnología nueva, los programas de compras de acciones de los empleados, los programas de premios, los programas para emprendedores, las técnicas de cambio en la organización, todos estos enfoques gerenciales tienen una cosa en común: deben ser dirigidos.

La dirección es el proceso llevado a cabo por uno o más individuos para coordinar las actividades de otros y así lograr resultados que no serían posibles si un individuo actuara solo. Peter Drucker (2002) opina que la función de la dirección es hacer que otras personas sean productivas.

Los gerentes eficaces están decididos a hacer que sus empleados sean productivos y que ellos mismos tienen la habilidad de inspirar a la gente. Si se pretende detener el declive en el rendimiento de la industria y de los servicios, los gerentes deben estar en primera fila y aplicar las mejores técnicas, conocimientos y entendimiento día a día.

Los gerentes determinan aquello que debe dirigirse; los ejecutivos se encargan de esa dirección. El gerente es quien idea la empresa, el gerente es quién determina lo que debe hacerse, delega los puestos necesarios para alcanzar los resultados deseados; estableciendo los requisitos, genera también la mayor parte del dinero y conduce al conjunto hacia las oportunidades para acumular riqueza.

Pero el tener el título fijado en la puerta o grabado en elegantes tarjetas de presentación no lo convierte al gerente en tal. Para ser hay que hacer, y quien no hace tampoco es.

El gerenciar requiere un cúmulo de competencias particulares que, en la actualidad, no forman parte de los programas curriculares de la educación formal. Sin embargo, es posible aprender cómo convertirse en gerente. Mucho de ello es conceptual, otra gran parte es energía y la mayor parte es dirección.

Los gerentes siempre deben mantener su vista en el objetivo real, pero sin dejar de mantenerse actualizado sobre lo que está sucediendo. El gerente comprende la necesidad de cada uno de los componentes del proyecto y asigna su administración a una persona, bajo su dirección. La forma en que el gerente fija y dirige el trabajo de los ejecutivos del proyecto predetermina el grado de éxito del mismo. Todos los componentes deben funcionar individualmente y en armonía, para que todo el proyecto llegue a feliz término. Según Crosby (1991) un gerente debe ser:

- **Un estudiante perpetuo.-** el flujo constante de información y las ideas cambiantes obligan al gerente a estudiar sin cesar; estando constantemente en busca de información;
- **Ético.-** el mejor atributo de un líder consiste en mostrar una conducta ética en cualquier circunstancia; quienes así se comportan gozan de la confianza y el respeto de los demás;
- **Siempre disponible.-** las personas sujetas a la influencia o al control de un gerente necesitan sentir que pueden acudir a él en el momento preciso;
- **Decidido.-** los subordinados establecen su propio nivel de decisión siguiendo el ejemplo del líder;
- **Enérgico.-** la energía es palpable en los individuos serios, esto funciona como un generador de confianza en los demás;

- **Fiable.-** un comportamiento estable es clave de la fiabilidad. Nada provoca la ineficiencia de una organización que el tener que estar adivinando aquello que puede agradar o desagradar al jefe;
- **Sensato.-** al convertirse en gerentes hay quienes sienten que el poder les autoriza a dejar de tratar con la realidad; llevan a cabo acciones aparentemente fundamentadas, pero que, en realidad pueden deteriorar la organización;
- **Modesto.-** resulta muy fácil llegar a la conclusión de que son el principio y el final de todo lo que acontece. Pueden desarrollar la idea de que ellos deben pensar en todo y de que no se les aprecia como es debido;
- **Apasionado.-** centrado en el trabajo es otra forma de decir apasionado en el mejor sentido y;
- **Agradable.-** saben que no tienen que ser groseros para que los demás reconozcan su preeminencia.

Las competencias

Las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.

Una competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización).

El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a hacer características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más adentro de la personalidad.

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación. Esto introduce al modelo de

Iceberg, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. En este esquema las competencias son centrales y superficiales, entendiéndose por estar en la superficie.

Además, el conocimiento de las competencias surge de la necesidad que los futuros gerentes aprendan a utilizar las capacidades del personal; siendo capaces de comunicarse, tomar decisiones, dirigir, crear un ambiente motivador y positivo, así como resolver conflictos, destacando las necesidades de liderazgo. Los líderes en las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a los cambios, entender la historia, el entorno, la tecnología y a los empleados de la empresa. El elemento humano debe ser observado, interpretado y encauzado; así debe funcionar una gerencia y un liderazgo decisivo, siendo oportuno y de alta calidad en un mundo rápidamente cambiante.

El enfoque de las relaciones humanas atrajo la atención de los gerentes sobre el importante papel que desempeñan los individuos para determinar el éxito o el fracaso de una organización. La dignidad humana, la autoestima del individuo y las relaciones son asuntos importantes que los gerentes eficaces deben tener en cuenta al tomar decisiones. La explotación, la manipulación y la insensibilidad hacia las

personas no son aceptadas en las organizaciones con una gerencia orientada hacia las personas.

Competencias gerenciales

La revisión conceptual que se acaba de hacer sobre las competencias nos permite formular la siguiente agrupación de competencias gerenciales:

- **Gerenciamiento de la Motivación del Personal.-** capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta autodirigida hacia las metas importantes
- **Conducción de Grupos de Trabajo.-** capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.
- **Liderazgo.-** habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer objetivos, darles adecuado seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones de los otros.

- **Comunicación Eficaz.-** capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Capacidad de dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.
- **Dirección de Personas.-** esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo, preocupándose tanto por la propia como por la de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización.
- **Gestión del Cambio y Desarrollo de la Organización.-** habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.²⁷

²⁷ <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/7.htm>

3.2.3 Teoría sobre habilidades

Muchas veces conocemos gente que marca nuestras vidas, tanto en el aspecto personal como en el laboral. A veces esa gente permanece cerca y otras solo están por un tiempo, nos deja algo de sí y se va, ciertamente algunos jefes no son la excepción a esta situación. Y cuando esto sucede, cuando tenemos un jefe que deja algo de sí y luego se va, normalmente cambiamos nuestra forma de actuar, nos vemos afectados en nuestra manera de tratar a la gente y ante cualquier situación recordamos el impacto que aquel jefe tuvo en nosotros. Eso, reconocen algunos autores como aprendizaje, un cambio en el comportamiento. Esta persona se vuelve nuestro modelo a seguir, se vuelve alguien a quien admiramos, pero ¿qué es realmente lo que genera ese impacto?, ¿Porqué hay gente así?, ¿Cuál es la diferencia entre un jefe y otro?

Las respuestas a muchas de estas preguntas, casi siempre son las mismas: “Es un líder nato”. Y esto es cierto, indudablemente es gente que marca la diferencia, es gente que se hace notar, es gente que sobresale y que en la mayoría de los casos cubre con todos los puntos anteriores. Hablamos de gente que cuenta con habilidades de comunicación, que es líder, que sabe como motivar a su gente, que sabe trabajar en equipo, que tiene habilidades de negociación y no evade el

conflicto, lo enfrenta, gente que toma decisiones y que tiene un gran autoconocimiento que repercute en una alta autoestima; sin embargo mucho más allá de toda la teoría, considero que la diferencia radica en que es gente grande, porque cuida las cosas pequeñas. Trataré de ampliar este punto²⁸.

Existen diversas teorías sobre el comportamiento, sobre el liderazgo y sobre las habilidades que una persona debe desarrollar para ser “Grande”. Tenemos teorías, como la de Myers- Briggs (Basada en las teorías de la conducta de Jung), que parte de cuatro dicotomías y la combinación que pueda existir de éstas trata de explicar la personalidad de la gente, y por ende las diferencias entre éstas. Estas dicotomías son: Extroversión vs. Introversión, Sensación (de sentidos) vs. Intuición; Pensamiento vs. Sentimiento y Juicio vs. Percepción. La combinación de estas 4 dicotomías da como resultado 16 diferentes tipos de personalidad.

Basado en la teoría anterior, Keirsey²⁹, dice que la gente es de determinada forma debido a su temperamento. Keirsey, menciona que la gente es diferente de los demás y que nada los hará cambiar. Señala que aún así no hay razón para cambiarlo, ya que las diferencias probablemente son buenas, no malas. Plantea que la gente es

²⁸<http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/SobrelasHabilidadesGerenciales.pdf>

²⁹ David Keirsey, Please understand me II, : Temperament, Character, Intelligence, 1998

diferente de varias maneras fundamentales. La gente quiere diferentes cosas; tiene diferentes motivos, propósitos, valores, necesidades, objetivos, impulsos y urgencias.

Keirsey no habla de personalidad, sino de temperamentos, y explica que éstos están dados en base a cómo la gente recopila información del medio ambiente (que puede ser con los sentidos o a través de la intuición) y cómo la procesa (que puede ser o de manera Racional, a través de los sentimientos, emitiendo juicios o a través de la percepción). La combinación de la recopilación y el proceso que se tiene de la información da 4 tipos de temperamentos básicos, que se pueden resumir de la siguiente manera:

- **Temperamento guardianes.-** son personas leales al sistema, se rigen por el deber, son muy confiables, tienen resistencia al cambio ya que conservan tradiciones, son precisos y son aquellos que dicen: “Si no está roto, no lo arregles” Personajes de este temperamento: Harry Truman, Elizabeth II, Jimmy Stewart, Madre Teresa, Colin Powell, Elizabeth I y George Washington.
- **Temperamento artistas.-** se considera gente de espíritu libre, están orientados a procesos, son buenos en situaciones de crisis, son impulsivos, tienen una alta necesidad de libertad y de espacio, son flexibles. Disfrutan el momento y son espontáneos. Aplican la frase: “Las ideas generales y

abstractas son la fuente de los más grandes errores de la humanidad”.

Personajes de este temperamento: Johnny Carson, Bárbara Streisand, Clint Eastwood, Amelia Earhart, Elvis Presley, Elizabeth Tylor y Franklin Roosevelt.

- **Temperamento idealistas.-** es gente que logra sus metas, son personas independientes, curiosas intelectualmente, no son conformistas, es gente basada en principios, y son arquitectos de cambio, se preguntan constantemente: “Qué pasaría si...” Personajes de este temperamento: Anne Lindbergh, Ghandi, Eleanor Roosevelt, Carl Rogers y Molly Brown,
- **Temperamento racionales.-** es gente que cuenta con habilidades interpersonales y puede ser considerado un seductor por su capacidad para convencer. Es gente que es un apoyo para otros, son simpáticos y cuentan con una imaginación vívida. Son hipersensitivos al conflicto, están en una constante búsqueda de sí mismos, necesitan de motivación y reconocimiento y son personas que quieren “Llegar a ser”. Personajes de este temperamento: Albert Einstein, Marie Curie, Dwight D. Eisenhower, Walt Disney, Bill Gates y Margaret Thatcher.

3.2.4 Métodos y Modelos para evaluar habilidades gerenciales

Evaluación de Desarrollo Gerencial

Para realizar la verificación y evaluación de habilidades gerenciales, tanto el gerente como el personal a su cargo deben familiarizarse con el concepto del proceso continuo de desarrollo, las características gerenciales de las organizaciones en sus diferentes etapas de desarrollo, y los pasos para realizar una Evaluación de Desarrollo Gerencial. Una EDG ayuda a trazar un mapa de la capacidad gerencial de la organización a través de la determinación de los tipos específicos de habilidades gerenciales en relación a las etapas de desarrollo organizacional, etapa inicial, etapa de crecimiento y etapa de madurez

Para una buena evaluación se debe seguir los siguientes pasos: lograr el compromiso del personal gerencial de mayor jerarquía para realice un EDG, incluyendo la junta directiva y otros interesados clave. Desarrollar un equipo de base que se responsabilizará de conducir la EDG, analizar y presentar los resultados, solicitar la contribución de los interesados clave y desarrollar el plan de acción. Desarrollar un mapa gerencial preliminar definiendo los indicadores gerenciales para cada área administrativa y los criterios de referencia para cada indicador de

acuerdo con cada una de las etapas de desarrollo. Diseñar y realizar pruebas con el cuestionario de EDG en base a los indicadores del mapa gerencial preliminar. Administrar el cuestionario. Analizar los hallazgos de la encuesta, desarrollar un mapa gerencial post-encuesta de su organización y obtener la retroalimentación del personal. Identificar las áreas que requieren de mejoras en base a sus hallazgos de la encuesta de EDG para su organización. Implementar el plan de acción. Institucionalizar el proceso EDG en su organización de modo que las evaluaciones sean conducidas anualmente o bi-anualmente.

Evaluación de 360 grados

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- Medir el Desempeño del personal.
- Medir las Competencias.
- Diseñar Programas de Desarrollo.

La evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: Jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

Los objetivos de realizar una evaluación de 360 grados son:

- Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
- Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

El verdadero objetivo de las evaluaciones de 360° es el desarrollo de las personas.³⁰

³⁰ http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/EVALUACION_360.pdf

Assesment Centre

Un Assessment Centre es un proceso estandarizado de evaluación, diseñado para minimizar todas las distintas formas de sesgo que pueden ocurrir en una evaluación, asegurando a cada participante el respeto al principio de igualdad de oportunidades, ya que éstos pueden demostrar sus capacidades a través de un amplio abanico de situaciones.

Así, los Assessment Centres o Centros de Evaluación, están dirigidos a valorar y examinar el potencial, las experiencias y capacidades actuales de una persona, así como su posible desarrollo profesional.

Los usos y aplicaciones de los Assessment Centres son variados, ya que como técnica aporta una información muy objetiva, fiable y actualizada, muy difícil de conseguir a través de otros sistemas de recursos humanos, dentro de una compañía.

Sus aplicaciones más importantes son:

- Selección y reclutamiento externo.
- Promoción interna a puestos con responsabilidades de gestión.
- Evaluación del potencial de gestión.
- Planificación de carreras.

- Reclutamiento interno de candidatos–profesionales, para programas de management.
- Detección de necesidades de formación.

Podemos identificar cinco características básicas que definen el diseño y la realización de los Assessment Centres, éstas son:

- Evalúan varias competencias.
- Integran diversas técnicas.
- Participan varios candidatos simultáneamente.
- Integran datos de varios evaluadores.
- Cumplen varios objetivos: selección; evaluación del potencial; planificación de carreras, detección de necesidades de formación...

3.2.5 Habilidades Gerenciales entre sectores y ramas de actividad (Cross – Occupational Competences)

Las competencias ocupacionales es un tema que se viene tratando desde muy temprano en el siglo XX con la finalidad de poder establecer diferentes niveles de salarios en una organización.

Cada vez más, nuevas ramas de producción fueron objeto de clasificación y la mayor cantidad de definiciones disponibles desembocó en el perfeccionamiento de técnicas de análisis de puestos de trabajo. Se diseñaron y establecieron un conjunto de métodos para ponderar diferentes factores de incidencia que pretendían establecer la complejidad y profundidad de un puesto de trabajo de modo que se pudieran especificar las características educativas, habilidades, destrezas y aún, condiciones físicas de los candidatos.

En la actualidad se han perfeccionado varias metodologías para el análisis ocupacional que pretenden identificar contenidos ocupacionales y facilitar la descripción de las competencias requeridas para el desempeño en una ocupación.

A continuación se detallará ciertos conceptos con respecto al análisis ocupacional:

- Según el Cinterfort/OIT, el análisis ocupacional es un proceso de identificación a través de la observación, la entrevista y el estudio, de las actividades y requisitos del trabajador y los factores técnicos y ambientales de la ocupación.
- Según el Instituto Nacional de Empleo de España (INEM) el análisis ocupacional se centra en la revisión de diferentes fuentes (clasificación de ocupaciones, información económica sectorial, estudios de necesidades de formación) y se desarrolla en dos grandes fases: la primera es el establecimiento de la estructura ocupacional de la familia profesional y la segunda es la determinación de perfiles profesionales de las ocupaciones.

Una vez que está claro que es la competencia ocupacional, se puede ahora si hablar de las competencias que un gerente en el presente debe tener para ser exitoso.

El dinamismo en el que hoy se ven inmersas las empresas las obliga a atraer, desarrollar y sobre todo conservar a gente con talento, para que la empresa logre conseguir sus objetivos a través de ellos. Por lo regular esta gente con talento es colocada en puestos gerenciales para que la organización pueda lograr con éxito los objetivos que se ha propuesto. En la actualidad el “talento” de las personas se ha

definido como competencias, esto es una serie de conocimientos, habilidades y actitudes que contribuyen a la eficiencia personal, esta serie de competencias son las que ayudan a las personas a alcanzar grados muy altos de eficiencia en las organizaciones.³¹

La sociedad de la información surge a raíz del acelerado avance de la tecnología de la información y comunicación, afectando drásticamente a las organizaciones, desde el punto de vista estructural, cultural y de comportamiento.

Lo anterior, conduce a la necesidad de plantearse una óptica distinta acerca de las competencias del gerente, ya que los cambios que se perfilan para el futuro serán tan complicados que la gerencia actual podría ser deficitaria y entrar en crisis.

Tradicionalmente, la gerencia estaba orientada hacia una racionalidad administrativa de realidades previsibles y manejables, porque estaba centrada más en lo tangible que en lo intangible, en la aparente facilidad más que en la complejidad y el caos, en la confiabilidad sobre el futuro más que en la variabilidad de éste, dando vida a una gerencia lineal que hoy se debate en un mundo

³¹ <http://homoempresarius.blogspot.com/2007/11/competencias-del-gerente-exitoso.html>

multidimensional en red. En la actualidad los principales paradigmas gerenciales admiten la complejidad, las paradojas, la incertidumbre y la transversalidad, además de manejar una profunda comprensión del sentido integral de la comunicación. (Rojas, 1999:55).

La comunicación, la información y el conocimiento son condiciones de la sociedad de hoy en días más no una opción. Emergen nuevas estructuras de pensamiento que modifican las formas de poder, saber y hacer. De manera que, las interrelaciones entre estos tres factores ofrecen una perspectiva distinta a los esquemas tradicionales gerenciales y unidireccionales. (Drucker, 1993; Castells, 1997; Willson, 1998). Cambian sujetos, objetos, entornos, modos de operar, y en consecuencia cambia la manera de pensar y actuar.

En el marco de las reflexiones anteriores, las organizaciones empresariales están sujetas a cambios y presiones que requieren nuevos patrones de gestión, que den respuesta a un contexto donde la información, la comunicación y el conocimiento se convierten en el eje estratégico de los negocios. Por lo tanto, las competencias del gerente deben estar basadas en estas tres fuerzas, pues son las que se perfilan como pilares para el diseño de la mejor estrategia para la empresa.

Entonces, el gerente que requiere esta sociedad es aquel que se basa por un lado, en el conocimiento, pues éste va ser la plataforma para diseñar la mejor estrategia para

la empresa, y por el otro, en la tecnología de información y comunicación, como elemento clave para desarrollar sistemas que permitan mejorar los procesos de transferencia de esos conocimientos.

En este sentido, Andrade et. al (2003), señalan que a través de la combinación de prácticas tecnológicas y organizacionales se puede proveer una infraestructura adecuada para apoyar los procesos de desarrollo de una gerencia basada en la información, comunicación y el conocimiento.

Debido a la importancia que tiene el conocimiento en la sociedad de la información, es elemental señalar qué es la gerencia del conocimiento. Según Koulopoulos, (2000: 343), “la gerencia del conocimiento incorpora los procesos organizacionales que buscan una combinación sinérgica de datos y capacidad de procesamiento de información de tecnologías de información, y la capacidad creativa e innovadora de los seres humanos”. Para Zorrilla (1997) la gerencia del conocimiento es el proceso de administrar continuamente conocimiento de todo tipo, para satisfacer necesidades presentes y futuras, para identificar y explotar recursos de conocimiento tanto existentes como adquiridos y para desarrollar nuevas oportunidades.

En las definiciones anteriores se pueden identificar dos elementos claves: 1) la tecnología de información y comunicación, como medio que facilita la transmisión del conocimiento, y 2) el recurso humano como fuente procesador del mismo, es decir, que la interacción entre ambos factores permite generar el conocimiento. Rory, (2000:29), expresa: “La tecnología de información y comunicación proveen el marco pero no el contenido. El contenido es una cuestión exclusiva de los individuos. La tecnología de información y comunicación facilita el proceso pero por si misma es incapaz de extraer algo de una persona”. De manera que es imprescindible tener claro como manejar esa tecnología para desarrollar sistemas que permitan mejorar los procesos de transferencia de conocimientos.

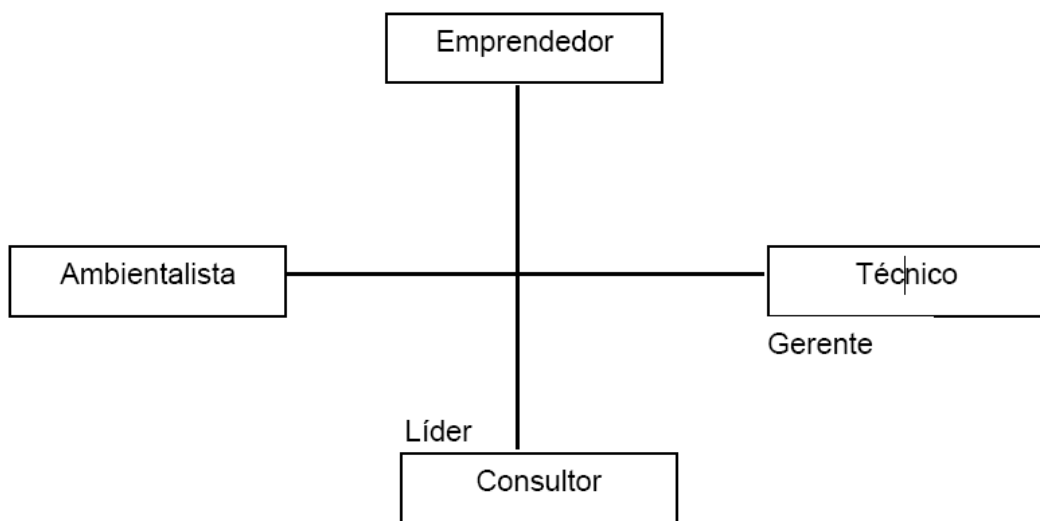
El gerente exigido por la sociedad de la información, además de poseer las competencias de un gerente de conocimiento, debe desarrollar también competencias relacionadas con el buen manejo de la información y comunicación.

Es así que la Universidad Rafael Beloso propone al “Gerente Infocomunicador del Conocimiento” (GIC), el cual está integrado por el modelo CKO (“Chief knowledge organization”, que traduce Jefe del Conocimiento en la Organización) propuesto por Earl (1999), y el modelo gerencial del “Pentágono Intangible” de Rojas (1994).

El modelo CKO describe al jefe del conocimiento en la organización, desde la óptica del líder y gerente. Desde el punto de vista del líder se requiere a un CKO: 1)

Emprendedor, con iniciativa y entusiasmo por el desarrollo comercial y la idea de crear algo. Otros aspectos que integran las características del emprendedor son: la novedad, aventura y riesgo. Además, el CKO debe ser un visionario para pensar nuevas formas de hacer las cosas y enfocarlas a resultados visibles.

Figura 2: Modelo CKO



Aquí es importante complementar con la idea de Rojas (1994), más que un simple gerente asalariado se necesitan gerentes que sean creadores de negocios potenciales para poder incrementar su dinamismo interno e ir en la búsqueda de nuevos paradigmas que lo conviertan en generador de riquezas; y 2) Consultor, capaz de escuchar las ideas de otros, trabajarlas y alimentarlas en caso de ser aplicables, para moldearlas a la visión de la empresa. Debe contar, también, con la capacidad de manejar relaciones interpersonales y estar dispuesto a permitir que otros

desempeñen el papel protagónico. Igualmente, debe estar abierto a los cambios, ya que el juega el rol de agente de cambio.

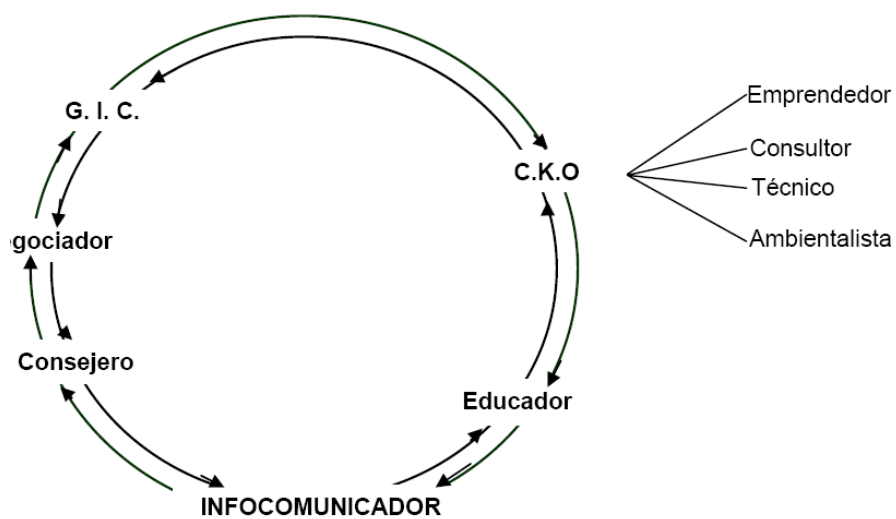
Desde el punto de vista del gerente, un CKO debe ser: 1) Tecnólogo, capaz de comprender cuáles son las tecnologías que puedan apoyar el proceso de generación de conocimiento, lo cual implica estar lo suficientemente informado para determinar qué cualidades debe poseer, qué oportunidades ofrece y cuál es el nivel de dificultad que implica su implementación, para saber cual adoptar; y 2) Ambientalista, porque debe fortalecer el conocimiento tácito, a través de la creación de ambientes sociales que permitan estimular tanto conversaciones programadas como casuales, la creación de espacios para grupos con intereses comunes y de aprendizaje para fortalecer el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales.

El modelo gerencial del Pentágono Intangible, propone cinco competencias que deben destacar al gerente y que para Rojas (1994) son roles que actúan diariamente sobre el éxito gerencial, que deben ser concebidos como energías interrelacionadas claves en el perfil del gerente de los próximos años. Estas competencias son: a) Empresario, para emprender nuevos caminos; b) Educador, para fomentar el aprendizaje en su organización; c) Consejero, para convertirse en el acompañante y amigo especial de quienes conforman su equipo de trabajo; d) Comunicador, para

edificar la comunidad de pensamientos; y e) Negociador, para poder llegar a acuerdos excelentes que favorezcan a su organización.

Las dimensiones propuestas por el modelo CKO, (i.e. emprendedor, consultor, tecnólogo y ambientalista) son esenciales para enfrentar los nuevos retos empresariales, sin embargo, es necesario integrarlo al modelo gerencial del Pentágono Intangible, por considerar que las competencias que lo conforman, son el complemento clave para proponer el nuevo modelo GIC, que enfatiza las dimensiones de educador, infocomunicador, consejero, y negociador.

Figura 3: Modelo GIC



<http://www.urbe.edu/publicaciones/telematica/indice/pdf-vol7-1/1-competencias-clave-del-gerente.pdf>

En conclusión, tomando en cuenta los conceptos analizados y las investigaciones realizadas por otras universidades, se puede decir que un gerente general que tiene las competencias necesarias para dirigir una empresa y su personal, está al tanto de la nueva tecnología e innovación, es decir, que se actualiza constantemente con las herramientas necesarias; pero que además tiene el conocimiento estudiado y adquirido técnicamente; y que sabe que el mundo es globalizado y que la competencia no es la empresa de a lado sino la que se encuentra en otro continente.

3.2.6 Desarrollo de Habilidades

El desarrollo de las habilidades tiene por objeto mejorar la efectividad general de los gerentes en sus puestos presentes y prepararlos para asumir más responsabilidades cuando son ascendidos. Los programas para el desarrollo de gerentes se han generalizado más en años recientes debido a que los gerentes, cada vez, exigen demandas más complejas y a que capacitar a los gerentes sólo por medio de la experiencia representa un proceso que requiere mucho tiempo y no es confiable.

La inversión que se necesita de las compañías para el desarrollo de gerentes es bastante grande. Por ejemplo, IBM ha requerido, desde hace muchos años, que todos los gerentes nuevos cumplan con un mínimo de 40 horas de capacitación administrativa en recursos humanos.

Después de esta capacitación inicial, se siguen exigiendo cantidades similares de participación. Sin embargo, algunas compañías no dependen de aplicaciones costosas para una capacitación formal. Por ejemplo, los gerentes de Exxon prefieren alimentar los talentos nuevos proporcionándoles experiencia práctica en el trabajo. Así, los ejecutivos de todos los niveles son enviados a puestos clave, en todo el mundo, con el objeto de que puedan ampliar su perspectiva y afinar su juicio.

Método en el trabajo

Los métodos en el trabajo suelen ser los preferidos, tratándose de programas para el desarrollo de habilidades gerenciales. Es mucho más probable que esta preparación, a diferencia de la preparación fuera del trabajo, se adapte al individuo, tenga relación con el trabajo y se ubique en un lugar cómodo.

Existen cuatro métodos formales básicos para el desarrollo en el trabajo:

- **La preparación.-** la capacitación de un empleado por parte de su supervisor inmediato; es, con gran diferencia, la técnica más efectiva para desarrollar gerentes. Por desgracia, muchos gerentes no quieren o no pueden preparar a quienes supervisan, Para que la preparación en el trabajo tenga sentido, el desarrollo debe estar templado con bastante vigilancia ya que los empleados no se pueden formar, a no ser que les permita resolver los problemas a su manera.

Con frecuencia, los gerentes se sienten obligados a decir a los empleados, con exactitud, qué deben hacer, negando con ello la eficacia de la preparación. Además, algunos administradores se sienten amenazados cuando se les pide que preparen a un empleado, por temor a estar creando a un rival. De hecho, el gerente tiene mucho que ganar con preparar a otro, pues con frecuencia, un gerente no será ascendido mientras no exista un sucesor disponible que pueda ocupar su lugar. Muchas empresas incluso han cambiado los nombramientos de los gerentes por nombramientos preparadores. En AT&T, Jere Stead es “preparador en jefe” de la División Global de Soluciones de información.

Muchas empresas se empeñan en capacitar a sus gerentes en el refina arte de la preparación. Los administradores conscientes, con frecuencia, llevan un

“expediente de la formación” de cada uno de sus empleados, en el que indican la capacitación que está recibiendo, las habilidades que adquiere y los resultados que está obteniendo. Quizá incluya también un registro de *incidentes críticos*; situaciones en las que un empleado manifiesta una conducta deseable o indeseable. Al discutir estos incidentes con el empleado, los gerentes pueden reforzar los hábitos aceptables (“En realidad manejaste muy bien la queja del cliente”), señalar con sutileza los hábitos malos (“No piensa que debería ser más firme con el proveedor) e identificar los renglones en los que el empleado necesita más desarrollo.

- **La rotación de empleos.-** implica cambiar a los gerentes de un puesto a otro, para que puedan ampliar sus experiencias y familiarizarse con los diversos aspectos de las operaciones de la empresa.
- **Los puestos de entrenamiento.-** los educandos ocupan puestos en el staff administrativo desde el momento de su ingreso, bajo la vigilancia de un gerente, muchas veces con el nombramiento de “asistente de”. Estas asignaciones brindan a los educandos la oportunidad de trabajar con gerentes sobresalientes, pues de lo contrario tendrían poco contacto con ellos, permitiéndoles además seguir su modelo.
- **Las actividades laborales planificadas.-** implican asignar a los educandos labores importantes, con objeto de desarrollar su experiencia y capacidad, Tal vez se pida al educando que dirija un equipo de trabajo o que participe

en la reunión importante de algún comité. Estas experiencias le ayudan a conocer la forma en que operan las organizaciones y también mejora sus habilidades para las relaciones humanas.

Los métodos fuera del trabajo

Las técnicas para el desarrollo, fuera del trabajo, sacan a las personas de las tensiones y las exigencias constantes del centro de trabajo, permitiéndoles concentrarse plenamente en la experiencia del aprendizaje. Además, les ofrecen la posibilidad de conocer a personas de otros departamentos u organizaciones, Por consiguiente, los empleados quedan expuestos a ideas y experiencias nuevas, muy útiles, al mismo tiempo que establecen contactos que también pueden ser útiles. Los métodos más comunes de desarrollo fuer del trabajo son las instrucción en aulas, impartida por la empresa y los programas para el desarrollo de gerentes, dirigidos por universidades y organizaciones como la Asociación Americana de Administración.

Casi todo programa para el desarrollo de habilidades gerenciales incluye alguna forma de instrucción en aulas, en la cual especialistas de la organización, o ajenos, enseñan a los educandos un tema específico. La instrucción académica, muchas veces, se complementa con casos de estudio, actuación de roles y juegos de negocios o simulaciones. Por ejemplo, tal vez se pida a los gerentes que actúen los dos papeles en una disputa obrero – patronal simulada.

Algunas organizaciones envían a ciertos empleados seleccionados a programas para el desarrollo de gerentes, dirigidos por universidades. Muchas universidades importantes cuentan con estos programas y su duración varía de una semana a tres meses o más. Algunas universidades también tienen programas de estudio, que duran todo un año, para gerentes de niveles medios. Por regla general, estos gerentes han sido señalados para su ascenso. Sus organizaciones los envían a programas universitarios con objeto de que amplíen sus perspectivas y se preparen para ascender a la gerencia general (en lugar de funcional). Los programas universitarios suelen combinar la instrucción en aulas con casos de estudio, actuación de roles y simulaciones.

Las corporaciones grandes, cada vez con mayor frecuencia, están asumiendo muchas de las funciones de las universidades con relación a la preparación avanzada, fuera del trabajo, de los empleados. Muchas corporaciones y asociaciones industriales ofrecen grados académicos, acreditados y avanzados. Xerox, RCA,

Ernst & Young, GE y Holiday Inn han adquirido instalaciones educativas que se parecen mucho a las de las universidades.

Con estas técnicas mencionadas, la mayor parte de los puestos vacantes se cubren con ascensos del personal de la compañía lo cual es un incentivo para los mandos medios.

Como se ha podido apreciar, los métodos de desarrollo son importantes dentro de las organizaciones para poder fomentar e incentivar el trabajo de los empleados, lo cual conlleva a que la empresa se desarrolle más interna y externamente.

3.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN

Según los estudios realizados por Edgar Schein, el desarrollo de habilidades gerenciales se centra en los 4 puntos siguientes³²:

- Habilidades analíticas,

³² <http://www.abante.cl/files/ABT/Contenidos/Vol-1-N2/4%20Raineri.pdf>

- Habilidades interpersonales,
- Habilidades emocionales; y
- Motivación y valores.

Durante el desarrollo de este de este punto se analizaran más a fondo cada uno de los cuatro tipos de habilidades.

3.3.1 Habilidades Analíticas

Las habilidades analíticas, según Schein (1978) se refieren a las habilidades intelectuales necesarias para ejercer efectivamente un cargo gerencial. Por ejemplo, la habilidad para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas, la capacidad de síntesis e interpretación de información, la capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas y la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades.

Para poder sobrevivir y prosperar dentro de las nuevas reglas del juego que impone el nuevo entorno de negocios en nuestro país, debemos ser capaces de promover y fomentar el trabajo de la fuerza laboral de una manera más inteligente. Los tiempos en los que el trabajador sólo tenía que obedecer órdenes y llevar a cabo la misma rutina todos los días han terminado ya para todas aquellas organizaciones que persiguen alcanzar mejores niveles de calidad y productividad. En este nuevo entorno, el éxito de las empresas que persiguen niveles altos de calidad y productividad depende en gran medida de las habilidades de sus trabajadores para identificar y solucionar problemas de manera más efectiva y eficiente.

Para que la gerencia alcance niveles importantes de calidad y productividad requiere desarrollar las siguientes habilidades analíticas fundamentales:

3.3.1.1 Identificar problemas en situaciones complejas y ambiguas

Las habilidades analíticas son fundamentales ya que sirven para detectar y solucionar problemas, llevando a cabo arreglos (toma de decisiones) efectivos y oportunos. La capacidad de solución de problemas y toma de decisiones debe ser

llevada al nivel más bajo posible dentro de la organización, lo anterior, permitirá aprovechar el conocimiento, la experiencia y la información que el trabajador tiene sobre su entorno de trabajo. Asimismo, que pueda compartir esa habilidad con otros en la organización, para que en equipo analicen y solucionen los problemas que enfrentan.

Otra razón por la cual estas habilidades analíticas son fundamentales es porque sirven para prevenir problemas. La prevención de problemas no se presenta de manera automática. El lograr que los trabajadores de línea sean capaces de identificar y prevenir problemas potenciales, requiere promover y fomentar en ellos el desarrollo de habilidades analíticas.

Estas habilidades analíticas son muy importantes también ya que los equipos de trabajo efectivos apoyan su actividad en habilidades analíticas. En muchos medios impresos se ha hecho notar regularmente los beneficios del trabajo en equipo. Sin embargo, el trabajo en equipo no es un fenómeno que se presenta de manera espontánea. Los equipos de trabajo efectivos han obtenido su experiencia a través de algunas dolorosas actividades y han madurado dentro de sus propias unidades operativas. Los miembros de un equipo de trabajo efectivo necesitan de habilidades analíticas para lograr una mejor comunicación, para solucionar sus conflictos, para solucionar problemas y para autodirigirse.

Finalmente, estas habilidades analíticas en solución de problemas y toma de decisiones, así como todas las actividades relacionadas, son fundamentales en el proceso de responsabilidad compartida (empowerment). La responsabilidad compartida significa proporcionar las responsabilidades y las habilidades necesarias para que las personas administren de manera adecuada su trabajo. La responsabilidad compartida es el eslabón entre los equipos de trabajo y los niveles de alta calidad y productividad de una organización.

3.3.1.2 Grado de conocimiento de sus propias motivaciones.

La motivación es hoy en día un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerla, además que impulsa a las personas a comprometerse con las metas de la organización, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

Por ello el líder debe tener capacidad para diagnosticar cuales son realmente sus propias motivaciones para así encontrar el punto en común y alinear sus intereses personales con la estrategia organizacional.

El estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral, pues, no es otra cosa que el intento de averiguar, desde el punto de vista de la psicología, a qué obedecen todas esas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas y su entorno laboral: ¿Qué es lo que motiva a alguien a hacer algo? ¿Cuales son los determinantes que incitan?.

Cuando se produce un comportamiento extraordinario de algún individuo siempre nos parece sospechoso. Frecuentemente intentamos explicar el patrón diferente haciendo referencia a los motivos, por ejemplo, si alguien triunfa en la bolsa escucharíamos el típico comentario que cita el dinero como motivación para dicho individuo. Se trata de estudiar los impulsos, tendencias y estímulos que acosan constantemente nuestra vida y nuestro organismo y que nos llevan, queramos o no, a la acción. Basándonos en esta afirmación se puede decir que cualquiera que intente responder a estos interrogantes está intentando explicar la motivación. Los psicólogos que estudian la motivación procuran comprobar las explicaciones de estos hechos mediante el estudio experimental. Algunos psicólogos tratan de explicar la motivación desde los mecanismos fisiológicos. Por eso son importantes los descubrimientos relativos al control de la acción por partes del cerebro como el

hipotálamo, el sistema activador reticular y el sistema limbico. Otros en cambio buscan los determinantes de la acción en términos de conducta y comportamientos.

Otro punto a destacar es que cuando hablamos de conducta motivada la estamos diferenciando claramente de conducta instintiva. Mientras una conducta instintiva no requiere "voluntad" por parte del sujeto, la conducta motivada sí que la requiere.

Así pues no conviene confundir la motivación con los estímulos ni con los instintos; los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes. Como su propio nombre indica la conducta motivada en el ambiente laboral requiere un motivo por el cual ponerse en marcha a desempeñar. Una conducta está motivada cuando se dirige claramente hacia una meta ya sea de trabajo o personal. El motivo es algo que nos impulsa a actuar, la necesidad de trabajar por el pago. El motivo se presenta siempre como un impulso, una tendencia, un deseo, una necesidad.

No todos los motivos tienen un mismo origen, ni son de la misma intensidad, ni tienden hacia las mismas cosas. Pero, sin embargo, se puede decir que el campo de la motivación en el ámbito laboral abarca la totalidad del psiquismo humano comprendiendo una gama amplísima de móviles que incitan al hombre constantemente a actuar y superarse en el trabajo. Así podemos señalar móviles que

van desde los impulsos más elementales, como el hambre, el sueño, la necesidad de trabajo, hasta los más complicados y complejos como puede ser el impulso o deseo de cierta persona a ser ingeniero de telecomunicaciones, periodista, maestro. Así pues vemos que toda actividad está motivada por algo, y ese algo es lo que hemos llamado motivo. Motivo es, pues, lo que nos impulsa a la acción, a la actividad. Esta actividad motivada es como un circuito cerrado en el que se pueden distinguir tres momentos principales: motivo, conducta motivada por el ambiente laboral y disminución o satisfacción de la necesidad.

Resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin (citado por Dessler, 1993) llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación: (a) la motivación depende la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente, (b) el comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta, (c) los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan.

Teoría de Schein del hombre complejo

La teoría de Schein (citado por Brunet, 1999) se fundamenta en: (a) por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior; (b) las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas; (c) las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias, (d) los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son mas flexibles en el trato con su personal. Finalmente el precitado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas.

El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se deben combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos. Los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impere en ella.

Las actividades y el comportamiento de la alta gerencia tiene un efecto determinante sobre los niveles de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del empleado debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de trabajadores.

3.3.1.3 Grado de conocimiento de sus propias fortalezas.

Para conocer mejor nuestras propias fortalezas debemos estar atentos a las reacciones espontáneas e inmediatas ante todas las situaciones.

El objetivo que un gerente sea capaz de conocer su perfil de fortalezas es que pueda situarse al comienzo del camino y descubra sus talentos más distinguibles. Sus talentos son el “material en bruto” requerido para desarrollar sus fortalezas, y

cuanto más claros y definidos sean esos talentos, mayor será la oportunidad para transformarlos en fortalezas.

Para desarrollar las fortalezas se necesitan dos tipos de conocimiento:

- Conocimiento objetivo de los hechos.- lo que se llama el contenido o sea de donde provienen las cosas.
- Conocimiento vivencial.- es el adquirido en el camino, no se encuentra ni en aulas ni en libros.

Las destrezas aportan estructura al aspecto vivencial. Las destrezas sirven para evitar el ensayo y error, y permiten incorporar directamente al desempeño los mayores descubrimientos de los mejores en cada campo.³³

Así entonces, un líder que sea consciente de sus fortalezas y sepa cómo aprovecharlas ayudaría a la organización tornándola más eficiente y satisfaciendo de una mejor manera tanto al cliente interno como al externo.

³³ BUCKINGHAM, M.; CLIFTON.D.(2001) "Ahora, descubra sus fortalezas". Colombia: Editorial Norma. P. 58-62.

3.3.1.4 Grado de conocimiento de sus propias debilidades.

Si una persona tiene poca autoconciencia o conocimiento de sí mismo/a, ignorará sus propias debilidades y carecerá de la seguridad que brinda el tener una evaluación correcta de las propias fuerzas.³⁴

La confianza en uno mismo permite al líder apoyarse en sus fortalezas y saber asumir exitosamente las tareas así como dejar a un lado las debilidades que puede afrontar dentro de él o fuera.

Reconocer las virtudes y compensar los defectos constituyen el primer paso en el logro de una consideración positiva de sí mismo. Por eso, lo primero es la capacidad para reconocer virtudes y compensar defectos y lo segundo es el cultivo disciplinado de habilidades, es decir, no dejar nunca de trabajar y desarrollar talentos propios.

Lo que distingue a los líderes de sus seguidores es la capacidad para desarrollar y mejorar sus habilidades. Los líderes parecían ser responsables de su propia

³⁴ demo.claroline.net/claroline/backends/download.php?url.

evolución e incluso habría sido acertado que se los llamara como “agentes de su propio desarrollo”.

Aunque sea insustituible en los logros, los líderes no tienen por qué ser excepcionales en todo. Pero es imposible no tener en cuenta los límites. Un rasgo que al comienzo no es más que un problema emocional personal puede llegar a ser trágico a causa de la repetición, de modo que los líderes eficaces aprenden a compensar sus imperfecciones antes que se vuelvan peligrosas.

El conocimiento que tiene el gerente de sus debilidades, le permitirán mejorar éstas y trabajar sobre ellas, y le dará mayor confianza sobre sí mismo, en lugar de esconderlas, tratará de buscar una solución para que no le afecten en su desempeño laboral ni en su interacción con otras personas. Esta sub habilidad está muy bien relacionada con lo que implica.

3.3.1.5 Darse cuenta rápidamente de la información que necesita para resolver un problema en particular.

La gente resuelve problemas a diario. Las personas no se dan cuenta de lo maravilloso e importante que es la resolución de problemas. La mayoría de la gente

ni siquiera se reconoce como una habilidad, de hecho, la mayoría de las veces la solución de problemas es una segunda naturaleza.

La resolución de problemas es un accesorio en la vida. Toda persona, especialmente los gerentes, tienen que ser capaces de resolver problemas. Los problemas saltan todos los días, a veces son pequeños y a veces son grandes. A veces la solución de un problema es una cuestión de vida o muerte y otras veces son simplemente una cuestión de mantener su salud. Independientemente de las razones por las que una persona necesita para resolver problemas, no se puede negar que lo necesita.

El arte de la resolución de problemas implica algo más que saltar a la solución más fácil. Un gerente realmente tiene que tener tiempo y analizar el problema. Tiene que venir con diferentes soluciones para que pueda encontrar la solución perfecta. Como gerente, la persona realmente tiene que hacer un esfuerzo consciente para resolver un problema en una nueva forma o de la mejor manera.

Aquí están algunos de los aspectos de la resolución de problemas que contribuirán a que el gerente pueda darse cuenta rápidamente de la información necesaria para tomar decisiones:

- **Siendo flexible.**- como se ha mencionado, tiene que ir más allá de su zona de confort. Tiene que evitar la urgente necesidad de ir a lo ya probado y cierto. Tiene

que ser flexible y estar dispuesto a probar algo diferente. El gerente nunca sabrá que tan grande puede ser solución si el gerente no la intenta.

- **Tomando tiempo para pensar.-** puede que sea necesario dar un paso atrás y examinar la situación antes de actuar. El gerente debe reflexionar un poco acerca de las distintas maneras en que puede resolver este problema. Mire sus opciones y deténgase antes de tomar acción.

- **Haciendo preguntas.-** parte de la solución de un problema es crear nuevas preguntas para responder. El gerente puede pensar que esto es tonto y agravando un problema, pero realmente haciendo preguntas se le condujo a soluciones más profunda.

- **Mirando el problema de una manera diferente.-** no aborde el problema como lo haría normalmente. Trate de pensar diferente acerca de él. Evite su tendencia natural. Esto puede ser difícil al principio pero una vez se acostumbre a pensar de otra manera se convertirá en segunda naturaleza.

- **Pensando de forma no convencional.-** vaya con soluciones que no hagan sentido. Es posible que se sorprenda y correr a través de una idea poco convencional que es la solución perfecta a su problema.

Mediante el uso de estas ideas se puede empezar a buscar en la resolución de problemas en una forma totalmente nueva. Ya no sólo saltar a la conclusión obvia, sino más bien ser capaz de encontrar realmente la solución perfecta.

Todo lo que realmente implica es retroceder y tomar algún tiempo. No todos los problemas deben ser inmediatamente resueltos. Se trata de los problemas que realmente le permitan poner el arte de resolver problemas a buen uso.

La resolución de problemas implica muchas habilidades diferentes. Las habilidades más importantes se resumen a continuación.

• **Pensamiento Creativo.**- tiene que ser capaz de pensar en una manera creativa y ver más allá de lo evidente si alguna vez desea ser un buen solucionador de problemas. El gerente no puede apegarse a lo obvio, porque en la mayoría de los casos esto nunca resolverá el problema. Tiene que estar dispuesto a pensar fuera de lo convencional, con un poco de lluvia de ideas podría llegar a una solución única.

El pensamiento creativo puede hacer a una persona un perfecto solucionador de problemas. Ser capaz de pensar de forma creativa permite a una persona a encontrar soluciones a los problemas que otros ni siquiera puedan pensar. Una persona es

capaz de llegar con buenas ideas que pueden no ser tan obvias. El pensamiento creativo es algo que puede ser de un enorme beneficio para casi cualquier profesión, porque el pensamiento rápido es una gran habilidad.

- **Razonamiento.**- el razonamiento tiene un lugar en la resolución de problemas, pero es importante no dejar que su razonamiento supere su creatividad. El razonamiento es conveniente, porque puede ayudarle a separar las buenas ideas de las malas para llegar a la solución final.

- **Objetividad.**- tiene que ser objetivo al acercarse a un problema. No se puede tener ideas preconcebidas acerca de cómo será la situación final o cómo se puede solucionar el problema rápidamente. Tiene que llegar a un problema con una mente abierta y la posibilidad de probar diferentes cosas para solucionarlo.

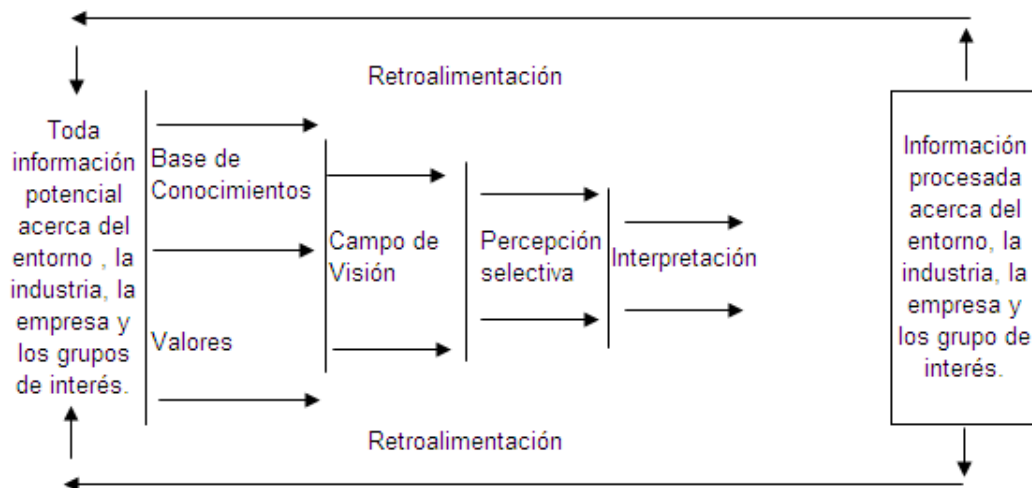
- **Actitud positiva.**- su actitud puede llevarle a un largo camino en su éxito como un solucionador de problemas. Tiene que ser positivo. Si se enfoca en un problema pensando que no será capaz de resolverlo entonces será muy probable que el gerente no será capaz de hacerlo. Tiene que pensar positivo y creer en sí mismo.

Estos aspectos le llevarán a un largo camino al gerente para ayudarle a ser un buen solucionador de problemas. Las competencias enumeradas anteriormente son

algunas de las principales cosas que necesita a fin de ser capaz de resolver los problemas de una manera constructiva.

El gerente puede aprovechar estas capacidades para convertirse en un mejor solucionador de problemas. Sólo necesita identificar qué cosas ya conoce o pueden hacer posible que puedan ser puestas a buen uso cuando esté resolviendo problemas.

Con respecto al manejo de la información para la toma de decisiones, se adjunta un cuadro para el mejor entendimiento del proceso cognoscitivo que implica el diagnóstico de un hecho.



3.3.1.6 Evaluar la validez de la información que no ha sido recopilada por él.

El directivo es una importante base de información, ya que al ser líder tiene acceso formal y fácil a cualquier miembro de su personal. El trabajo del directivo en una gran proporción es la comunicación, recibir toda la información que necesite y procesarla para comunicarla a los subordinados que deban saberlo o en conferencias al público en general sobre la información que le convenga transmitir. De ahí la importancia de que el gerente evalúe la información antes de transmitirla a los demás que le sirva de insumo para la toma de sus decisiones

Hay tres funciones que describen los aspectos informativos del trabajo de dirección: detector, propagador y portavoz.

Es muy importante que el gerente sea capaz por sí mismo de evaluar la relevancia de la información que recibe y con la que va a trabajar y a dar información; ya que de esta manera se garantiza que lo que hace y dice es verídico y con fundamentos suficientes para soportarlo. Esta habilidad implica que el gerente aún cuando emplee la lógica, debe intentar superar el aspecto formal de esta para poder entender y

evaluar los argumentos en su contexto; utilizar herramientas intelectuales para distinguir lo razonable de lo no razonable, lo verdadero de lo falso. Esta habilidad se encuentra ligada al escepticismo y a la detección de las falacias.

3.3.1.7 Aprender rápidamente a partir de la experiencia.

Aprender forma parte esencial del proceso de liderazgo. Lo que nos hace avanzar en la vida es nuestra capacidad de crecer, de descubrir nuevas posibilidades en nosotros mismos, en los demás y en nuestros mundos. Los triunfadores, cuando no saben lo que están haciendo se agarran a la experiencia, reconociendo con todas las fibras de su ser que están aprendiendo y que la vida no es otra cosa que el aprendizaje.³⁵

Es por esto que el líder de la empresa tiene que explotar esta sub habilidad; sea una experiencia buena o mala, siempre aprender de la misma para en un futuro mejorarla o no volverla a cometer. Un conjunto de buenas experiencias hacen que

³⁵ BENNIS, W. (2006) "Las claves del liderazgo". Barcelona: Deusto. P.103

dentro de la empresa se realicen las mejores prácticas tanto interna como externamente por lo que de esto depende el éxito de una organización

3.3.1.8 Encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas

En el punto 3.3.1.5 de esta investigación se menciona ya los aspectos de la resolución de problemas que se deben tomar en cuenta; además de las diferentes habilidades para poder tomar decisiones y soluciones a distintos problemas que puede enfrentar un gerente hoy en día.

3.3.1.9 Percibir una situación desde diferentes perspectivas

Al momento de tomar una decisión, el directivo tiene la responsabilidad de resolver cierta situación de la mejor manera. Un directivo, debe tener la mayor cantidad de información útil y debe ver a cada situación desde varios ángulos o perspectivas.

Para lograrlo, el gerente debe buscar fuentes diversas, pues no basta con tener información escrita en reporte. Debido a que una fuente muy importante son los trabajadores de las áreas involucradas, puesto que están mas cerca de las acciones día a día, el gerente debe mantener un nivel de comunicación que le permita aprovechar la información y los diferentes puntos de vista.

Un ejemplo muy claro de esta situación, son las juntas que las empresas mantienen todos los días lunes entre los jefes departamentales, en donde cada uno ve un problema desde el punto de vista de su área, así, el gerente de producción y finanzas desde su perspectiva aportarán con sus opiniones y plantearán sus objeciones.

La obligación del gerente en este caso es recopilar toda la información que recibe a través de sus empleados, analizarla y tomar una decisión tomando en cuenta las diferentes perspectivas de los departamentos de su empresa.

3.3.1.10 Creatividad e ingenio

La creatividad es un proceso en el que se conjugan elementos fisiológicos y psicológicos; conscientes e inconscientes. Estos permiten que el cerebro realice conexiones impredecibles que posibiliten ampliar el panorama de observación, relación, síntesis y análisis del individuo; permitiendo que pueda llegar a ser ingenioso, recursivo y talentoso. El ingenio exige además, que el individuo sea oportuno, aplique lo creado, le interese su relación con el entorno.

En la actual economía del conocimiento la creatividad es más importante que nunca. Pero muchas empresas inconscientemente utilizan prácticas de gestión que la matan, aplastando la motivación intrínseca de sus empleados, es decir el fuerte deseo interno de hacer algo basado en intereses y pasiones.

Los directores no matan la creatividad a propósito. Pero en su búsqueda de la productividad, eficiencia y control acaban minando la creatividad, la cual es el sustento de aquellas en el mediano y largo plazo. Los imperativos empresarios pueden, tienen y deben coexistir con la creatividad, para lo cual los directores tienen que cambiar radicalmente su manera de pensar.

La creatividad gerencial generalmente se asocia la creatividad con las artes y a pensar en ella como la expresión de ideas originales en grado sumo. Pero, en las empresas, la originalidad no es suficiente. Para ser creativa, una idea también debe ser apropiada, útil y viable. De alguna forma debe influir en la forma de hacer negocios, por ejemplo, mejorando un producto o abriendo una nueva vía para abordar un proceso, e inclusive generando nuevas maneras de pensar estratégicamente.

Las asociaciones hechas entre la creatividad y la originalidad artística frecuentemente dan lugar a confusión sobre el lugar apropiado para la creatividad en las organizaciones empresariales. Así pues muchos creen que la creatividad es algo vinculado sólo con el marketing, la publicidad, o el diseño de productos o procesos. Pero la creatividad puede beneficiar a todos los departamentos de una empresa.

Para muchos la creatividad se refiere a la manera de pensar que tiene la gente, o sea a la mayor o menor inventiva con que enfocan los problemas. Pero pensar imaginativamente es sólo una parte de la creatividad, pues para que ella tenga lugar

se necesita además pericia y motivación. Así pues, la creatividad es el resultado de combinar tres elementos, la capacidad de pensar creativamente sumado a la pericia y la motivación.

La pericia comprende todo lo que una persona sabe y puede hacer en el campo más amplio de su trabajo. La pericia constituye lo que el economista y psicólogo Herbert Simon denomina la “red de posibles desplazamientos”, el espacio intelectual que utiliza para explorar y solucionar problemas. Cuanto mayor sea este espacio, mejor.

El pensamiento creativo se refiere a cómo las personas enfocan los problemas y sus soluciones, su capacidad para reunir las ideas existentes formando nuevas y especiales combinaciones. La capacidad en sí depende en gran medida de la personalidad así como de la manera de pensar y de trabajar de la persona. Su creatividad se verá incrementada si combina en su razonamiento conocimientos de campos aparentemente dispares.

La pericia y el pensamiento creativo son materias primas de cada individuo; sus propios recursos naturales, pero hay un tercer factor que determina lo que hace realmente la gente, y ese factor es la motivación.

Los directivos pueden influir en los tres componentes de la creatividad: pericia, capacidad de pensamiento creativo y motivación. Pero el hecho es que influir en los dos primeros resulta bastante más difícil y consume bastante más tiempo que influir en la motivación.

Las prácticas que hacen que la creatividad salga en los gerentes y en los trabajadores de cualquier empresa son:

- **Reto.-** de todas las cosas que los directores pueden hacer para estimular la creatividad, una de las más eficaces consiste en asignar a cada persona el cometido idóneo para ella. Los directores pueden asignar a cada persona trabajos que encajen con su pericia y su capacidad de pensamiento creativo y que fomenten la motivación intrínseca. Las compaginaciones perfectas amplían las capacidades de los empleados, pero la magnitud de esa ampliación es crucial: no tan pequeña que se sientan aburridos pero tampoco tan grandes que se sientan abrumados y amenazados por una pérdida de control.
- **Libertad.-** cuando se trata de conceder libertad, la clave para la creatividad es dar a la gente autonomía respecto a los medios pero no necesariamente con los fines. La gente será bastante más creativa si le da libertad para decidir la manera de escalar una montaña concreta, lo cual no implica dejarles elegir qué montaña van a escalar. Así, unas metas estratégicas

claramente definidas mejoran la creatividad de las personas. Es pues muy importante que quien defina estas metas las deje bien claras en la organización y que esas metas permanezcan estables durante un período de tiempo significativo. Resulta difícil trabajar creativamente hacia la consecución de un objetivo si éste se mueve constantemente. La autonomía respecto al proceso estimula la creatividad, porque dar a las personas libertad en cuanto a la manera de enfocar su trabajo fortalece su motivación intrínseca y su sentido de titularidad, de que aquel trabajo y sus resultados les pertenecen. La libertad en cuanto al proceso también permite que las personas enfoquen los problemas de maneras que sacan el mayor provecho de su pericia y su capacidad de pensamiento creativo.

- **Recursos.-** los dos recursos principales que afectan a la creatividad son el tiempo, el espacio físico apropiado y el dinero. Los directivos han de asignar estos recursos cuidadosamente. De la misma manera que tienen que compaginar a la persona idónea con la tarea adecuada, decidir cuánto tiempo, cuanto y qué espacio físico conceder y, cuanto dinero van a asignar a un equipo o un proyecto requiere un juicio muy ponderado. Explorar nuevos conceptos, alcanzar soluciones únicas y deambular por el laberinto puede resultar un proceso lento. Los directivos que no dan tiempo para explorar o no planifican períodos de incubación están obstaculizando inconscientemente el proceso creativo.

- **Características de trabajo en grupo.-** si se quieren crear equipos que generen ideas creativas, es un deber prestar la debida atención a la conformación de dichos equipos. Para ello debe crear grupos que se respalden mutuamente con diversidad de puntos de vista y antecedentes, porque cuando los equipos se componen de personas con diferentes bases intelectuales y diferentes enfoques del trabajo; es decir diferentes conocimientos prácticos y diferentes estilos de pensamiento creativo; las ideas suelen combinarse y actuar de maneras muy útiles y estimulantes. Pero ésta diversidad es sólo un punto de partida, los directores también deben asegurarse de que los equipos que forman tienen otras tres características. Una es que sus integrantes deben compartir el mismo entusiasmo por las metas del equipo, la segunda es que los integrantes del equipo deben mostrar una clara disposición a ayudar a sus compañeros durante los períodos de dificultades y en los contratiempos. Y la tercera consiste en que cada miembro del equipo debe reconocer los conocimientos y los puntos de vista singulares que cada uno de los otros componentes del equipo pone sobre la mesa. Estos factores no sólo mejoran la motivación intrínseca sino también la pericia y la capacidad de pensamiento creativo.
- **El estímulo del supervisor.-** los empleados pueden considerar que su trabajo es interesante o estimulante sin necesidad de que nadie se lo recuerde, pero sólo durante un período de tiempo limitado. Sin embargo,

para mantener esa pasión, la mayoría de los empleados necesitan sentir que su trabajo importa a la empresa.

- **Apoyo de la organización.-** El ánimo que se recibe de los supervisores realmente fomenta la creatividad, pero ésta se incrementa en gran forma cuando la organización como un todo la respalda. Tal apoyo es tarea de los líderes de una organización, que deben poner en práctica los sistemas o procedimientos apropiados y enfatizar valores que dejen claro que los esfuerzos creativos son una prioridad absoluta.

3.3.2 Habilidades Interpersonales

El siguiente grupo de habilidades identificadas por Schein, son las habilidades interpersonales, estas se refieren a aquellas necesarias para relacionarse efectivamente con otras personas al interior y exterior de la organización. Estas habilidades incluyen capacidades en áreas como comunicación interpersonal, desarrollo de un ambiente de colaboración entre los subordinados y la capacidad para influir en personas sobre las que no se tiene un control directo.

Las habilidades interpersonales permiten relacionarse con una diversidad de personas, especializaciones, prioridades, nacionalidades y culturas en forma armónica, son las que además facilitan conseguir la información para diagnosticar nuevas situaciones, decidir cursos de acción y coordinar el trabajo en forma más flexible e informal (Mintzberg, 1983).

Las habilidades interpersonales se han transformado en un requisito para poder desenvolverse adecuadamente en cargos que demandan flexibilidad y adaptación a los cambios organizacionales y ambientales, junto con una alta frecuencia de interacciones con otras personas (Jones y De Philippi, 1996).

3.3.2.1 Desarrollo de habilidades interpersonales

El desarrollo de habilidades interpersonales como liderar a subordinados; tratar con los superiores; desarrollar relaciones efectivas con compañeros, clientes o proveedores; es otro factor por el que se puede medir la habilidad de un gerente y de un empleado en general.

Hoy en día son pocas las empresas que ofrecen a sus trabajadores la posibilidad de desarrollar habilidades que les permitan mejorar la escucha activa, la capacidad para solucionar conflictos o negociar, o incluso comunicarse de forma más eficiente con sus compañeros.

Tal vez esto sea debido a que los ejecutivos de estas empresas asumen que este tipo de habilidades son intrínsecas del individuo, y que ya vienen con ello de fábrica.

El desarrollo de estas habilidades es beneficioso para el crecimiento profesional, pero también para el desarrollo personal, ya que no sólo mejorarán las relaciones con los clientes y compañeros, sino también con la pareja, los familiares y amigos.³⁶

El desarrollo de las habilidades interpersonales no puede quedar restringido al ámbito laboral, ni tampoco lo pueden limitar creencias como “*es que yo soy así*”, ni siquiera el tamaño de la empresa en la que trabajamos.

El coach puede ayudarnos a identificar las habilidades menos desarrolladas para ejercer nuestro trabajo de forma eficiente, así como a eliminar ciertas barreras que hasta el día de hoy nos han impedido desarrollar estas habilidades interpersonales.

³⁶ <http://jgarteizf.wordpress.com/2008/11/05/desarrollo-de-habilidades-interpersonales/>

3.3.2.2 Mejoramiento de las habilidades interpersonales

Las habilidades interpersonales constituyen un aspecto muy importante en la eficacia gerencial. Existen algunas habilidades como una escucha eficaz, la forma adecuada de dar retroalimentación sobre el rendimiento, a delegar autoridad y crear equipos eficaces, entre otras.

La facultación como estrategia para desarrollar ventajas competitivas forma parte de estas habilidades, la cual debe ser tomada muy en cuenta por parte de los directivos de una empresa y de los gerentes.³⁷

Los gerentes actualmente están permitiendo a los empleados poseer control total de sus trabajos; y hoy en día se aplica mucho lo que se denomina equipos autoadministrados.

³⁷ <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/7.htm>

La autoadministración se refiere a la competencia fundamental que incluye la conciencia de uno mismo y de todo aquello que le rodea, la automotivación y la administración de la carrera profesional propia, conociendo como manejarse y adaptarse a situaciones cambiantes. Esta capacidad incluye las siguientes destrezas interrelacionadas:

- **Aprendizaje.-** habilidad de ganar conocimiento a base de la experiencia diaria y de mantenerse al día de los desarrollos del campo en que se encuentre.
- **Administración personal del tiempo.-** aptitud de manejar varias tareas al mismo tiempo, mediante la fijación de prioridades y la asignación de tiempo de manera eficiente.
- **Atributos personales.-** comprenden diversas características personales que ayudan a hacer frente a las diarias situaciones de trabajo.
- **Normas éticas.-** comprenden un conjunto de creencias y comportamientos que una persona aplica al hacer frente a situaciones que involucran juicios morales y de valor.

Hoy en día lo que está sucediendo es que los gerentes están facultando a los empleados, es decir los están poniendo a cargo de lo que ellos hacen, al hacer esto los gerentes están aprendiendo a dar el control, de modo tal que los empleados están

aprendiendo a asumir la responsabilidad de su trabajo y a tomar las decisiones adecuadas; a través de esto se está cambiando los estilos de liderazgo, las relaciones de poder, la forma de diseñar el trabajo y al mismo tiempo la manera en que se estructuran las organizaciones y se llevan a cabo las habilidades interpersonales.

3.3.2.3 Las habilidades interpersonales en el trabajo

Las personas con habilidades interpersonales en el trabajo ayudan a los demás a mejorar, más aún los gerentes de área o el gerente general. Esto permite entablar relaciones duraderas y conseguir sus propósitos.

La aptitud para entablar una conversación con las personas es la habilidad más importante para tener éxito en el trabajo como gerente y como un empleado en general.

Para potenciar estas habilidades interpersonales en el trabajo se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Centrarse en la conversación,

- Mostrar disposición; y
- Superar la timidez.

Las personas hábiles para relacionarse en el trabajo observan a los demás, se comunican con ellos y fomentan el establecimiento de relaciones. Entablan amistad en reuniones cortas y encuentran posibilidades donde parece no haberlas.

- Escuchar activamente ,
- La curiosidad,
- Optimismo,
- Confianza; y
- Facilidad de conversación

Todas estas son habilidades que favorecen el desarrollo de las relaciones satisfactorias. La clave para conseguir una ventaja competitiva es el establecimiento de relaciones sólidas.

Las personas con habilidad para relacionarse en el trabajo utilizan la conversación para fomentar la comprensión mutua y establecer contactos. Además existen tres

rasgos comunes de las personas que saben conversar de un modo eficaz. Éstos son:³⁸

- El interés por las personas,
- La valoración de las conversaciones triviales; y
- El dominio de la habilidad de escuchar

En primer lugar, la habilidad para la conversación se manifiesta en un interés real por los demás. Los buenos conversadores conciben la conversación como un modo de obtener información sobre el interlocutor y aprender.

En segundo lugar, los buenos conversadores aprecian el valor de las charlas. Las charlas son conversaciones informales que permiten a las personas compartir información sobre diversos temas. Es un modo de comunicarse con los demás en situaciones en que una conversación formal sobre trabajo no sería apropiada.

Crear que las personas son interesantes es esencial para una conversación eficaz. El interés real relaja a los participantes y propicia una conversación fluida.

³⁸ <http://www.esmas.com/finanzaspersonales/488176.html>

3.3.2.4 Las habilidades interpersonales en la administración de un proyecto

En el mundo de la administración de proyectos los involucrados suelen ser muy técnicos en todo lo que se ha de implementar, pues ciertamente la utilización de elementos y técnicas medibles posibilitan una monitorización y control efectivos de las actividades.³⁹

No obstante, los proyectos siempre son realizados por personas quienes a diferencia de máquinas no pueden ser programadas, pues obviamente tienen una carga subjetiva la cual puede aparecer durante la ejecución de un proyecto.

En tal sentido, el PMP Moisés Moshinsky expuso el tema “Competencias y Habilidades Interpersonales para Administrar Proyectos”, en el cual destacó que el éxito de un proyecto además de estar determinado por lograr los requerimientos en alcance, tiempo y costo, también implica un balance adicional de calidad, recursos y otros factores.

³⁹http://www.liderdeproyecto.com/noticias/conferencia_pmi_mexico_competencias_y_habilidades_interpersonales_para_administrar_proyectos.html

El éxito puede presentar diferentes grados, ya sea a corto plazo; corto-mediano plazo; mediano-largo y largo plazo, este último implica un posicionamiento y visión hacia el futuro, aunque se trabajen en objetivos a corto plazo, los cuales con el tiempo permitirán lograr la meta final.

La consecución de ese éxito viene dada por aplicación de competencias que son de: conocimiento, desempeño y de habilidades interpersonales. El primer tipo corresponde a todo el bagaje teórico y cognoscitivo que posee un administrador de proyectos.

Las competencias de desempeño tienen que ver con la manera de cómo se llevarán a la práctica todos esos conocimientos en una situación de proyecto de real. Por su parte, las habilidades interpersonales corresponden a las capacidades de comunicación y establecer vínculos que permitan una relación efectiva entre los miembros del equipo del proyecto, stakeholders, proveedores, clientes y todos los involucrados.

Muchos de los conflictos que se presentan en los proyectos son debido a factores humanos, de allí la importancia de identificar y practicar habilidades interpersonales que son indispensables para lograr incidir de manera positiva en las personas que

intervienen en los proyectos y así tener más posibilidades de llevarlos a feliz término.

Es por esto que la comunicación efectiva y oportuna, en conjunto con otras habilidades son piezas fundamentales que deben aplicarse de manera internalizada entre todos los integrantes de un equipo de proyecto, gracias a que esto permitirá el conocimiento apropiado de la marcha de un proyecto, así como las situaciones adversas por las que puede atravesar algún integrante y que en cierta forma podrían afectar su desempeño y por lo tanto al proyecto.

Un buen administrador de proyectos debe conocer muy bien a su equipo y tener con cada integrante un trato personalizado, pues no puede suponerlos a todos como una gran masa, pues cada uno es un sujeto distinto que requiere un trato diferente al de otro.

3.3.3 Habilidades Emocionales

Esta categoría de habilidades descrita por Schein son el conjunto de habilidades que usan las personas para tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros, tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante, la perseverancia, el enfrentar temas "difíciles" con componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización.

En organizaciones más orgánicas y flexibles, el dominio de habilidades interpersonales y emocionales, tales como el ser capaz de analizar contextos sociales y grupales, influenciar sobre éstos, negociar soluciones, organizar equipos de trabajo y establecer relaciones sólidas y estables con otros grupos dentro y fuera de la organización, adquieren un valor determinante en el éxito o fracaso de una gestión (Allred, Snow y Miles, 1996; Ancona, Kochan, Scully, Van Maanen y Westney, 1996).

En cada instante de nuestra vida experimentamos algún tipo de emoción o sentimiento. Las emociones son experiencias muy complejas y para expresarlas utilizamos una gran variedad de términos, además de gestos y actitudes.

En este sentido, las emociones forman una parte esencial de nuestra existencia, íntimamente vinculadas a nuestras conductas y pensamientos. Por tanto, el conocimiento de las emociones propias y las de los demás y su manejo racional al servicio de los intereses comunes, podría ser un elemento esencial que puede contribuir a mejorar notablemente la adaptación social. A esto lo llamamos Inteligencia Emocional.

Schein (1992), afirma que la palabra inteligencia deriva del latín *intelligere*, que quiere decir exactamente recolectar de entre, es decir, elegir y separar cosas de un conjunto, operación que implica establecer relaciones, seleccionar y por tanto percibir y discernir. Es esta complejidad del proceso inteligente, esta intervención de tantos elementos que a su vez entrañan tantos aspectos psíquicos, lo que ha hecho tan particularmente difícil, sino imposible, la pretendida definición tradicional de la inteligencia.

La Inteligencia Emocional es un área de investigación relativamente nueva y creciente que ha generado gran controversia tanto en la comunidad científica como en los medios de comunicación. La IE se convirtió, a principios y mediados de los noventa, en una etiqueta tan de moda que era usada para denominar cualquier aspecto personal que incluyera motivación, emoción o rasgos de personalidad (Mayer y Cobb, 2000). El constructor formal de la Inteligencia Emocional, propiamente dicha, emerge durante el periodo 1990-1993 en el que aparecen diversos artículos publicados de la mano de Salovey y Mayer (Mayer, DiPaolo y Salovey, 1990; Mayer y Salovey, 1993; Salovey y Mayer, 1990), quienes la conceptualizaron como un tipo de inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y las de los demás; desarrollo de habilidades emocionales, además, discriminar entre ellas, y usar la información (afectiva) para guiar el pensamiento y las acciones de uno (Salovey y Mayer, 1990, pp.189; Mayer y Salovey, 1993, pp. 433). En 1997 Mayer y Salovey redefinen el concepto como la habilidad para percibir, valorar y expresar la emoción adecuada y adaptativamente; la habilidad para comprender la emoción y el conocimiento emocional; la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten las actividades cognitivas y la acción adaptativa; y la habilidad para regular las emociones en uno mismo y en otros.⁴⁰ Sin embargo, fue Daniel Goleman quien fomentó el interés por la Inteligencia Emocional con el best seller “Emocional Intelligence”.

⁴⁰ Mayer y Salovey, 1997, p. 10, Salovey, Woolery y Mayer, 2001, p. 280

Goleman retoma el modelo y perspectiva planteada por Salovey y Mayer aunque incorpora otros conceptos que hacen que su visión del concepto sea más general y amplia, pero también más difusa.

Hoy en día, las empresas deben estar siempre evaluando las herramientas que les puedan ofrecer la inteligencia emocional, ya que ésta puede ayudar a controlar las actitudes del personal en la organización, determinando así el potencial para aprender habilidades prácticas como el autoconocimiento, motivación, autorregulación, empatía y relaciones personales, que indudablemente les servirán a los empleados como base para su desarrollo personal y profesional.

Las empresas que desean elevar su desempeño orientándose hacia la calidad, deben buscar estrategias internas que las ayuden a alcanzar sus objetivos. Para satisfacer las complejas necesidades de los clientes, se requiere de un trabajo no individualizado; por el contrario, la utilización exitosa de grupos cuyos miembros tengan diferentes habilidades, antecedentes, y experiencias, incrementa la posibilidad de ofrecer soluciones creativas.

Es necesario entender y hacer entender que la inteligencia emocional, genera competencias que influyen la habilidad de una persona para enfrentarse a las

demandas y presiones del entorno. Por lo tanto, servirán como una herramienta para agregar valor a la organización y desempeñar un papel significativo para conseguir que el centro de trabajo no sólo sea el más productivo y rentable, sino que sea un lugar significativo y agradable.

Las aptitudes emocionales se están colocando a la vanguardia de las habilidades empresariales, reflejando cambios radicales en los lugares de trabajo, representando una nueva realidad competitiva. Se está pasando de una jerarquía corporativa, con un jefe manipulador y agresivo recompensado, a un virtuoso en habilidades interpersonales que lideriza el futuro corporativo de las organizaciones. Todo este cambio se ha venido dando gracias a la presión ejercida por la globalización y la tecnología de la información.

Una de las responsabilidades básicas de los gerentes en general, es proveer la motivación necesaria a sus equipos de trabajo en la organización, considerando que su ausencia limita la consecución de los objetivos organizacionales, además de ser el elemento indispensable para la generación de un buen clima organizacional.

Por ello, se requiere de grupos gerenciales con un estilo de liderazgo participativo, democrático que inspiren el trabajo de equipo, que se permita desarrollar en las

personas actitud positiva, sentido de pertenencia, motivación hacia el trabajo y compromiso real con la organización.

3.3.3.1 Factores que componen la inteligencia emocional

- **El conocimiento de las propias emociones o autoconciencia.-** se considera como la capacidad para reconocer en uno mismo los sentimientos en el mismo momento en que aparecen; se asume como un estado de alerta en relación con la participación del individuo en los acontecimientos del ambiente que le rodea. Es de suma importancia para controlar la irritabilidad y para evitar el desaliento. (Goleman,1995).
- **El control de las emociones.-** es una habilidad básica que permite regular o modificar estados anímicos y sentimientos cuando éstos son inconvenientes en una situación dada (Goleman, 1995); permite al individuo ser coherente y objetivo.
- **La motivación.-** es la fuerza motriz cuyo resultado es la acción y el movimiento. Cuando se tiene automotivación, se tiene autoestima elevada,

se programan metas y objetivos, se tiene una visión de futuro y se logran vencer los temores al fracaso.(Goleman,1995).

- **La empatía.-** según Goleman, es la capacidad para reconocer las emociones de los demás, una habilidad fundamental para establecer relaciones sociales positivas y vínculos personales. Permite la adaptación a las señales sociales de los que le rodean; siendo ésta una habilidad fundamental en el Trabajador Social para el desempeño de su profesión.
- **La habilidad social.-** es la destreza en las relaciones humanas es determinante para el desarrollo personal, social y profesional (Goleman,1995), esta herramienta indispensable para el gerente ya que le permite comprender a los demás, resolver conflictos y trabajar en equipo, es necesaria para poder desempeñarse en una labor interdisciplinaria.

Aplicando el concepto de inteligencia emocional, que abarca estos cinco factores a la empresa, se podría decir que el rendimiento de los gerentes depende de los conocimientos, habilidades y destrezas antes mencionados.⁴¹

⁴¹ <http://papyt.xoc.uam.mx/media/bhem/docs/pdf/43.PDF>

3.3.3.2 Principios primordiales de la Inteligencia Emocional

- **Recepción.-** cualquier cosa que se incorpore por cualquiera de los sentidos.
- **Retención.-** corresponde a la memoria, que incluye la retentiva (o capacidad de almacenar información) y el recuerdo, la capacidad de acceder a esa información almacenada.
- **Análisis.-** función que incluye el reconocimiento de pautas y el procesamiento de la información.
- **Emisión.-** cualquier forma de comunicación o acto creativo, incluso del pensamiento.
- **Control.-** función requerida a la totalidad de las funciones mentales y físicas.

Estos cinco principios se refuerzan entre sí. Por ejemplo, es más fácil recibir datos si uno está interesado y motivado, y si el proceso de recepción es compatible con las funciones cerebrales. Tras haber recibido la información de manera eficiente, es más fácil retenerla y analizarla. A la inversa, una retención y un análisis eficientes incrementarían nuestra capacidad de recibir información.

3.3.3.3 Características de las capacidades de la Inteligencia Emocional

- **Independencia.-** cada persona aporta una contribución única al desempeño de su trabajo.
- **Interdependencia.-** cada individuo depende en cierta medida de los demás.
- **Jerarquización.-** las capacidades de la inteligencia emocional se refuerzan mutuamente.
- **Necesidad pero no-suficiencia.-** poseer las capacidades no garantiza que se acaben desarrollando.
- **Genéricas.-** se puede aplicar por lo general para todos.

3.3.3.4 Inteligencia Emocional en la organización

“Sí es posible aplicar con éxito la inteligencia emocional a la dirección de personas en la empresa aún en momentos y situaciones difíciles y comprometidas, si directivos y empleados mantienen un verdadero empeño en profundizar y sobresalir en el cuidado de los siguientes puntos: las causas de la inestabilidad laboral, la capacidad del personal directivo de recuperar a los empleados que no rinden y el potencial del empleado de llevar una vida satisfactoria. Y si un ejecutivo o jefe concluye que el despido de un empleado es inevitable, hay que medir adecuadamente a priori la resonancia del despido en la organización.” Valls (1999)

El mismo Goleman (1998) y demás autores definen el éxito de gerentes líderes y trabajadores en personas de alto nivel de desempeño, destrezas, habilidades técnicas y emocionales, bien desarrolladas alcanzando capacidad de dar sentimientos que cada vez se hacen más competitivos y necesarios en la familia, la gerencia y la sociedad.

Las competencias emocionales que más se repitieron como decisivas en el éxito de los líderes y de sus empresas, han sido clasificadas en cuatro categorías, contando

con varias competencias cada una para presentar así, las 20 Competencias Emocionales Claves:

- **Auto-conciencia.-** la habilidad para reconocer y comprender los propios estados emocionales, sentimientos, rasgos, así como su efecto en las demás personas. Las competencias que se miden y desarrollan en esta categoría son: la auto-confianza, la capacidad para despertar estados emocionales alegres y llenos de buen humor.
- **Auto-regulación.-** la habilidad para controlar y redireccionar impulsos y estados emocionales negativos, unido a la capacidad para suspender juicios y pensar antes de actuar. Las competencias que se miden y desarrollan en esta categoría son: autocontrol, confiabilidad, conciencia, adaptabilidad, orientación a resultados e iniciativa.
- **Empatía.-** las habilidades para sentir y palpar las necesidades de otros y de la propia organización, unida a la apertura para servir y cubrir las inquietudes de quienes le rodean. En esta categoría se miden y desarrollan: la empatía, la conciencia organizacional y la orientación al servicio.
- **Socialización.-** engloba el dominio de estrategias y formas de relacionarse afectiva y efectivamente con las demás personas, creando redes de relaciones, construyendo climas agradables, abiertos y efectivos en sus conversaciones. Las competencias en esta categoría son : desarrollo de

persona, liderazgo, influencia, comunicación, gerencia del cambio, manejo de conflictos, construcción de redes y la cooperación en equipo.

3.3.3.5 Habilidades técnicas cognoscitivas y emocionales

Es notorio y evidente que dentro del entorno, existe un alto grado de insatisfacción emocional originado por los resultados de nuestro sistema, tal insatisfacción está presente en las opiniones que expresan los diferentes sectores de la comunidad, a través de los medios de comunicación y conversaciones cotidianas interpersonales.

La insatisfacción apunta tanto a la calidad como a la cantidad, a las condiciones ambientales, conocimientos, procedimientos, capacidades y destrezas, técnicas como conjunto que se emplean en el arte y ciencia, por medio de la educación, formación y entretenimiento.

Es así como se forma el sistema físico, psíquico y emocional dentro de lo social, político y cultural, por esta razón es importante mejorar las habilidades, capacidades y disposición para ejecutar con gracia, amor, paciencia y tolerancia las tareas,

funciones, toma de decisiones en el organismo, empresa o institución donde servimos como entes receptores y trasmisores de Valores Humanos Universales.

3.3.4 Motivación y Valores

Este punto se refiere a la presencia de aspectos motivacionales y valóricos adecuados para ejercer un cargo gerencial. Entre éstos, Schein destaca el compromiso con la organización y su misión, el deseo de obtener logros en su trabajo, el grado de dedicación a su carrera y el ajuste entre los valores e intereses personales, y los valores e intereses del cargo u organización.

Las habilidades de motivación son esenciales para el desarrollo del compromiso con los cargos, carreras laborales y organizaciones en que se desempeñan los ejecutivos.

3.3.4.1 Hipótesis de Motivación y punto de vista de Schein

Los supuestos e hipótesis básicas a través de un análisis histórico sugieren que las organizaciones se han basado en una de éstas tres opciones:

- **El “Modelo racional – económico”**.- que se basa en el supuesto que las personas se encuentran principalmente motivadas por un interés económico que es un recurso manejado por las empresas para obtener cumplimiento organizacional por parte de los distintos miembros. Este enfoque es particularmente útil cuando se opera bajo el modelo de administración científica de Frederick Taylor, los sindicatos no tenían el poder que tienen en la actualidad, y las personas comienzan a privilegiar la calidad de vida incluso a veces por encima de lo que ganan y se lleva a sus casas. Como resultado de la mayor complejidad en las tareas, el mayor expertise en el desempeño, y las turbulencias del mercado externo que dificultan la división de las tareas en varias sub-tareas, esta opción pierde vigencia en el mundo actual, especialmente en los países con mayores ingresos per capita en el mundo.
- **El “Modelo Social”**.- que surge a partir de las limitaciones del “Modelo racional – económico” y de las distintas evidencias que han mostrado la importancia de otras variables más allá de los componentes físicos en el

trabajo. Se aprende que los estándares de producción ya no vienen de la cúspide de la empresa, ni de un líder, ni gerente o supervisor; más bien, las normas de productividad son establecidas por los mismos grupos de trabajo como se ha mostrado en el experimento de Elton Mayo (trabajo de investigación en Hawthorne) y también en trabajos posteriores de Rensis Likert y Mc Gregor.

- **El “Modelo de auto-realización”**.- que encuentra su sustento en que las actividades desarrolladas en la empresa son cada vez de menor alcance y profundidad al dividirse las tareas en sub-tareas y los procesos en sub-procesos. La organización en su esfuerzo por maximizar utilidades “rutiniza todo lo que es posible rutinizar” (Eric Gaynor Butterfield: Congreso de Desarrollo Organizacional en la Argentina, 1997). Las personas tienen que encontrar un significado en lo que hacen buscando la auto-realización de modo de alcanzar su potencial más alto. Encontramos dentro de este modelo de auto-realización a exponentes de primera línea expertos en cambio y desarrollo organizacional, como ser, Douglas Mc Gregory con su Teoría “Y”, a Frederick Herzberg con su “enriquecimiento del trabajo” y también al Modelo II de Chris Argyris (aprendizaje organizacional).

Para Edgar Schein estos tres modelos no son suficientes para explicar los motivos por los cuales las personas están (o no lo están) suficientemente motivadas. La

mirada desde adentro de cada una de las personas no responde necesariamente a uno de estos modelos durante todo el tiempo, en todas las organizaciones, bajo todas las situaciones. Puede ser que el modelo racional económico sea útil en un determinado momento de la empresa cuando no puede sobrecargarse de costos fijos y que el modelo social sea aplicable cuando se necesita trabajar en equipo donde distintas unidades departamentales deben colaborar y trabajar coordinadamente para lanzar un nuevo producto o servicio. Y es probable que tengamos que tener en cuenta el modelo de auto-realización para aquellas personas que ya han satisfecho todas sus necesidades de orden económico y quieren trasladar experiencias y beneficios para otras generaciones (como en el caso del hombre generativo). Teniendo en cuenta todas estas complejas relaciones, en situaciones complejas, en organizaciones complejas y dentro de contextos complejos, entre otros, Edgar Schein sugiere un nuevo modelo al que denomina el “Modelo Complejo”.

Los conceptos sobre los cuales se sustenta este Modelo Complejo de Edgar Schein son los siguientes.

- Según Edgar Schein en toda organización está presente lo que el mismo denomina como el “contrato psicológico” y que éste es el factor fundamental por cuanto determina el nivel de motivación del personal. Este contrato psicológico está compuesto de una serie de expectativas que el participante organizacional tiene en su relación con la empresa y que no están escritas ni

normadas formalmente. Schein sugiere que muchos de los conflictos que salen a luz como por ejemplo las huelgas en los cuales los reclamos por lo general tienen que ver con aspectos y variables económicos, se originan por violaciones al “contrato psicológico” no-escrito. Es de hacer notar que este contrato psicológico tiene tres aperturas; además del contrato psicológico a la luz del individuo (tal cual hemos visto más arriba), también está el contrato psicológico a la luz del superior y de la organización. Por lo general las empresas esperan lealtad de parte de su personal, ser reservados y discretos sobre aspectos vitales de la empresa que impactan sobre los resultados económicos de la misma, entre otros. Para que el empleado sea productivo tiene que existir una correspondencia directa en los contratos psicológicos de los distintos actores. Si no existe correspondencia entre los distintos contratos psicológicos no ha de existir la necesaria fuerza motivadora. Schein advierte que hay que tener en cuenta que el contrato psicológico cambia permanentemente, y que el mismo debe ser entonces continuamente renegociado, especialmente teniendo en cuenta la carrera del personal dentro de la empresa.

- Otro aspecto muy importante y que maneja genialmente Edgar Schein, es la variable tiempo. Schein sugiere que la dinámica prevaleciente en las carreras de los miembros organizacionales es un componente muy importante y las denomina “perspectiva de desarrollo de carrera”, donde debe conciliarse el plan de carrera de los individuos con el planeamiento de los recursos

humanos de la empresa en su conjunto. Y alerta además sobre la importancia de “puntos clave en la transición”. El ingreso a la organización, como también cuando es trasladado a otra posición dentro de la empresa, requiere que el incumbente tenga en cuentas que en el inmediato quizás deba mantenerse dentro de los valores vigentes y concentrarse solamente en cambiar algunas prácticas y procedimientos. La transición de un trabajo con expertise profesional a uno de carácter gerencial requiere habilidades, competencias y destrezas nuevas, y otro punto clave en la transición tiene que ver con los desplazamientos hacia arriba o laterales.

- De acuerdo con Edgar Schein hay que tener muy en cuenta lo que el mismo denomina como “ancla de carrera” que tiene que ver con las aptitudes, expectativas, necesidades, motivos y actitudes desarrolladas por cada una de las personas basada sobre experiencias que han sido interpretadas en una forma particular, vivenciadas durante sus primeros años en la empresa. Schein cita el caso de un joven graduado que haciendo uso del ancla de competencia gerencial renunció a su empresa a pesar de que sus superiores estaban contentos con su performance; esto se debió a que el mismo graduado consideraba que solamente trabajaba en realidad unas dos horas al día! Es muy usual que el ancla de carrera sea la competencia técnica o profesional de la persona; muchos no alcanzan su potencial cuando son transferidos de una función profesional a una función gerencial, y al verse forzado al nuevo rol puede comenzar a desarrollar acciones que lo expulsen

o se autoexpulse de la empresa. En el libro del Dr. Donald Cole y Eric Gaynor Butterfield titulado “Suicidio Profesional o Asesinato organizacional” se hace referencia al dilema que vive el participante organizacional cuando lo que “tiene en la cabeza” no llega a coincidir con lo que sucede en el día a día dentro de la empresa (en muchas grandes corporaciones los jóvenes profesionales tienen en su cabeza que pueden llegar a ser presidentes de la corporación, algo a lo que acceden muy pocos; la gran mayoría ni siquiera permanece más de 3 años después de su ingreso a la organización).

Adicionalmente, vale mencionar que Edgar Schein enfatiza que el gerente general con el fin de motivar a sus empleados y a él mismo, debe tener una firme creencia en la planificación estratégica de su empresa, es decir, misión, visión, objetivos, etc., así; toda la empresa al ver que el gerente general cree en su empresa y en su gente, va a crear una motivación total para sus empleados e intrínsecamente, estos realizaron un mejor trabajo en un mejor ambiente laboral.

3.3.4.2 Valores dentro de la cultura organizacional

Si bien es cierto que la función principal de toda organización es el aumento de sus ingresos por encima de sus gastos, y que muchos pudieran pensar que esto es posible gracias a buenas inversiones o al mantenimiento de una contabilidad confiable, también es verdad que nada de esto sería posible sin el factor humano.

Denominamos organización laboral a los "agrupamientos humanos que se integran para cumplir actividades sistematizadas y reiteradas en torno a un sistema de objetivos preestablecidos en un espacio físico y con un carácter temporal perdurable" (Katz y Kahn, 1989), quedando establecido que las organizaciones laborales son grupos de seres humanos, que se rigen por los mismos principios de funcionamiento grupal: conjuntos de personas que se convocan para realizar una actividad que requiere de la interacción de sus miembros para llevarse a cabo y en la cual se generan sentimientos entre éstos (Homans, s/a).

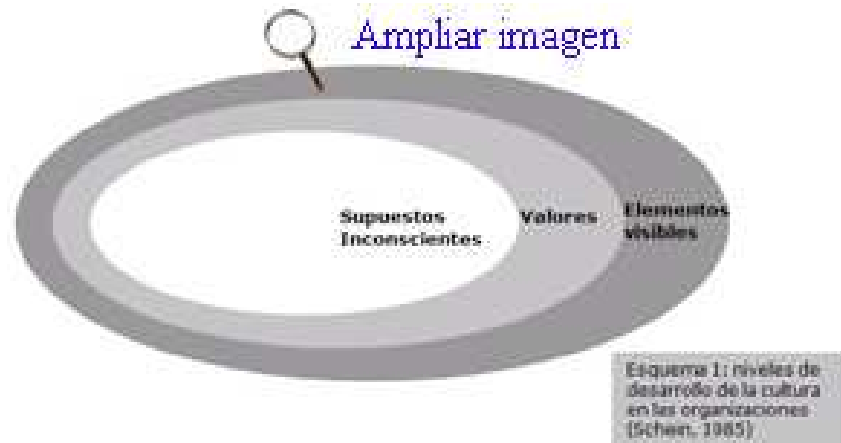
En el caso específico del grupo que conforma una organización laboral, la actividad a la que se convoca está dada por la misión de la entidad (la razón de ser), por el objeto social (actividades aprobadas de forma legal que le autoriza ejercer en correspondencia con la misión) y por la visión (la meta de la organización en un

tiempo determinado). Para dar cumplimiento a estos tres elementos, se requiere de una estructura compuesta por personas que interactúan entre sí, organizadas en subsistemas por áreas de funcionamiento, derivadas de las demandas y características de la actividad fundamental. A partir de la interacción de estas personas se producen estados afectivos inherentes al hombre como ser social, generándose lo que se denomina cultura organizacional de forma espontánea.

Es entonces el hombre el eslabón fundamental de la empresa porque, a pesar de que en muchos casos la máquina hace las funciones fundamentales, son los hombres quienes la manipulan, e incluso existen puestos de trabajo donde no hay máquinas en lo absoluto, donde se venden servicios, interviniendo al cien por ciento la participación humana.

En esta interrelación sistemática, coordinada y perdurable que existe dentro de las organizaciones laborales, se construye una subjetividad particular que incluye la llamada cultura organizacional. Edgar Schein (1984) define este concepto como "el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien, a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos

problemas". Schein propone la identificación de la cultura en tres niveles dentro de la organización, como lo señala el siguiente gráfico:



El primer nivel corresponde a los artefactos visibles, comprendido por el ambiente físico de la organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de sus integrantes, el patrón de comportamiento visible, documentos, cartas, etc.

El segundo nivel, es el de los valores que dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa. Su identificación, según Schein, solamente es posible por medio de entrevistas con los miembros claves de la organización.

Finalmente, el tercer nivel es el de los supuestos inconscientes, que revelan más confiadamente la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. En un primer momento estas premisas fueron valores conscientes que con el pasar del tiempo

dejaron de ser cuestionadas, constituyéndose en "verdades", volviéndose inconscientes.

De esta manera, las organizaciones laborales son complejos sistemas, cualitativa y cuantitativamente diferentes unos de otros, con características particulares enmarcadas en la cultura en que se desarrollan sus miembros y a la cual convocan a participar.

Se define entonces a la cultura organizacional como el "conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones compartidas por las personas que integran una organización, los cuales regulan su funcionamiento dentro de la misma (Ponjuán, 1998: 73). La cultura y la historia de una organización son la base fundamental para que surja el sentimiento de pertenencia de sus trabajadores con ella, o lo que tradicionalmente se conoce con el nombre de identidad corporativa, y es mediante la comunicación en que se engarzan las relaciones humanas que se da lugar al proceso de creación y apropiación cultural, y a la transmisión de las características culturales organizacionales, no sólo a sus miembros, sino a los elementos externos a ella.

3.3.4.3 Los valores en la identidad e imagen corporativas

Los valores son una parte de la cultura organizacional que conforma la identidad de los trabajadores con su empresa. Generalmente se ha dirigido la atención del estudio de la identidad corporativa a la relación que guarda con la imagen corporativa, sin embargo, esta identidad también es el resultado de formaciones culturales más complejas que son las que, en última instancia, dotan a los trabajadores del sentimiento de pertenencia a su centro. ¿Por qué los valores y no otro elemento de los que forman a la cultura? Porque son precisamente los valores los que actúan directamente sobre las actitudes de las personas, interviniendo en que una creencia se convierta en comportamiento, de ahí la necesidad de tomarlos en cuenta a la hora de querer obtener resultados.

Podemos actuar sobre el trabajador de manera directa, motivándolo extrínsecamente a partir de recompensas materiales, pero los mejores logros se encuentran en los resultados que el trabajador tiene a partir de una motivación intrínseca, cuando siente que el cumplimiento de las metas organizacionales se corresponden con sus metas personales, y por esta razón, se esfuerza en el cumplimiento de su tarea. Estamos hablando precisamente de lo que ocurre cuando hay una correspondencia entre los objetivos empresariales con los objetivos personales, cuando los valores

empresariales forman parte de los influyen intereses personales que puedan dañarla como sistema.

Usualmente, la filosofía ha utilizado el concepto de valor atendiendo a dos acepciones: el "valor objetivo" y el "valor subjetivo". En primera instancia, el valor se define como "aquella propiedad de los objetos materiales y de la conciencia social que por afectar positiva o negativamente las necesidades del sujeto, engendran en éste una orientación afectiva o motivacional de aproximación o evitación respecto a la misma"; y en segundo lugar como "el reflejo cognoscitivo del valor objetivo en la personalidad o en la psicología social del grupo como una orientación afectivo-motivacional" (González, 2000: 307). Es decir, cuando utilizamos el término valor en esta definición subjetiva, nos referimos precisamente a la forma como el valor objetivo forma parte del mundo intrapsíquico, ya sea de la persona como individuo independiente, de los grupos y/o de la sociedad, lo cual nos hace comportarnos consecuentemente.

Entonces podemos hablar de la existencia de valores sociales y valores individuales, formados a partir de la interacción del sujeto con un objeto (material o no), donde este objeto llega a alcanzar un significado y un sentido específicos para el sujeto dada esta interacción, y transmitidos de sujeto a sujeto por medio del proceso de comunicación. Los valores tienen razón de ser gracias al hombre como ser social.

Un valor es "una convicción o creencia estable en el tiempo, de que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria" (Rokeach, 1973). Ya sea como valía, como valentía o como forma estratégica de dirección, los valores representan los tipos de aprendizaje relacionados con la consecución de un comportamiento que ha demostrado ser más competente que la ejecución de su opuesto (ser honrados es preferible a ser fraudulentos, ser autónomos es preferible a ser dependientes).

Una organización laboral nace con determinados valores, pero está sujeta a las influencias internas y externas del desarrollo. De esta manera hay determinantes que influyen en la formación de valores, como son:

- Las creencias y valores del fundador
- Las creencias y valores de la dirección actual
- Las creencias y valores de los empleados
- La formación e influencia de los consultores a partir de cursos, por ejemplo
- La normativa legal existente
- Las reglas de juego del mercado
- La historia

- La cultura social
- Los resultados de la empresa

Para que los valores lleguen a funcionar como el impulso motivador para la acción, deben transitar necesariamente desde un punto reactivo (donde sólo regulan el comportamiento como una forma de presión externa), transitando como proceso adaptativo (siendo utilizado como una necesidad en función de obtener una meta), hasta llegar a tener el grado de valor autónomo (ejecutándose el comportamiento por parte del sujeto, a partir de una internalización de las metas, fuera de todo margen de recompensa o castigo).

Esto quiere decir que si queremos que los trabajadores de una organización laboral asuman un comportamiento determinado a partir de la formación de valores corporativos en ellos, necesariamente se debe iniciar esta formación desde la externalización de la ejecución a partir del uso de los valores, hasta su internalización; desde un programa de recompensas y castigos conscientemente elaborado por el grupo destinado a la formación de estos valores, hasta que no se haga necesario el uso de estos mecanismos para que el trabajador actúe a partir de estos valores una vez aprehendidos y aprendidos.

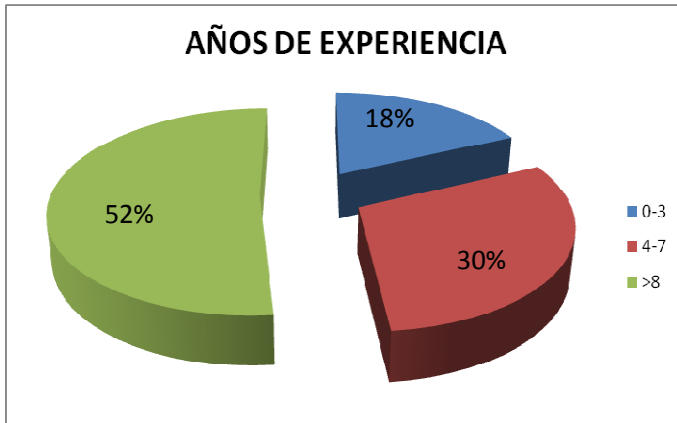
4. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SUBSECTOR EDICIÓN DE LIBROS, FOLLETOS, PARTITURAS Y OTRAS PUBLICACIONES; EDICIÓN DE PERIÓDICOS, REVISTAS Y PUBLICACIONES PERIÓDICAS; ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN Y ACTIVIDADES CON SERVICIOS RELACIONADOS CON LA IMPRESIÓN DE LA GRAN INDUSTRIA DE QUITO

4.1 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES

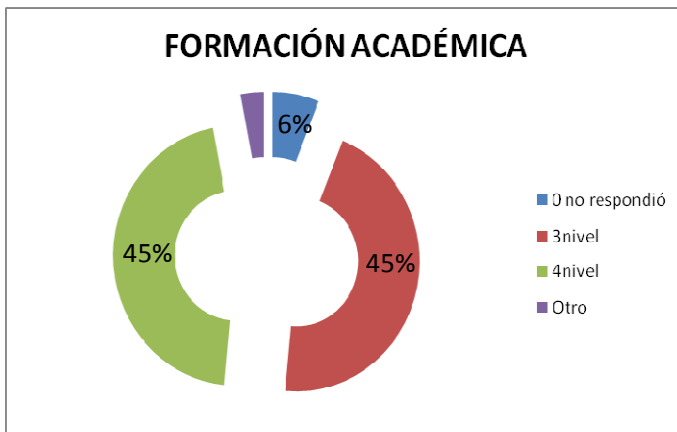
En este capítulo se describirá las habilidades gerenciales que fueron identificadas en el subsector de fabricación de productos de madera y fabricación de papel y productos de papel; además se analizará mediante tablas y gráficos los resultados obtenidos.

Para este efecto, se utilizó un cuestionario elaborado por el grupo FALIMAR, el cual fue aplicado a una muestra de gerentes de 5 diferentes empresas del sector manufacturero de la ciudad de Quito, seleccionadas del ranking de las mejores empresas de la Gran Industria según la clasificación CIU del año 2007. El cuestionario se aplicó a 33 personas; un promedio de 6.6 personas por empresa.

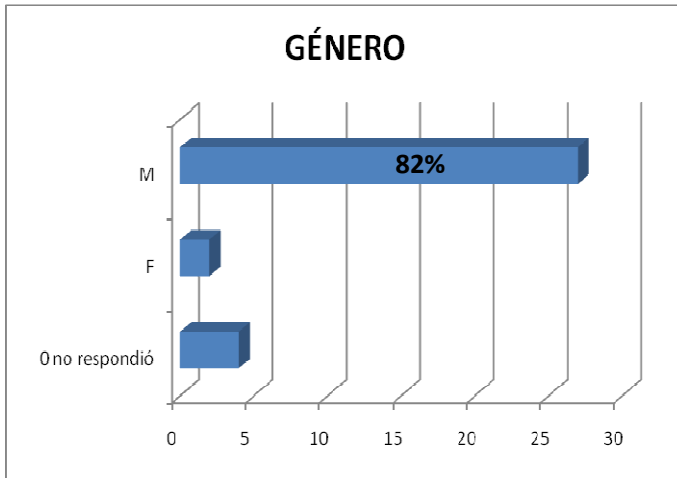
En este cuestionario también se abordaron preguntas sobre aspectos biográficos como: edad, género, experiencia, nivel de instrucción, formación académica. A continuación los cuadros presentan las características de los encuestados en las diferentes empresas:



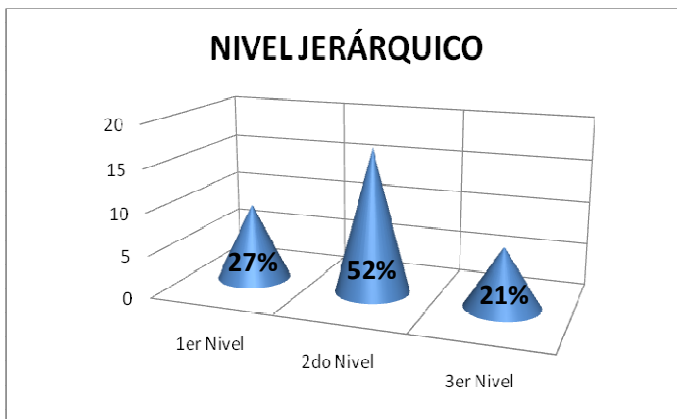
Como se puede evidenciar con respecto a los años de experiencia más de la mitad de los encuestados tienen 8 o más años de experiencia. Este resultado es totalmente razonable ya que al encuestar gerentes de diferentes niveles se requiere que los mismos cumplan con cierto tiempo de experiencia antes de ocupar un puesto gerencial.



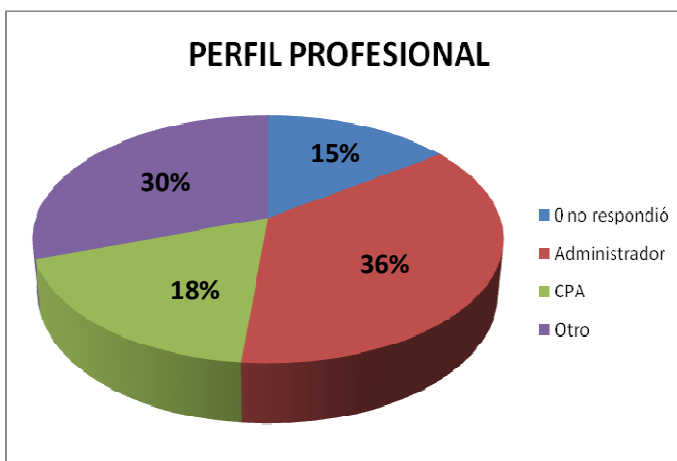
Con respecto a la formación académica podemos ver que el 45% de los encuestados tienen un título de 3er o 4to nivel. Este resultado evidencia que como un requisito para puestos gerenciales dentro de la gran Industria de Quito, se solicita que las personas tengan al menos un diploma universitario.



Dentro del tipo de género se puede evidenciar que más del 80% son hombres; contra un 3% aproximadamente de mujeres. Esto nos indica que dentro de la gran industria de Quito aún predomina una cultura machista y que las mujeres no han logrado posicionado en cargos gerenciales como se hubiera esperado.



Como podemos evidenciar, dentro de los gerentes encuestados más de la mitad fueron gerentes de segundo nivel. Esto se debe a que dentro de las empresas donde se realizó la encuesta, el organigrama tipo era jerárquico con un solo gerente general y varios subgerentes y no más bien lineal en donde los niveles jerárquicos son un poco dejados a un lado.



Dentro del análisis del perfil profesional de los gerentes analizados podemos ver que en un mayor porcentaje son Administradores. Sin embargo, este porcentaje es apenas mayor a la tercera parte del total. Los otros dos tercios de los gerentes tienen un perfil entre CPA (18%) y Otros (30%). ingenieros en sistemas-

El 30% de Otros, después de haber conversado con los gerentes se pudo establecer que sus perfiles eran principalmente: Economistas, Ingenieros en Sistemas, Ingenieros Industriales.

Adicionalmente, vale la pena traer a mención que se utilizó una escala Likert, donde las posibles respuestas a las encuestas eran:

- 5: Siempre
- 4: Casi Siempre
- 3: Algunas Veces
- 2: Rara Vez
- 1: Nunca

A continuación, se detalla las características de los gerentes de la gran industria de Quito segregados por las 4 habilidades de Schein:

4.1.1 Motivación y Valores

Con respecto al grupo de motivación y valores, se ha podido verificar que los gerentes de primero, segundo y tercer nivel, se caracterizan por:

Son responsables frente a sus tareas diarias y extraordinarias, fuera y dentro de la oficina, y es así que:

- Se preocupan por el cumplimiento de sus tareas por encima de sus propios intereses casi siempre.
- Siempre demuestran una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado.

Están siempre orientados a los logros personales como a los logros de su equipo de trabajo y sus subordinados en su mayoría.

- Cumplen con el objetivo propuesto y realizan de manera única y excepcional el trabajo la mayoría de veces, es decir, casi siempre.
- Orientan su accionar y el de sus colaboradores a lograr y superar estándares de desempeño siempre.

Están orientados a tomar riesgos siempre y cuando la satisfacción de logro sea muy beneficiosa para él y su equipo de trabajo.

- Aceptan tomar riesgos siempre y cuando con ellos se logre una ventaja importante casi siempre.

- Se involucran en la consecución de los objetivos empresariales de la misma manera, es decir, casi siempre.

En la mayoría de veces asumen el liderazgo de su grupo y de la organización en general.

- Casi siempre asumen un papel protagónico entre sus compañeros conciliando posiciones.
- Orientan la acción de su equipo en la dirección necesaria para el logro de objetivos algunas veces.

Son personas que están orientadas a la supervisión, a delegar funciones y a controlar y supervisar el trabajo delegado.

- Propician actividades de trabajo auto dirigido al personal que se encuentra a su cargo siempre.
- Siempre favorecen la creatividad de sus colaboradores para que puedan trabajar por si solos.

Están siempre orientados al éxito y a sobresalir de entre el grupo y a cumplir sus expectativas profesionales.

- Buscan superar estándares de excelencia con sus acciones siempre.
- Aceptan metas retadoras orientadas a su autorrealización en la mayoría de los casos es siempre.

Así mismo, se puede evidenciar que son muy abiertos con respecto al crecimiento personal de sus colaboradores o subordinados ya que:

- Estimula a las personas a desarrollar sus capacidades casi siempre.
- Nunca obstaculizan las oportunidades de crecimiento de su personal.

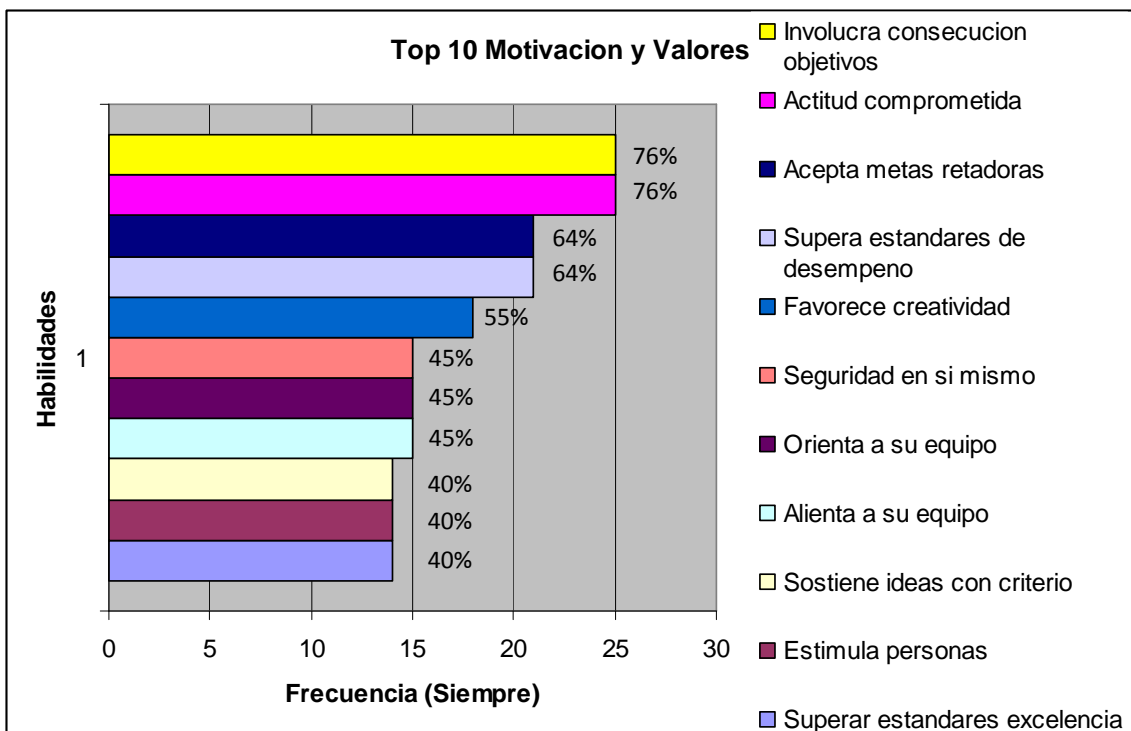
También se verificó que tienen un alta autoconfianza y que son muy seguros de sí mismos y de su trabajo.

- Casi Siempre evidencian seguridad en sí mismos para asumir situaciones complejas.
- Sostienen sus ideas y puntos de vista con fundamento y criterio, en situaciones fuera de su cotidianidad casi siempre.

Finalmente, se evidenció que tienen un pensamiento muy estratégico y que analizan todo su entorno buscando siempre oportunidades.

- Evalúa escenarios alternativos y estrategias teniendo en cuenta las amenazas, fortalezas y debilidades de la organización en la mayoría de veces.
- Mantienen alianzas con clientes, proveedores y competidores a fin de potenciar el negocio casi siempre.

A continuación se presenta un cuadro describiendo las 10 principales habilidades de motivación y valores de los gerentes encuestados:



4.1.2 Habilidades Analíticas

Hablando de las habilidades analíticas hemos podido verificar que los gerentes de los niveles antes indicados tienen las siguientes características:

Evalúan siempre las alternativas que tienen para poder solucionar un problema de la mejor manera posible.

- Identifican casi siempre problemas en situaciones complicadas y confusas.
- Organizan las partes de un problema estableciendo relaciones y prioridades en la mayoría de las veces.

Se concentran mucho en configurar y darle figura al problema para poder obtener soluciones reales y rápidas.

- Consideran de manera aislada cada circunstancia para entender la complejidad de una situación casi siempre.
- Casi siempre analiza cada situación como única.

Son muy creativos e ingeniosos en el momento de enfrentar situaciones de trabajo o problemas nuevos para ellos.

- Cuando enfrentan situaciones de trabajo casi siempre presentan soluciones originales.
- Introducen cambios que impactan positivamente en los resultados en la mayoría de las veces.

Tienen una visión prospectiva, es decir que siempre están pensando un paso delante de su competencia y de sus subordinados.

- Detectan las oportunidades y amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización casi siempre.
- Rara vez suelen estar retrasado en la elaboración de estrategias de cambio y crecimiento organizacional.

Son muy proactivos al momento de tomar decisiones y las hacen muy acertadamente en la mayoría de las ocasiones.

- Toman decisiones independientes de la opinión de otras personas algunas veces.
- Las decisiones tomadas apuntan siempre a la consecución de los objetivos.

Siempre son capaces de obtener la información necesaria para elaborar su trabajo de una manera eficiente y para la toma de decisiones.

- Distinguen casi siempre la información relevante de la menos importante para resolver problemas.
- Identifican fuentes de recopilación de datos poco comunes con información valiosa para la organización algunas veces.

Se encuentran muy pendientes a los errores y experiencias pasadas para tomarlas en cuenta y no cometer los mismos errores o inclusive mejorar su desenvolvimiento en la empresa.

- En la mayoría de las veces aprenden rápidamente a partir de la experiencia.
- Valoran su entorno y llevan a la práctica nuevas formas de hacer las cosas en base a la experiencia propia y de otros casi siempre.

En la mayoría de veces realizan una autoevaluación y son muy autocríticos para evaluar maneras de mejorar su desempeño y el de su grupo.

- Examinan casi siempre en forma sistemática los resultados de la organización y los contrasta con un modelo de excelencia para tomar acciones.

- Analizan a profundidad los resultados de la organización e implementa cambios importantes para trabajar con calidad en la mayoría de las veces.

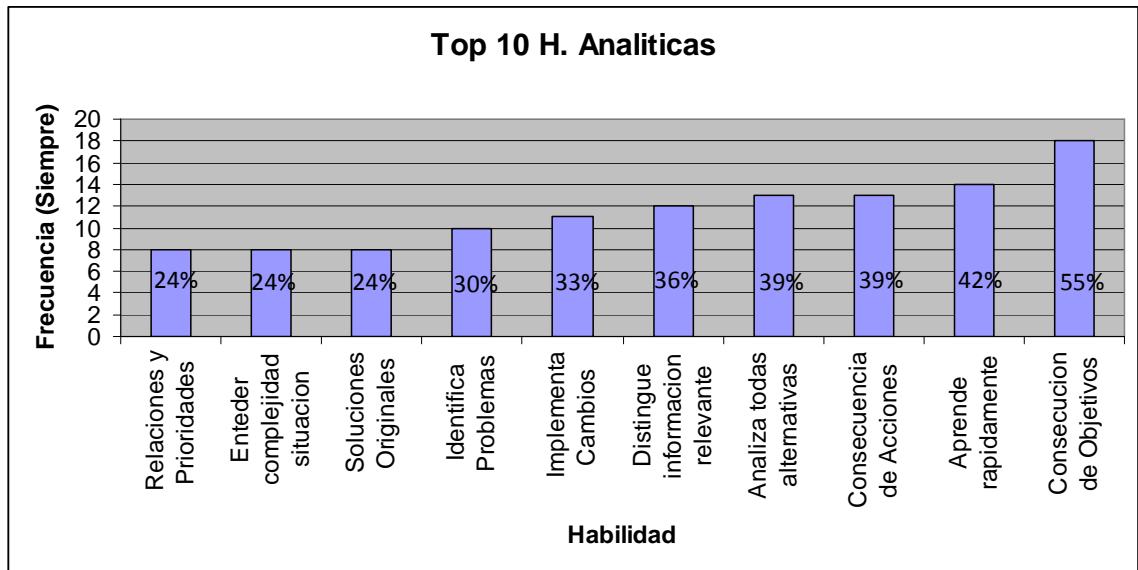
Siempre están pendientes a los posibles problemas que pueden enfrentar y una vez suscitados los identifican y los dan solución de una manera eficiente.

- Tienen la habilidad de abstraer lo sustancial de situaciones complejas.
- Identifican las situaciones complejas y ambiguas que podrían ocasionar problemas dentro de la organización casi siempre.

Son muy capaces de tomar decisiones acertadas y rápidas analizando varias alternativas y definiendo el mejor camino de solucionar problemas.

- En la mayoría de veces analizan casi todas las alternativas y posibles consecuencias antes de tomar decisiones.
- Consideran las consecuencias de acciones previas como una enseñanza para acciones presentes casi siempre.

A continuación se presenta un cuadro describiendo las 10 principales habilidades analíticas de los gerentes encuestados:



4.1.3 Habilidades Interpersonales

Las habilidades interpersonales son muy importantes en el día a día para poder desarrollar un ambiente de confianza y así poder realizar de una mejor manera el trabajo personal o de equipo. He aquí las principales características de los gerentes en Quito de la industria analizada:

Siempre están dispuestos a trabajar en equipo y a formar parte de una grupo dentro de la empresa.

- Generan un ambiente de equipo con sus subordinados, superiores y pares casi siempre.
- Ciertas veces ofrecen directrices claras al equipo sobre los objetivos que persigue.

Tienen una comunicación efectiva no únicamente con sus subordinados sino con sus pares y jefes.

- En la mayoría de los casos muestran sensibilidad genuina por los sentimientos de los demás al expresar sus pensamientos.
- Comunican casi siempre sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.

Tienen la tendencia de saber seleccionar efectivamente a sus colaboradores para realizar un mejor trabajo

- Siempre delegan su trabajo tomando en cuenta las capacidades de sus colaboradores.
- Aprovechan en la mayoría de veces la diversidad de las personas para lograr un valor agregado a las tareas que deben realizarse.

Se preocupan por el desarrollo del equipo de trabajo a su disposición.

- Desarrollan oportunidades de crecimiento para sus colaboradores casi siempre.

- Generan solamente algunas veces redes de contactos para compartir la información y el conocimiento con sus colaboradores.

Deben tratar de generar cambios positivos en sus colaboradores y tener un gran impacto en sus decisiones.

- En un 50% de las veces les resulta difícil generar un cambio en sus colaboradores.
- Logran que sus colaboradores respondan positivamente a sus planteamientos en la mayoría de veces.

Tienden tener una buena relación de equipo y a diagnosticar cualquier situación influyente sobre sus colaboradores.

- Casi siempre perciben las situaciones que influyen en las relaciones interpersonales de sus colaboradores.
- Manejan casi siempre con competencia los procesos de negociación y solución de conflictos entre sus colaboradores.

Propician a generar un ambiente de confianza con sus colaboradores y crear un atmósfera acorde para trabajar.

- Siempre propician la creación de relaciones basadas en el respeto y la mutua confianza.

- Crean siempre un ambiente que facilita las relaciones abiertas y de confianza con sus colaboradores.

Tienen confianza con sus compañeros de trabajo y equipo y tienden a compartir información para el bien de la compañía.

- Comparte información valiosa con sus compañeros en la mayoría de las veces.
- Siempre propician relaciones de confianza con sus compañeros.

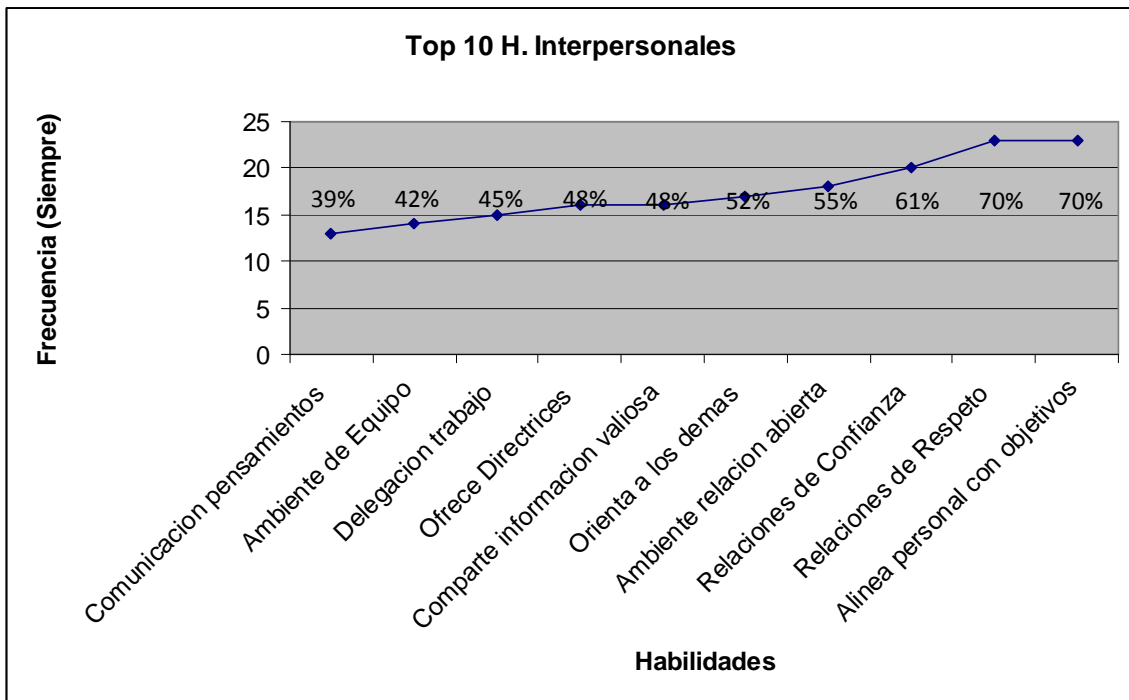
Orientan a los demás en el día a día para alcanzar sus objetivos personales y a la vez grupales.

- Orientan a los demás a ser responsables y autónomos en su propio desarrollo en un 100% de las veces.
- Realizan actividades para potenciar las habilidades de sus colaboradores casi siempre.

Tienen un sentido muy agudo de efectividad y tienden a verificar que las metas propuestas se cumplan dentro de los plazos establecidos.

- En la mayoría de los casos verifican el cumplimiento de los objetivos a medida que avanzan los proyectos.
- Alinean a los colaboradores con los objetivos de la organización siempre.

A continuación se presenta un cuadro describiendo las 10 principales habilidades interpersonales de los gerentes encuestados:



4.1.4 Habilidades Emocionales

Las habilidades emocionales con las que debe contar un gerente de primero, segundo y tercer nivel son muy específicas y deben estar enfocadas a manejar su

entorno laboral, a continuación un detalle de las respuestas obtenidas por parte de los gerentes analizados:

Siempre están abiertos a los cambios y a experimentar nuevas experiencias en beneficio de la compañía.

- Aceptan siempre, al igual que enfrentan con flexibilidad y versatilidad a nuevas situaciones del entorno.
- Casi siempre transmiten una actitud abierta a los integrantes de su equipo frente a innovaciones organizacionales.

Se adaptan fácilmente al entorno en el que se encuentran, sin embargo algunas veces atraviesan ciertos inconvenientes al hacerlo

- Rara vez les lleva tiempo aceptar y acoplarse a nuevas situaciones y personas.
- Les incomoda afrontar situaciones desconocidas algunas veces.

Tienen una responsabilidad social muy grande y tratan de dar ejemplo dentro de su grupo de trabajo.

- Ponen casi siempre en práctica en la empresa políticas de Responsabilidad Social Empresarial.

- Promueven una conciencia sobre la necesidad de ejecutar las acciones con Responsabilidad Social Empresarial en la mayoría de veces.

Tienen una capacidad para enfrentar adversidades dentro y fuera del lugar de trabajo.

- Algunas veces tienen dificultad en transformar las amenazas externas en oportunidades personales y para la organización.
- Las situaciones de crisis y cambios abruptos tienden a paralizarlos rara vez.

Poseen cierta tolerancia al riesgo siempre que exista una gran posibilidad de beneficio a la empresa.

- Rara vez aceptan que se ejecute una acción sin tener pleno conocimiento del contexto.
- Dan paso en la mayoría de casos a situaciones de riesgos si hay la posibilidad de contribuir al logro de objetivos.

Poseen una buena capacidad para comunicar a las personas que se encuentran despedidos y que han sido removidos del equipo de trabajo.

- Comunican los despidos sin atentar a la dignidad personal el 100% de las veces.
- Casi siempre toman en cuenta las posibles reacciones emocionales de los empleados que despiden.

Son seguros de sus habilidades y de las decisiones que toman.

- Actúan con convicción en toda situación crítica a pesar de altos niveles de presión por parte de otras personas en la mayoría de las veces.
- Se muestran casi siempre inequívocos en las disposiciones impartidas.

Son humildes de sus logros y habilidades frente al resto y tratan de sentar el ejemplo para sus pares y subordinados.

- Se siente cómodo haciendo gala de sus conocimientos en casi todos los casos.
- Estimulan a su gente a actuar con sencillez y humildad casi siempre.

Tienden a ser sociables dentro de su grupo de trabajo y dentro de la empresa en general.

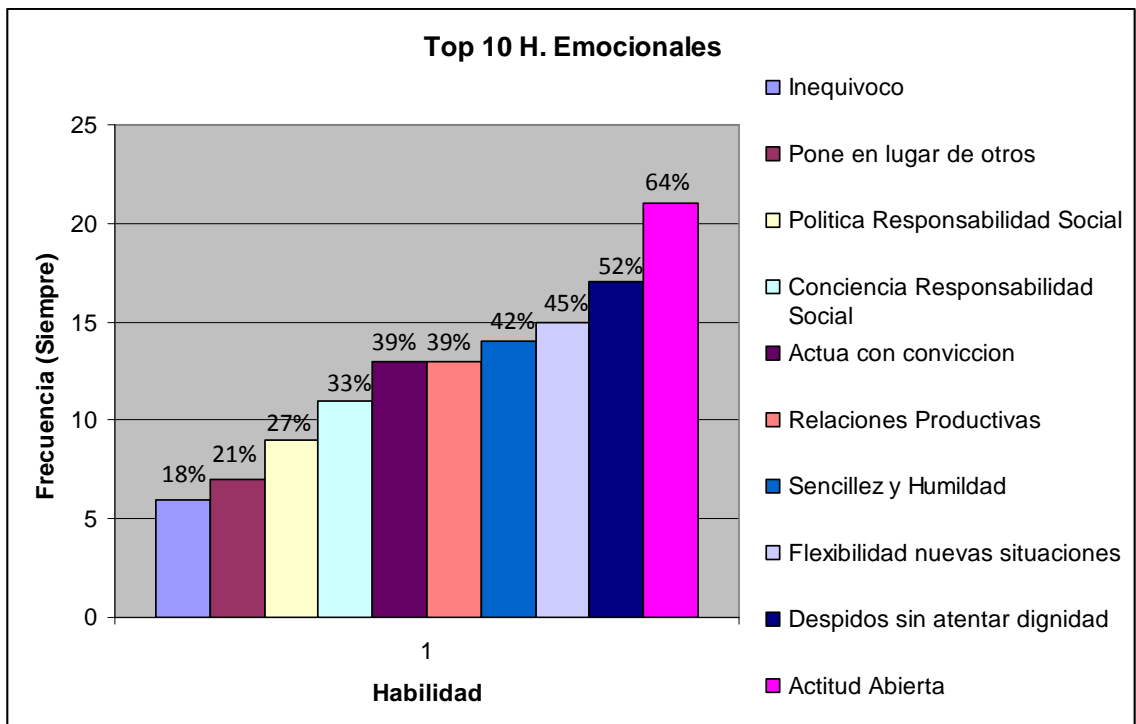
- Generan relaciones productivas en la organización casi siempre.
- Casi siempre establecen adecuadas relaciones con redes complejas de personas.

Son muy sensibles a los problemas de los demás y siempre tratan de ponerse en la misma situación para entender a sus colaboradores.

- Son capaces de ponerse en el lugar del otro y ceder sus posiciones cuando lo consideran conveniente en la mayoría de casos.

- Sienten y comprenden las emociones y motivaciones de otros como propias en casi todas las ocasiones.

En el siguiente cuadro se presenta un diagrama describiendo las 10 principales habilidades emocionales de los gerentes encuestados:

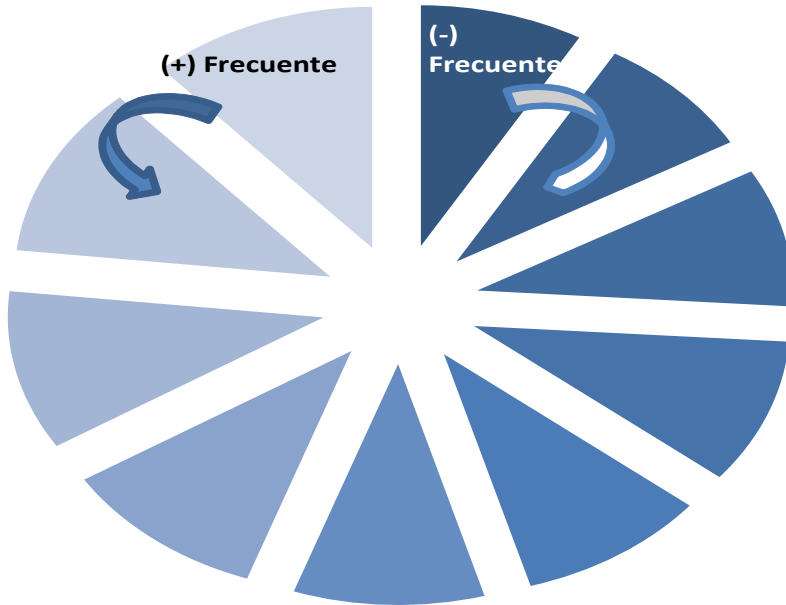


Adicionalmente, hemos realizado un cuadro en donde se identifica cuales son las 5 habilidades más comunes dentro de los gerentes y las 5 menos usadas también; y el mismo se detalla a continuación:

Habilidad Schein	Descripcion de Habilidad	Frecuencia (Siempre 5)
<u>Mas Comunes:</u>		
Motivacion y Valores	Acepta metas retadoras orientadas a su autorrealización.	21
Interpersonal	Propicia la creación de relaciones basadas en el respeto y la mutua confianza.	23
Interpersonal	Alinea a los colaboradores con los objetivos de la organización.	23
Motivacion y Valores	Demuestra una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado.	25
Motivacion y Valores	Se involucra en la consecución de los objetivos empresariales.	25
<u>Menos Usadas</u>		
Emocional	Le incomoda afrontar situaciones desconocidas.	0
Emocional	Acepta que se ejecute una acción sin tener pleno conocimiento del contexto.	0
Interpersonal	Le resulta difícil generar un cambio en sus colaboradores.	0
Emocional	Las situaciones de crisis y cambios abruptos tienden a paralizarlo.	1
Motivacion y Valores	Obstaculiza las oportunidades de crecimiento de su personal.	1

También hemos realizado un cuadro de las 10 habilidades gerenciales analizadas más frecuentes en la gran industria de Quito subsector Maderero, el mismo que se presenta a continuación:

TOP TEN HABILIDADES GERENCIALES

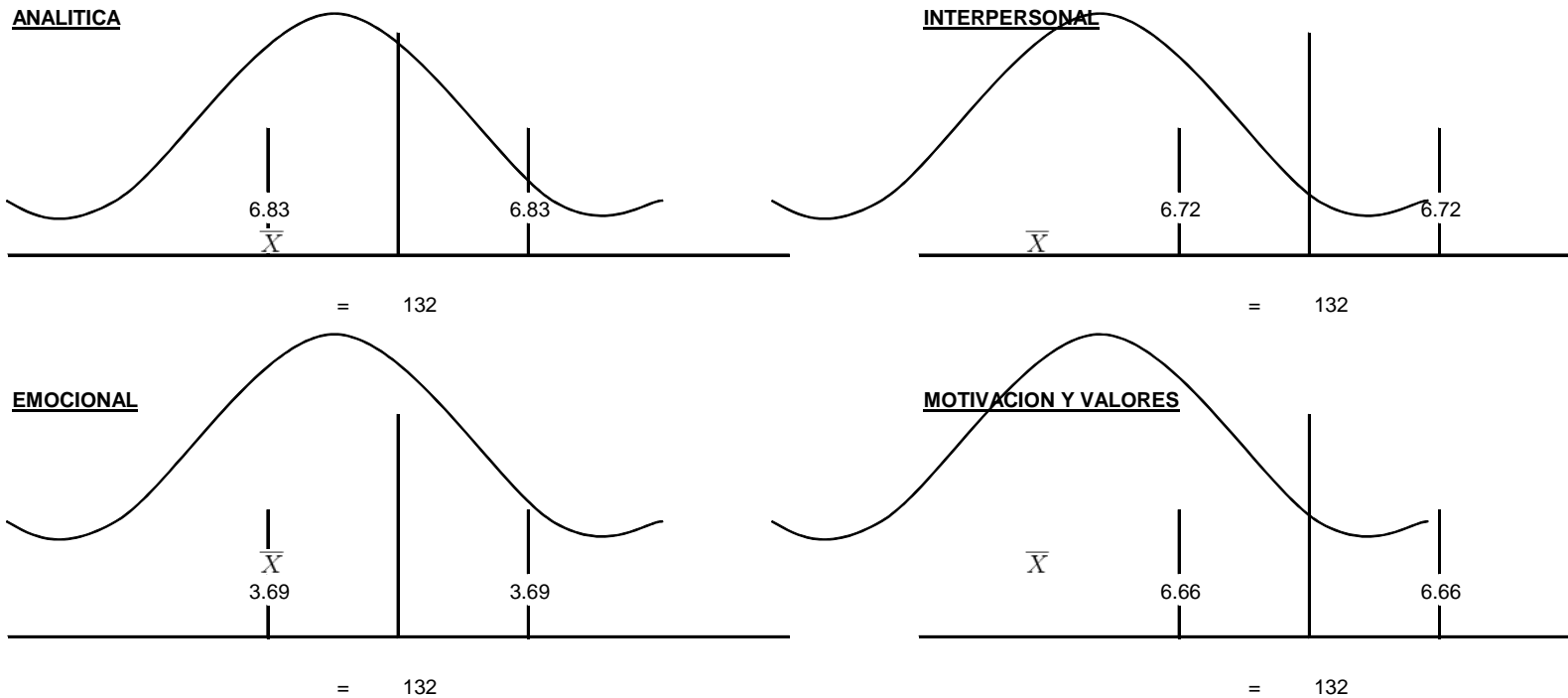


Frecuencia de Menor a Mayor

- I - Crea un ambiente que facilita las relaciones abiertas y de confianza.
- M&V - Favorece la creatividad de sus colaboradores para trabajar por sí solos.
- I - Propicia relaciones de confianza con compañeros.
- E - Transmite una actitud abierta a los integrantes de su equipo.
- M&V - Orienta su accionar a lograr y superar estándares de desempeño.
- M&V - Acepta metas retadoras orientadas a su autorrealización.
- I - Propicia la creación de relaciones basadas en el respeto y la mutua confianza.
- I - Alinea a los colaboradores con los objetivos de la organización.
- M&V - Demuestra actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado.
- M&V - Se involucra en la consecución de los objetivos empresariales.

Hemos utilizado herramientas estadísticas para hacer un análisis de los 4 tipos de habilidades descritas por E. Schein, como la media, la varianza y la desviación estándar. A continuación se detalla mediante gráficos los resultados obtenidos:

HABILIDADES



Como se puede evidenciar la desviación estándar presentada en las habilidades emocionales es la menor entre todas las habilidades (3.69), esto quiere decir que los valores presentados en las respuestas proporcionadas por los gerentes son mas precisos y cercanos a la media (132) y por lo tanto que las respuestas en las frecuencias (siempre, casi siempre, algunas veces, rara vez y nunca) son muy parecidas entre ellas.

Con respecto a las otras 3 habilidades podemos evidenciar que la desviación estándar no varía mucho entre ellas. Sin embargo con respecto a las habilidades emocionales varían en 3 puntos aproximadamente. Una desviación estándar de 6 puntos evidencia que los

resultados obtenidos son pocos similares en la frecuencia de respuesta, es decir que las respuestas en siempre y casi siempre son significativamente más altas que nunca, rara vez o algunas veces.

En conclusión, se puede evidenciar que la tendencia de los gerentes encuestados con respecto a sus respuestas es principalmente siempre y casi siempre, lo que nos indica que las respuestas son positivas y que los perfiles y tendencias de los gerentes están muy apegados a las mencionadas por Schein.

4.2 COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN

Una vez analizado los resultados se procede a realizar un análisis comparativo con las habilidades promulgadas por Schein.

4.2.1 Comparación de Motivación y Valores

Con respecto a Motivación y Valores se puede evidenciar que el grupo de gerentes encuestados tienen similitud con las habilidades promulgadas por Schein, es decir la mayoría “Casi Siempre” está de acuerdo a lo establecido por él. Además vale recalcar que los gerentes en su mayoría están preocupados por el desarrollo personal de sus colaboradores y es por esto que en este tipo de habilidades dentro de Motivación y Valores la mayoría respondió “Siempre”.

4.2.2 Comparación de Habilidades Analíticas

Con respecto a las habilidades analíticas se puede evidenciar, como en el punto anterior que la mayoría de gerentes encuestados tienen un alto acercamiento a lo establecido por Schein, es decir que su respuesta fue “Casi Siempre” a las preguntas realizadas. Sin embargo, y a diferencia del punto anterior, aquí podemos ver que al momento de tomar decisiones unilateralmente o tener una iniciativa propia, se da el caso que los gerentes solamente “Algunas Veces” lo hacen. Lo que muestra claramente que aún existe cierta inseguridad de conocimientos y falta de confianza en ellos mismos.

4.2.3 Comparación de Habilidades Interpersonales

Dentro de las habilidades interpersonales se puede evidenciar mucho más que en las anteriores que los gerentes tienen una alta proximidad a lo promulgado por Schein, es decir que la respuesta de “Siempre” tuvo una muy alta frecuencia y esto se debe principalmente a que dentro de las empresas los gerentes están dispuestos a formar a sus colaboradores, es por esto que ofrecen directrices a los mismos, se encargan de crear un ambiente de confianza y respeto y siempre enfoca a su personal a los objetivos de la organización.

4.2.4 Comparación de Habilidades Emocionales

Finalmente, en las habilidades emocionales podemos observar que los gerentes tienen una afinidad a la teoría promulgada por Schein, sin embargo estas habilidades no se acercan en un 100% ya que la mayoría de respuestas recibidas enfocadas a esta habilidad fueron “Casi Siempre”. Esto indica que en la mayoría de ellos siempre se encuentran preocupados por las emociones de sus colaboradores y las estimulan, así también se preocupa por poner en práctica la política de la empresa con respecto a Responsabilidad Social. Las únicas características que hemos podido identificar que no se acercan a lo establecido por Schein son cuando los gerentes

afrontan situaciones desconocidas y que se les dificulta “Algunas Veces” transformar las amenazas externas en oportunidades personales y para la organización.

4.3 LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE LA GRAN INDUSTRIA DE QUITO

Haciendo un poco mayor el enfoque tomado en el punto 4.1 a continuación se detalla el análisis realizado para obtener las habilidades más comunes en los gerentes de la gran industria de Quito consistió en:

- Obtener un promedio en cada pregunta de las respuestas descritas en las encuestas.
- Una vez obtenido el promedio, se calculó la mediana del total de promedios obtenidos en las 80 preguntas.
- Finalmente se procedió a seleccionar las preguntas que superen el valor de la mediana obtenida.

Y a continuación se detalla los resultados obtenidos:

NÚMERO	HABILIDAD	SCHEIN
1	Responsabilidad	M
2	Adaptación al cambio	E
3	Evaluación de alternativas	A
4	Trabajo en Equipo	I
5	Orientación al logro	M
6	Adaptabilidad	E
7	Asunción de Riesgos	M
8	Creatividad e Ingenio	A
9	Selección efectiva de colaboradores	I
10	Compromiso con la organización	M
11	Resiliencia	E
12	Desarrollo de personas	I
13	Liderazgo	M
14	Tolerancia al riesgo	E
15	Influencia e Impacto con colaboradores	I
16	Orientación a la supervisión y el control	M
17	Capacidad para despedir personas	E
18	Capacidad para obtener información relevante	A
19	Diagnóstico de equipo	I
20	Orientación al éxito	M
21	Aprendizaje continuo	A
22	Confianza con colaboradores	I
23	Sociabilidad	E
24	Confianza con compañeros	I
25	Identificación de problemas	A
26	Facilitador	I
27	Pensamiento estratégico	M
28	Empatía	E
29	Sentido de efectividad	I

4.4 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS PARA EJERCER CARGOS DE GERENTES DE LA GRAN INDUSTRIA DE QUITO.

Tomando en cuenta el mismo criterio para obtener las habilidades más comunes se ha obtenido la muestra en base a las habilidades que no superan la media.

NÚMERO	HABILIDAD	SCHEIN
1	Configuración y abstracción de situaciones	A
2	Comunicación efectiva:	I
3	Responsabilidad Social:	E
4	Visión Prospectiva	A
5	Toma de decisiones:	A
6	Seguridad:	E
7	Humildad y sencillez:	E
8	Autoevaluación :	A
9	Orientación al crecimiento personal:	M
10	Autoconfianza:	M
11	Capacidad de decisión:	A

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La Pontificia Universidad Católica del Ecuador ha brindado la oportunidad a un selecto número de estudiantes para realizar este tipo de proyecto de investigación, en conjunto con la Universidad de Cartagena en Colombia; y es por esta razón que para los estudiantes investigadores es un privilegio haber participado en este proceso, además de haber recibido todo el apoyo de la Universidad y sus docentes involucrados.
- El haber interactuado con gerentes de primero a tercer nivel fue una experiencia muy enriquecedora particularmente, ya que además de haber aplicado la encuesta tuve la oportunidad de compartir vivencias, recibir recomendaciones y sentirme alentado por ellos para continuar adelante con mi carrera y mis estudios.
- Como hemos podido evidenciar durante el análisis de la investigación, las principales habilidades con las que cuentan los gerentes de la gran industria del subsector de fabricación de productos de madera: CIU D2021; y fabricación de papel y productos de papel: CIU D2101, CIU D2102, CIU D2109 son: Las

habilidades interpersonales y la habilidad de motivación y valores principalmente, entre las principales se encuentran:

- Aceptar metas retadoras y orientadas a su autorrealización,
- Propiciar la creación de relaciones basadas en el respeto y la mutua confianza,
- Alinear a los colaboradores con los objetivos de la organización,
- Demostrar una actitud comprometida con las tareas en las que esta involucrado; e
- Involucrarse en la consecución de los objetivos empresariales.

Una posible explicación para los resultados encontrados en este estudio puede proponerse en función del tipo de cultura y sociedad en que nos desenvolvemos. En el Ecuador, tanto la educación colegial como superior han hecho que los profesionales hoy en día dejen a un lado la parte lógica y el razonamiento de las cosas y mas bien han hecho que las personas tengan un procedimiento mecánico y automático, esto se debe principalmente porque hace falta un buen programa de investigación en cada una de las facultades de las Universidades y así incentivar a la autoevaluación y auto crecimiento.

Además, hemos identificado las 3 principales sub-habilidades dentro de las 4 habilidades descritas por Schein las cuales se presentan en el siguiente cuadro:

Analítica:

- 1 Acepta y se enfrenta con flexibilidad y versatilidad a nuevas situaciones del entorno.
- 2 Comunica los despidos sin atentar a la dignidad personal.
Transmite una actitud abierta a los integrantes de su equipo frente a innovaciones
- 3 organizacionales.

Emocionales:

- 1 Considera las consecuencias de acciones previas como una enseñanza para acciones presentes.
- 2 Aprende rápidamente a partir de la experiencia.
- 3 Las decisiones tomadas apuntan siempre a la consecución de los objetivos.

Interpersonales:

- 1 Propicia relaciones de confianza con sus compañeros.
- 2 Propicia la creación de relaciones basadas en el respeto y la mutua confianza.
- 3 Alinea a los colaboradores con los objetivos de la organización.

Motivación y Valores:

- 1 Acepta metas retadoras orientadas a su autorrealización.
- 2 Demuestra una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado.
- 3 Se involucra en la consecución de los objetivos empresariales.

- Una investigación muy parecida a la que hemos realizado es la de Andrés Raineri Bernain titulada “Habilidades Gerenciales: Análisis de una muestra de administradores en Chile” realizada en Octubre de 1998. En esta investigación el autor concluye que las habilidades interpersonales y de motivación y valores tienen un papel determinante en el rendimiento laboral de un gerente; mismo resultado que hemos obtenido en esta investigación en la gran industria de Quito subsector maderero.
- Una conclusión muy importante es que hemos evidenciado que dentro de la muestra de gerentes analizados se ha comprobado que más del 80% son hombres,

lo que demuestra que aún las mujeres no han logrado posicionarse dentro de las empresas como debería ser.

- También hemos podido evidenciar que las carreras afines a la ingeniería comercial (administración de empresas y CPA) son las más comunes al momento de evaluar el perfil de los gerentes; es decir que carreras afines a la que hemos seguido en la PUCE son las correctas para llegar a gerenciar una empresa.
- Un punto muy importante que durante mi visita a las empresas he podido ver es que la estructura organizacional que las empresas en esta industria es muy típica y antigua. Es decir, llevan una estructura muy jerarquizada, lo que hace mucho tiempo atrás fue dejado a un lado por las grandes empresas a nivel mundial por el hecho de que la jerarquización además de otros inconvenientes produce que el personal sienta que el gerente es un “dios” y que no pueden alcanzarlo o si quiera hablar con él o ella.
- Finalmente, podemos concluir que las habilidades descritas por Schein son una herramienta muy valiosa para los gerentes de primero a tercer nivel en la gran industria de Quito, subsector maderero; y que una buena combinación de las mismas puede hacer que los ejecutivos logren un éxito personal y profesional

dentro de la empresa y a su vez lograran que la empresa sea exitosa en la industria.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda, como fue mencionado anteriormente, que tanto las universidades, como colegios e inclusive las empresas de la gran industria de Quito incentiven a sus estudiantes (trabajadores) a que realicen investigación y a que desarrollen un pensamiento más analítico.
- Es muy importante también que las empresas de la industria analizada se enfoquen en desarrollar las habilidades analíticas y emocionales dentro de sus gerentes para que así lleguen a tener un mejor desarrollo dentro de la empresa y logren el éxito de la misma y el personal.
- Así mismo, se recomienda que las otras habilidades gerenciales que son más fuertes dentro de los gerentes de la gran industria no sean descuidadas sino por el contrario pulirlas más, especialmente las emocionales ya que inclusive por el tipo de cultura en la que nos encontramos en las sociedades occidentales de economía de mercado, como la nuestra, se enfatiza la competencia y el

individualismo por lo que es importante en las empresas y en las universidades enfatizar que las habilidades emocionales son muy importantes para que un gerente triunfe en su carrera e inclusive en su vida personal.

- Es muy recomendable también, para las empresas de este subsector que traten de modificar su estructura organizacional, es decir, salir de una estructura jerárquica y convertirse en una estructura lineal, donde los gerentes de un tercer nivel o inclusive trabajadores de menor rango tengan la confianza y la apertura para conversar con sus gerentes o superiores y que sientan que su labor en la empresa es mucho más valorado y tomado en cuenta para la toma de decisiones.

6. BIBLIOGRAFÍA

6.1 LIBROS

1. ABULJANOVA SlausKaia, K. a. , 1989, La personalidad en la actividad vital. La actividad y la comunicación. Editorial Ciencias Sociales. La Habana.
2. ALABART Pino, Y., 2003, Resumen de la tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana.
3. ALLRED, B., SNOW, C., y MILES, R. (1996). Characteristics of Managerial Careers in the 21st Century. The Academy of Management Executive ID, 4, 17-27.
4. ANCONA, D., KOCHAN, T., SCULLY, M., VAN MAANEN, J. y WESTNEY, E. (1996). Managing for the Future. Organizational Behavior and Processes. (South-Western College. Cincinnati)
5. ARTHUR, M.; CLAMAN, P. and De Philippi, R. (1995). Intelligent Enterprise, Intelligent Careers. The Academy of Management Executive. 9, 1, 7-22.
6. BARNARD, Ch. (1938). The Functions of the Executive. (Harvard University Press, Cambridge).
7. BELKER, Loren B. Gerente por primera vez. Editorial Mc Graw-Hill, 1999.
8. CARNOTA, O., 1985, Curso de Administración para dirigentes. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana.
9. CARNOTA, O., 1990, Teoría y práctica de la dirección social. Editorial Pueblo y Educación. Cuba.
10. CHIAVENATO I., Administración de Recursos Humanos, México, Mc Graw Hill, 2007, p. 407
11. CHIAVENATO I. Introducción a la Teoría General de la Administración, México, Mc Graw Hill, 2004, p. 545

12. COOPER, R. y SAWAF, A. (1997). Executive EQ: Emotional Intelligence and Leadership in Organizations.(Grosset-Putnam, New York).
13. CROSBY Philip. Liderazgo: el arte de convertirse en un ejecutivo. Editorial Mc Graw Hill, Bogotá 1994.
14. CROSBY Philip. Los Principios Absolutos del Liderazgo. Editorial Prentice Hall, 1996
15. CROSBY, P., 1996, Los principios absolutos del liderazgo. Prentice may Hispanoamérica. México.
16. CYERT, R. y March, J. (1965). A Behavioral Theory of The Firm. (Prentice Hall: Englewood Cliffs, New Jersey).
17. DAVIS, k., y NEWSTROM, J.W., 1997,. Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. Octava edición. Mc Graw-Hill. México.
18. DRUCKER, P. (1954). The Practice of Management. (Harper Business. New York).
19. ERTEL Danny. Negociación 2.000. Editorial Mc Graw Hill, 1996.
20. ERTEL Danny. Negociación 2.000. Editorial Mc Graw Hill, 1996.
21. FANDT, P. (1994). Managerial Skills. West Publishing. (Saint Paul, Minneapolis).
22. FARSON Richard. Administración de lo Absurdo. Editorial Prentice Hall, 1996.
23. FINKELSTEIN, S. y HAMBRICK, D. (1998). Strategic Leadership: Top Executives and Their Effect on Organizations. (West Publishing Co.: Minneapolis).
24. FLOYD, S. y WOOLDRIDGE, B. (1994). Dynosaurs or Dynamos? Recognizing Middle Management's Strategic Role. Academy of Management Executive. 8, 4, 47-57.
25. FOTTLER, M. HERNANDEZ, R. y JOINER, C. (1994). Strategic Management of Human Resources in the Health Services Sector. 2nd Edition. (New York: Wiley & Sons).
26. GANELL, E. (1994), Recursos Humanos y competitividad en organizaciones Venezolanas, Ediciones IESA, Caracas – Venezuela
27. GARDINER, G. (1996). 21st Century Manager: Meeting the Challenges and Opportunities of the New Corporate World. (Pace-Setter Books: Princeton, New Jersey).
28. GIBB, C.A., 1954, Leadership. Handbook of social psychology. Publishing Co. VolumenII.

29. GINEBRA Joan. El Liderazgo y la Acción mitos y realidades. Editorial Mc Graw Hill, 1995.
30. GOLDSMITH, J. y Cloke, K., 1996, leadership improvement program. C.E.D. Formatur.
31. GOLEMAN, D. (1995). Emotional Intelligence. (New York, Bantam).
32. GRAHAM P., 1997, Mary Parker Follett. Precursora de la administración. Mc Graw-Hil Interamericana. México.
33. HALL, D. (1996). Protean Careers of the 21st Century. Academy of Management Executive. 10, 4, 8-16.
34. HAMBRICK, D. (1995). Fragmentation and other problems CEO's have with their top management teams, California Management Review, 37, 3, 110-127.
35. HELLRIEGEL Don, Jackson Susan E. & Slocum John W. Jr. (2005), *Administración, un enfoque basado en competencias*, Thomson, décima edición, México, pag. 4, 5
36. HEREDIA, R. 1995, Dirección Integrada de Proyecto – DIP - . Segunda edición. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Universidad Politécnica de Madrid. España.
37. HERRNSTEIN, R. y Murray, C. (1994). The Bell Curve: Intelligence and Class Structure in American Life. (New York. Free Press).
38. HESSELBELIU, F; Goldsmith, M ;Bechard. El líder del futuro R. The Druker Foundation.
39. HIDALGO C.G. y ABARCA N., (1994). 2da Edición. Comunicación Interpersonal: Programa de Entrenamiento en Habilidades Sociales. (Ediciones Universidad Católica de Chile. Santiago).
40. HODGE, B., ANTHONY, W. Y GALE L. (1996). Organizational Theory: A Strategic Approach. (Fifth Edition. Prentice Hall, New York.)
41. HUERTA Juan José y RODRIGUEZ Gerardo. Desarrollo de habilidades directivas. Pearson, 2006.
42. HUGES, R . y otros (2007), Liderazgo: Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia, McGraw-Hill, México – México, Pág. 166
43. JONES, C. y DE PHILIPPI, R. (1996). Back to the future in film: Combining industry and self knowledge to meet the career challenges of the 21st century. The Academy of Management Executive, 10, 4, 89-104.

44. KAST, F. y ROZENWEIG, J. (1988). Administración en las Organizaciones: Enfoque de Sistemas y de Contingencia. (McGraw-Hill, México).
45. KATZ, R.I.; SKILLS OF AN EFFECTIVE ADMINISTRATOR, HARVARD BUSINESS REVIEW, SEPT-OCT 1974, PP.33.
46. KEPPEL, G. (1982). Design Analysis a Researcher's Handbook. Second Edition. (Prentice Hall, New York).
47. KIERNAN Matthew. Los Once Mandamientos de la Gerencia del Siglo XXI. Editorial Prentice Hall, 1996.
48. KOLJATIC, M. y ROSENE, F. (1993). La Administración de Recursos Humanos en Chile: Prácticas y Percepciones. (Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago).
49. KOTTER, Jhon P. Las Nuevas Reglas en los Negocios. Editorial Prentice Hall, 1996.
50. KOUZES M.J. y POSNER Z.P. (1990). The Leadership Challenge. San Francisco: Bass.
51. LAFARGA, Jean; GÓMEZ, José. Desarrollo del potencial humano. Editorial trillas, México Tomo1.
52. MACKENTY, S., SAILLANT, M. y BERUBE, E. (1997). The Leadership Development Handbook. Volume I. (LER Press, Lexington, MA.).
53. MAINIERO, L. (1994). Getting anoited for advancement: The case of executive women. The Academy of Management Executive. 8, 2. 53-63.
54. MALOTT, María E. Paradoja de cambio organizacional: estrategias efectivas con procesos estables. Editorial Trillas, 2001.
55. MANSO F. Diccionario Enciclopédico de Estrategia Empresarial, Díaz de Santos, España, 2003 p. 145
56. MCCALL, M. (1997). High Fliers: Developing the Next Generation of Leaders. (Harvard Business School Press, MA).
57. MC CAY, J.T. Administración del Tiempo. Editorial Prentice Hall, 1996.
58. MCFARLAND Lynne Joy. Liderazgo para el Siglo XXI. Editorial Mc Graw Hill, 1996.
59. MINTZBERG, H. (1983). La naturaleza del trabajo directivo. (Barcelona, Ariel).
60. MINTZBERG, H. (1989). Diseño de organizaciones eficientes. (Buenos Aires, El Ateneo).

61. MONTESDEOCA N., Tesis Evaluación Y Competitividad De La Industria De Tableros Aglomerados De Madera En El Ecuador, Quito, 1998, PP. 36
62. MORGAN, G. (1991). Imágenes de la Organización. (Alfa Omega, México, D.F.) .
63. NELSON, D. y QUICK, J. (1997). Organizational Behavior. Second Edition. (West Publishing Company, New York).
64. NOVOA FERNÁNDEZ, B.M., 2001, Entrenamiento Sociopsicológico para potenciar el liderazgo en directivos del sector turístico, M.I. González Ibarra, Tutor. U.C.L.V.
65. OCEANO, Diccionario de Administración y finanzas , ESPAÑA, P. 68
66. PETERS J. y WATERMAN R Jr. In search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies, Nueva York, Harper & Row, 1982
67. QUIGLEY, J. V., Visión. Cómo la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan. Colombia.
68. RAINERI A. y FUCHS C. (1995). Habilidades de dirección de personal como determinantes de la calidad en el servicio interno. Estudios de Administración. 2, 1, 1-25.
69. RAINERI A. y MARTÍNEZ, A. (1997). Diagnóstico Organizacional: Un Enfoque Estratégico y Práctico. Academia, 19, 1-32.
70. RAINERI, A. (1998). Creencias y Cambio en Organizaciones Públicas y Privadas. Estudios Públicos. 70, Otoño, 201-230.
71. RAMIREZ David. Empresas Competitivas. Editorial Mc Graw Hill, 1996.
72. RAU, John. Secretos de la jungla corporativa. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, 1999.
73. RICKARDS, Tudor. La creatividad y la administración del cambio. Editorial Oxford University Press, 2001.
74. ROBBINS Stephen (1999), *Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversias, aplicaciones*, Prentice Hall, Hispanoamericana S.A., México - México
75. ROJAS González, J.M., 2001, Procedimiento para la proyección estratégica del hotel Villa Las Brujas del grupo de turismo Gaviota S.A., Dr. C. Gómez Parets, Tutor. U.C.L.V.
76. ROJAS Trujillo, G., 1997, Psicología Social y nuevo líder. Cooperativa editorial. Magisterio. Colombia.

77. RUBINSTEIN, Moshe F. La organización pensante: cómo convertir una visión de futuro en soluciones creativas para los negocios. Editorial Oxford University Press, 2001.
78. RUIZ García, I.,J., 2000, Modelo de Planeación Estratégica del Subsistema Comercial en Artes Gráficas Villa Clara, Dr. C. Gómez Parets, Tutor. U.C.L.V.
79. SALOVEY P. y MAYER J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*. 9, 185-211. Citado en Goldman op. cit., 1995.
80. SCHEIN E., Commentary: what is an entrepreneur?
81. SCHEIN E., Consultoría de procesos: recomendaciones para gerentes y consultores
82. SCHEIN E., Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional
83. SCHEIN E., *Dinámica de la Carrera Empresarial*, Prentice-Hall, México, 1982, p.163
84. SCHEIN E., *Organizational psychology*. - 3 ed
85. SCHEIN E., *Process consultation: its role in organization development*
86. SCHEIN E., *Process consultation revisited: building the helping relationship*
87. SCHEIN E., *Psicología de la organización*
88. SCHLENGER Sunny. *Cómo Organizar Productivamente su Tiempo y su Lugar de Trabajo*. Editorial Norma, 1991.
89. SCHNEIDER B. y Bowen E. D. (1993). The Service Organization: Human Resources Management is Crucial. *Organizational Dynamics*. Primavera, 21, 4.
90. SCHULER, R. y JACKSON, S. (1996). *Human Resources Management: Positioning for the 21st century*. (West Publishing Company. St. Paul, Minneapolis).
91. STEWART, R. (1982). A model for understanding managerial jobs and behavior. *The Academy of Management Review*. 7, 1, 7-13.
92. SIMS, H.P. y LORENZI, P. (1992). *The leadership paradigm*. Londres: Sage Publications.
93. SIMS, H.P. y PETERSON, M.F. (1988). *Leadership, organizations and culture*. Londres: Sage Publications.
94. SIMS, H. P. y LORENZI, P. (1992). *The New Leadership Paradigm: Social Learning and Cognition in Organizations*. (Sage, Newbury Park, CA.).

95. STETTNER, Morey. Habilidades para nuevos directivos. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, 2002.
96. STONER., 1995, Administración. Quinta Edición.
97. THUROW, L. (1992). Head to Head: The coming battle upon Europe, Japan and America. (New York: Morrow.).
98. ULRICH, D. (1997). Human Resources Champions. (Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.).
99. VAN VELSOR, E. y LESLLIE, J. (1995). Why Executives Derail: Perspectives Across Time and Cultures. Academy of Management Executive. 9, 4, 62-72.
100. WARREN, B., 1990, Cómo llegar a ser líder. Editorial Norma, Santafe de Bogotá. Colombia.
101. WARREN, B., 1994, An Invented Life: Reflections on leadership and change. Santafe de Bogotá. Colombia.
102. WEBBER, R. A. (1976). Career Problems of Young Managers. California Management Review. 18, 4, 19-27
103. WEIS, W.H. Guía Práctica para la Toma de Decisiones. Editorial Norma, 1987.
104. WEXLEY, K., Editor. (1991). Developing Human Resources. (Bureau of National Affairs Books, Wahington, D.C.).
105. WHETTEN David y CAMERON Kim. Developing management Skills. Pearson. Sevent ediction. 2007.
106. WILLIAMS, M. y BYRNE, J., 1999, Business Reiew. Ediciones Deusto S.A. Enero-febrero Volumen 88.
107. WILSON, T. (1995). Innovative Reward Systems for the Changing Workplace. (New York. McGraw- Hill.).

6.2 REVISTAS

108. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (INEC) -
Manufactura y Minería 2007

6.3 INTERNET

109. http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidades_directivas
110. <http://www.nodo50.org/sindpitagoras/Likert.htm>
111. <http://definicion.de/gestion/>
112. <http://www.wordreference.com/definicion/colaboramos>
113. <http://econfinanzas.com/tendencias/Volumen71/ferrer.pdf>, pag. 9
114. <http://www.periodicovoces.com.ec/news/economia-productiva/48-evolucion-sector-grafico-2008.html>, Periódico Voces de Economía y
Finanza, 2008