

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

**HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS DESDE EL PUNTO  
DE VISTA CIENTIFICO REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR  
CARGOS GERENCIALES EN LA GRAN INDUSTRIA DE QUITO  
SUBSECTOR DE ELABORACION DE PRODUCTOS  
ALIMENTICIOS Y BEBIDAS**

**DISERTACION DE GRADO PREVIA LA OBTENCION DEL TITULO  
DE INGENIERIA COMERCIAL**

**ESTEFANIA ELIZABETH GARCIA CARTAGENA**

**DIRECTORA: LCDA. LILIAN TERAN**

**QUITO, 2010**

**DIRECTORA**

Lcda. Lilian Terán

**INFORMANTES**

Ing. Fabiola Jarrín

Ing. Mayra Beltrán

## **DEDICATORIA**

A Dios, porque es quien me ha permitido llegar hasta aquí y quien seguirá llevándome de la mano a alcanzar aquellas metas y sueños que para muchos serán imposibles pero que sólo Él puede hacerlos realidad.

A mi madre, porque su valioso ejemplo me ha impulsado a culminar esta etapa de mi vida, recordándome que el éxito profesional se consigue con perseverancia, esfuerzo y trabajo honesto y transparente.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres y maestros que durante la vida universitaria supieron guiarme en cada paso hasta la consecución de este gran logro que hoy puedo plasmarlo en papel como testigo del conocimiento adquirido durante este tiempo. En especial, al Grupo de Investigación FALIMAR de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por su apoyo y entrega durante todo el proceso que este estudio llevó.

## **INDICE**

### **INTRODUCCION, 1**

#### **1. ASPECTOS GENERALES, 4**

##### 1.1 JUSTIFICACIÓN, 4

1.1.1 Justificación Teórica, 5

1.1.2 Justificación Práctica, 6

1.1.3 Justificación Metodológica, 7

##### 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, 8

1.2.1 Algunas Posibles Causas Originarias Del Problema, 9

1.2.2 Problema De Investigación., 10

1.2.3 Sistematización Del Problema., 10

##### 1.3 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN, 11

##### 1.4 OBJETIVOS, 11

1.4.1 Objetivo General, 11

1.4.2 Objetivos Específicos, 12

##### 1.5 METODOLOGÍA Y TÉCNICAS, 13

1.5.1 Tipo De Estudio, 13

1.5.2 Método De Investigación, 13

1.5.3 Técnicas De Recolección De Información, 15

1.5.3.1 Fuente Primaria.-, 15

1.5.3.2 Fuentes Secundarias.-, 16

1.5.4 Técnicas De Análisis E Interpretación De La Información, 17

##### 1.6 HIPÓTESIS DE TRABAJO, 17

#### **2. EL SECTOR DE LA GRAN INDUSTRIA DE QUITO, 18**

##### 2.1 ENTORNO GLOBAL, 18

2.1.1 Entorno General, 18

2.1.1.1 Globalización, 19

2.1.1.2 Tecnología, 20

2.1.1.3 Economía, 22

2.1.1.4 Política y Legislación, 25

2.1.1.5 Negocios Internacionales (Comercio mundial), 30

2.1.1.6 Cultura, 31

2.1.1.7 Diversidad laboral,32

2.1.2 Fuerzas competitivas en el sector industrial, 36

2.1.2.1 Competidores, 36

2.1.2.2 Nuevos participantes, 37

- 2.1.2.3 Bienes y servicios sustitutos, 39
- 2.1.2.4 Clientes, 39
- 2.1.2.5 Proveedores, 40

### **3. HABILIDADES GERENCIALES, 42**

- 3.1 ROL DE UN GERENTE, 42
  - 3.1.1 Niveles Gerenciales, 42
  - 3.1.2 Funciones Administrativas, 43
  - 3.1.3 Gerentes de la Gran Industria, 44
- 3.2 HABILIDADES GERENCIALES, 47
  - 3.2.1 Antecedentes (otras investigaciones), 47
  - 3.2.2 Habilidades Gerenciales: una herramienta para el Desarrollo Organizacional., 49
  - 3.2.3 Teorías sobre habilidades, 50
  - 3.2.4 Métodos y modelos para evaluar Habilidades Gerenciales, 53
    - 3.2.4.1 Evaluación basada en competencias., 53
    - 3.2.4.2 Grados de una competencia, 55
    - 3.2.4.3 Entrevista de incidentes críticos, 56
  - 3.2.5 Habilidades Gerenciales entre sectores y ramas de actividad (Cross – Occupational Competences), 58
  - 3.2.6 Desarrollo de Habilidades, 60
- 3.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN 60
  - 3.3.1 Habilidades Analíticas, 61
  - 3.3.2 Habilidades Interpersonales, 69
  - 3.3.3 Habilidades Emocionales, 76
  - 3.3.4 Habilidades Motivacionales y Valores, 82

### **4. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SUBSECTOR DE ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS DE LA GRAN INDUSTRIA DE QUITO, 89**

- 4.1 ANALISIS DE DATOS DEMOGRÁFICOS, 89
  - 4.1.1 Rango de edad, 89
  - 4.1.2 Género, 90
  - 4.1.3 Formación académica, 90
  - 4.1.4 Años de experiencia, 91
  - 4.1.5 Perfil profesional, 92
  - 4.1.6 Nivel jerárquico, 93
- 4.2 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES, 94
  - 4.2.1 Motivación y Valores, 95
  - 4.2.2 Habilidades Analíticas, 96
  - 4.2.3 Habilidades Interpersonales, 98
  - 4.2.4 Habilidades Emocionales, 99
- 4.3 COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN., 101

- 4.3.1 Comparación de Motivación y Valores, 102
- 4.3.2 Comparación de Habilidades Analíticas, 103
- 4.3.3 Comparación de Habilidades Interpersonales, 105
- 4.3.4 Comparación de Habilidades Emocionales, 106

4.4 LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE LA GRAN INDUSTRIA DE QUITO, 108

4.5 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS PARA EJERCER CARGOS DE GERENTES DE LA GRAN INDUSTRIA DE QUITO, 109

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 111**

5.1 CONCLUSIONES, 111

5.2 RECOMENDACIONES, 113

## **BIBLIOGRAFIA, 115**

## **ANEXOS, 118**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación tiene como objetivo determinar aquellas habilidades que son requeridas por los gerentes del Subsector de Elaboración de Alimentos y Bebidas de la ciudad de Quito utilizando como base a un estudio previo realizado por el Psicólogo Edgar H. Schein.

Se revisaron también teorías de otros autores que enriquecieron esta investigación, otorgándonos diferentes puntos de vista y aportando su conocimiento para ampliar conceptos importantes y complementar otros.

Para la ejecución de dicho objetivo fue necesario realizar una encuesta que constaba de 80 preguntas encaminadas a evaluar los cuatro tipos de Habilidades Gerenciales que describe Schein en su investigación (Analíticas, Emocionales, Interpersonales y de Motivación y Valores). Para la medición de estas habilidades se utilizó la Escala Likert y la muestra fue escogida de empresas que constan en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU 3).

Las respuestas a dichas encuestas fueron analizadas de tal manera que dieron como resultado una lista con las habilidades aparentemente requeridas para ocupar cargos gerenciales en el Subsector, donde la habilidad que más predominó es el liderazgo. Además se pudo comparar las habilidades obtenidas con las habilidades que Schein propuso en su estudio.

## **INTRODUCCION**

La presente investigación trata sobre aquellas habilidades que los gerentes de la Gran Industria de Quito necesitan tener para la correcta administración de las compañías que presiden. Estas habilidades buscadas se basan en un estudio anterior realizado por Edgar H. Schein en el cual clasifica a dichas habilidades en cuatro grandes grupos: Analíticas, emocionales, interpersonales y de Motivación y Valores. Es importante recalcar que el estudio de Schein ha servido solo como base ya que posteriormente se podrá evaluar cuáles de todas estas habilidades en realidad son aplicables a nuestro medio. En el capítulo cuatro se realiza el análisis respectivo donde se comprueba que no todas las habilidades expuestas por Schein son usadas por nuestros gerentes y en qué medida.

Para poder medir y evaluar las habilidades que son aplicadas o no en nuestro medio, se utilizó una encuesta aplicada a una muestra de gerentes del Subsector de Elaboración de Alimentos y Bebidas de la ciudad de Quito. Las empresas consideradas en esta investigación fueron tomadas de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) en su tercera edición.

La investigación consta de cinco capítulos, los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

En el primer capítulo se podrá encontrar toda la parte metodológica de la investigación, la cual en su gran mayoría fue aportada por el grupo de investigación FALIMAR de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, quienes a su vez han sido de gran apoyo para la realización de la misma.

El segundo capítulo abarca aspectos generales del entorno externo e interno que rodea al Subsector de Elaboración de Alimentos y Bebidas. Después de analizar dichos aspectos estaremos en la capacidad de conocer más a fondo el subsector y entender el por qué de su funcionamiento y desarrollo dentro de la Industria.

El tercer capítulo se centra en el estudio de las Habilidades Gerenciales, diferentes teorías y estudios de diversos autores, incluido Edgar H. Schein que muestran la importancia de estas habilidades en los gerentes de la actualidad, de cómo el correcto desarrollo de dichas habilidades puede crear cambios y mejoras positivas tanto al gerente como individuo como a la compañía que se beneficia con estas aplicaciones.

En el cuarto capítulo se desarrollan los resultados arrojados por la encuesta aplicada, en los que se podrá apreciar un análisis completo que, finalmente muestra aquellas habilidades que son requeridas para ocupar cargos gerenciales en el Subsector y aquellas que no se aplican en nuestro medio. También se comparan estas habilidades con las mencionadas en el estudio de Schein, de esta manera podemos ver que tan global o local resulta dicho estudio.

Por último, las conclusiones y respuestas a las preguntas de hipótesis se encuentran detalladas en el capítulo cinco de la investigación. Así también, aquellas recomendaciones

que pueden servir para que futuros estudios relacionados con el tema puedan llevarse a cabo de la mejor manera.

## 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 Edgar H.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, hayan asumido 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 Justificación 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 el Subsector de elaboración de productos alimenticios y bebidas de la Gran Industria de Quito? Valdría la pena verificarlo.

### 1.1.2 Justificación 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 elaboración de productos alimenticios y bebidas ha sido una experiencia académica pragmática que complementa la formación recibida.

Por otro lado, considérese que en esta investigación no solo 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.

### **1.1.3 Justificación Metodológica**

El estudio puede convertirse en un modelo a seguir que puede ser replicado en otras ciudades de 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 corresponde a 86.

Debido a que se desconocía el número total de gerentes de primer, segundo y tercer nivel por subsector, fue 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 realizó 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 realizó un instrumento de recolección de datos que permita conocer las habilidades que los gerentes de las empresas analizadas poseen, al mismo tiempo conocer 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 pudo sentirse 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

En este punto se definen aquellas variantes que determinan el problema, así como también se plantean las preguntas que podrán ser respondidas por los resultados arrojados por la investigación.

### **1.2.1 Algunas Posibles Causas Originarias Del Problema**

- Crecimiento de la empresa.
- Complejidad en el manejo y dirección de grupos humanos.
- Exigencia de competitividad y productividad en la organización.
- Necesidad de adaptación a entornos cambiantes.
- Nuevas tendencias de liderazgo.
- Medición de resultados por competencias.
- Deseo de realización personal de los gerentes.
- Nuevos gerentes cada vez más preparados que salen al mercado laboral.

Estas causas responden a los cambios del entorno que no solo las empresas sufren si no la sociedad en sí. Por esta razón, podemos observar que entre estas causas, se encuentran la realización personal y profesional de los gerentes que tienen que enfrentar a medida que las nuevas generaciones poseen nuevas y mejores herramientas para su desarrollo.

### 1.2.2 Problema De Investigación.

Qué habilidades de las mencionadas por Schein, requieren los cargos de gerentes de la Gran Industria del Subsector de alimentos de Quito de acuerdo a la clasificación CIIU 2007?

En resumen, el problema de investigación se centra en descubrir qué habilidades de las que menciona Schein, son requeridas por los gerentes de la Gran Industria del Subsector de alimentos de Quito.

### 1.2.3 Sistematización Del Problema.

¿Cuáles son las habilidades gerenciales **motivacionales** y de valores que poseen los gerentes del Subsector de alimentos de la Gran Industria de Quito de acuerdo a la clasificación CIIU 2007?

¿Cuáles son las habilidades gerenciales **analíticas** que poseen los gerentes del Subsector de alimentos de la Gran Industria de Quito de acuerdo a la clasificación CIIU 2007?

¿Cuáles son las habilidades gerenciales **interpersonales** que poseen los gerentes del Subsector de alimentos de la Gran Industria de Quito de acuerdo a la clasificación CIIU 2007?

¿Cuáles son las habilidades gerenciales **emocionales** que poseen los gerentes del Subsector de alimentos de la Gran Industria de Quito de acuerdo a la clasificación CIIU 2007?

### 1.3 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación aplica para La Gran Industria de Quito, específicamente para el Subsector de Elaboración de Alimentos y Bebidas, según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU D 15).

Se pretende que en un futuro cercano la investigación pueda servir como referencia para un estudio de mayor alcance, como América Latina.

### 1.4 OBJETIVOS

#### **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 elaboración de productos alimenticios y bebidas.

1.4.2.2 Identificar las habilidades gerenciales analíticas requeridas para desempeñar cargos de gerencia en el sector de elaboración de productos alimenticios y bebidas.

1.4.2.3 Identificar las habilidades gerenciales interpersonales requeridas para desempeñar cargos de gerencia en el sector de elaboración de productos alimenticios y bebidas.

1.4.2.4 Identificar las habilidades gerenciales emocionales requeridas para desempeñar cargos de gerencia en el sector de elaboración de productos alimenticios y bebidas.

## 1.5 METODOLOGÍA Y TÉCNICAS

### **1.5.1 Tipo De Estudio**

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 por el grupo FALIMAR.

Se pretende identificar las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos de gerencia en las Grandes Industrias de Quito, Subsector de elaboración de productos alimenticios y bebidas.

### **1.5.2 Método 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 utilizó varios métodos que se complementan para ofrecer al equipo de investigación un conjunto de pasos que permitieron verificar la hipótesis planteada.

El tipo de muestra utilizado es 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 respondió desde su perspectiva de directivo y conocedor del entorno que rodea a la Industria de Quito. Una limitación que se presentó en este estudio, es la probabilidad de que el gerente se haya autoevaluado al momento de responder el cuestionario. Por este motivo se consideró 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, fue necesaria para disminuir el sesgo de la información y obtener resultados que ofrezcan mayor confiabilidad a las conclusiones y recomendaciones de esta investigación.

### **1.5.3 Técnicas De Recolección De Información**

#### 1.5.3.1 Fuente primaria.-

La Superintendencia de Compañías del Ecuador, publica anualmente un ranking de las 1000 empresas más grandes del Ecuador, utilizando la Clasificación CIIU 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. El subsector analizado está compuesto por 3 empresas.

Se realizó investigación de Campo, utilizando los métodos de observación y la indagación exploratoria del subsector de elaboración de productos alimenticios y bebidas para dimensionar la cantidad de gerentes de primero, segundo y tercer nivel.

Una vez identificada la población de referencia se procedió a diseñar y examinar un cuestionario que permita constatar las habilidades requeridas para ocupar cargos de gerencia. La aplicación del cuestionario nos permitió conocer la información básica a ser analizada.

Se consideró en este grupo las siguientes empresas:

<b>RANKING 2007</b>	<b>NOMBRE DE LA COMPAÑÍA</b>	<b>CIUDAD</b>	<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA CIU REV. 3</b>	<b>CIU LITERAL</b>
517	EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO SA	QUITO	D. INDUSTRIAS	D1520.0.01
526	POLLO FAVORITO SA POFASA	QUITO	D. INDUSTRIAS	D1533.0.01
175	MODERNA ALIMENTOS S.A.	QUITO	D. INDUSTRIAS	D1541.0.00

FUENTE: CIU 3

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

#### 1.5.3.2 Fuentes secundarias.-

Se consideró bibliografía relacionada con Habilidades Gerenciales de varios autores, especialmente de Edgar H. 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 Andrés Raineri en Santiago de Chile.

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

#### **1.5.4 Técnicas De Análisis e Interpretación De La Información**

La información recolectada se tabuló utilizando el sistema SPSS (*Statistical Análisis Software Predictive*) y se procesó en Microsoft Excel, para luego agrupar la información por sectores y subsectores industriales. Se identificó si los gerentes presentan las habilidades propuestas por Schein a través de gráficos que ayuden a una mejor visualización de resultados.

#### **1.6 HIPÓTESIS DE TRABAJO**

Las Habilidades Gerenciales vistas desde el punto de vista científico, mencionadas por Edgar H. Schein, son requeridas por los Gerentes de La Gran Industria de Quito.

## **2. EL SECTOR DE LA GRAN INDUSTRIA DE QUITO**

### **2.1 ENTORNO GLOBAL**

Es importante analizar el entorno que rodea a las empresas analizadas, ya que podremos empezar a entender aquellos aspectos externos que influyen sobre el funcionamiento y desarrollo del Sector en general.

Cabe recalcar que, si bien el entorno global influye de manera directa e indirecta sobre el Sector; el Sector no puede influir de la misma manera, o con la misma intensidad en el entorno, debido a que existen otros factores más fuertes que determinan el comportamiento de dicho entorno, como los que se desarrollan a continuación.

#### **2.1.1 Entorno General**

En este punto se analizarán los diversos factores que conforman nuestro entorno y que influyen en el Sector, como se señaló anteriormente.

Aspectos como la globalización, economía y cultura son analizados y relacionados con la Industria para entender mejor el medio donde se está desarrollando el Sector de Elaboración de Alimentos y Bebidas.

#### 2.1.1.1 Globalización

La globalización se define como un proceso principalmente económico que también encierra aspectos sociales, medioambientales, políticos y culturales que involucran a todas los países del mundo.

Este proceso de globalización presenta diferentes aspectos tanto internos como externos en cada sociedad, los actores internos están intrínsecamente ligados y confrontados indirectamente con los actores externos mediante grandes redes mundiales. Estas redes se construyen de diferentes maneras y se expresan en el fortalecimiento de grupos nacionales, pasando por la integración regional hasta llegar a la formación de movimientos mundiales. Los grandes avances técnicos y tecnológicos han facilitado la conformación de estos grupos en los últimos tiempos.<sup>1</sup>

En relación a la industria alimenticia, la globalización ha influido de manera significativa en su desarrollo logrando cambios importantes en la estructura, conservación, transporte, frecuencia, etc. de los alimentos.

Hoy en día, podemos encontrar gran variedad de productos alimenticios

---

<sup>1</sup> Cfr. G. PUYO (2003). *Mitos y realidades de la globalización*. Colombia: Unibiblos. Pág. 10

de diversas marcas y de distinta procedencia, este hecho es una gran ventaja de la globalización, pero también existen varias desventajas que afectan a la industria. El aparecimiento de nuevas enfermedades en los animales que consumimos como alimento y su rápida expansión, es una de las mayores amenazas que podemos observar como consecuencia de la globalización.

Si bien es cierto que la globalización es un fenómeno inevitable en el mundo y que esta trae nuevos desafíos de cambio y mejoramiento en las industrias, también es necesario asumir con mayor responsabilidad dichos desafíos ya que cualquier ventaja o desventaja que pueda presentarse será a nivel mundial.

#### 2.1.1.2 Tecnología

La tecnología puede definirse como el medio para transformar ideas en procesos o servicios, que permita además mejorar o desarrollar procesos. Sin embargo, y aunque su raíz etimológica la reduce a la ciencia de las artes industriales, no consiste únicamente en métodos, máquinas, procedimientos, instrumental, métodos de programación, materiales y equipos que pueden comprarse e intercambiarse, sino que es también un estado de espíritu, la expresión de un talento creador y la capacidad de sistematizar los conocimientos para su aprovechamiento por el conjunto de la sociedad.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> J. COSTA (2006). *Innovación y propiedad industrial*. España: Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Pág. 14

Sin duda, las innovaciones tecnológicas influyen en la competitividad de las empresas frente a un mundo globalizado. La respuesta que las organizaciones tengan frente a estos continuos cambios tecnológicos determinará si las empresas avanzan o simplemente desaparecen con el tiempo.

Dentro de la Industria Alimenticia, la tecnología es de vital importancia ya que logra optimizar todos los procesos del ciclo de producción, desde la recolección de la materia prima hasta la preservación y conservación del producto terminado.

Durante los últimos 50 años ha progresado notablemente la tecnología alimentaria, que es toda la metodología de la transformación que permite prolongar la vida útil de los alimentos. Esta es cada vez más floreciente: nos ofrece alimentos frescos, congelados, desecados, enlatados, elaborados que satisfacen nuestras demandas. Esto ha hecho que la importancia de la variación estacional del consumo de los alimentos sea menor; es decir, podemos encontrar casi todo alimento en cualquier época del año. Van de las granjas a los centros de producción y luego a los de consumo. Los alimentos se transportan en ferrocarril, camiones de carga, aeroplanos, barcos, cada vez con mayor rapidez a mayores distancias.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> C. PERALTA (1999). *Productos alimenticios I*. México: Editorial Limusa. Pág. 127

### 2.1.1.3 Economía

La Gran Industria de Quito pertenece al sector secundario de la economía del país.

La economía de este sector se remonta a épocas coloniales donde, incluso antes de la llegada de los españoles se puede decir que ya existía una forma rústica de industria dedicada al “hilado, tejido, confección de vestidos”<sup>4</sup> además de artesanías y utensilios en oro y plata. En esta etapa también se da lugar a la formación de la industria de la manufactura y de alimentos.

En 1900 dentro de la industria alimenticia se estableció los grandes ingenios de azúcar y fábricas de cerveza; En la industria manufacturera los grandes rebaños de ovejas que proveían de materia prima para la elaboración de prendas de vestir en el siglo XVII al inicio del XX se habían constituido en pequeñas fincas agrícolas y en el mejor de los casos sobrevivían pequeños telares dedicadas a la elaboración de prendas de vestir para la población rural.<sup>5</sup>

Dentro de los 50 años siguientes, es decir, de 1900 a 1950 se presentan períodos de gran inestabilidad interna y externa. En el ámbito interno ocurren hechos como: “la muerte de de los más importantes representantes del Alfarismo, la Revolución Juliana, golpes de Estado,

---

<sup>4</sup> R. BENALCAZAR. (1989). *Análisis del desarrollo económico del Ecuador*. Quito. Ediciones del Banco Central del Ecuador. Pág. 275

<sup>5</sup> A. UQUILLAS. (2008). *El modelo económico industrial en el Ecuador*. Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 104. en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2008/au.htm>. Pág. 13

gobiernos de facto, matanza de trabajadores, y otros”<sup>6</sup>. Por otra parte, en el ámbito externo ocurre: “la Primera Guerra Mundial, la Gran Depresión de los años 30, la Revolución Soviética, luego la Segunda Guerra Mundial; por la que el proceso de industrialización es lento y en algunos periodos llegó a paralizarse, e involucionar como ocurre en los periodos de 1915-19; 1930-34.”<sup>7</sup>

Cuando aparece la demanda de vehículos y electrodomésticos, antes de la segunda guerra mundial, el gobierno ecuatoriano se ve en la necesidad de proveer divisas para la importación. Otra opción era producir dichos bienes dentro del país, lo cual suponía que al Ecuador se lo estaba empujando hacia la industrialización, lo cual más tarde se emprendió bajo los lineamientos de la industrialización sustitutiva de importaciones de la CEPAL.<sup>8</sup>

Para el año 1950 se halló que las industrias más importantes como alimentos, bebidas, tabacos y textiles ocupaban el 60% de la mano de obra y eran propietarios del 66% del capital y en lo relativo a su organización, Benalcázar (1989) infiere que el sector mantenía la estructura tradicional y había cambiado en poco en cuanto tiene que ver a la organización normada por el Código Civil.<sup>9</sup>

En el primer quinquenio de los años 80 el sector se vio amenazado por la crisis de ese entonces que ocasionó una disminución de la demanda interna. Esto perjudicó el desarrollo del sector y mostró su gran sensibilidad a los cambios en la economía.

---

<sup>6</sup> Ibidem.

<sup>7</sup> Ibidem.

<sup>8</sup> Cfr. Ibidem.

<sup>9</sup> Ibidem.

En 1999, debido a la crisis financiera de la época, se registra el peor decrecimiento del sector llegando a -7.2%.

De 1991 al 2007 existe un crecimiento solo del 2.4%, un poco mayor que el crecimiento del PIB en el mismo período de tiempo que fue 1.8%.

El desarrollo industrial en 27 años de neoliberalismo está marcado por el estancamiento y parálisis de la industria, con una media anual de 1.2%. Actualmente, es importante cuestionarse hacia dónde va nuestra industria, ya que, debido a los procesos integradores y globalizadores que enfrentamos podemos estar compitiendo con industrias grandes y bien consolidadas a nivel mundial.

Es por eso que se debe analizar y plantear soluciones que permitan a la industria desarrollarse con suficiente tecnología y ventajas competitivas que la ayuden.

El mercado interno no puede seguir operando bajo los lineamientos de total aperturismo al mercado internacional porque no poseemos un parque industrial sólido, fuertemente desarrollado, que ostente economías de escala; no hay una verdadera política crediticia que proporcione préstamos a largo plazo para realizar la gran inversión productiva, tenemos problemas de dependencia tecnológica, somos únicamente ensambladores y grandes importadores de maquinaria liviana y pesada. El aperturismo es conveniente cuando los sectores primario y secundario se encuentran en amplio desarrollo y la tendencia histórica de la regresión determina un coeficiente hacia el crecimiento; el coeficiente de correlación debe ser superior a 0,8 y este en el Ecuador no lo es; la sensibilidad del sector industrial a los problemas económicos y políticos no debe ser muy alta; si el sector no posee estas características es preciso que la política estatal proporcione incentivos con medidas proteccionistas tal

como lo hacen los Estados europeos, asiáticos y USA, inclusive este país ejecuta medidas proteccionistas a sus industrias, siendo la meca del capitalismo esmithiano.<sup>10</sup>

En resumen, la economía de país ha tenido que sufrir varias crisis tanto internas como externas y esto ha impedido que la Industria se desarrolle con libertad y crezca al ritmo de industrias de otros países. Sin embargo, vemos que en la actualidad, esto ha ido cambiando y ahora podemos apreciar una Industria más fortalecida en vías de mayor crecimiento y productividad.

#### 2.1.1.4 Política y Legislación

En los últimos 13 años la política del Ecuador ha sido frágil y muy conflictiva, lo que nos llevó a un período de gran inestabilidad y temor.

En 1996, fue electo presidente el Abogado Abdalá Bucaram Ortiz, quién solo duraría 6 meses en el cargo debido a sus excentricidades y malos manejos dentro del estado. Esto provocó un levantamiento masivo de diferentes grupos sociales en febrero de 1997, quienes exigieron la salida del mandatario.

El congreso de la nación, en consideración del estado de decadencia de la gestión pública, sumado al malestar generalizado,

---

<sup>10</sup> A. UQUILLAS. (2008). *El modelo económico industrial en el Ecuador*. Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 104. en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2008/au.htm>. Pág. 15 - 16

destituye al presidente Bucaram con el argumento de la *incapacidad mental*, sin examen médico alguno y con solo 44 votos que representaban una mayoría simple, sin tener las dos terceras partes que se requiere constitucionalmente para el efecto. Asume la presidencia interinamente la vicepresidenta Rosalía Arteaga, para dar paso al entonces Presidente del Congreso, Fabián Alarcón.<sup>11</sup>

En cuanto a la industria, Bucaram tuvo intenciones de mejorar la inversión extranjera y mejorar el Comercio con otros países como Colombia, pero solo se quedaron en intenciones ya que fueron más los actos de corrupción en las aduanas, sus escándalos personales y su desacierto en tomar de decisiones que lo llevaron a su derrocamiento.<sup>12</sup>

El Gobierno de Alarcón se caracterizó por hechos de corrupción y una crisis constitucional que terminó con la formación de una Asamblea Constituyente la cual redactó una nueva Carta Magna. Además, la costa ecuatoriana se vio afectada por el fenómeno de El Niño, el cual le costó al estado millones de dólares.

El 10 de agosto de 1998 tras acudir a las urnas, es declarado Presidente electo Jamil Mahuad Witt. Dentro de su mandato, el sistema financiero colapsó y decenas de bancos nacionales se declararon en quiebra, se declara entonces una ley de salvataje bancario para ayudar con recursos del Estado a los bancos privados quebrados. Pero esta medida afectó a la clase media y baja del Ecuador, que como consecuencia empieza una migración masiva hacia Norteamérica y Europa.

---

<sup>11</sup> *Abdalá Bucaram Ortiz* en [http://es.wikipedia.org/wiki/Abdal%C3%A1\\_Bucaram\\_Ortiz](http://es.wikipedia.org/wiki/Abdal%C3%A1_Bucaram_Ortiz)

<sup>12</sup> Cfr. *Abdalá Bucaram Ortiz* en <http://www.edufuturo.com/educacion.php?c=1549>

La protección del Estado a estos bancos originó un feriado bancario y el congelamiento de los depósitos de todos los ciudadanos, dando pie a la más grande crisis financiera de la época. Con el disparo de la cotización del dólar de 4500 a 25 000 sucres, Mahuad decide en enero del 2000, adoptar el dólar estadounidense en sustitución del sucre.

Días después del anuncio, miembros de la Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador junto con un grupo de coroneles de la Fuerzas Armadas llegan al Congreso Nacional para destituir al Presidente Mahuad y formar un triunvirato en el que sobresalió el nombre del Coronel Lucio Gutiérrez. Finalmente, asume el poder el Vicepresidente Gustavo Noboa Bejarano.

Durante este período la competitividad de la industria fue casi nula. Ecuador era uno de los países menos competitivos del momento por sus condiciones institucionales, tecnológicas y macroeconómicas.

Tampoco el crédito ayudó al fortalecimiento de la industria en esta época ya que el crédito que se otorgaba era con fines de Comercio y Consumo, mas no Productivos. Esto ocasionó que solo grandes empresas que podían obtener crédito internacional sobrevivieran a la crisis del país en esos años.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Cfr. C. LARREA (2004). *Pobreza, Dolarización y Crisis en el Ecuador*. Ecuador: Editorial Abya Yala. Págs. 26,43,44.

En el mandato de Noboa, se mantuvo la dolarización y se renegoció la deuda externa. Noboa permaneció en el poder 3 años y luego de convocar a elecciones fue sucedido por el coronel Lucio Gutiérrez.

Uno de los hechos más importantes del gobierno de Lucio Gutiérrez fue la destitución de la Corte Suprema de Justicia, irrespetando de esta manera la independencia que poseen los poderes del Estado. En el 2005, la gente de Quito sale a las calles a protestar en contra de las acciones que Gutiérrez estaba tomando. Una gran represión en contra del pueblo quiteño es originada y cientos de personas son heridas, incluso un periodista murió a causa de los enfrentamientos.

El Congreso Nacional después de encontrar insostenible la situación declara la vacancia presidencial por abandono de cargo y se nombra a Alfredo Palacios como nuevo presidente quien permaneció casi dos años en el cargo.

En cuanto a las medidas tomadas por Lucio Gutiérrez estuvo el alza de los combustibles, hecho que, para los empresarios y productores de la industria significó un aumento en los costos, disminuyendo así su competitividad.

El 15 de enero de 2007, es posesionado el Economista Rafael Correa Delgado como nuevo presidente de la República. Su plan de gobierno se fundamenta en el socialismo del siglo XXI y en su denominada

revolución ciudadana, que lo ha respaldado varias veces en las urnas: para la creación de una Asamblea Constituyente, la aprobación de una nueva constitución y su reelección como mandatario, que lo asegura en el poder hasta el 2013.

Con respecto a la industria, Correa ha tratado de impulsarla mediante la creación de una política industrial que favorece principalmente a la pequeña y mediana industria.

Hoy en día, después de 2 años al mando del Economista Rafael Correa Delgado, se puede decir que el país puede descansar más no dormir, ya que si bien la estabilidad política ha vuelto ahora son otras las cuestiones que mantienen al pueblo ecuatoriano alerta, debido a las tajantes y controversiales decisiones que el Presidente ha tomado en su período.

En conclusión, la industria ha tenido que pasar por períodos de inestabilidad y falta de apoyo para aumentar su competitividad tanto dentro como fuera del país. Sin embargo ha podido mantenerse a través de los años y actualmente se encuentra buscando nuevas y mejores vías de expansión y crecimiento, a pesar de no encontrarse aún en un escenario ideal para la producción.

## 2.1.1.5 Negocios Internacionales (Comercio mundial)

Según datos del crecimiento mundial de julio del Fondo Monetario Internacional (FMI), las economías avanzadas tendrán una recuperación para el 2010 con un crecimiento de 0.6%.

En las economías emergentes y en desarrollo el crecimiento que se espera para el 2010 es del 4.7%; en general para América Latina se pronostica un 2.3% de crecimiento, debido a la reactivación de la economía mundial.<sup>14</sup>

<b>REVISIONES DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>				
<b>-tasas de variación-</b>				
	<b>FMI (abr 09)</b>		<b>FMI (jul 09)</b>	
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Mundo	-1.3	1.9	-1.4	2.5
Economías avanzadas	-3.8	0.0	-3.8	0.6
Economías emergentes y en desarrollo	1.6	4.0	1.5	4.7
América Latina	-1.5	1.6	-2.6	2.3

Fuente: Proyecciones FMI: WEO abril y julio 2009

Después de la crisis mundial del 2009, la economía en general tiene perspectivas de reactivación y crecimiento. Esto influye directamente en la industria alimenticia ya que la gente tendrá mayor capacidad

<sup>14</sup> Cfr. DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS. (Julio 2009). *Informe mensual de la economía internacional. N.005*. Banco Central del Ecuador. Pág. 5

adquisitiva para comprar los productos ofertados y la industria podrá seguir produciendo de forma continua y a precios competitivos.

#### 2.1.1.6 Cultura

“El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico”.<sup>15</sup>

La diversidad étnica del país se marca por la presencia principalmente de mestizos, indígenas y afroecuatorianos. Se puede decir que nuestra cultura es una mezcla entre la influencia española de la conquista y las tradiciones ancestrales de nuestros pueblos aborígenes.

En la antigüedad, no existía una industria de elaboración de alimentos y bebidas como la conocemos hoy en día, sin embargo, los pueblos aborígenes tenían su propia manera de generar una industria rústica que funcionaba perfectamente para la época. En torno a la agricultura del maíz se construyeron terrazas, canales de riego y silos que servían para su almacenamiento. Este desarrollo los llevó a aumentar su productividad y así satisfacer las necesidades de mantener al Estado, sus cultos religiosos y la construcción de obras para su comunidad.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup>ASAMBLEA CONSTITUYENTE (2008) *Constitución de la República Ecuador*. Art. 1 Pág. 16

<sup>16</sup> Cfr. L. BENITEZ Y a. GARCES. (1995) *Culturas ecuatorianas: Ayer y hoy*. Ecuador: SE. Pág. 46

El aparecimiento de la Industria como tal surge en el siglo XVIII en el mundo<sup>17</sup>, pero para América Latina este proceso de industrialización no se hizo visible hasta 1930 donde la economía mundial empezó a restablecerse después de la crisis financiera de 1929.<sup>18</sup> A partir de esta fecha comienza a levantarse fábricas que empiezan a producir en masa grandes cantidades de productos para el mercado, además de la transformación de materias primas con la ayuda de maquinaria y mano de obra especializada.

#### 2.1.1.7 Diversidad laboral

Según la Secretaría Técnica del Frente Social:

En general, la estructura del mercado laboral en el país ha cambiado como consecuencia de las transformaciones institucionales y legales que han buscado flexibilizar el mercado de trabajo y reducir el tamaño del Estado, en el marco de un modelo de mayor apertura y liberalización económica. Parte de estos cambios se reflejan mayoritariamente en un aumento de la informalidad y en una mayor precariedad del empleo pero también ha afectado el desempleo. El desempleo es particularmente preocupante en Ecuador, dado que no existen seguros u otro tipo de protección social para la población desempleada.<sup>19</sup>

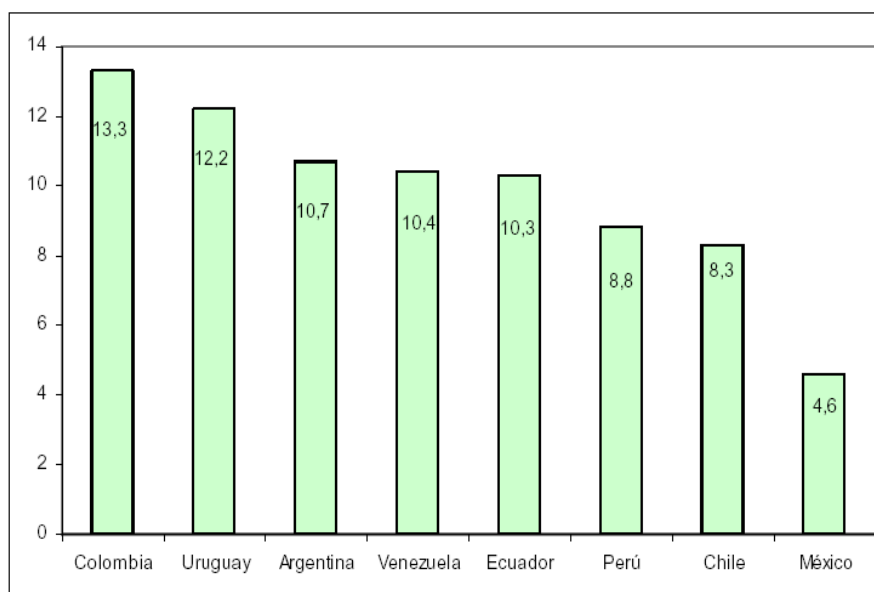
---

<sup>17</sup> **Industria: Concepto e Historia** en [http://ec.kalipedia.com/geografia-peru/tema/concepto-origen-industria.html?x=20070417klpgeogra\\_160.Kes&ap=0](http://ec.kalipedia.com/geografia-peru/tema/concepto-origen-industria.html?x=20070417klpgeogra_160.Kes&ap=0)

<sup>18</sup> Cfr. T. HALPERIN Y OTROS (1997). *Historia económica de América Latina: Desde la independencia a nuestros días*. España: Editorial Crítica. Pág. 194

<sup>19</sup> STFS: Desempleo en el Ecuador, Revista Índice, No. 8, Quito, septiembre 2006, Pág.. 6

El siguiente cuadro muestra la situación del país con respecto al desempleo urbano en América latina en el 2006:



FUENTE: OIT

El sector de alimentos y bebidas es un gran generador de empleo dentro de la industria. Según los resultados de la encuesta de Manufactura y Minería en el 2007, el sector de alimentos y bebidas concentra el 45,4% del personal ocupado del total de la industria.

El mayor aporte del sector está en la producción, elaboración y conservación de carne, pescado, frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas ocupando el 53,2%.

### PERSONAL OCUPADO EN LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS. ESTRUCTURA PORCENTUAL 2007



Fuente: INEC, Encuesta Anual de Manufactura y Minería - 2007

Los obreros son los que mayormente están empleados en este sector con el 72,8% y de estos el 68,4% son hombres.

En cuanto a las remuneraciones, el 39% del monto pagado a la industria manufacturera corresponde al sector de alimentos y bebidas.

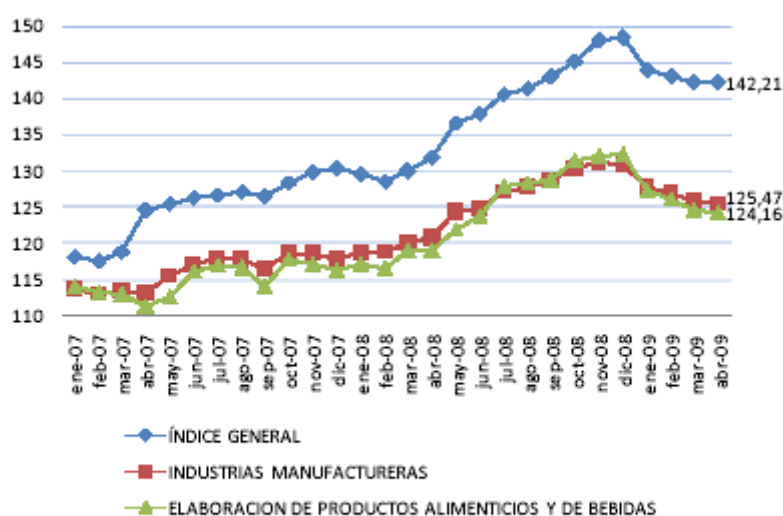
### REMUNERACION PROMEDIO ANUAL POR TRABAJADOR SEGÚN INDUSTRIA. 2007



Fuente: INEC, Encuesta Anual de Manufactura y Minería - 2007

Para Abril del 2009, el índice de empleo del sector se ubicó en 124,16. Y como muestra el gráfico, este índice se ha mantenido de manera similar al de las industrias manufactureras pero por debajo del índice general.

### INDICE DE EMPLEO ENERO 2007 – ABRIL 2009



Fuente: INEC, Indicadores de la Producción Industrial

A partir de enero de 2009 se evidencia una leve caída en este índice con respecto al crecimiento que se había presentado en el 2008. Esto puede ser a causa de la crisis mundial que a inicios de este año se hizo presente, las empresas como medida preventiva redujeron su demanda de empleos.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Cfr. D. CARRILLO (2009). *La Industria de alimentos y bebidas en el Ecuador*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Págs. 8 - 9

## 2.1.2 Fuerzas competitivas en el sector industrial

### 2.1.2.1 Competidores

La competencia para la Gran Industria de Quito es extensa debido a la gran cantidad de empresas existentes, aún más en el Sector de Alimentos y Bebidas, el cual representa la mayor producción dentro de la Industria Manufacturera, no solo en Quito sino a nivel nacional.

En el caso de la Pasteurizadora Quito, tenemos como principales competidores a la Sociedad Ganadera El Ordeño, con su leche El Ordeño; a Agrícola Ganadera Reysahiwal S.A. con su producto Reyleche, a pesar de que la producción de Reyleche se encuentra en Guayaquil, el producto es comercializado a nivel nacional.

Para POFASA. Pollo Favorito S.A. su principal competidor es PRONACA con su producto Mr. Pollo. Aquí POFASA posee una desventaja frente a PRONACA debido a que esta empresa comercializa sus productos exclusivamente a Supermercados La Favorita (Supermaxi), en cambio Mr. Pollo se lo puede encontrar inclusive en tiendas de barrio.

Grupo Moderna tiene como competidor a Supán S.A. que posee gran variedad de productos al igual que ellos. Para diferenciarse de la

competencia, Grupo Moderna ha lanzado al mercado una línea de pan Gourmet que ha tenido buenos resultados en los últimos meses. En su página Web, [www.grupomoderna.com](http://www.grupomoderna.com), describen a esta línea como: “Una línea exclusiva y variada de panes exquisitos, sobrios y nutritivos, elaborados con materias primas cuidadosamente seleccionadas y variedad de cereales especiales.”

Podemos ver, que la competencia del Sector es amplia, pero es importante destacar que las empresas analizadas cuentan con todos los elementos como son: tecnología, mano de obra altamente calificada y experiencia para ser competitivos en el mercado y contar con el reconocimiento y preferencia del consumidor ecuatoriano.

#### 2.1.2.2 Nuevos participantes

Podemos considerar como nuevos participantes del Sector a las empresas de la pequeña y mediana industria (PYMI) que cuentan con el apoyo y organización de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha. Pese a este apoyo, la pequeña y mediana industria todavía no puede entrar a competir de lleno con la Gran Industria de Quito debido a factores internos y externos, entre los cuales tenemos que:

Un 25.9% de la empresas no encuentran atractivo al mercado debido a la amenaza de nuevos competidores extranjeros; presión de productos sustitutos, sean nacionales o extranjeros; gran dependencia de pocos proveedores de materias primas, frente a los cuales tiene un bajo poder de negociación. En cambio, para las empresas que si consideran atractivo al mercado no consideran que las razones expuestas anteriormente sean impedimento para la competencia, sus debilidades radican en la amenaza de nuevos competidores locales y la dependencia de pocos compradores, ya que existe una limitada capacidad de compra de los estratos de la población que demandan en mayor medida bienes de origen nacional; ausencia de una política de compras estatales y una débil capacidad exportadora.<sup>21</sup>

Además es importante señalar que:

En el Sector de Alimentos y Bebidas prevalece la maquinaria y equipo con accionamiento manual en un 47.5%, la modernización tecnológica en el proceso de fabricación es aún restringida debido a que el ingreso de maquinaria computarizada es limitado.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Cfr. INSOTEC (2002). Diagnóstico de la pequeña y mediana industria. Pág.7  
[http://www.pequenaindustria.com.ec/images//diagnostico%20pymi%202002\\_re.doc](http://www.pequenaindustria.com.ec/images//diagnostico%20pymi%202002_re.doc)

<sup>22</sup> Ibidem. Pág. 3

### 2.1.2.3 Bienes y servicios sustitutos

En los últimos años, el deseo de comer sanamente y por ende vivir mejor, ha obligado a las empresas a buscar alternativas que satisfagan estas necesidades de los consumidores. Es por esta razón que se considera a la soya como un producto sustituto ya que posee gran variedad de subproductos como: carnes, embutidos, lácteos y sus derivados; que podrían afectar el consumo de alimentos y bebidas tradicionales.

### 2.1.2.4 Clientes

Los Clientes del sector de alimentos y bebidas de la Gran Industria de Quito, específicamente de las empresas investigadas: POFASA Pollo Favorito S.A., Pasteurizadora Quito y Grupo Moderna se los puede clasificar de la siguiente manera:

Por ejemplo, los clientes de POFASA son personas que buscan calidad en el producto pero también buscan ahorrar, ya que el producto es más económico comparado con su principal competidor, pero que cuenta con la calidad y garantía de Supermercados La Favorita. Por lo tanto, es un producto de buena calidad a bajo precio.

En cambio, para la Pasteurizadora Quito, sus clientes los buscan por la calidad y tradición de sus productos a través de los años, sin olvidar que también poseen precios accesibles para los bolsillos de un consumidor de clase media.

Grupo Moderna, ha sabido aprovechar las nuevas tendencias de mercado al incorporar una línea Gourmet a sus productos, los cuales han sido bien aceptados por los consumidores a quienes no les incomoda pagar un poco más por un producto de calidad.

#### 2.1.2.5 Proveedores

En el caso de la Pasteurizadora Quito, sus proveedores son las haciendas ganaderas de donde la compañía compra la leche que será procesada para llegue en óptimas condiciones al consumidor final.

POFASA posee sus propias granjas avícolas ubicadas a las afueras de la ciudad, para garantizar la correcta y adecuada alimentación de las aves, que aseguran un producto de calidad.

Grupo Moderna, utiliza materia prima nacional de la más alta calidad que cumplen con sus estándares para que el producto final sea siempre el mismo en cuanto a: sabor, peso y variedad.

En este sentido, se puede decir que los proveedores de materia prima y suministros para la producción no representan un riesgo para el negocio.

### **3. HABILIDADES GERENCIALES**

En este capítulo se describen y comparan una a una las Habilidades Gerenciales expuestas por Schein, así como también se revisan algunas teorías complementarias de otros autores.

Según Schein, las Habilidades Gerenciales son de gran importancia dentro del desarrollo organizacional de las compañías, ya que intervienen tanto en el desempeño del individuo para alcanzar un desarrollo personal, como en los grupos de trabajo donde estas habilidades son combinadas para lograr un mejor resultado.

#### **3.1 ROL DE UN GERENTE**

##### **3.1.1 Niveles Gerenciales**

Robert Newton Anthony describe tres niveles gerenciales:

- *Nivel de planeación estratégica:* Se encuentran los presidentes y vicepresidentes de una organización, los cuales toman decisiones a largo plazo.

- *Nivel de control gerencial*: Se encuentran los gerentes regionales, directores de producto y jefes de división. Su principal responsabilidad es poner en marcha los planes y asegurar que se cumplan las metas.
- *Nivel de control operativo*: Se encuentran los jefes de departamento, supervisores y jefes de proyecto, están encargados de ejecutar los planes designados por los gerentes de niveles superiores, es decir, que se encargan de las operaciones de la organización.<sup>23</sup>

En el caso de nuestra investigación nos referiremos a cada uno de estos niveles como: Primer nivel, segundo nivel y tercer nivel respectivamente.

### **3.1.2 Funciones Administrativas**

Las funciones administrativas son atribuidas en un inicio, al industrial francés Henry Fayol, quien observó que algunas funciones son comunes para todas las organizaciones y estas son:

- *Planificación*: Se establecen las metas, se trazan las estrategias para alcanzar dichas metas y se organizan planes para integrar las actividades.

---

<sup>23</sup> Cfr. Robert N. Anthony. Citado en MCLEOD JR, R. (2000). *Sistemas de información gerencial*. Séptima edición. México. Prentice Hall. Pág. 7

- *Organización*: Se organiza qué actividades se van a realizar y en qué orden, se dispone quién o quienes ejecutarán las actividades y quién reportará a quién.
- *Dirección*: Los gerentes deben motivar a los subordinados, influir en ellos y en la manera como se desempeñan dentro de la organización, buscar el mejor canal de comunicación y estar pendientes de las necesidades o comportamientos de los empleados.
- *Control*: Es imprescindible vigilar la evolución de las actividades dentro de la organización. Se debe evaluar el desempeño y comparar la situación real con las metas planteadas en el principio, con la finalidad de tomar acciones correctivas si es que existen desviaciones considerables para llegar a lo propuesto.<sup>24</sup>

### 3.1.3 Gerentes de la Gran Industria

Las organizaciones necesitan en todo momento, gerentes que posean las suficientes destrezas y habilidades para poder influir en su equipo de trabajo estimulando la participación y el compromiso con las actividades de trabajo, el

---

<sup>24</sup> Cfr. Henry Fayol. Citado en ROBBINS, S. Y COULTER, M. (2005) *Administración*. Octava Edición. México. Prentice Hall. Pág. 9

aprendizaje, la orientación hacia el desarrollo tanto a nivel individual como grupal.

El desempeño del gerente determinará el enriquecimiento del trabajo realizado, debido a que él se encuentra en la parte superior de la estructura organizacional y es quien toma las decisiones, diseña estrategias para ejecutar acciones y busca recursos en busca de la mejora continua de las tareas y procesos en la organización, así también como el crecimiento del personal que en ella labora.

25

Es necesario, contar con gerentes integrales, es decir, que posean un conocimiento global de la organización y que por lo tanto sean capaces de accionar y reaccionar adecuadamente y en el momento justo ante cualquier eventualidad que pueda suceder.

Los gerentes modernos enfrentan diversos desafíos que hacen que su trabajo sea duro y muchas veces ingrato. Deberán lidiar con diferentes personalidades y tratar de motivarlas en épocas de incertidumbre y caos. En otras ocasiones se les dificultará la mezcla justa de conocimientos, habilidades, emociones y experiencias en un grupo. Por último, uno como gerente no posee total control sobre su destino, el éxito dependerá tanto de su desempeño como del de los demás.

---

<sup>25</sup> Cfr. MARCHANT, L. (SA) *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*. SE Pág. 62

A pesar de estas dificultades, ser gerente también resulta ser gratificante, es responsable de crear ambientes de trabajo que motiven a la productividad y satisfacción de sus trabajadores, así como de la obtención de resultados positivos para la organización. Además, como gerente se puede ser creativo y usar la imaginación. Se recibe la estima de sus trabajadores y el reconocimiento y estatus en la organización.

Las grandes organizaciones solo alcanzan sus logros a través de los esfuerzos unidos de personas motivadas y con espíritu de liderazgo.<sup>26</sup>

Es por esto que los Gerentes de la Gran Industria de Quito, deberán creer que son capaces y responsables de formar trabajadores comprometidos con la organización, que comprendan que el crecimiento de la misma depende de cada uno de sus valiosos aportes.

---

<sup>26</sup> Cfr. ROBBINS, S. Y COULTER, M. (2005) Op. Citada Pág. 20

## 3.2 HABILIDADES GERENCIALES

### 3.2.1 Antecedentes (otras investigaciones)

Han sido pocas las investigaciones que he podido encontrar acerca de Habilidades Gerenciales en Latinoamérica, y ninguna comparando Industrias de diferentes países, por lo que considero que esta investigación tendrá información sumamente valiosa no solo para la Gran Industria de Quito y de Cartagena sino que servirá como base para futuras investigaciones que deseen comparar resultados entre dos o más países.

Una de las investigaciones halladas se encuentra en Venezuela y se titula “Habilidades Gerenciales como Fundamento de la Estrategia Competitiva en los Sectores de Actividad Metalmeccánica Venezolana”. Fue desarrollada por Juliana Ferrer y Caterina Clemenza.

Sustentada en una investigación descriptiva, de campo, se procedió a realizar un muestreo estratificado por conglomerado, estimando una muestra total de 101 empresas, pertenecientes a los municipios de Maracaibo, San Francisco, Cabimas y Lagunillas, de la Región Zuliana. Se concluye que un 72% de los líderes evidencian habilidades técnicas, demostrando problemas en habilidades humanas; se observaron elevados niveles de interacción (62%), pero poco compromiso y sentido de pertenencia con la organización (26%). Se sugieren cursos de acción, tendientes a buscar una formación continua del talento humano, incorporando habilidades para fortalecer la agrupación de valor en los procesos productivos, que sean capaces de generar la ventaja competitiva

necesaria para el fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa de la zona.<sup>27</sup>

En Colombia, el Centro de Investigaciones de la Universidad Cooperativa de Pereira, entre 2003 y 2004, se realiza el “Estudio sobre Habilidades Gerenciales en las Empresas del Área Metropolitana Centro Occidente” por parte de los estudiantes de la Facultad de Administración de Empresas.

El trabajo tomó un total de 350 empresas, pertenecientes a los diferentes sectores de la Economía, estos se seleccionaron de acuerdo al capital, al número de empleados y considerando que adelantaran algún proceso administrativo.

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.<sup>28</sup>

Por último, en el año 1998, se publica la investigación llamada “Habilidades Gerenciales: Análisis de una muestra de administradores en Chile”, por Andrés Raineri Bernain. El estudio también fue fundamentado en las Habilidades Gerenciales descritas por Edgar H. Schein en 1978.

Dicho estudio 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. 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

---

<sup>27</sup> FERRER, J. CLEMENZA, C. (2006) [<http://econfinanzas.com/tendencias/Volumen71/ferrer.pdf>] *Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmecánica venezolana*. Pág. 2

<sup>28</sup> CENTRO DE INVESTIGACIONES DE LA UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE PEREIRA. (2004). <http://www.revistamemorias.com/edicionesAnteriores/7/habilidadesGerenciales.pdf>. *Estudio sobre Habilidades Gerenciales en las Empresas del Área Metropolitana Centro Occidente*. Pág. 1

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.<sup>29</sup>

### **3.2.2 Habilidades Gerenciales: una herramienta para el Desarrollo**

#### **Organizacional.**

El manejo de habilidades por parte de los gerentes contribuye al mejoramiento de la organización por cuanto la aprovisiona de gente más capacitada, comprometida y competente en su trabajo. Pero nadie enseña a ser gerente, esto es algo que los directivos de las organizaciones deben aprender por ellos mismos, y es aquí donde se hace importante el determinar aquellas habilidades o competencias que son comunes a los gerentes.

Una vez determinadas dichas competencias, cada gerente deberá explotar aquellas que satisfagan las necesidades y requerimientos de su organización. Esto le permitirá afrontar de mejor manera los desafíos que día a día se le presenten no solo en las decisiones de la compañía sino también en aquellas que tengan que ver con el capital humano, ya que a fin de cuentas uno nunca debe olvidar que son ellos el principal motor de la organización y a quienes debemos dirigir para obtener ambientes productivos con resultados efectivos. Del

---

<sup>29</sup> A. RAINERI (1998). *Habilidades Gerenciales: Análisis de una muestra de administradores en Chile*. Revista Abante. Chile: Vol. 1, No. 2. Pág. 213-214

desempeño de los gerentes dependerá que la organización se desarrolle correctamente o se estanque por falta de acciones de quienes la guían.

### 3.2.3 Teorías sobre habilidades

Según Raymond McLeod:

Las habilidades que un gerente debe poseer son dos: de comunicación y de resolver problemas.

- *Habilidades de comunicación*: La comunicación puede ser escrita, mediante informes, correos electrónicos, cartas y memorandos; u oral por medio de conversaciones telefónicas, conferencias, reuniones y eventos sociales. Cada gerente escoge la mejor forma de comunicarse con sus subordinados, colegas y superiores. Cada uno realiza una mezcla que se ajuste a su estilo de gerenciamiento.
- *Habilidades de resolver problemas*: Los gerentes toman decisiones como soluciones a perjuicios o posibles perjuicios para la compañía, por lo general se toman varias decisiones que solucionen el problema.

Según Henry Mintzberg:

Define 3 categorías concretas del comportamiento de los gerentes, a lo que llamó *roles gerenciales*, estas categorías contienen a 10 roles gerenciales.

### *Roles Interpersonales*

- Apoderado: Cuando un gerente actúa como representación de la organización frente al mundo exterior y desempeñan tareas simbólicas como entregar premios a los empleados.
- Líder: Cuando tratan de motivar, guiar, aconsejar y apoyar a sus empleados.
- Enlace: Cuando actúan como nexos entre los diferentes niveles de la compañía.

### *Roles de información*

- Centro nervioso: Los gerentes reciben información valiosa desde y para la organización.
- Distribuidor: Se encargan de redistribuir la información hacia quienes deben estar al tanto.
- Portavoz: Informa en representación de la organización.

*Roles de decisiones*

- Empresario: Cuando inician nuevas actividades y planes.
- Controlador de disturbios: Manejan alteraciones que pueden surgir.
- Asignador de recursos: Asigna recursos al personal que lo requiera.
- Negociador: Son mediadores de los conflictos y buscan acuerdos favorables para la organización.<sup>30</sup>

Según Henry Fayol:

Identificó tres tipos de habilidades:

- *Habilidades técnicas*: Capacidad y destreza de usar todos los conocimientos, técnicas y procedimientos que los gerentes poseen en su campo de acción.
- *Habilidades humanistas*: Habilidad que permite relacionarse con los demás, comprenderlos y motivarlos, individual o en grupos.
- *Habilidades conceptuales*: Habilidad que coordina e integra las actividades e intereses de la organización, esto implica entender a la organización como un todo y anticipar cualquier cambio que pueda

---

<sup>30</sup> Cfr. K. LAUDON Y J. LAUDON (2004) *Sistemas de información gerencial: Administración de la empresa digital*. Octava edición. México. Pearson Educación. Pág. 86

ocurrir en una de las partes que pueda afectar al todo ya que todas las partes dependen de otras.<sup>31</sup>

### **3.2.4 Métodos y modelos para evaluar Habilidades Gerenciales**

#### 3.2.4.1 Evaluación basada en competencias.

Esta evaluación tiene dos objetivos principales:

- a) identificar las competencias necesarias para un mayor rendimiento en el puesto de trabajo.
- b) crear una imagen integrada o un modelo de las mejores prácticas de las competencias necesarias para una función o puesto de trabajo en especial.

El punto central de este enfoque será la persona que desempeñe el trabajo. El tiempo necesario para completar este estudio depende de la magnitud y complejidad del proyecto, algunos pueden durar algunos meses y otros, incluso años.

---

<sup>31</sup>Cfr. J. STONER Y OTROS. (1996). *Administración*. Sexta edición. México. Prentice Hall. Pág. 18

Se lo utiliza cuando se desea identificar competencias para puestos de gestión, supervisión y técnicos; y cuando se desea desarrollar un sistema confiable para los procesos de selección, contratación, desarrollo y promoción.

Algunas de las ventajas de este estudio son: que identifican las cualidades que separan el rendimiento ejemplar del rendimiento medio, aporta abundante información acerca del desempeño de trabajo presente y futuro, que ayuda a aumentar la satisfacción en los puestos de trabajo; se pueden crear sistemas estandarizados de formación y desarrollo.

Pero también existen algunas desventajas del uso de este estudio como: su implementación es costosa, lleva demasiado tiempo ya que requiere de la participación de numerosas personas dentro de la organización, e inclusive puede requerir la ayuda de gente externa como clientes y organismos de control.

El estudio consta de cinco fases que se describen a continuación:

### **Fase I: Desarrollar un plan de proyecto**

1. Establecer parámetros
2. Identificar los participantes clave.
3. Desarrollar un plan de trabajo.

**Fase II: Mantener entrevista conductuales**

1. Recoger información preliminar
2. Recoger información conductual

**Fase III: Elaborar un modelo de competencias**

1. Crear un diccionario de competencias.
2. Crear un modelo de competencias.

**Fase IV: Evaluar las discrepancias**

1. Identificar las discrepancias
2. Analizar los resultados

**Fase V: Implantar el modelo<sup>32</sup>**

## 3.2.4.2 Grados de una competencia

Este modelo incluye cuatro grados de calificación para cada competencia a evaluarse.

- Grado A: Alto
- Grado B: Bueno, por encima del estándar

---

<sup>32</sup> Cfr. K. GUPTA (1999). *Guía práctica para evaluar necesidades*. España: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces. Pág. 70 - 71

- Grado C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia.
- Grado D: Insatisfactorio

En el caso del grado D, este no solo significa la ausencia de la competencia (insatisfactorio), sino también la presencia mínima del mismo.

Cada empresa deberá considerar sus necesidades para así calificar las competencias requieren ser evaluadas dentro de dicha organización, en función de su realidad y considerando sus propia cultura organizacional.<sup>33</sup>

#### 3.2.4.3 Entrevista de incidentes críticos

Esta herramienta consiste en hacer una serie de preguntas sobre algún hecho reciente en el cual el involucrado haya tenido un rol protagónico, al ser respuestas abiertas, se da lugar a que las personas muestren de manera espontánea conductas y comportamientos que utilizan en su vida diaria. Dichos comportamientos se relacionan con competencias emocionales, lo cual hace de esta entrevista fácil de evaluar.

---

<sup>33</sup> Cfr. M. ALLES (2005) *Gestión por competencias. El diccionario*. Segunda edición. Argentina: Granica. Pág. 60 - 61

Existen dos tipos de entrevista básicos:

*a. Entrevista abierta:* Cuando no se cuenta con un perfil dentro de la empresa, y se lo realiza para determinar competencias emocionales de la vida personal.

*b. Entrevista focalizada:* Cuando se cuenta con un perfil del puesto para comparar. Sirve para determinar las competencias emocionales del perfil.

El tiempo aproximado que lleva una entrevista de incidentes críticos es de dos a tres horas y su estructura es la siguiente:

*a. Trayectoria Profesional:* Hace que el entrevistado entre en confianza haciéndolo que nos cuente un poco de su pasado.

*b. Descripción del Puesto Actual:* Su objetivo es entender a profundidad el rol que desarrolla en el entorno de una organización determinada. Además, de este relato se pueden empezar a sacar las posibles historia que serán importantes en el punto siguiente.

*c. Antecedentes Críticos:* En este punto se realizan fichas de cada una de las competencias emocionales a evaluar. Para esto se pide que relate una historia que el entrevistador encuentre importante o donde crea que puede hallar una competencia.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Cfr. P. FERNANDEZ Y N, RAMOS (2005) *Corazones Inteligentes*. Segunda edición. España: Editorial Kairós. Págs. 436, 437.

Como se puede observar, éste es un método sencillo para obtener competencias emocionales de los participantes y de ésta manera conocer las reacciones y comportamientos que permitan determinar si el perfil será el adecuado o no para ciertos puestos de trabajo.

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

La Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS) de los Estados Unidos, en 1992, elaboró un informe donde consultó a varias empresas, sindicatos e instituciones educativas acerca de los cambios que debían realizarse en las escuelas con el fin de mejorar su adecuación a las necesidades que las empresas requieren para ser competitivas y productivas.

Gracias a las respuestas brindadas, se pudo definir dos grupos de habilidades: *las habilidades fundamentales*, que toda persona debe tener para conseguir un trabajo y *las competencias*, que son propias de cada individuo para sobresalir en una organización.

#### **Fundamentación básica:**

**Habilidades básicas:** Lectura, redacción, aritmética y matemáticas, expresión y capacidad de escuchar.

**Aptitudes analíticas:** pensar creativamente, tomar decisiones, solucionar problemas, procesar y organizar elementos visuales y otro tipo de información, saber aprender y razonar.

**Cualidades personales:** responsabilidad, autoestima, sociabilidad, gestión personal, integridad y honestidad.

**Competencias transversales:**

**Gestión de recursos:** tiempo, dinero, materiales y distribución, personal.

**Relaciones interpersonales:** trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio a clientes, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas.

**Gestión de información:** buscar y evaluar información, organizar y mantener sistemas de información, interpretar y comunicar, usar computadores.

**Comprensión sistémica:** comprender interrelaciones complejas, entender sistemas, monitorear y corregir desempeño, mejorar o diseñar sistemas.

**Dominio tecnológico:** seleccionar tecnologías, aplicar tecnologías en la tarea, dar mantenimiento y reparar equipos.<sup>35</sup>

Estas familias de habilidades formaban parte de un nuevo estudio de puestos de trabajo y tareas. Fueron analizados cincuenta puestos en cinco sectores de la economía y fueron realizadas entrevistas a doscientos trabajadores.

El objetivo del estudio era saber el grado de comprensión de las habilidades y su importancia. Como resultado se obtuvo detalles de cómo los tipos de habilidades se reflejaba según los puestos de trabajo que iban desde meseros hasta analistas financieros.

Sin embargo, debido al diseño y aplicación del estudio no fue posible determinar las habilidades esenciales que cada puesto requiere.

---

<sup>35</sup> ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *La formación por competencias. Instrumento para incrementar la empleabilidad* en [http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/for\\_comp/iii\\_b.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/for_comp/iii_b.htm).

### 3.2.6 Desarrollo de Habilidades

A pesar de que vivimos en una época de constantes y rápidos cambios, y de avances tecnológicos asombrosos; existe algo que ha permanecido invariable en el tiempo y son las habilidades humanas básicas que yacen en el corazón de la interacción humana efectiva.

El desarrollo de las habilidades gerenciales como parte de aquellas habilidades básicas resulta imprescindible sin importar el tiempo, ya que sus principios conductuales básicos son atemporales.

El objetivo de desarrollar habilidades es el fomentar relaciones productivas, sanas, satisfactorias y motivadoras de crecimiento con los demás en el ambiente de trabajo. Ayuda a mejorar las competencias personales en la administración.<sup>36</sup>

### 3.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN

Las habilidades Gerenciales se definen como un cúmulo de conocimientos y capacidades que se posee para poder realizar las actividades de administración y liderazgo dentro de una empresa en calidad de gerente.

---

<sup>36</sup> Cfr. D. WHETTEN Y K. CAMERON (SA) *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Pearson Educación. Sexta edición. Pág. 1-2

### 3.3.1 Habilidades Analíticas

Capacidad de integrar y procesar las ideas y conocimientos con el fin de buscar soluciones a los problemas y tomar decisiones dentro de la compañía en situaciones donde se requiere tener un pensamiento crítico que pueda ver varios ángulos de una misma situación.

- *Identificar problemas en situaciones complejas y ambiguas.*

Los gerentes deben saber manejar situaciones en donde los cambios suceden de manera rápida e imprevista, en estos casos la información suele ser inadecuada o poco clara. Es por esta razón que los gerentes necesitan prestar mayor atención a dicha información para poder interpretarla y transmitirla de mejor manera.<sup>37</sup>

- *Grado de conocimiento de sus propias fortalezas.*

Existen algunas señales que indican la existencia de fortalezas en cada individuo. Por ejemplo, es importante prestar atención a aquellas reacciones espontáneas frente a diversas situaciones, estas revelan en donde tenemos conexiones mentales más fuertes. Lo que uno aprende con facilidad y rápidamente es otra huella de una fortaleza en nosotros. Los anhelos, principalmente aquellos formados en la infancia también nos ayudan a desarrollar fortalezas y por último la

---

<sup>37</sup> Ibidem. Pág. 73-74

satisfacción que sentimos al realizar cosas que nos gustan es otra pista.

38

Lo fundamental es aprender a conocernos a nosotros mismos y estar atentos a cada una de las pistas que podrán determinar nuestras fortalezas.

- *Grado de conocimiento de sus propias motivaciones.*

La motivación es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un acicate, un revulsivo y a veces una liberación.<sup>39</sup>

- *Grado de conocimiento de sus propias debilidades.*

El ser positivos nada tiene que ver con centrar los pensamientos en las fortalezas. Las cosas malas y los fracasos pueden suceder. Un mal desempeño se debe enfrentar directamente antes que se degenera en una situación improductiva.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> Cfr. M. BUCKINGHAM Y D. CLIFTON (2001). *Ahora, descubra sus fortalezas*. Colombia: Editorial Norma. 87,90,92

<sup>39</sup> M. ESPADA (2003) *Nuestro motor emocional: La Motivación*. España: Ediciones Díaz de Santos. Pág. 3

<sup>40</sup> Cfr. M. BUCKINGHAM Y C. COFFMAN (2000). *Primero, rompa todas las reglas*. Colombia: Editorial Norma. Pág. 188

A veces, incluso las debilidades de la empresa pueden llegar a percibirse como personales a las posiciones, influencia y autoestima.

41

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

Una situación empresarial en la que sea necesario tomar una decisión, dentro de un contexto que incluya todos los estímulos potenciales del entorno y organizacionales, crea pistas que los gerentes pueden o no reconocer e identificar como importantes. Son el conocimiento y los valores del gerente los que filtran estas pistas y forman su percepción de un hecho y su contexto. La base de conocimientos y los valores del gerente restringen el alcance de su visión, al filtrar información que inicialmente no considera relevante para la comprensión que se está formando del hecho.

La capacidad de ver situaciones más allá del horizonte; es decir, de ver y articular un estado futuro para la unidad empresarial, es una destreza valiosa para los gerentes como líderes de sus unidades.

Los gerentes deben ser selectivos en sus percepciones con respecto a qué elementos son importantes en una situación decisiva. Es la interpretación única del gerente y el significado que él le da a la

---

<sup>41</sup> Cfr. D. HELLRIEGEL Y S. JACKSON (2006). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Thomson, Décima edición. Pág. 196

información percibida, lo que se convierte en su diagnóstico individual de un hecho.

Conociendo las preferencias de las personas involucradas en el diagnóstico, uno suele poder predecir lo que probablemente las motiva a respaldar, impedir o sabotear el asunto en cuanto éste se define y se toman medidas al respecto.

Reconociendo su capacidad para diagnosticar los hechos, los gerentes pueden mejorar la efectividad de su pensamiento durante las actividades de diagnóstico, diseño y elección. Saber cómo tiende a desenvolverse el proceso de una decisión, les permite evaluar de manera más precisa qué información adicional puede necesitarse y dónde es más probable que sus esfuerzos por ejercer influencia tengan el impacto deseado.<sup>42</sup>

- *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

---

<sup>42</sup> Cfr. S. STUMPF Y T. MULLEN (1993). *Estrategia y liderazgo: como ejecutar su plan*. Colombia: Legis Editores S.A. Pág. 96-98

a los subordinados que deban saberlo o en conferencias al público en general sobre la información que le convenga transmitir.

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

Además es necesario informar a consejeros y accionistas sobre resultados económicos; asegurar a las asociaciones de consumidores que la organización cumple sus responsabilidades sociales; y convencer a los funcionarios de que la organización respeta la ley.<sup>43</sup>

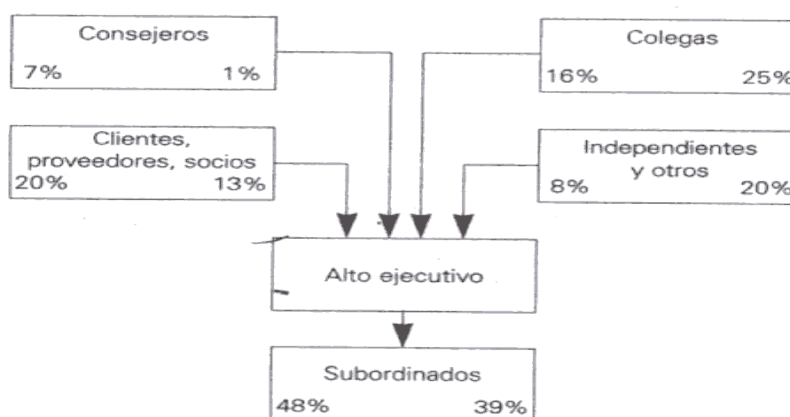
El gerente debe hacer uso de su pensamiento crítico, lo que le permitirá ir más allá de impresiones y opiniones particulares, en búsqueda de claridad, exactitud, precisión, evidencia y equidad. Por tanto, pondrá en acción una vertiente analítica y otra evaluativa. Este tipo de gerente, además de emplear la lógica, intenta superar el aspecto formal de esta para poder entender y evaluar los argumentos en su contexto y dotarse de herramientas intelectuales que le permitan transmitir el mensaje distinguiendo lo razonable de lo no razonable, lo verdadero de lo falso.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Cfr. PRESIDENT AND FELLOWS OF HARVARD COLLEGE (1999). *Liderazgo*. España: Ediciones Deusto Planeta DeAgostini Profesional y Formación, S.L. p. 16-23

<sup>44</sup> Cfr. *Pensamiento Crítico* en [http://es.wikipedia.org/wiki/Pensamiento\\_cr%C3%ADtico](http://es.wikipedia.org/wiki/Pensamiento_cr%C3%ADtico)

### Los contactos del alto ejecutivo



FUENTE: PRESIDENT AND FELLOWS OF HARVARD COLLEGE (1999)

- *Aprender rápidamente a partir de la experiencia.*

Aprender es parte esencial del proceso de liderazgo. Lo que nos hace avanzar en la vida es nuestra capacidad de crecer, de descubrir nuevas posibilidades no solo en nosotros mismos sino en los demás. Un verdadero líder, se aferra a la experiencia cuando no tiene una visión clara de lo que está haciendo, reconociendo que esto lo llevará a aprender.<sup>45</sup>

Es importante también destacar que la experiencia ayuda a los gerentes como punto de partida para tomar lo positivo de ésta e intentar mejorarla. Sin embargo, debemos tomar en cuenta que el aferrarse a dicha experiencia, esperando que resolver todas las situaciones de la organización de la misma manera, nos llevará a generar resistencia al cambio y al crecimiento de la misma.

<sup>45</sup> Cfr. W. BENNIS (2006). *Las claves del liderazgo*. Barcelona: Deusto. Pág.103

- *Encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas.*

Puchol, ilustra dos tipos de ejecutivos, el primero denominado cañón, ya que siempre tiene la misma solución para toda clase de problemas y el segundo denominado misil, que sabe que cada problema es diferente por más similar que sea con otro y que aplica soluciones específicas para cada variable específica.

Después de plantear varias soluciones, el directivo debe evaluar cada una basándose en diferentes criterios como: costo, plazo, eficacia, legalidad de la medida, popularidad de la medida, etc.

Cuando se escoge una solución es probable que se seleccionen además varias alternativas complementarias y diferidas en el tiempo que para su implementación debe considerarse las acciones específicas que se ejecutarán.

De igual manera, el directivo podrá realizar cambios en el transcurso de la implementación si nuevas circunstancias se presentaran.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Cfr. L. PUCHOL (2003). *El Libro de las Habilidades Directivas*. España: Ediciones Díaz de Santos. Pág.188-189

- *Percibir una situación desde diferentes perspectivas.*

Cuando nos enfrentamos a una situación en especial, sea esta un problema o una oportunidad, es importante no tomarla a la ligera por más pequeña o simple que sea, debido que cada situación tiene diferentes caminos que nos pueden llevar al éxito o fracaso de nuestra decisión. Algunas vías pueden ser más costosas que otras o implicarán más tiempo del que disponemos para evaluar resultados, todo dependerá a qué queremos llegar y qué queremos obtener de cada situación.

- *Creatividad, Ingenio.*

La creatividad es la capacidad para visualizar, generar y poner en práctica nuevas ideas. El pensamiento creativo aumenta la calidad de las soluciones para muchos tipos de problemas, ayuda a estimular la innovación, revitaliza la motivación y el compromiso al retar a los individuos y sirve como un catalizador para el desempeño efectivo del equipo. Para las organizaciones, la creatividad ya no es opcional, es imperativa. En particular, para que tengan éxito las iniciativas innovadoras, los gerentes y empleados por igual necesitan habilidades de pensamiento creativo.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> D. HELLRIEGEL Y S. JACKSON (2006). Op. Cit. Pág.248

### 3.3.2 Habilidades Interpersonales

Es la capacidad para entender y escuchar a los demás y lograr una relación armónica que conduzca a un crecimiento colectivo.

- *Seleccionar subordinados claves efectivos.*

Para identificar a los mejores elementos, los patrones tratan de seleccionar a los solicitantes. La selección es el esfuerzo que hace la parte desinformada del mercado por descubrir las características relevantes, pero ocultas de la parte informada. Un proceso inicial de selección consistiría en revisar cada curriculum vitae en busca de errores ortográficos y mecanográficos. Si bien estos errores no son importantes, demuestran una falta de atención a los detalles, atención que podría resultar importante en el puesto. La parte desinformada debe detectar señales que a los candidatos menos productivos se les dificulta más transmitir. Una señal de que todos los trabajadores pueden enviar con el mismo grado de facilidad o dificultad, independientemente de su productividad, no constituye un medio útil de selección de solicitantes. Pero sí, por ejemplo, a los elementos más productivos les resulta más fácil terminar la universidad que a los elementos menos productivos, un título universitario es un indicador que vale la pena emplear para seleccionar empleados. En este caso, la instrucción puede ser valiosa, no tanto por los efectos que pueda tener en la productividad en sí de un empleado, sino sencillamente porque permite que los empleados distingan entre los distintos tipos de empleados. De hecho, hay pruebas empíricas de que el incremento en el sueldo real, el sueldo marginal, derivado de un cuarto año de estudios universitarios que genera un título universitario es varias veces mayor que el de un tercer año de estudios superiores, hallazgo que es congruente con la teoría de selección en la educación.

En síntesis, dado que la posible productividad de los aspirantes a un puesto no puede medirse en forma directa, el empleador debe basarse en alguna variable para seleccionar a los solicitantes. La

variable más valiosa es la que refleja mejor la productividad futura.<sup>48</sup>

El saber escoger correctamente al candidato nos garantiza obtener los resultados esperados en cuanto a productividad, eficiencia y eficacia del puesto de trabajo, para esto es necesario que el seleccionador utilice su capacidad de percibir, de analizar, de saber escuchar para conocer las competencias de los candidatos, y de esta forma tomar una decisión acertada.

- *Influir en personas sobre las que no tiene un control directo.*

La manera en que un gerente puede influir sobre aquellas personas o grupos de personas que no se encuentran bajo su mando podría ser mediante la simpatía, el carisma, la admiración y la manera de relacionarse con el resto, es decir, que el gerente debe mostrarse como un líder a toda la organización, de esta manera logrará ganar el respeto de todos, incluso de aquellos que no trabajan el día a día con él.

---

<sup>48</sup> W. MCEACHEM (2004) *Economía*. Sexta edición. México: Thompson Learning. Pág. 313

- *Desarrollar un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo entre sus subordinados.*

El desarrollo de un equipo de trabajo estará determinado principalmente por las habilidades que el líder posea.

El desafío al que deberá enfrentarse es encontrar la manera de guiar y fomentar un comportamiento adecuado de los integrantes dentro del grupo, que los permita desarrollarse personal y profesionalmente, de esta manera se podrá alcanzar de mejor manera los objetivos propuestos.

Un equipo opera de manera efectiva cuando los miembros respetan y se guían por el código de conducta impuesto en el que buscan y comparten información, además de aportar con ideas y expresar sus emociones y opiniones que los llevarán a consensos y mediaciones dentro del grupo.<sup>49</sup>

- *Comunicar sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.*

El gerente no solamente debe analizar los problemas, sino también ser capaz de comunicar ese análisis a los demás, generar motivación para trabajar en los problemas, y controlar el progreso hacia la solución de los mismos. Las habilidades de trabajar con otras personas incluyen no solamente la supervisión, sino también el manejo de reuniones, el manejo de conflictos interpersonales o intergrupales, la influencia en ejecutivos del mismo rango sobre los que el gerente no tiene una autoridad directa, la influencia en el jefe y otras personas superiores en la

---

<sup>49</sup> Cfr. R. WINTER (2000) *Manual de Trabajo en Equipo*. España: Ediciones Díaz de Santos. Pág. 40 – 41

jerarquía, y el manejo de las relaciones interpersonales con personas de fuera de la organización.<sup>50</sup>

- *Desarrollar un clima de crecimiento y desarrollo entre sus subordinados.*

Los gerentes asumen el rol de establecer con claridad la importancia de la planeación del desarrollo, asegurar que los mandos de todos los niveles reciban el entrenamiento necesario y adecuado para realizarla con efectividad, asegurar que las actividades sean coordinadas a través de las diferentes partes de la organización y vigilar el proceso.<sup>51</sup>

- *Diagnosticar situaciones interpersonales o de grupo complejas.*

La persona que hace planeación en una organización y desea evitar la competencia entre los grupos, no tiene que hacer a un lado el concepto de división del trabajo, pero debiera seguir algunos de los pasos que se dan a continuación, para crear y manejar los diversos grupos funcionales.

Dar mayor énfasis a la efectividad total de la organización y al rol que cada departamento juega para contribuir a esa efectividad; a los departamentos se le debe medir y estimular y por su contribución al esfuerzo total más que por su efectividad individual.

Más interacción y más frecuencia en la comunicación entre los grupos se debe estimular para ayudarles a resolver problemas de coordinación y colaboración intergrupales.

La rotación frecuente de personas de un grupo o de un departamento, se debe propiciar para que cada grupo empiece a comprender mejor los problemas de los otros.

Las situaciones en las que un grupo puede ganar o perder se deben evitar; al grupo nunca se le debe colocar en una situación en la que tiene que competir con otro por el escaso recurso e incentivo; siempre se debe hacer énfasis en aprovechar todos los recursos para aumentar al máximo la efectividad de la

---

<sup>50</sup> E. SCHEIN (1982), *Dinámica de la Carrera Empresarial*. México: Fondo Educativo Interamericano Pág. 164

<sup>51</sup> Cfr. SCHEIN E. (1982. Op. Citada. Pág. 255

organización; los incentivos se deben distribuir igualmente entre todos los grupos o departamentos.<sup>52</sup>

- *Expresar sus sentimientos en forma clara.*

La asertividad es la capacidad de expresar nuestras necesidades, deseos, opiniones, sentimientos y creencias, de forma honesta, directa y apropiada, de tal manera que nos sintamos satisfechos con nosotros mismos, sin menospreciar o desatender los derechos e intereses de las demás personas. Una persona asertiva conoce sus propios derechos y los defiende, respetando a los demás.

En el plano de los sentimientos y emociones, las personas asertivas tienen una buena autoestima, no se sienten ni inferiores ni superiores a los demás, y consiguen gran satisfacción en sus relaciones con el otro; sienten respeto por ellos mismos y por los demás, y cuentan con una sensación de control emocional.

Como consecuencia, en su conducta externa y en sus relaciones con los demás serán capaces de desarmar a quienes les ataquen, aclarar equívocos; los demás se sienten respetados y valorados, y se les suele considerar personas buenas pero no tontas.<sup>53</sup>

- *Establecer procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales.*

Todos los individuos desarrollan hábitos de alguna clase, y al individuo formar parte de un grupo de trabajo le ayudará a crear nuevos hábitos que serán compartidos por los demás integrantes del equipo, es decir, se ha formado una norma del grupo. Una norma es una regla no escrita que se transmite de forma implícita y que influye en el comportamiento del grupo. Algunas pueden quitar energía de la

---

<sup>52</sup> SCHEIN E. (1982), Op. Citada Pág. 167

<sup>53</sup> L. PUCHOL (2003). Op. Citada. Pág. 121 -122

gente lo que ocasiona que el trabajo sea más desagradable y duro de realizar; otras normas pueden agregar criterios emocionales y de motivación que permita a las personas tener energía adicional para afrontar las exigencias de sus trabajos. Las normas instituidas no son ni buenas ni malas, solo dependerán de la adecuación entre la norma y la tarea.<sup>54</sup>

En este proceso de instituir normas, el gerente juega un papel importante al ser generador de un ambiente de confianza y al propiciar que las actividades se realicen con la participación de todos los integrantes. Colaborar para la cohesión de los equipos de trabajo de manera que exista una coordinación intergrupala e interfuncional, es otra de sus responsabilidades.

- *Desarrollar relaciones abiertas y de confianza con sus subordinados.*

El liderazgo debe ser de dos vías. Uno de abajo hacia arriba donde el subordinado pueda establecer relaciones de confianza y respeto con el directivo, que le permitan prevenir, informar o sugerir acerca de temas importantes para él o para la compañía.

Al mismo tiempo el directivo debe establecer relaciones con los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo. Esta relación debe

---

<sup>54</sup> Cfr. L. PUCHOL (2003). Op. Citada. Pág. 523-524

facilitar la comunicación y la persuasión de la estrategia, así como debe servir para generar un clima apropiado de motivación.<sup>55</sup>

Existen actitudes que podemos tener para generar estas relaciones de confianza, como por ejemplo: mantenernos positivos y calmados ante una situación crítica; mirar a los ojos y asentir cuando nos hablan da a entender a los demás que nos interesamos en los que nos están diciendo; animar a la gente constantemente, también genera reacciones positivas hacia nosotros, a largo plazo todas estas actitudes y otras más construyen relaciones de confianza entre unos y otros dentro de la organización.

- *Escuchar a otras personas en forma comprensiva.*

Lo más importante de escuchar es comprender lo que la otra persona está diciendo, esto se logra a través de la escucha empática que procura que lo que se comprende sea tanto emocional como intelectual y no consiste en estar o no de acuerdo.

Además se debe evitar dar alguna respuesta o criterio si antes no se ha comprendido el mensaje por completo.<sup>56</sup>

Escuchar en forma empática contribuye a generar sentimientos positivos, obtener información valiosa para tomar decisiones

---

<sup>55</sup> Cfr. R. MORALES (2003). *En torno al capital humano*. España: Editorial Ramón Areces. Pág. 127 - 128

<sup>56</sup> Cfr. J. HUERTA Y G. RODRIGUEZ (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson educación. Pág. 80 - 82

considerando el aspecto humano y, consecuentemente, a promover el compromiso.

### **3.3.3 Habilidades Emocionales**

Es la disposición para comprenderse a sí mismo y a las demás personas. Se requiere de mucha atención para manejar las emociones propias y la de los colaboradores.

- *Capacidad de tomar sus propias decisiones v/s dependencia en las opiniones de otras personas.*

Los gerentes toman decenas de decisiones al día, desde las más simples hasta las más complejas, y en la mayoría de ellas el gerente podrá decidir basándose únicamente en su juicio y experiencia, pero habrá otra en donde se hará necesario considerar las opiniones que le puedan dar los involucrados directos o indirectos de la situación. Todo dependerá de la manera de gerenciamiento de cada individuo y, por supuesto de la situación.

Sobre todo, el gerente debe tener la capacidad para tomar decisiones sin depender de otras opiniones, es decir, deberá buscar en todo momento la objetividad evaluando la información y midiendo las consecuencias para todos los sectores y/o personas involucradas.

- *Tolerancia respecto de la ambigüedad.*

Es el grado en que los individuos se sienten amenazados o se les dificulta manejar situaciones dudosas y con falta de información. Una de las maneras de tolerar más la ambigüedad es mediante el locus de control, que se refiere a la actitud que cada persona toma en torno al control de sus destinos.<sup>57</sup>

Siempre nos encontraremos con estas situaciones ambiguas donde la falta de información nos hará dudar acerca de las decisiones que debemos tomar. Lo importante será saber mantener la calma y controlar nuestras acciones y reacciones frente a dichas situaciones.

- *Evaluar la conveniencia o sensatez de los cursos de acción propuestos sin tener conocimiento de primera mano de la situación.*

Los gerentes toman decisiones basados en la información de que disponen y la calidad de sus decisiones depende, fundamentalmente, de la calidad de esa información. Pero la determinación del tipo de información que se utilice, dependerá de los criterios del gerente sobre la naturaleza del problema y de las posibles formas de resolverlo. Muy raras veces debe manejar un gerente hechos aislados; usualmente debe manejar un conjunto de hechos interrelacionados de cuyas implicaciones se obtiene el dato realmente significativo para la solución del problema.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> Cfr. D. WHETTEN Y K. CAMERON (SA). Op. Cit. Pág. 73-74

<sup>58</sup> J. O'SHAUGHNESSY (1991) *Marketing Competitivo*. Segunda edición. España: Ediciones Díaz de Santos. Pág. 204 - 205

Sin embargo, en otras ocasiones será necesario que el gerente evalúe las acciones a ser puestas en ejecución sin tener totalmente clara la situación, es cuando deberá hacer uso de la intuición para tomar decisiones.

- *Seguir un curso de acción, aunque le haga sentir incómodo.*

Cuando lo único constante en la organización es el cambio, se corren varios riesgos, entre los que encontramos a la falta de planeación y control. Cuando el cambio ocurre no existe una estrategia de cambio planeado para ponerlo en marcha sino todo lo contrario, reaccionamos con respuestas obligadas ante los vaivenes del entorno. Estas respuestas se manifiestan en decisiones apresuradas, estrategias oscilantes y principalmente, se puede observar el agotamiento y desgaste de los miembros de la organización frente al cambio, debido al aumento de iniciativas, que muchas de ellas no llegan a feliz término.<sup>59</sup>

Así que, el gerente debe demostrar determinación y firmeza frente a los integrantes de la organización a la hora de ejecutar un plan de acción, a pesar de que este no sea 100% de su agrado o no esté muy convencido del mismo, esto evitará crear un ambiente de rechazo al cambio.

---

<sup>59</sup> Cfr. C. RODRIGUEZ (2004). *Liderazgo Contemporáneo: Actualización de Habilidades Directivas*. México: SE. Pág. 335 - 336

- *Asumir riesgos y tomar decisiones, aunque pueda acarrear fuertes consecuencias negativas.*

Las decisiones tomadas por los empresarios suelen ser tomadas en escenarios de incertidumbre, que acarrea riesgos pero estos pueden y deben ser administrados. La existencia de los riesgos se puede traducir en fracasos que los gerentes deben saber afrontar.<sup>60</sup>

- *Enfrentar y resolver situaciones de conflicto (v/s el evitarlas o reprimirlas).*

En la mayoría de organizaciones se presentan conflictos o disputas internas. Algunos pueden ser positivos, pero casi siempre terminan siendo un perjuicio para el rendimiento de la organización.

Un aspecto positivo de los conflictos es que salen a relucir ciertos problemas que tal vez en situaciones normales nunca serían mencionados, además del aporte de ideas para procurar solucionarlos. Sin embargo, lo general es que emociones y reacciones negativas sean manifestadas, lo que hace a un conflicto más perjudicial que ventajoso.

---

<sup>60</sup> Cfr. T. PELLICER (2004). *El Control de Gestión en las Empresas Constructoras*. España: Editorial de la UPV. Pág. 26

Resulta necesaria entonces, que exista una negociación o mediación para que el conflicto pueda ser arreglado. Esta supone compromisos y suele ser regulada por un superior. Como resultado, se llega a una solución en la que intervengan las dos partes, sentando así bases para futuros conflictos.<sup>61</sup>

- *Seguir avanzando después de una experiencia de fracaso (la pérdida en una negociación, el fracaso de un producto)*

A lo largo de la vida ejecutiva no todo es solo toma de decisiones, sino que esta toma de decisiones viene junto con conflictos y esto con fracasos, ya que el trabajo de un ejecutivo es analizar cada cambio y si esto afecta o no a la organización, pero no se puede predecir si cierto cambio a futuro es o no conveniente para la empresa.<sup>62</sup>

Esta habilidad de sobreponerse al fracaso es conocida como resiliencia. El poder resistir situaciones extremas y salir airosos de ellas garantizan el éxito dentro del competitivo mundo de las organizaciones hoy en día.<sup>63</sup>

---

<sup>61</sup> Cfr. E. FERNANDEZ (2005) *Introducción a la gestión: "Management"*. España: Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Pág. 318-319

<sup>62</sup> Cfr. S. ROBBINS (1987), *Administración: Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall. Pág.385.

<sup>63</sup> Cfr. B. SCHNEIDER (2007). *Resiliencia: Cómo construir empresas exitosas en contextos de inestabilidad*. Colombia: Editorial Norma. Pág. 22

- *Habilidad para despedir a alguien.*

La organización no contrata personas pensando en que al poco tiempo tendrá que despedirlas. Uno espera trabajar con gente buena, que tenga capacidad de entrega y entusiasmo en el trabajo, que tenga capacidades, conocimientos y destrezas; que además posea valores y se adapte al ambiente de la compañía. Muchas personas cumplen con lo último y esto las convierte en buenas personas pero no buenos trabajadores.

Despedir gente es desagradable e incómodo pero no debe temblarle el pulso al gerente.<sup>64</sup>

- *Tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante.*

En este punto es importante que los gerentes centren su atención en todas las piezas de información que lleguen a sus manos, para que sea capaz de armar un rompecabezas que le permita obtener una información más clara y completa para la toma de decisiones.

---

<sup>64</sup> Cfr. N. POJOMOVSKY Y E. GOMEZ (2006) *Nunca Olvides Esto...: Los Mejores Consejos de Grandes Directivos Españoles*. España: Editorial ESIC. Pág. 284

### 3.3.4 Habilidades Motivacionales y Valores

Se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente; en el ámbito del gerente, es la habilidad para interactuar y cooperar principalmente con los empleados a su cargo; también con clientes, proveedores, aliados, etc.

- *Deseo de obtener logros en su trabajo*

Al hablar sobre aspiraciones mutuas, es preferible decir “lo haremos” a “trataré”. A pesar de hacer una afirmación acerca de alguna situación, pueden existir contingencias y motivos por los cuales algo no ocurra. No siempre podremos hablar de cosas optimistas, así que también está bien hablar de ciertas cuestiones difíciles.

Las personas razonables saben que los grandes logros requieren mucho trabajo. Transmita a la gente que posee una absoluta confianza en su capacidad para alcanzar éxito. Compromiso con la organización y su misión<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> Cfr. J. KOUZES Y B. POSNER (1995). *El desafío del liderazgo*, Estados Unidos de América: Editorial Wiley. Pág. 119-121

- *Deseo de trabajar a través de personas*

El estilo de liderazgo participativo será de gran ayuda para el gerente al momento de trabajar a través de las personas. Cuando los integrantes del grupo logran unidad, cohesión, claridad de funciones, resulta cada vez menos necesario usar un liderazgo enfocado a la tarea. El gerente debe alentar y facilitar la comunicación en el grupo con el fin de definir funciones, valores y expectativas del conjunto. Su misión es concentrarse en fortalecer sus relaciones con el equipo así como las relaciones entre los integrantes, para reducir la cantidad de conflictos y aumentar la confianza del líder hacia los integrantes del grupo especialmente cuando sean delegadas tareas en las que el gerente no estará.<sup>66</sup>

- *Aspiraciones y ambiciones respecto de su carrera*

La comunicación es importante dentro de este punto ya que el gerente debe hacer saber a la organización aquellas aspiraciones y ambiciones que tiene en su vida profesional, ya que lo ideal sería que las aspiraciones y ambiciones de la organización coincidan con las del gerente. Esta relación le brindará seguridad y estimulará su participación activa en todas las actividades.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Cfr. R. LUSSIER Y F. ACHUA (2006) *Liderazgo*. Segunda edición. México: Thompson Learning. Pág. 318

<sup>67</sup> Cfr. J. GARCIA (2000) *La Comunicación Interna*. España: Editorial Díaz de Santos. Pág. 71

- *Grado de dedicación a su carrera*

La dedicación que un gerente debe poner a su carrera y por ende a su trabajo deberá estar de acuerdo a sus prioridades y al tipo de vida que este lleve. Por ejemplo, alguien que tenga esposa e hijos no deberá sobrepasar su límite de dedicación al trabajo, puesto que esto lo puede convertir en un adicto al trabajo que termine sin familia y hasta sin trabajo. Este límite de dedicación deberá ser impuesto por uno mismo, después de haber evaluado cuanto tiempo en verdad requiere las actividades que se deben realizar en el trabajo. Por el contrario, un gerente soltero podrá dedicar un poco más de tiempo a la organización.

En definitiva, el grado de dedicación que un gerente le dedique a su carrera deberá ser el justo y necesario para ejercer su rol de manera efectiva, manteniendo un equilibrio entre lo personal y lo profesional.

- *Deseo de funcionar como Gerente General, libre de preocupaciones de tipo funcional o técnico*

El gerente debe liberarse de sus preocupaciones de tipo funcional o técnico si desea trabajar en un ambiente favorable a la comunicación y a la toma de decisiones. El tener este tipo de preocupaciones puede

ocasionarle un estancamiento en sus actividades y frente a sus subordinados. Para ello, le ayudará tener la confianza en que sus colaboradores realizarán un buen trabajo, desprendiéndose del supuesto “si no lo hago yo, nadie lo puede hacer”, esto le permitirá centrarse en lo que se espera de él.

- *Grado en que se siente cómodo al ejercer el poder y la autoridad*

El poder y la autoridad sirve como nexo entre los procesos de grupo, entre grupos u organizacionales. Los gerentes tienen el poder, no sólo de influir en sus inmediatos alrededores interpersonales, sino también de establecer estructuras organizacionales y sistemas de recompensa que determinarán toda una variedad de otros acontecimientos, como quién se comunica con quién, quién se siente inclinado a la competencia, qué tan motivados están los subordinados a través de toda la escala jerárquica, etc.<sup>68</sup>

---

<sup>68</sup>Cfr. E. SCHEIN (1973). *Consultoría de Procesos: su papel en el desarrollo organizacional*. Estados Unidos: Fondo Educativo Interamericano S.A. Pág. 70

- *Deseo de un alto nivel de responsabilidad.*

La relación entre el nivel de un gerente y su grado de responsabilidad es directamente proporcional, a mayor nivel gerencial, mayor responsabilidad.<sup>69</sup>

El gerente debe estar consciente de este hecho para poder tomar con calma las situaciones que se presenten en su carrera administrativa.

- *Disposición a asumir riesgos al momento de tomar decisiones difíciles*

Para entender la cultura de la organización es preciso comprender de qué manera se toman realmente las decisiones. Tiene que ver con el nivel de burocracia que debe enfrentar el ejecutivo. Se relaciona con la antelación con la que se espera que se hagan notificaciones a superiores o compañeros antes de que alguien jale el gatillo. La mayor parte de las organizaciones cuenta con límites oficiales en cuanto a dinero y dimensiones por lo que se refiere a contrataciones y despidos, y a dedicación de recursos. La clave está en determinar si, de hecho, esos límites son reales. En algunos casos puede tratarse de meras formalidades, y si bien existe un proceso para finalizar el trámite, éste no es material ni distractor, y los límites reales están mucho más arriba. En otros casos, puede ser que haya límites establecidos pero,

---

<sup>69</sup> Cfr. D. MOSLEY Y OTROS. (2005) *Supervisión. La Práctica de Empowerment, Desarrollo de Equipos de Trabajo y su Motivación*. Sexta edición. México: Thompson. Pág. 8

incluso por debajo de ellos, existen expectativas en cuanto a consultas previas que no pueden ser violadas sin consecuencias.<sup>70</sup>

Cabe señalar que las organizaciones se desarrollan en entornos constantemente cambiantes, esto hace que el asumir riesgos se vuelva parte del rol que desempeña el gerente día a día.

- *Deseo de inspeccionar y supervisar las actividades de sus subordinados*

El líder debe proporcionar una situación de trabajo que permita a sus subordinados usar plenamente sus capacidades y comprender suficientemente a sus hombres para saber cuándo y cómo tratarlos. No hay necesidad de controlar y motivar a los hombres. La motivación existe ya, esperando ser liberada, y la capacidad de autocontrol también existe ya dentro del hombre. Este conjunto de suposiciones es muy parecido a la Teoría Y de McGregor.

El líder también debe tener capacidad para diagnosticar bien, a fin de conocer cuáles son realmente las motivaciones y habilidades de sus subordinados y debe ser bastante flexible para proporcionar a diferentes personas diferentes clases de liderazgo.<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup>Cfr. J. RAU (1999). *Secretos de la Jungla Corporativa*. México, McGraw-Hill Interamericana Editores. Pág. 61

<sup>71</sup> Ibidem. Pág. 71

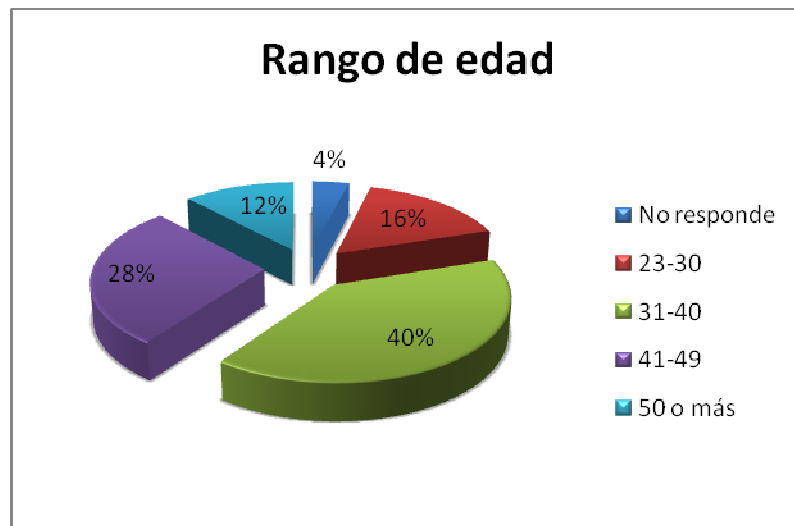
Este deseo de inspeccionar y supervisar, se ve reflejado en actividades de apoyo que motivan a sus subordinados, y puedan desarrollar las habilidades necesarias para la ejecución de las tareas encomendadas con éxito.

## 4. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SUBSECTOR DE ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS DE LA GRAN INDUSTRIA DE QUITO

### 4.1 ANALISIS DE DATOS DEMOGRÁFICOS

#### 4.1.1 Rango de edad

Se puede observar que de la muestra analizada, el 40% tienen de 31 a 40 años y el 28% de 41 a 49 años, esto nos indica que la mayoría de puestos gerenciales del subsector de alimentos y bebidas son ocupados por adultos jóvenes.

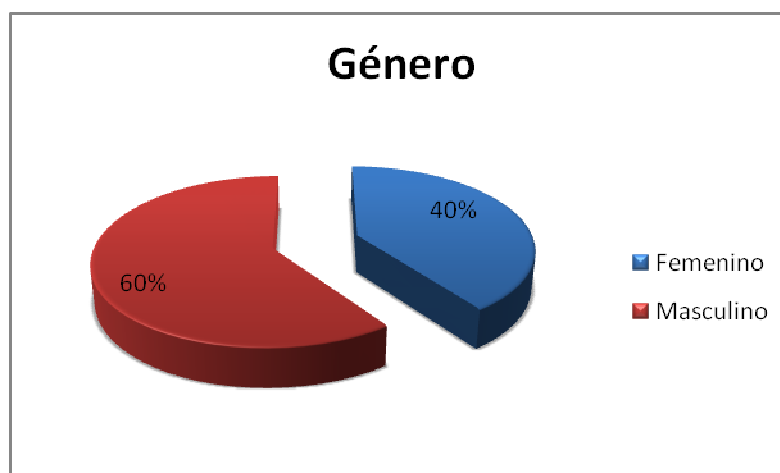


FUENTE: Investigación sobre Habilidades Gerenciales en la Gran Industria de Quito, PUCE, FCAC, 2010.

REALIZADO POR: Estefanía García C.

### 4.1.2 Género

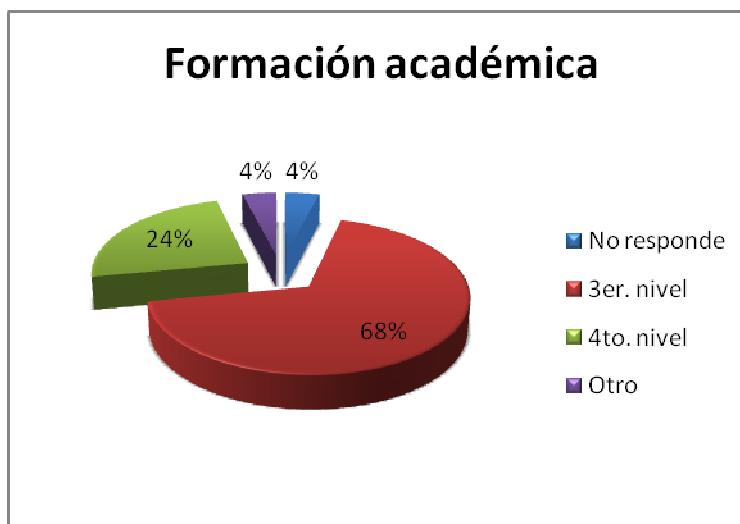
Dentro del subsector de elaboración de alimentos y bebidas, son los hombres los que están ocupando la mayoría de cargos gerenciales, existe un 20% de diferencia entre los cargos gerenciales ocupados por hombres que los ocupados por mujeres.



FUENTE: Investigación sobre Habilidades Gerenciales en la Gran Industria de Quito, PUCE, FCAC, 2010.  
REALIZADO POR: Estefanía García C.

### 4.1.3 Formación académica

El común denominador dentro de las personas que poseen cargos gerenciales en el subsector de elaboración de alimentos y bebidas es el tercer nivel de formación académica seguido por el cuarto nivel, lo que nos indica que estos cargos gerenciales tienen un nivel superior de educación.



FUENTE: Investigación sobre Habilidades Gerenciales en la Gran Industria de Quito, PUCE, FCAC, 2010.  
REALIZADO POR: Estefanía García C.

#### 4.1.4 Años de experiencia

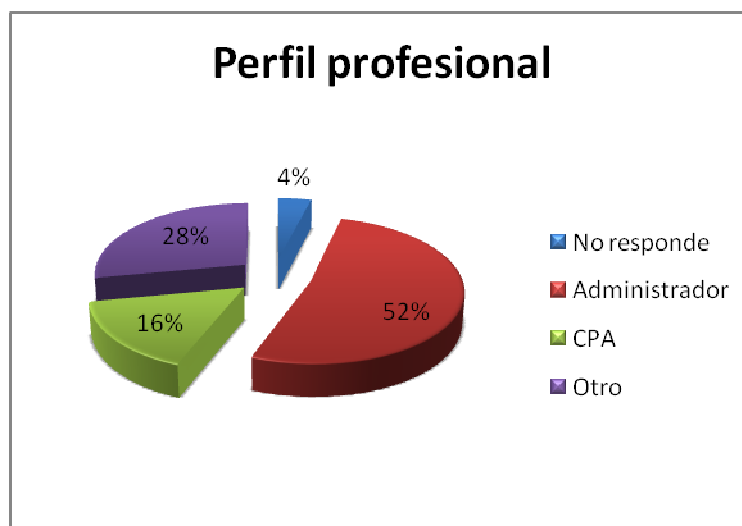
El 44% de los encuestados tienen menos de tres años de experiencia en el cargo, seguido por el 32% que tiene más de 8. Esto se debe a que la mayoría encuestados fue del área comercial de las compañías, en donde existe alta rotación de personal.



FUENTE: Investigación sobre Habilidades Gerenciales en la Gran Industria de Quito, PUCE, FCAC, 2010.  
REALIZADO POR: Estefanía García C.

#### 4.1.5 Perfil profesional

La mitad de la muestra refleja tener estudios de administración de empresas para desempeñar cargos gerenciales, mientras que un 28% tiene un perfil más técnico de acuerdo al sector. (Logística, tecnología de alimentos, etc.)

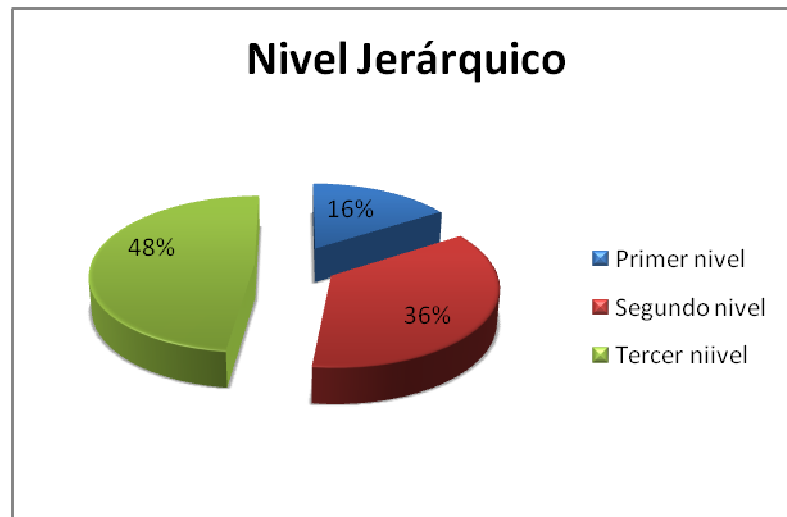


FUENTE: Investigación sobre Habilidades Gerenciales en la Gran Industria de Quito, PUCE, FCAC, 2010.

REALIZADO POR: Estefanía García C.

#### 4.1.6 Nivel jerárquico

Los más accesibles a colaborar con las encuestas fueron las personas con cargos de tercer nivel (48%), luego las de segundo nivel (36%) y por último las de primer nivel (16%). Estos resultados parecen lógicos ya que los gerentes de primer nivel son los más difíciles de conseguir debido a sus múltiples ocupaciones y responsabilidades.

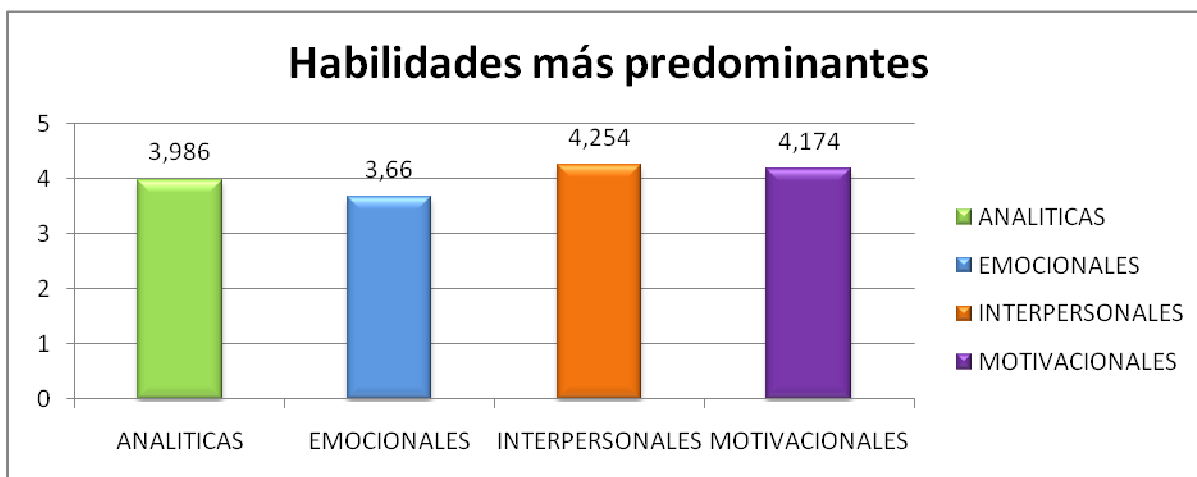


FUENTE: Investigación sobre Habilidades Gerenciales en la Gran Industria de Quito, PUCE, FCAC, 2010.

REALIZADO POR: Estefanía García C.

## 4.2 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES

En general, las habilidades que más predominan dentro del estudio realizado son las habilidades interpersonales y las que menos se aplican son las habilidades emocionales.

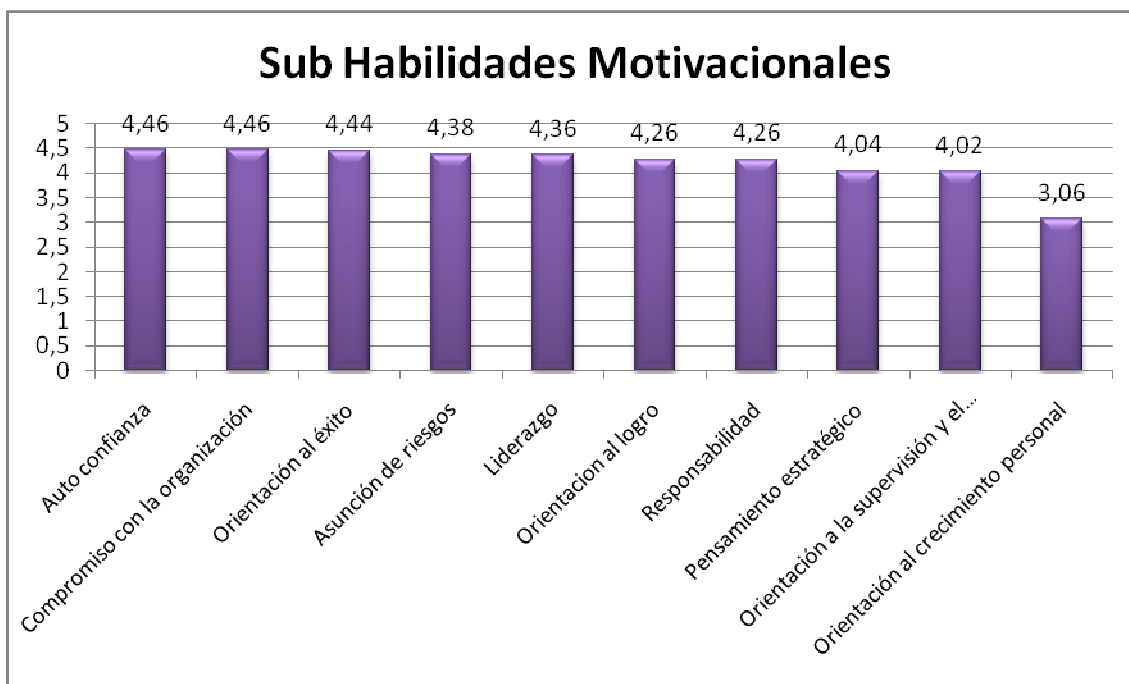


FUENTE: Investigación sobre Habilidades Gerenciales en la Gran Industria de Quito, PUCE, FCAC, 2010.  
REALIZADO POR: Estefanía García C.

Habilidades	Promedio	Desvest	Varianza	Mínimo	Máximo
ANALITICAS	3,99	0,43	0,19	2,76	4,52
EMOCIONALES	3,66	0,75	0,56	1,88	4,60
INTERPERSONALES	4,25	0,37	0,14	3,00	4,76
MOTIVACIONALES	4,17	0,69	0,48	1,48	4,80
Grand Total	4,02	0,62	0,38	1,48	4,80

#### 4.2.1 Motivación y Valores

Se observa que son tres las principales habilidades de motivación y valores que los gerentes del sector de alimentos y bebidas presentan: Autoconfianza, compromiso con la organización y orientación al éxito. Lo que supone que las compañías están trabajando mucho en lograr que sus colaboradores puedan confiar en ellos mismos y en la organización donde laboran.



FUENTE: Investigación sobre Habilidades Gerenciales en la Gran Industria de Quito, PUCE, FCAC, 2010.

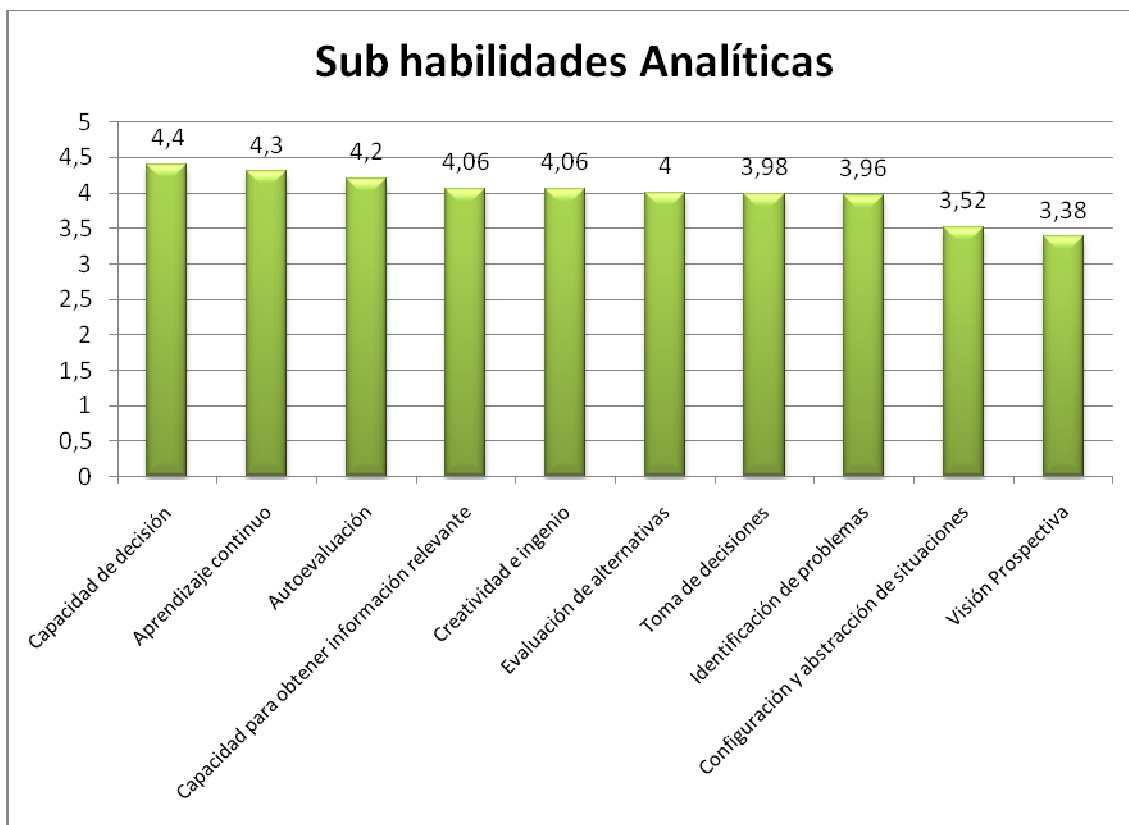
REALIZADO POR: Estefanía García C.

Habilidades	Promedio	Desvest	Varianza	Mínimo	Máximo
Auto confianza	4,46	2,23	4,99	4,36	4,80
Compromiso con la organización	4,46	0,62	0,39	4,28	4,68
Orientación al éxito	4,44	0,42	0,18	4,28	4,64
Asunción de riesgos	4,38	0,31	0,10	4,24	4,64
Liderazgo	4,36	0,25	0,06	4,12	4,56
Orientación al logro	4,26	0,20	0,04	3,96	4,52
Responsabilidad	4,26	0,20	0,04	3,92	4,48
Pensamiento estratégico	4,04	0,17	0,03	3,92	4,40
Orientación a la supervisión y el control	4,02	0,14	0,02	3,88	4,16
Orientación al crecimiento personal	3,06	0,11	0,01	1,48	4,16
Grand Total	4,17	0,69	0,48	1,48	4,80

#### 4.2.2 Habilidades Analíticas

Las habilidades analíticas de mayor aceptación dentro del estudio son: Capacidad de decisión, aprendizaje continuo y autoevaluación. Estos resultados

suponen que los gerentes del subsector de elaboración de alimentos y bebidas son personas autocríticas, que permanecen actualizados en cuanto a conocimientos y que tienen capacidad de tomar decisiones relevantes.



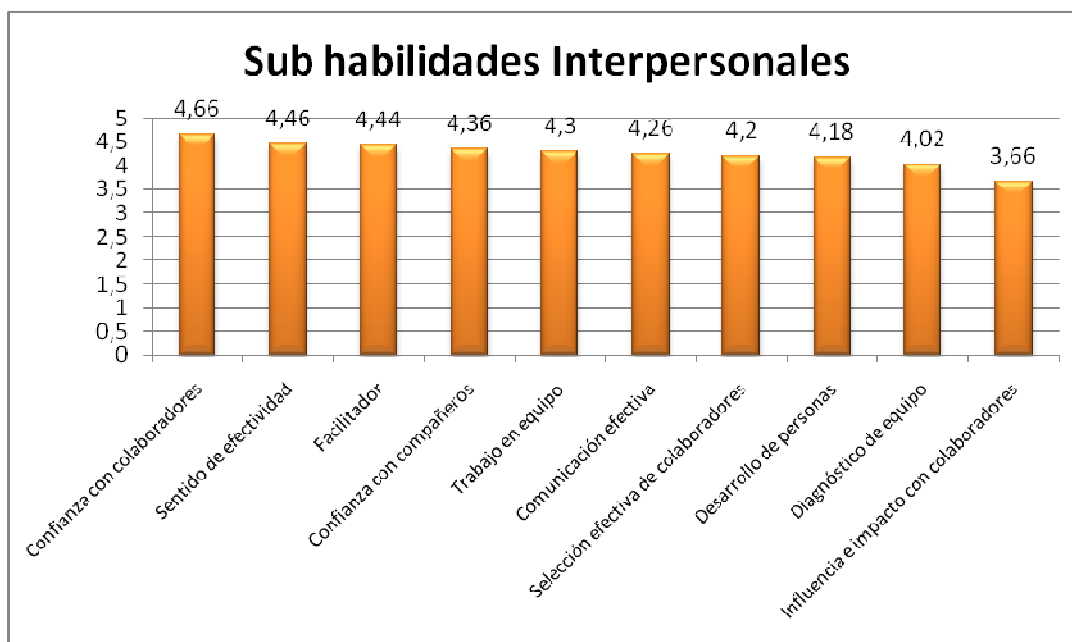
FUENTE: Investigación sobre Habilidades Gerenciales en la Gran Industria de Quito, PUCE, FCAC, 2010.

REALIZADO POR: Estefanía García C.

Habilidades	Promedio	Desvest	Varianza	Mínimo	Máximo
Capacidad de decisión	4,40	0,88	0,77	4,28	4,52
Aprendizaje continuo	4,30	0,71	0,50	4,12	4,48
Autoevaluación	4,20	0,42	0,18	4,08	4,48
Capacidad para obtener información relevante	4,06	0,40	0,16	4,04	4,36
Creatividad e ingenio	4,06	0,25	0,06	3,92	4,32
Evaluación de alternativas	4,00	0,17	0,03	3,76	4,28
Toma de decisiones	3,98	0,17	0,03	3,72	4,08
Identificación de problemas	3,96	0,17	0,03	3,48	4,00
Configuración y abstracción de situaciones	3,52	0,06	0,00	3,40	4,00
Visión Prospectiva	3,38	0,03	0,00	2,76	3,64
Grand Total	3,99	0,43	0,19	2,76	4,52

### 4.2.3 Habilidades Interpersonales

Las habilidades interpersonales se refieren a la relación de los gerentes de los tres niveles con sus colaboradores y compañeros, según la investigación realizada estas son las más importantes al momento de gerenciar las compañías del subsector de elaboración de alimentos y bebidas. Dentro de esta categoría podemos observar algunos fenómenos interesantes. El estudio nos dice que los gerentes tienen gran confianza en sus colaboradores pero al mismo tiempo la influencia que ejercen sobre dichos colaboradores es mínima. Esto indica que, para los colaboradores de una organización no solo es importante la relación de confianza que puedan desarrollar con sus superiores para que ellos los influyan o motiven de gran manera.

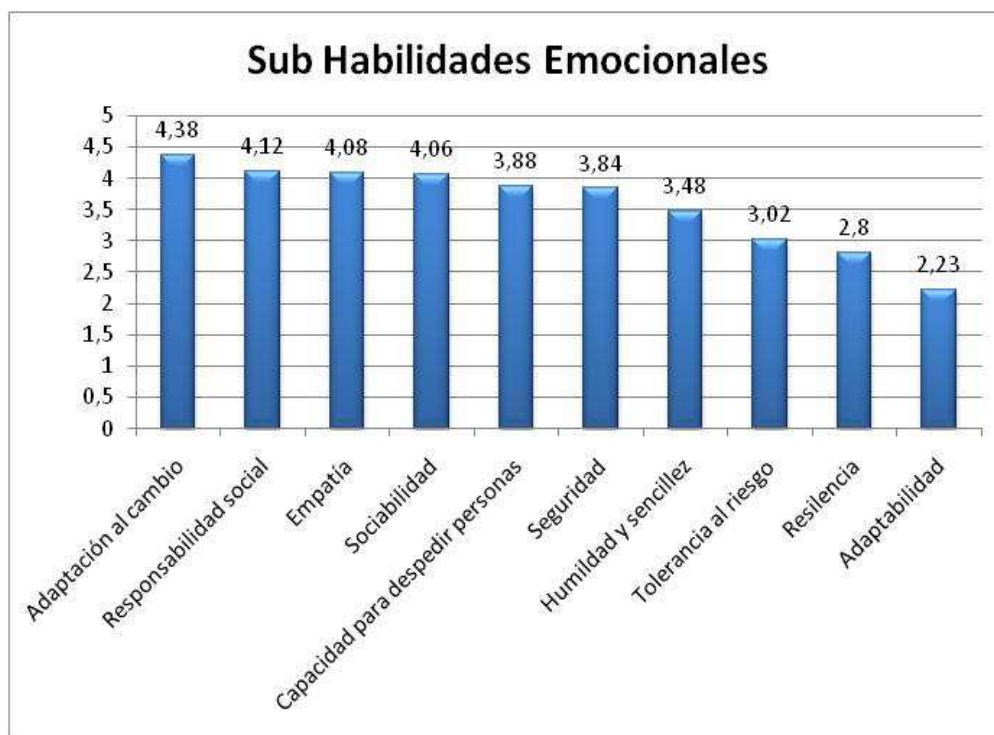


FUENTE: Investigación sobre Habilidades Gerenciales en la Gran Industria de Quito, PUCE, FCAC, 2010.  
REALIZADO POR: Estefanía García C.

Habilidades	Promedio	Desvest	Varianza	Mínimo	Máximo
Confianza con colaboradores	4,66	0,93	0,87	4,56	4,76
Sentido de efectividad	4,46	0,34	0,12	4,44	4,60
Facilitador	4,44	0,31	0,10	4,32	4,56
Confianza con compañeros	4,36	0,31	0,10	4,20	4,52
Trabajo en equipo	4,30	0,20	0,04	4,12	4,48
Comunicación efectiva	4,26	0,17	0,03	4,12	4,40
Selección efectiva de colaboradores	4,20	0,14	0,02	4,08	4,40
Desarrollo de personas	4,18	0,03	0,00	4,00	4,32
Diagnóstico de equipo	4,02	0,03	0,00	3,96	4,20
Influencia e impacto con colaboradores	3,66	0,00	0,00	3,00	4,04
Grand Total	4,25	0,37	0,14	3,00	4,76

#### 4.2.4 Habilidades Emocionales

Podemos observar que en la parte emocional los gerentes del subsector de elaboración de alimentos y bebidas, son flexibles en cuanto a cambios se refieren, además de ser socialmente responsables, lo que significa que se interesan por asuntos que no necesariamente afectan de forma directa a la compañía pero que, aprovechando su posición y status pueden defender y apoyar.

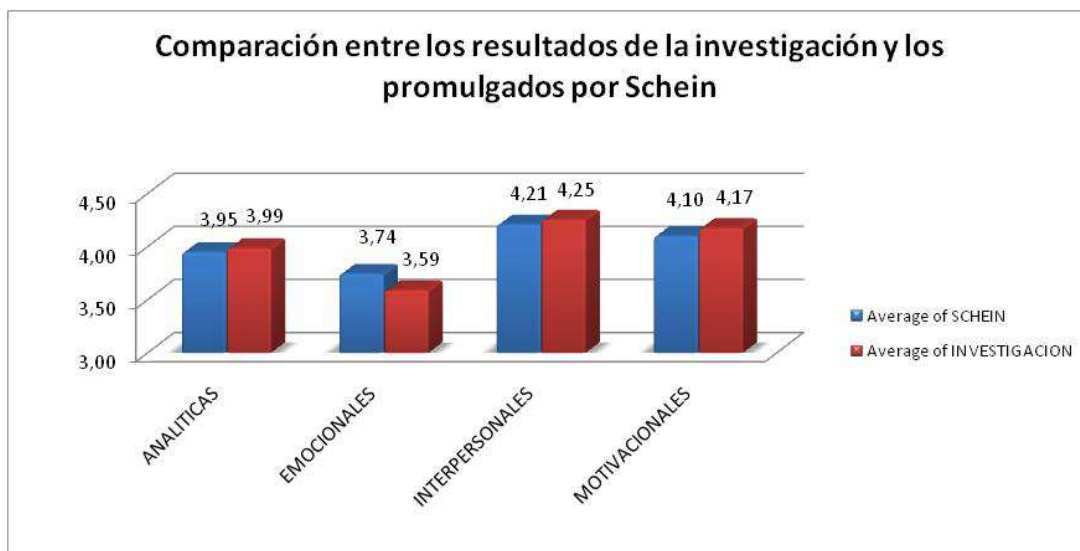


FUENTE: Investigación sobre Habilidades Gerenciales en la Gran Industria de Quito, PUCE, FCAC, 2010.

REALIZADO POR: Estefanía García C.

Habilidades	Promedio	Desvest	Varianza	Mínimo	Máximo
Adaptación al cambio	4,38	1,61	2,60	4,16	4,6
Responsabilidad social	4,12	1,26	1,60	4,00	4,36
Empatía	4,08	0,79	0,63	3,88	4,36
Sociabilidad	4,06	0,79	0,63	3,76	4,36
Capacidad para despedir personas	3,88	0,74	0,54	3,72	4,16
Seguridad	3,84	0,42	0,18	3,32	4,16
Humildad y sencillez	3,48	0,34	0,12	2,92	4,04
Tolerancia al riesgo	3,02	0,31	0,10	2,24	4,04
Resiliencia	2,8	0,23	0,05	1,88	3,36
Adaptabilidad	2,23	0,11	0,01	1,33	3,12
<b>Grand Total</b>	<b>3,59</b>	<b>0,89</b>	<b>0,80</b>	<b>1,33</b>	<b>4,6</b>

#### 4.3 COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN.



FUENTE: Investigación sobre Habilidades Gerenciales en la Gran Industria de Quito, PUCE, FCAC, 2010.

REALIZADO POR: Estefanía García C.

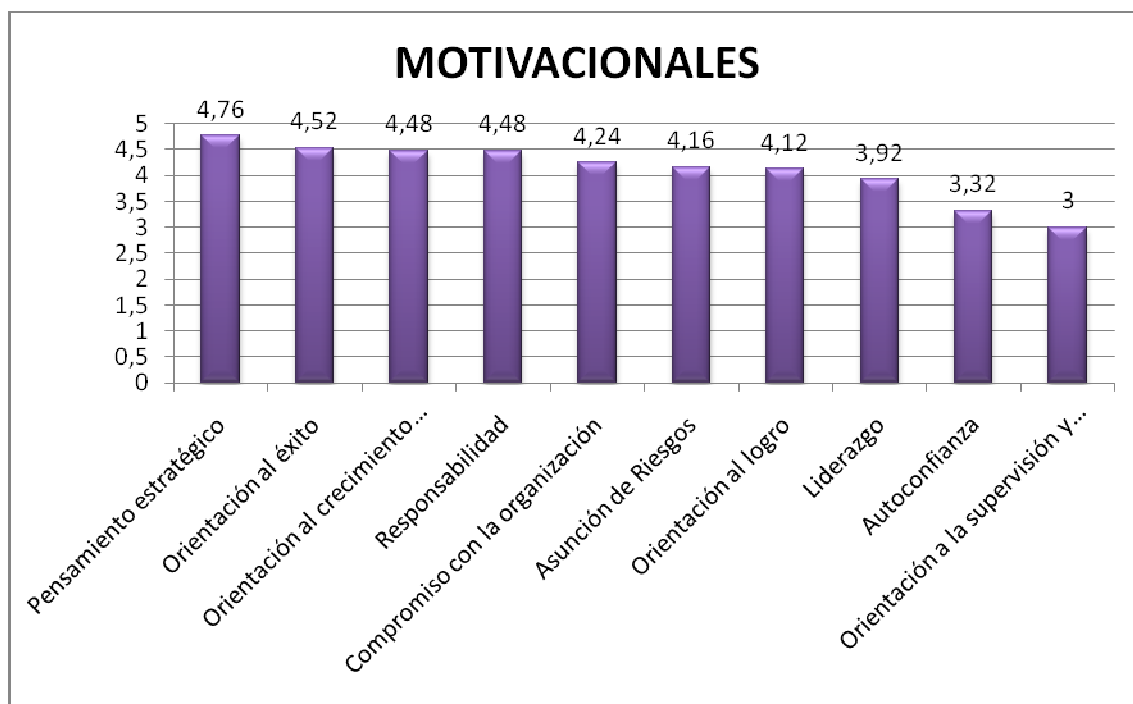
SCHEIN					
Habilidades	Promedio	Desvest	Varianza	Mínimo	Máximo
ANALITICAS	3,95	0,34	0,11	3,40	4,56
EMOCIONALES	3,74	0,78	0,61	1,88	4,56
INTERPERSONALES	4,21	0,31	0,10	3,48	4,60
MOTIVACIONALES	4,10	0,56	0,31	3,00	4,76
Grand Total	4,00	0,54	0,29	1,88	4,76

ESTUDIO REALIZADO					
Habilidades	Promedio	Desvest	Varianza	Mínimo	Máximo
ANALITICAS	3,99	0,43	0,19	2,76	4,52
EMOCIONALES	3,59	0,89	0,80	1,33	4,60
INTERPERSONALES	4,25	0,37	0,14	3,00	4,76
MOTIVACIONALES	4,17	0,69	0,48	1,48	4,80
Grand Total	4,00	0,67	0,45	1,33	4,80

El gráfico nos muestra que tanto Schein como la investigación realizada coinciden en que son las habilidades interpersonales las que predominan en los gerentes del Subsector de elaboración de alimentos y bebidas, lo que indica que ambos estudios pueden ser analizados tanto por empresas como empleados para un mejor funcionamiento de las organizaciones y las relaciones que en ellas se desarrollan.

#### **4.3.1 Comparación de Motivación y Valores**

Según Schein la habilidad motivacional que más prevalece es el pensamiento estratégico, cuando en el estudio realizado esta habilidad se presenta dentro de los tres últimos lugares; por el contrario, la habilidad motivacional más importante en el estudio es la autoconfianza y ésta se encuentra en los últimos lugares de la lista de Schein, esto nos hace ver la importancia que el estudio realizado tiene ya que podemos ver la diferencia entre los gerentes que manejan empresas del Subsector y en general, las personas estudiadas por Schein.



FUENTE: Investigación sobre Habilidades Gerenciales en la Gran Industria de Quito, PUCE, FCAC, 2010.

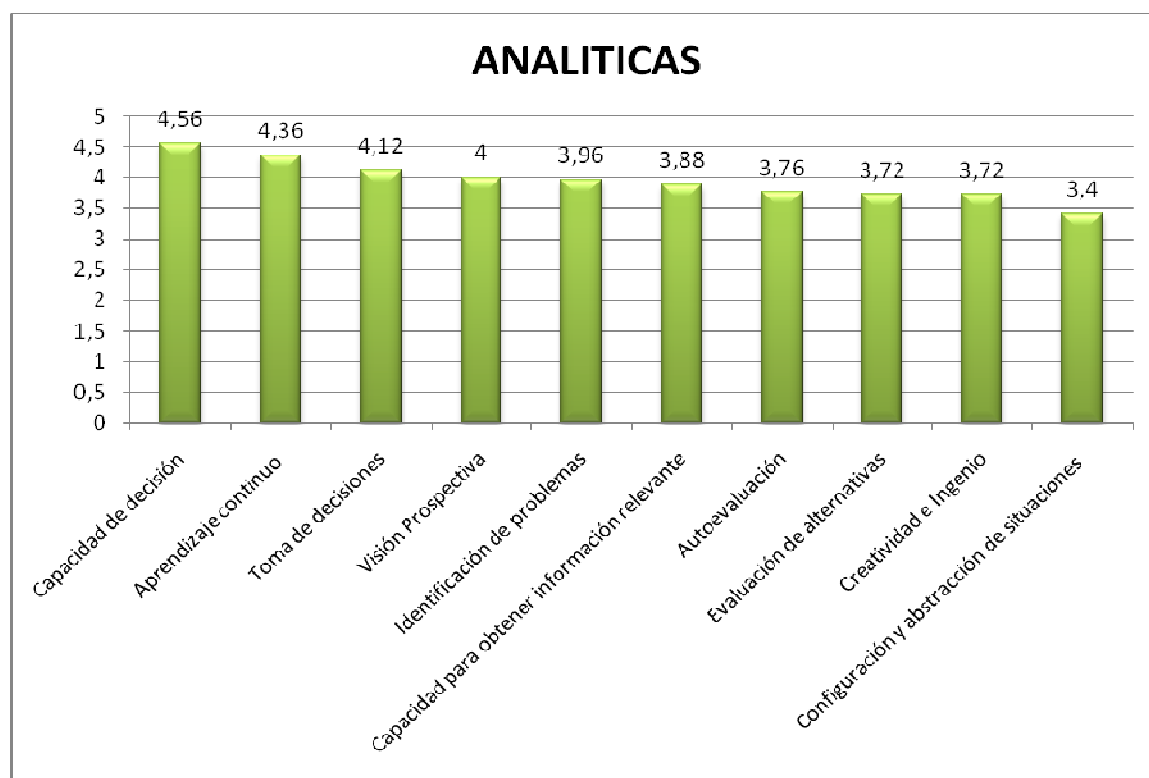
REALIZADO POR: Estefanía García C.

Habilidades	Promedio
Pensamiento estratégico	4,76
Orientación al éxito	4,52
Orientación al crecimiento personal	4,48
Responsabilidad	4,48
Compromiso con la organización	4,24
Asunción de Riesgos	4,16
Orientación al logro	4,12
Liderazgo	3,92
Autoconfianza	3,32
Orientación a la supervisión y el control	3
Grand Total	4,1

#### 4.3.2 Comparación de Habilidades Analíticas

Cuando se trata de las habilidades analíticas podemos observar que ambos estudios concuerdan en que la capacidad de decisión y el aprendizaje continuo

son las sub habilidades que más predominan en el subsector. Por lo tanto, queda evidenciado que alguien que desee ocupar un cargo gerencial en organizaciones de elaboración de alimentos y bebidas deberá ser capaz de tomar decisiones y mantener actualizados sus conocimientos un 100%.



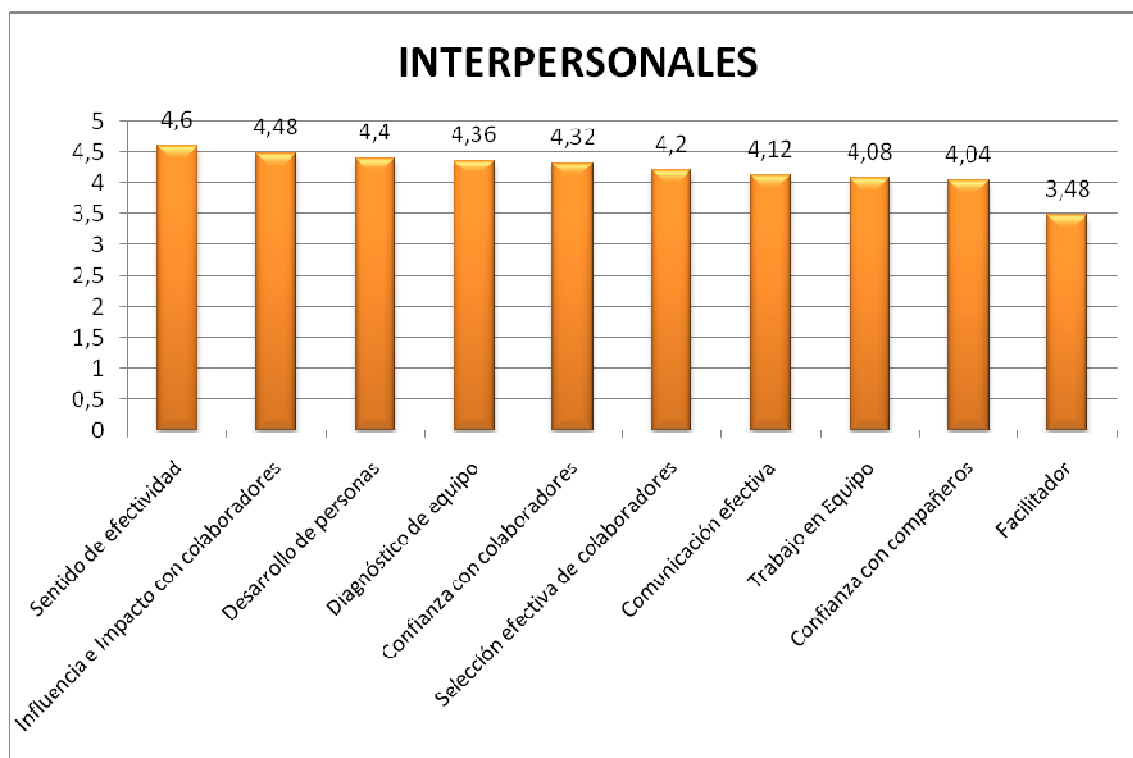
FUENTE: Investigación sobre Habilidades Gerenciales en la Gran Industria de Quito, PUCE, FCAC, 2010.

REALIZADO POR: Estefanía García C.

Habilidades	Promedio
Capacidad de decisión	4,56
Aprendizaje continuo	4,36
Toma de decisiones	4,12
Visión Prospectiva	4
Identificación de problemas	3,96
Capacidad para obtener información relevante	3,88
Autoevaluación	3,76
Evaluación de alternativas	3,72
Creatividad e Ingenio	3,72
Configuración y abstracción de situaciones	3,4
Grand Total	3,948

### 4.3.3 Comparación de Habilidades Interpersonales

El estudio de Schein muestra al sentido de la efectividad como la sub habilidad interpersonal más importante, sin embargo en el estudio del subsector de elaboración de alimentos y bebidas la sub habilidad encontrada como predominante es la confianza con colaboradores seguido por el sentido de efectividad. Esto nos dice que nuestros gerentes del subsector de elaboración de alimentos y bebidas encuentran primordial confiar en las personas que conforman su equipo de trabajo, lo que desencadena que los gerentes adquieran el sentido de efectividad en los resultados que dicha confianza genera en el equipo.



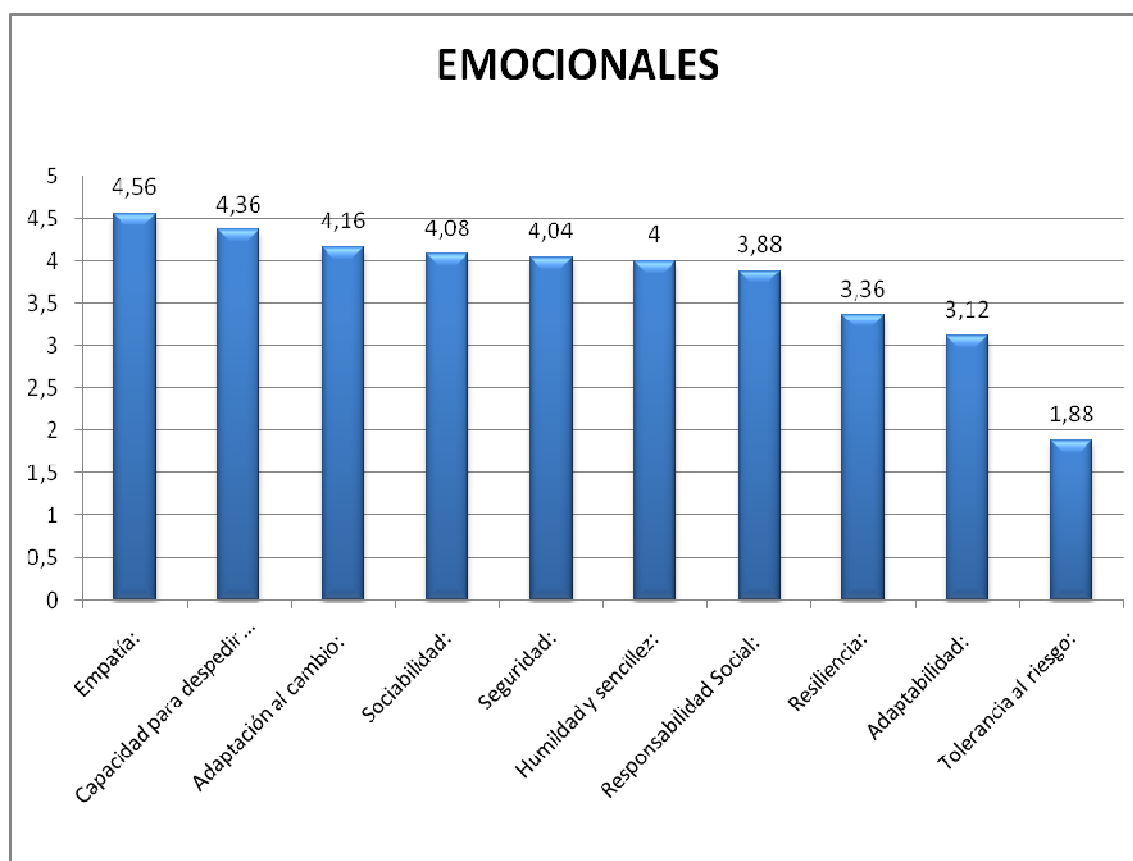
FUENTE: Investigación sobre Habilidades Gerenciales en la Gran Industria de Quito, PUCE, FCAC, 2010.

REALIZADO POR: Estefanía García C.

Habilidades	Promedio
Sentido de efectividad	4,6
Influencia e Impacto con colaboradores	4,48
Desarrollo de personas	4,4
Diagnóstico de equipo	4,36
Confianza con colaboradores	4,32
Selección efectiva de colaboradores	4,2
Comunicación efectiva	4,12
Trabajo en Equipo	4,08
Confianza con compañeros	4,04
Facilitador	3,48
Grand Total	4,208

#### 4.3.4 Comparación de Habilidades Emocionales

El estudio realizado arroja que los gerentes del subsector de elaboración de alimentos y bebidas son altamente adaptables al cambio, mientras que el estudio de Schein muestra a la empatía como la sub habilidad más importante en los gerentes. Para nuestro entorno, la empatía también se encuentra entre las sub habilidades que más predominan pero solo después de la responsabilidad social. Esto puede deberse a la tendencia que en los últimos años ha surgido en cuanto al compromiso que adquieren las empresas con el entorno social que las rodea (medio ambiente, situación social de los pueblos, situación política, etc.)



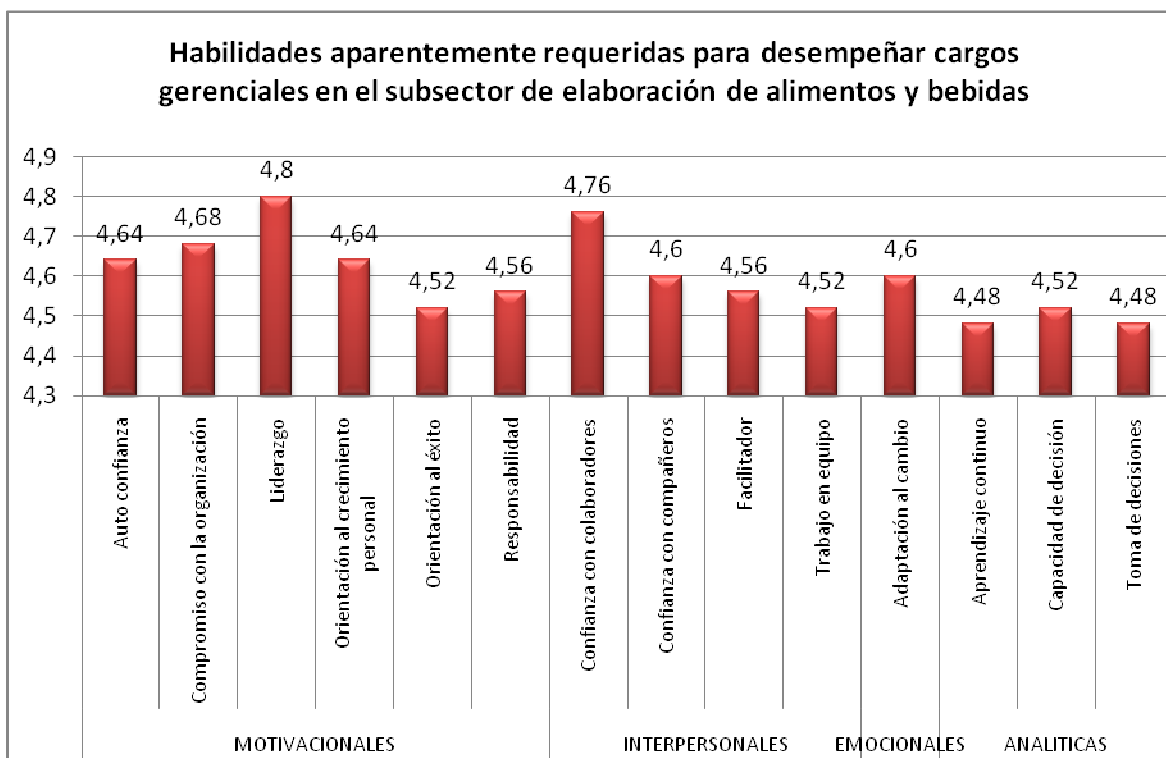
FUENTE: Investigación sobre Habilidades Gerenciales en la Gran Industria de Quito, PUCE,  
FCAC, 2010.  
REALIZADO POR: Estefanía García C.

Habilidades	Promedio
Empatía:	4,56
Capacidad para despedir personas:	4,36
Adaptación al cambio:	4,16
Sociabilidad:	4,08
Seguridad:	4,04
Humildad y sencillez:	4
Responsabilidad Social:	3,88
Resiliencia:	3,36
Adaptabilidad:	3,12
Tolerancia al riesgo:	1,88
Grand Total	3,744

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

A continuación, el listado de las 14 principales habilidades que el estudio arrojó. Es importante recalcar que este listado se basa en las calificaciones máximas de cada sub habilidad, mas no en el promedio de todo el grupo, como se realizó para establecer qué habilidades predominan en el subsector.

HABILIDADES	Max of PROMEDIO
<b>MOTIVACIONALES</b>	<b>4,8</b>
Auto confianza	4,64
Compromiso con la organización	4,68
Liderazgo	4,8
Orientación al crecimiento personal	4,64
Orientación al éxito	4,52
Responsabilidad	4,56
<b>INTERPERSONALES</b>	<b>4,76</b>
Confianza con colaboradores	4,76
Confianza con compañeros	4,6
Facilitador	4,56
Trabajo en equipo	4,52
<b>EMOCIONALES</b>	<b>4,6</b>
Adaptación al cambio	4,6
<b>ANALITICAS</b>	<b>4,52</b>
Aprendizaje continuo	4,48
Capacidad de decisión	4,52
Toma de decisiones	4,48
<b>Grand Total</b>	<b>4,8</b>



FUENTE: Investigación sobre Habilidades Gerenciales en la Gran Industria de Quito, PUCE, FCAC, 2010.

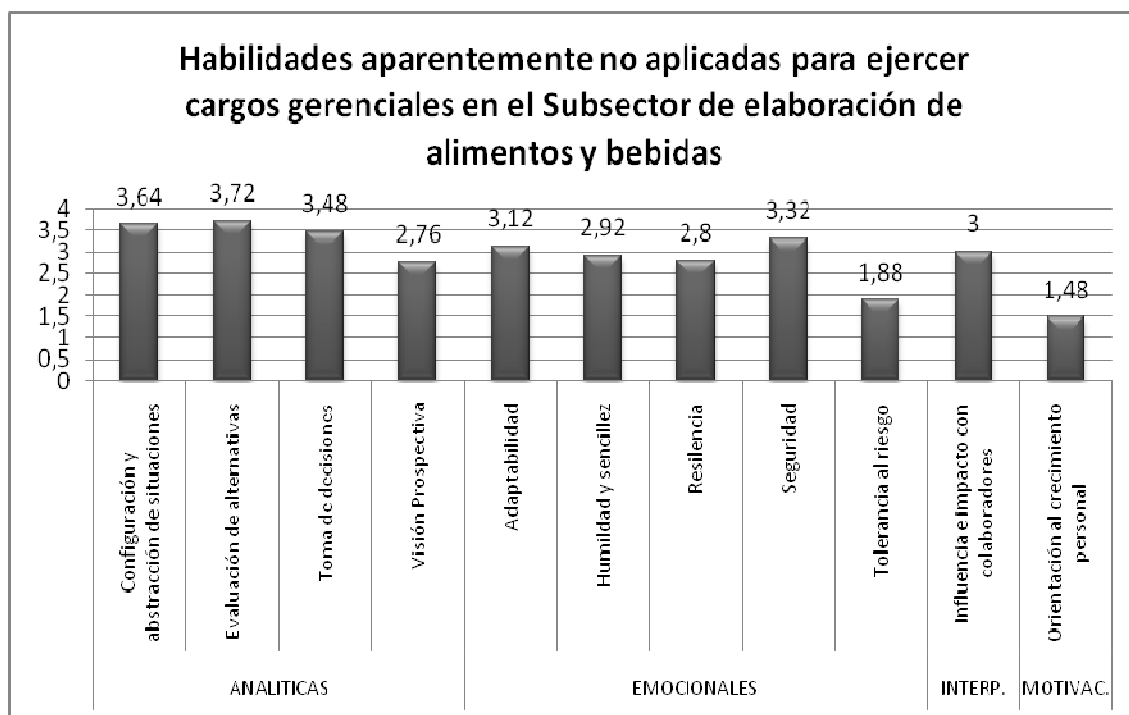
REALIZADO POR: Estefanía García C.

#### 4.5 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS PARA EJERCER CARGOS DE GERENTES DE LA GRAN INDUSTRIA DE QUITO

Como se señaló anteriormente esta distribución se basa en las máximas puntuaciones de cada sub habilidad para su análisis e interpretación.

Las siguientes son las 14 sub habilidades que obtuvieron menor calificación por parte de los encuestados.

<b>HABILIDADES</b>	<b>Max of PROMEDIO</b>
<b>ANALITICAS</b>	<b>3,72</b>
Configuración y abstracción de situaciones	3,64
Evaluación de alternativas	3,72
Toma de decisiones	3,48
Visión Prospectiva	2,76
<b>EMOCIONALES</b>	<b>3,32</b>
Adaptabilidad	3,12
Humildad y sencillez	2,92
Resiliencia	2,80
Seguridad	3,32
Tolerancia al riesgo	1,88
<b>INTERP.</b>	<b>3</b>
Influencia e impacto con colaboradores	3
<b>MOTIVAC.</b>	<b>1,48</b>
Orientación al crecimiento personal	1,48
<b>Grand Total</b>	<b>3,72</b>



FUENTE: Investigación sobre Habilidades Gerenciales en la Gran Industria de Quito, PUCE, FCAC, 2010.  
 REALIZADO POR: Estefanía García C.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

Gracias al estudio realizado en empresas del Subsector de elaboración de alimentos y bebidas se puede concluir que:

- a) El estudio realizado por Schein nos da una pauta importante para la realización del presente trabajo, otorgándonos una clasificación de habilidades y sub habilidades muy completa y que permite evaluar de manera acertada a los gerentes de toda la industria sea de Quito o de cualquier otra ciudad en el mundo donde existan cargos gerenciales.
- b) La investigación realizada a las empresas de elaboración de alimentos y bebidas demuestra que existen diferencias entre los resultados obtenidos y los publicados por Schein. Esto evidencia la importancia de realizar un estudio especializado en cada Subsector de la Industria que queramos analizar.
- c) Los gerentes del Subsector de elaboración de alimentos y bebidas han desarrollado más las habilidades interpersonales para poder alcanzar los

cargos que ostentan dentro de la compañía. Siendo la confianza en los colaboradores la más importante dentro de esta categoría. Se concluye que los gerentes buscan empoderar a sus subordinados para poder delegar funciones que le permitan al gerente dedicarse más a funciones de planeación y estrategias que a funciones operativas, teniendo la plena seguridad de que aquellas delegaciones estarán bien realizadas.

- d) El grupo de habilidades que, según el estudio, los gerentes del Subsector de alimentos y bebidas menos aplican para administrar sus organizaciones son las habilidades emocionales. Lo que nos indica que la tendencia de los gerentes está más ligada a las relaciones que a las emociones.
  
- e) La sub habilidad más aplicada o predominante en los gerentes analizados, es el liderazgo, siendo este resultado un tanto esperado ya que son los líderes los que sobresalen en las organizaciones, por lo tanto, serán ellos quienes las dirijan.

La sub habilidad menos aplicada o aceptada entre los gerentes del Subsector de elaboración de alimentos y bebidas es la orientación al crecimiento personal, a pesar de que los gerentes otorgan confianza a sus colaboradores, esta no es suficiente para estimular al equipo de trabajo a ambicionar a cargos superiores o a ir por oportunidades que puedan ser provechosas para ellos.

En lo personal, esta investigación ha significado un arduo pero gratificante trabajo no solo porque éste me permitirá obtener el título de Ingeniería Comercial, sino también porque sé que esta investigación servirá como herramienta de evaluación y mejora para las compañías del Subsector de Elaboración de Alimentos y Bebidas de la ciudad de Quito. Además, es mi anhelo que el estudio sea utilizado como base para estudios de mayor alcance en el futuro, que contribuyan al mejor conocimiento y capacitación del recurso humano de las empresas.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- a) El estudio de Habilidades Gerenciales realizado debería reproducirse en otros ambientes de Latinoamérica para poder realizar un estudio comparativo real de cómo se están administrando las empresas por las personas actualmente. Esto serviría mucho para evaluar las fortalezas pero también las debilidades de los cargos gerenciales, para encontrar soluciones que permitan convertir dichas debilidades en oportunidades y finalmente contar con un recurso humano altamente fortalecido al mando de las organizaciones del continente.
  
- b) Se recomienda que las empresas tengan mayor apertura a investigaciones que aportan con resultados que pueden ser utilizados en su beneficio para la evaluación, análisis y correcciones correspondientes de los colaboradores de su compañía.

- c) Resulta necesario la capacitación continua de los gerentes para que puedan desarrollar y aprovechar al máximo estas habilidades y ser capaces no solo de aplicarlas sino también de transmitir las hacia los mandos inferiores que muchas veces no tienen acceso a la información.

## BIBLIOGRAFIA

### Libros

1. ALLES, M. (2005) *Gestión por competencias. El diccionario*. Segunda edición. Argentina: Granica.
2. ASAMBLEA CONSTITUYENTE (2008) *Constitución de la República Ecuador*. Art. 1 Pág. 16
3. BENALCAZAR, R. (1989). *Análisis del desarrollo económico del Ecuador*. Quito. Ediciones del Banco Central del Ecuador. Pág. 275
4. BENITEZ, L. Y GARCES, A. (1995) *Culturas ecuatorianas: Ayer y hoy*. Ecuador: SE. Pág. 46
5. BUCKINGHAM, M. Y CLIFTON, D. (2001). *Ahora, descubra sus fortalezas*. Colombia: Editorial Norma. 87,90,92
6. BUCKINGHAM, M. Y COFFMAN, C. (2000). *Primero, rompa todas las reglas*. Colombia: Editorial Norma. Pág. 188
7. CARRILLO, D. (2009). *La Industria de alimentos y bebidas en el Ecuador*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
8. COSTA, J. (2006). *Innovación y propiedad industrial*. España: Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Pág. 14
9. ESPADA, M. (2003) *Nuestro motor emocional: La Motivación*. España: Ediciones Díaz de Santos. Pág. 3
10. FERNANDEZ, E. (2005) *Introducción a la gestión: "Management"*. España: Editorial Universidad Politécnica de Valencia.
11. FERNANDEZ, P. Y RAMOS, N. (2005) *Corazones Inteligentes*. Segunda edición. España: Editorial Kairós.
12. GARCIA, J. (2000) *La Comunicación Interna*. España: Editorial Díaz de Santos.
13. GUPTA, K. (1999). *Guía práctica para evaluar necesidades*. España: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
14. HALPERIN, T. Y OTROS (1997). *Historia económica de América Latina: Desde la independencia a nuestros días*. España: Editorial Crítica.
15. HELLRIEGEL, D. Y JACKSON, S. (2006). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Thomson, Décima edición.
16. HUERTA, J. Y RODRIGUEZ, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson educación.
17. KOUZES, J. Y POSNER, B. (1995). *El desafío del liderazgo*, Estados Unidos de América: Editorial Wiley. Pág. 119-121
18. LARREA, C. (2004). *Pobreza, Dolarización y Crisis en el Ecuador*. Ecuador: Editorial Abya Yala.
19. LAUDON, K. Y LAUDON, J. (2004) *Sistemas de información gerencial: Administración de la empresa digital*. Octava edición. México. Pearson Educación.
20. LUSSIER, R. Y ACHUA, F. (2006) *Liderazgo*. Segunda edición. México: Thompson Learning.

21. MARCHANT, L. (SA) *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*. SE.
22. McEACHEM, W. (2004) *Economía*. Sexta edición. México: Thompson Learning.
23. MCLEOD JR, R. (2000). *Sistemas de información gerencial*. Séptima edición. México. Prentice Hall.
24. MORALES, R. (2003). *En torno al capital humano*. España: Editorial Ramón Areces. Pág. 127 - 128
25. MOSLEY, D. Y OTROS. (2005) *Supervisión. La Práctica de Empowerment, Desarrollo de Equipos de Trabajo y su Motivación*. Sexta edición. México: Thompson. Pág. 8
26. O'SHAUGHNESSY, J. (1991) *Marketing Competitivo*. Segunda edición. España: Ediciones Díaz de Santos.
27. PELLICER, T. (2004). *El Control de Gestión en las Empresas Constructoras*. España: Editorial de la UPV.
28. PERALTA, C. (1999). *Productos alimenticios I*. México: Editorial Limusa. Pág. 127
29. POJOMOVSKY, N. GOMEZ, E. (2006) *Nunca Olvides Esto...: Los Mejores Consejos de Grandes Directivos Españoles*. España: Editorial ESIC
30. PRESIDENT AND FELLOWS OF HARVARD COLLEGE (1999). *Liderazgo*. España: Ediciones Deusto Planeta DeAgostini Profesional y Formación, S.L.
31. PUCHOL, L. (2003). *El Libro de las Habilidades Directivas*. España: Ediciones Díaz de Santos. Pág.188-189
32. RAU, J. (1999). *Secretos de la Jungla Corporativa*. México, McGraw-Hill Interamericana Editores. Pág. 61
33. ROBBINS, R. (1987), *Administración: Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall.
34. ROBBINS, S. Y COULTER, M. (2005) *Administración*. Octava Edición. México. Prentice Hall.
35. ROBBINS, S. Y DE CENZO, D. (2005) *Fundamentos de Administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Octava Edición. México. Prentice Hall.
36. RODRIGUEZ, C. (2004). *Liderazgo Contemporáneo: Actualización de Habilidades Directivas*. México: SE. Pág. 335 - 336
37. SCHEIN, E. (1982), *Dinámica de la Carrera Empresarial*. México: Fondo Educativo Interamericano
38. SCHEIN, E. (1973). *Consultoría de Procesos: su papel en el desarrollo organizacional*. Estados Unidos: Fondo Educativo Interamericano S.A.
39. SCHEIN, E. (2006). *Organization development*. Primera Edición. Estados Unidos. Jossey Bass.
40. SCHNEIDER, B. (2007). *Resiliencia: Cómo construir empresas exitosas en contextos de inestabilidad*. Colombia: Editorial Norma.
41. STONER, J. Y OTROS. (1996). *Administración*. Sexta edición. México. Prentice Hall.
42. STUMPF, S. Y MULLEN, T. (1993). *Estrategia y liderazgo: como ejecutar su plan*. Colombia: Legis Editores S.A.
43. WHETTEN, D. CAMERON, K. (SA) *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Sexta edición. México: Pearson Educación.
44. WINTER, E. (2000) *Manual de Trabajo en Equipo*. España: Ediciones Díaz de Santos. Pág. 40 – 41

## Revistas

45. DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS. (Julio 2009). *Informe mensual de la economía internacional. N.005*. Banco Central del Ecuador.
46. STFS (Septiembre 2006). *Desempleo en el Ecuador*. Quito: Revista Indice, No. 8

47. RAINERI, A. (1998). *Habilidades Gerenciales: Análisis de una muestra de administradores en Chile*. Revista Abante. Chile: Vol. 1, No. 2. Pág. 213-214

#### Internet

48. CENTRO DE INVESTIGACIONES DE LA UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE PEREIRA. (2004). [<http://www.revistamemorias.com/edicionesAnteriores/7/habilidadesGerenciales.pdf>.] *Estudio sobre Habilidades Gerenciales en las Empresas del Área Metropolitana Centro Occidente*.
49. FERRER, J. Y CLEMENZA, C. (2006) [<http://econfinanzas.com/tendencias/Volumen71/ferrer.pdf>] *Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica venezolana*.
50. INSOTEC (2002). [[http://www.pequenaindustria.com.ec/images//diagnostico%20pymi%202002\\_re.doc](http://www.pequenaindustria.com.ec/images//diagnostico%20pymi%202002_re.doc)] Diagnóstico de la pequeña y mediana industria. Pág.7
51. KALIPEDIA (S/A) [[http://ec.kalipedia.com/geografia-peru/tema/concepto-origen-industria.html?x=20070417klpgeogra\\_160.Kes&ap=0](http://ec.kalipedia.com/geografia-peru/tema/concepto-origen-industria.html?x=20070417klpgeogra_160.Kes&ap=0)] *Industria: Concepto e Historia*
52. MERTENS, L. (S/A). [<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/mertens/pdf/mertc3.pdf>] *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*.
53. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (S/A) [[http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/for\\_comp/iii\\_b.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/for_comp/iii_b.htm)] *La formación por competencias. Instrumento para incrementar la empleabilidad*
54. UQUILLAS, C.A. (2008) [<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2008/au.htm>] *El modelo económico industrial en el Ecuador*. Número 104
55. VITERI, G. (2007) [<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/index.htm>] *Empleo, Salarios, Pobreza y Desigualdad en el Ecuador*. Número 87
56. WIKIPEDIA (S/A) [[http://es.wikipedia.org/wiki/Pensamiento\\_cr%C3%ADtico](http://es.wikipedia.org/wiki/Pensamiento_cr%C3%ADtico)] *Pensamiento Crítico*

## **ANEXOS**

Modelo de encuesta aplicada a la muestra de gerentes del Subsector de Elaboración de Alimentos y Bebidas