

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

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

**SUBSECTOR: FABRICACIÓN DE CEMENTOS, FABRICACIÓN
DE MUEBLES, CERÁMICAS, ARTÍCULOS DE PLÁSTICO
Y OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS DE LA GRAN
INDUSTRIA DE QUITO**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

DIRECTORA: LCDA. LILIA TERÁN

PAOLA ALEXANDRA ALULEMA YANEZ

QUITO, 2010

DIRECTORA DE DISERTACION:

Lcda. Lilia Terán

INFORMANTES:

Ing. Mayra Beltrán

Ing. René Tola

DEDICATORIA

La realización de esta disertación y la culminación de esta etapa importante en mi vida está especialmente dedicada a Dios, porque ha sido de su mano que he podido llevar a cabo cada uno de mis planes, porque aún cuando es imperceptible a mis ojos se ha sabido manifestar en las personas que más amo y a quienes les debo gran parte de lo que he conseguido, mis padres, hermanos y mi abuelita quienes han estado siempre a mi lado y me han apoyado en cada momento que lo he necesitado, y después de recorrer tantos caminos ahora se que la vida no es un pasillo recto y fácil que cruzamos libres y sin obstáculos, que se requiere equivocarse y aprender a superar los problemas que se presenten, que no importa lo difícil que parezca poder llegar a la meta, lo importante es intentarlo hasta poder lograrlo.

Gracias a todas aquellas personas que confiaron en mí y que sin saberlo me dieron las fuerzas para seguir adelante y llegar hasta aquí, sé que existirán nuevos retos que como este voy a superarlos con éxito.

Alexandra

AGRADECIMIENTO

La visualización de mi futuro como una profesional inicia al culminar mis estudios universitarios, otro gran paso en mi carrera estudiantil que lo logro con éxito. En este punto de mi vida comprendo que todos los esfuerzos realizados tuvieron una meta clara, que lo entregue todo en las aulas de esta prestigiosa universidad, que contribuyó a formar una gran profesional con objetivos claros y enfocados a la superación.

Hoy agradezco a Dios por haber estado siempre a mi lado, por darme las fuerzas que necesitaba cuando se trataba de cumplir mis propósitos. A mis padres, Jeanneth y Mario, quienes con su guía supieron ver en mí a la profesional en la que me he convertido hoy, son ellos quienes supieron predicar con su ejemplo y estuvieron siempre ahí para apoyarme en todas las decisiones que tuve que tomar. A Vanessa y Sebastián, por ser esas personitas que me entendieron cuando lo necesite y me supieron dar su ayuda incondicional.

Agradezco a todos los profesores de la facultad de Ciencias Administrativas y Contables, quienes sin darse cuenta más allá de todos los conocimientos y experiencias que compartimos, me dejaron grandes enseñanzas por su calidad de personas. Y un agradecimiento especial al grupo de investigación FALIMA, por haber sido capaces de explotar en mí la capacidad investigativa y pese a cualquier obstáculo sacaron adelante el proyecto de esta gran universidad.

Alexandra

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ASPECTOS GENERALES, 2

- 1.1 JUSTIFICACIÓN, 2
 - 1.1.1 Justificación Teórica, 3**
 - 1.1.2 Justificación Práctica, 4**
 - 1.1.3 Justificación Metodológica, 5**
- 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, 6
- 1.3 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN, 8
- 1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, 8
 - 1.4.1 Objetivo General, 8**
 - 1.4.2 Objetivos Específicos, 8**
- 1.5 METODOLOGÍA, 9
 - 1.5.1 Métodos de Investigación, 10**
 - 1.5.2 Métodos Estadísticos, 10**
 - 1.5.3 Método de Recolección de Datos, 11**
 - 1.5.3.1 Fuentes Primarias, 11
 - 1.5.3.2 Fuentes Secundarias, 13
 - 1.5.3.3 Procesamiento de Datos, 13
- 1.6 HIPÓTESIS DE TRABAJO, 14

2 EL SECTOR DE LA GRAN INDUSTRIA DE QUITO, 15

- 2.1 ENTORNO GLOBAL, 15
 - 2.1.1 Entorno General, 16**
 - 2.1.1.1 Globalización, 17
 - 2.1.1.2 Tecnología, 20
 - 2.1.1.3 Economía, 21
 - 2.1.1.4 Política y Legislación, 25
 - 2.1.1.5 Negocios Internacionales (Comercio Mundial), 27
 - 2.1.1.6 Cultura, 30
 - 2.1.1.7 Diversidad Laboral, 31
 - 2.1.2 Fuerzas Competitivas en el Sector Industrial, 33**
 - 2.1.2.1 Competidores, 34
 - 2.1.2.2 Nuevos Participantes, 35
 - 2.1.2.3 Bienes y Servicios Sustitutos, 36
 - 2.1.2.4 Clientes, 37
 - 2.1.2.5 Proveedores, 40

- 3 HABILIDADES GERENCIALES, 41**
 - 3.1 ROL DE UN GERENTE, 41
 - 3.1.1 Niveles Gerenciales, 42**
 - 3.1.2 Funciones Administrativas, 45**
 - 3.1.3 Gerentes de la Gran Industria, 46**
 - 3.2 HABILIDADES GERENCIALES, 49
 - 3.2.1 Antecedentes (Otras Investigaciones), 50**
 - 3.2.2 Habilidades Gerenciales: Una Herramienta para el D.O., 56**
 - 3.2.3 Teorías sobre Habilidades, 57**
 - 3.2.4 Métodos y Modelos para evaluar Habilidades Gerenciales, 58**
 - 3.2.5 Habilidades Gerenciales entre Sectores y Ramas de Actividad (*Cross - Occupational Competences*), 61**
 - 3.2.6 Desarrollo de Habilidades, 62**
 - 3.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR SCHEIN, 63
 - 3.3.1 Habilidades Analíticas, 64**
 - 3.3.2 Habilidades Interpersonales, 75**
 - 3.3.3 Habilidades Emocionales, 83**
 - 3.3.4 Motivaciones y Valores, 98**

- 4 HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SUBSECTOR DE LA FABRICACIÓN DE CEMENTOS, FABRICACIÓN DE MUEBLES, FABRICACIÓN DE CERÁMICAS, FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PLÁSTICO Y OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS DE LA GRAN INDUSTRIA DE QUITO, 108**
 - 4.1 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES, 108
 - 4.1.1 Motivación y Valores, 115**
 - 4.1.2 Habilidades Analíticas, 116**
 - 4.1.3 Habilidades Interpersonales, 117**
 - 4.1.4 Habilidades Emocionales, 118**
 - 4.2 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLE, 120
 - 4.2.1 Nivel Jerárquico, 120**
 - 4.2.2 Género, 121**
 - 4.2.3 Rango de Edad, 121**
 - 4.2.4 Experiencia en el Cargo, 122**
 - 4.2.5 Formación Académica, 123**
 - 4.2.6 Perfil Profesional, 124**
 - 4.3 COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN, 125
 - 4.3.1 Comparación de Motivación y Valores, 125**
 - 4.3.2 Comparación de Habilidades Analíticas, 126**
 - 4.3.3 Comparación de Habilidades Interpersonales, 127**
 - 4.3.4 Comparación de Habilidades Emocionales, 128**
 - 4.4 LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE LA GRAN INDUSTRIA DE QUITO CIU: D2694, D3610, D2691, D2520 y D3699, 129
 - 4.5 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS PARA EJERCER CARGOS DE GERENTES EN LA GRAN INDUSTRIA DE QUITO CIU: D2694, D3610, D2691, D2520 y D3699, 130

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 132

5.1 CONCLUSIONES, 132

5.2 RECOMENDACIONES, 137

GLOSARIO DE TÉRMINOS, 139

BIBLIOGRAFÍA, 149

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación desarrollada es de tipo exploratoria, el objetivo que busca es medir el grado de presencia de un conjunto de habilidades gerenciales necesarias para el buen desenvolvimiento de ejecutivos en las empresas más grandes de la ciudad de Quito.

Para realizar dicha investigación se determinó las empresas a ser evaluadas, las mismas que fueron seleccionadas del Ranking de la Superintendencia de Compañías, tomando en cuenta entre ellas las empresas del sector de la fabricación de cementos, de muebles, de cerámicas, de artículos de plástico y otras industrias manufactureras de la Gran Industria de Quito, Ecuador.

Para a través de un muestreo establecer la presencia de habilidades gerenciales en ejecutivos de cada empresa, para ello participaron los gerentes de primer nivel, de segundo y tercer nivel y sus colaboradores, se utilizó una encuesta con escala tipo Likert de cinco niveles. Las variables que jugaron un papel importante en esta investigación, las cuales simplifican y relacionan los resultados son: rango de edad, género, perfil profesional, experiencia en el cargo y preparación académica.

Como resultado de la presente investigación, y conociendo de ante mano que en este caso dicha investigación se basa en los estudios realizados por Edgar H. Schein, profesor e investigador quien categoriza en cuatro grupos las habilidades requeridas: motivación y valores, interpersonales, analíticas y emocionales, se deduce que los ejecutivos evaluados

cuentan con un mayor grado de dominio de las habilidades de motivación y valores, en menor grado las habilidades interpersonales y que por otro lado el grupo de habilidades emocionales y analíticas fueron las que menos se ponen en práctica dentro de la muestra.

INTRODUCCIÓN

La investigación desde el punto de vista científico permite comparar lo que teóricos como Schein, 1996; Mintzbert, 1989; Alfred, 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 las mismas estructuras organizacionales acostumbradas, así también se transforman sus dirigentes y las habilidades que éstos deben poseer.

Se enfatiza la preocupación por el desarrollo de habilidades técnicas para ejecutar el cargo, el dominio de habilidades interpersonales, el ser capaz de analizar contextos sociales y grupales, organizar equipos de trabajo mediante la motivación y el establecimiento de relaciones sólidas con otros grupos dentro y fuera de la organización.

Los sectores objeto de esta investigación son: el de Fabricación de Cementos, Cal y Yeso, que agrupa las siguientes empresas: LAFARGE CEMENTOS S.A. y ETERNIT ECUATORIANA S.A., de la Fabricación de Cerámicas para uso no Estructural al que pertenece EDESA S.A., otro de los sectores corresponde al de la Fabricación de Muebles de cualquier material, en este caso la empresa es ATU ARTICULOS DE ACERO S.A. y CHAIDE Y CHAIDE S.A. y, finalmente, se analiza el sector de la Fabricación de Artículos de Plástico y Otras Industrias Manufactureras, en las cuales se hace referencia a las siguientes empresas NEYPLEX CIA. LTDA. y TEXTILES EL RAYO CIA. LTDA. respectivamente.

1 ASPECTOS GENERALES

1.1 JUSTIFICACIÓN

Importancia del proyecto: Resulta relevante poder confrontar los resultados de investigaciones que se adelanten en dos de los centros culturales más importantes en América Latina como lo son Quito y Cartagena, al haber sido honradas como Patrimonio Histórico de la Humanidad.

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

Importancia del proyecto para la unidad académica. Impacto en la docencia.

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

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

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

1.1.1 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; Alfred, 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 la Fabricación de Cementos CIIU D2694, Fabricación de Muebles CIIU D3610, Fabricación de Cerámicas no Refractarias CIIU D2691, Fabricación de Artículos de Plástico CIIU D2520 y otras Industrias Manufactureras CIIU D3699 de la Gran Industria de Quito?, valdría la pena verificarlo.

1.1.2 Justificación Práctica

Adicionalmente, el hecho de 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 la Fabricación de Cementos, Fabricación de Muebles, Fabricación de Cerámicas, Fabricación de Artículos de Plástico y otras Industrias Manufactureras, es 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 a nivel 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.

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

La investigación tendrá componentes cuantitativos y cualitativos. Para cubrir la parte cualitativa se realizará 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 se puede sentir orientado a autocalificarse en el cuestionario, dejando de evidenciarse las áreas de falencia.

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

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Nuestro problema radica en determinar cuales son las causas posibles por las que se podría requerir cambios en el área gerencial, en cuanto a las habilidades que en ella se debe desarrollar para lograr el éxito de estas empresas.

Algunas posibles causas originarias del problema son:

- 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.
- Mejoramiento de la tecnología utilizada conforme al negocio en que se mueve la empresa.
- Reingeniería de procesos de trabajo.
- Búsqueda de progresos en cuanto al manejo de indicadores y ratios financieros.
- Obtención de resultados sobresalientes a través de otras personas de la misma organización, encontrando la manera de explotar lo mejor de cada uno.

Las habilidades gerenciales en empresarios de la Gran Industria pueden surgir a partir de problemas generados por las causas señaladas anteriormente, las cuales es necesario identificar para que los gerentes estén en la capacidad de desarrollar las habilidades que Schein menciona y sepan en que áreas están fallando con mayor frecuencia.

1.3 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La encuesta se realizará a los gerentes y/o representantes legales, gerentes de segundo nivel y colaboradores más cercanos de estos de las empresas LAFARGE CEMENTOS S.A., ETERNIT ECUATORIANA S.A., EDESA S.A., ATU ARTICULOS DE ACERO S.A., CHAIDE Y CHAIDE S.A., NEYPLEX CIA. LTDA. y TEXTILES EL RAYO CIA. LTDA. que pertenecen al subsector de la fabricación de Cementos, de Muebles, de Cerámicas, de Artículos de Plástico y otras Industrias Manufactureras, las mismas que fueron tomadas del ranking 2007 de las empresas más exitosas del Ecuador según la superintendencia de Compañías, escogiendo aquellas domiciliadas en Quito.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo General

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

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar las habilidades gerenciales motivacionales y de valores requeridas para desempeñar altos cargos en el sector de la Fabricación de Cementos, de Muebles, de Cerámicas, de Artículos de Plástico y otras Industrias Manufactureras.

- Identificar las habilidades gerenciales analíticas requeridas para desempeñar altos cargos en el sector de la Fabricación de Cementos, de Muebles, de Cerámicas, de Artículos de Plástico y otras Industrias Manufactureras.
- Identificar las habilidades gerenciales interpersonales requeridas para desempeñar cargos de gerencia en el sector de la Fabricación de Cementos, fabricación de Muebles, Fabricación de Cerámicas, Fabricación de Artículos de Plástico y otras Industrias Manufactureras
- Identificar las habilidades gerenciales emocionales requeridas para desempeñar altos cargos en el sector de la Fabricación de Cementos, de Muebles, de Cerámicas, de Artículos de Plástico y otras Industrias Manufactureras.

1.5 METODOLOGÍA

Esta investigación se complementa con la que actualmente se desarrolla en la ciudad de Cartagena-Colombia por un grupo de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena.

El método a utilizar para la recolección de información es la aplicación de un cuestionario a la muestra en la cual se focalizará el estudio.

1.5.1 Métodos de Investigación

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

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

1.5.2 Métodos Estadísticos

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

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

La comparación de la información emitida por los gerentes con la emitida por los colaboradores, es necesaria para disminuir el sesgo de la información y

obtener resultados que ofrezcan mayor confiabilidad a las conclusiones y recomendaciones de esta investigación.

Finalmente se acudiría a la opinión de expertos y comparará los criterios de los líderes de opinión de la industria con los resultados obtenidos en la investigación de campo.

La información recolectada será tabulada utilizando el sistema SPSS (*Statistical Analysis Software Predictive*), para luego agrupar la información por sectores y subsectores industriales. Se identificarán si los gerentes presentan las habilidades propuestas por Schein a través de gráficos que ayuden a una mejor visualización de resultados.

1.5.3 Método de Recolección de Datos

1.5.3.1 Fuentes Primarias

La Superintendencia de Compañías del Ecuador, publica anualmente un ranking de las 1000 empresas más grandes del Ecuador, utilizando la Clasificación 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. Los subsectores analizados están compuestos por siete empresas: LAFARGE CEMENTOS S.A., ETERNIT ECUATORIANA S.A.,

EDESA S.A., CHAIDE Y CHAIDE S.A., ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A., NEYPLEX S.A. y TEXTILES EL RAYO CÍA. LTDA.

Se realizará una investigación de campo, utilizando los métodos de observación y la indagación exploratoria en el subsector de la Fabricación de Cementos CIU D2694, Fabricación de Muebles CIU D3610, Fabricación de Cerámicas no Refractarias CIU D2691, Fabricación de Artículos de Plástico CIU D2520 y otras Industrias Manufactureras CIU D3699 para dimensionar la cantidad de gerentes de primero, segundo y tercer nivel.

Una vez identificada la población de referencia se procederá a diseñar y examinar un cuestionario que permita constatar las habilidades requeridas para ocupar cargos de gerencia. La aplicación del cuestionario nos permitirá conocer la información básica a ser analizada. Se considera en este grupo las empresas LAFARGE CEMENTOS S.A., ETERNIT ECUATORIANA S.A., EDESA S.A., ATU ARTICULOS DE ACERO S.A., CHAIDE Y CHAIDE S.A., NEYPLEX CIA. LTDA. y TEXTILES EL RAYO CIA. LTDA.

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

1.5.3.2 Fuentes Secundarias

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

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

1.5.3.3 Procesamiento de Datos

La información obtenida a través de encuestas realizadas, es decir, el trabajo de campo será procesado por cada estudiante que es participe del proyecto, se procederá a la recolección y tabulación a través del sistema SPSS (*Statistical Analysis Software Predictive*), para luego agrupar la información por sectores y subsectores industriales.

Se identificara 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

“Los gerentes de la Gran Industria, subsectores: Fabricación de Cementos, Fabricación de Muebles, Fabricación de Cerámicas, Fabricación de Artículos de Plástico y otras Industrias Manufactureras de Quito de acuerdo a la clasificación CIU 2007, requieren de las habilidades descritas por Schein para el éxito en su gestión”

2 EL SECTOR DE LA GRAN INDUSTRIA DE QUITO

2.1 ENTORNO GLOBAL

Las organizaciones se desarrollan en un entorno global que afecta sus procedimientos. Aquellas condiciones externas son conocidas como el entorno organizativo, dicho entorno está conformado por aspectos externos a las fronteras de la organización.

Nos encontramos inmersos en un mundo cambiante donde para lograr una estabilización efectiva las grandes empresas manufactureras se vieron obligadas a ofrecer buenos incentivos para la atracción y retención de talento especialmente en países de América Latina respecto a otros países como China o India.

Pese a todas las estrategias señaladas, la industria y sus subsectores enfrentan dificultades relacionadas con la falta de aprovechamiento del gran potencial que ofrecen sus regiones a causa de un entorno global cada vez más difícil para la integración de sus operaciones, la existencia de mayor complejidad en la industria, e incluso, desconocimiento de su propio entorno.

El entorno global ha afectado en gran medida a los subsectores de la Fabricación de Cementos, Fabricación de Muebles, Fabricación de Cerámicas, Fabricación de Artículos de Plástico y otras industrias basadas en actividades manufactureras

maduras, esto debido a los cambios constantes en nuestras economías mucho más en la de los países en vías de desarrollo, que se ven inmersos y dependientes de las grandes industrias a nivel mundial.

2.1.1 Entorno General

El entorno general en la actualidad establece que las principales dificultades que enfrenta la industria manufacturera se centran en tener pleno conocimiento de los riesgos asociados a estos sectores en términos políticos, económicos, regulatorios y legales.

Los Subsectores de la industria Manufacturera se deberían concentrar en desarrollar estrategias particularmente diseñadas para cada región, ya sea a través de adquisiciones, alianzas, fusiones o inversiones propias.

En general, las industrias manufactureras de Latinoamérica no han llegado a desarrollarse por completo porque siempre han tratado de replicar un modelo de negocio que funciona con éxito en Estados Unidos, o en otros países desarrollados como Rusia, Japón, India o China y así han esperado obtener los mismos resultados.

Para responder de manera eficaz a las exigencias de nuestro entorno se debe tener en cuenta el implantar un modelo adecuado a mercados emergentes como el nuestro, en donde sea prioridad propiciar que las organizaciones puedan contar con mayor información acerca de las leyes, la cultura y la economía de

cada mercado al que se enfoquen, de esta manera vamos a lograr desarrollar un negocio de crecimiento rentable y sostenible en el largo plazo.

Actualmente, en base a anteriores estudios, se conoce que cerca del 80% de los directivos consideran la idea de establecerse o expandir sus operaciones de distribución y ventas en América Latina, claro que esto no significa necesariamente que sea en Ecuador, por las restricciones que nuestro país esta imponiendo con tantas trabas a la inversión extranjera.

Existe un cúmulo de factores que consideran importantes las empresas para invertir en mercados emergentes sobre todo en el área manufacturera, estas son:

- Incrementar sus ganancias
- Participación de mercado
- Reducir costos
- Tiempos de entrega
- Diversificar sus fuentes de ingresos
- Acceso al talento.

2.1.1.1 Globalización

La globalización ha ocasionado que la producción industrial de muchas organizaciones se disemine a lo largo de casi todo el espectro manufacturero, existiendo un conjunto amplio de actividades donde las

empresas de la gran industria aportan un significativo valor de la producción total mundial; esto significa que en la actualidad tienen una participación para nada marginal en los mercados.

Existen varios rasgos centrales que son tomados en cuenta, causados por la globalización e inminentes en economías totalmente cambiantes; en primer lugar sabemos que las principales ramas manufactureras que se consideran como aporte a la producción industrial no son actividades que exclusivamente son llevadas a cabo por empresas de la gran industria, en muchos casos ni siquiera constituyen sectores industriales liderados por el conjunto de la producción de estas empresas. Debemos saber que también existen Pymes que componen también un porcentaje alto de la producción a nivel mundial, especialmente en países con economías emergentes.

De hecho las empresas manufactureras operan en sectores y mercados en los cuales participan con fuerte o mediano peso, dependiendo de qué tipo de empresa se trata y esta es además una manera de determinar la dimensión de cada organización.

Se hallan varias ramas principales o subsectores de las actividades manufactureras que han evolucionado exitosamente hacia sectores más abiertos a la competencia externa (negocios a nivel internacional como exportaciones), lo cual nos da una proyección implícita de que dichos mercados incluyen la presencia del sector comercial importador, que en

algunos casos coincide con las empresas productoras manufactureras locales.

El proceso de la globalización nos ha llevado a que la estructura empresarial se concentre en actividades manufactureras en la Gran Industria, y dentro de éstas predomina un análisis particular del Subsector de la Fabricación de Cementos, Fabricación de Muebles, Fabricación de Cerámicas, Fabricación de Artículos de Plástico y otras industrias basadas en actividades manufactureras maduras.

Se ha observado que existe una reducción relativa de las actividades intensivas en empleo, muchas de las cuales se corresponden también con bienes de demanda masiva (por ejemplo, confecciones), exceptuando aquellas que están basadas en recursos agrícolas y que, en gran medida, corresponden al rubro de agroalimentos. Por otro lado, algunas empresas ubicadas en otras áreas productivas parecerían haber avanzado en una mayor segmentación y especialización que, paradójicamente, les ha permitido ampliar su mercado como el subsector de la fabricación de cementos.

Una parte significativa de la actividad está orientada hacia la fabricación de productos intermedios, partes, piezas, procesos que se integran en otros bienes manufactureros. Finalmente, las principales ramas industriales que lideran la estructura productiva de la gran industria en su gran mayoría forman parte de la cúspide manufacturera nacional.

Con todo lo señalado anteriormente se concluye que las actividades manufactureras, en especial la de los Subsectores de la Fabricación de Cementos, Fabricación de Muebles, Fabricación de Cerámicas y Fabricación de Artículos de Plástico, pertenecen ya a la industria global.

2.1.1.2 Tecnología

La tecnología a nivel global ha sufrido muchísimos cambios, este es uno de los aspectos de los cuales depende primordialmente la evolución de la industria manufacturera, la producción de bienes cada vez con menores defectos puede resultar una inversión muy costosa para su fabricante.

Existe algo conocido como la integridad del producto que de acuerdo a Steven R. Schmid es lo que nos permite definir si un producto:

- Es adecuado para su propósito determinado.
- Llena una necesidad real del mercado.
- Funciona de una manera confiable dentro de su vida esperada.
- Puede ser mantenido con una facilidad relativa.

Este concepto, según Schmid, es muy importante al momento de buscar el mejoramiento de la tecnología pues lo que buscan los empresarios es poder ofrecer un producto que cumpla con las exigencias de su cliente. Es por este motivo que la tecnología en un mundo globalizado esta enfocada a este punto, perfección del producto, aún cuando esto implique una gran inversión, misma que se ve simplificada al hablar de empresas

de la gran industria puesto que estas manejan grandes capitales y tienen una mayor capacidad de acceso a estas innovaciones.

La competitividad global nos ha llevado a implantar una tendencia de mejoramiento continuo de la tecnología en las empresas de la gran industria dedicadas a actividades manufactureras, de ahí el establecimiento de métodos de control de calidad de producto.

2.1.1.3 Economía

En la economía global, se ha encontrado la manera de medir las actividades en determinada industria, esto incluye patrones de comercio internacional, el flujo de información a través de redes de comunicación, los flujos de capital y recursos a nivel regional y la distribución espacial de la mano de obra. Cada vez más, los procesos y los patrones económicos se ven afectados por la globalización - un proceso mediante el cual "los eventos, las actividades y las decisiones en una parte del mundo pueden tener consecuencias significativas para las comunidades en distintas partes del globo" (HAGGETT, 2001).

La economía global es un sistema muy complejo que enlaza a las naciones a través del comercio y el flujo de bienes, servicios e información. Actualmente los empresarios están interesados en cuestiones tales como la reubicación de las actividades económicas y los empleos de los países de altos ingresos a los países de bajos ingresos; el

papel que juega la tecnología de la información en el desarrollo de las redes electrónicas de comercio.

La economía dentro de la globalización se caracteriza por el traslado de gran parte de la base industrial manufacturera de los países desarrollados a los países en vías de desarrollo, donde se encuentran las fuentes de mano de obra barata.

En lo que respecta a nuestro país las repercusiones de una economía globalizada se vieron reflejadas en el aumento de las ventas externas, las actividades manufactureras más dinámicas fueron la industria textil y el material de transporte, con una expansión superior.

Actualmente, las manufacturas consiguieron ser uno de los sectores industriales de mayor crecimiento, impulsado por las exportaciones agroindustriales y por la oportunidad de desplazar diversas importaciones por productos nacionales. La evolución de este sector muestra que la economía ecuatoriana ya no depende exclusivamente de un único producto y, por tanto, es menos vulnerable a choques externos que afecten a un determinado sector y desestabilizan el resto de la economía.

Es muy interesante tener en consideración que hay muchos indicadores económicos de los cuales depende el futuro de una empresa, uno de ellos es el PIB, la caída más fuerte está en el pronóstico del PIB de la industria: 1,69% de crecimiento contra 8,1% obtenido en años anteriores.

Cuadro N° 1

PRODUCTO INTERNO BRUTO	2007	2008	2009*
PIB (millones de dólares corrientes)	45.789	54.686	51.386
PIB (millones de dólares de 2000)	22.090	23.530	23.760
Tasa de variación anual (dólares de 2000)	2,49%	6,52%	0,98%
PIB Petrolero (millones de dólares de 2000)	2.375	9.877	5.163
PIB No Petrolero (millones de dólares de 2000)	16.932	40.863	42.323
PIB Industrial (millones de dólares corrientes)	4.081	5.004	5.235
Tasa de variación anual (dólares de 2000)	4,91%	8,10%	1,69%
PIB per cápita (dólares corrientes)	3.336	3.961	3.669
* Previsión Banco Central para el cierre de 2009			
FUENTE: BCE			

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Alexandra Alulema.

Otro de los indicadores que debemos revisar es la productividad laboral en la industria que según el ministerio de industrias y productividad (mipro), la productividad media laboral en la industria ecuatoriana “durante el período 2001-2007 se ha incrementado a una tasa promedio anual del 8.0%, pasando de 2.877,2 dólares por trabajador a 4.572,9 dólares por trabajador”.¹ En ese mismo lapso, el salario básico pasó de \$ 85,70/mes a \$ 170,00/mes, con una tasa promedio de crecimiento anual de 12,09%.

¹ ECUADOR. MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD. *Política Industrial del Ecuador*. (2008-2012). p. 29.

Cuadro N° 2

AÑOS	SALARIO BÁSICO US\$/mes	PRODUCTIVIDAD MEDIA LABORAL DE LA INDUSTRIA CONSTANTE (1)
2001	85,70	2.877
2002	104,88	n.d.
2003	121,91	3.908
2004	135,63	3.725
2005	150,00	4.227
2006	160,00	4.211
2007	170,00	4.573

(1) Cantidad de producto generada por cada trabajador. Se la obtiene a través de la relación entre el valor Agregado Manufacturero en valores constantes del año 2000 y el empleo destinado a la actividad industrial. Datos en dólares de 2000/empleado

Fuente: Salario: BCE.. Productividad Medial Laboral Industrial MIPRO

Elaborado por: Dirección de Estudios / CIG

Un indicador adicional a considerar es el costo de la mano de obra, que durante el período 2000-2007, representó en promedio 7,2% del costo total de la producción, según datos tomados de la Superintendencia de compañías.

Cuadro N° 3

Años	Costos de Producción	Costo de Mano de Obra*	Costo de M.O. sobre el Costo total
2000	12.412.530.303	778.217.613	6,27%
2001	17.076.059.805	1.095.548.199	6,42%
2002	20.144.565.048	1.318.412.897	6,54%
2003	23.327.716.524	1.480.239.804	6,35%
2004	25.808.468.781	2.611.358.892	10,12%
2005	23.038.002.145	1.821.324.061	7,91%
2006	25.862.276.614	1.942.806.376	7,51%
2007	30.263.382.781	2.064.231.775	6,82%

Los datos de costo de mano de obra desde 2005 al 2007 son proyecciones nuestras basadas en el incremento anual del salario mínimo del Ecuador

Fuente: Superintendencia de Compañías.

Elaborado por: Dirección de Estudios CIG.

Cuadro N° 4

RAMAS INDUSTRIALES	% DE USO DE MANO DE OBRA SOBRE EL TOTAL DEL EMPLEO INDUSTRIAL
Elaboración de alimentos y bebidas (1)	45,4%
Fabricación de productos de caucho y de plástico	6,3%
Fabricación de sustancias y productos químicos	5,4%
Fabricación de productos textiles	4,9%
Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de piel	4,7%
Fabricación de papel y de productos de papel	4,1%
OTROS	29%

(1) Incluye las siguientes ramas: producción, elaboración y conservación de carne, pescado, frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas; elaboración de productos lácteos; elaboración de productos de molinera, almidones y producción de almidón; elaboración de productos de panadería; elaboración de productos azúcar; elaboración de bebidas; elaboración de macarrones, fideos; elaboración de chocolates y productos de confitería.

Fuente: Encuesta de Manufacturera y Minería del INEC - 2007.

Elaborado por: Dirección de Estudios CIG.

2.1.1.4 Política y Legislación

La política y las leyes que se apliquen en el país son de mucha trascendencia para que una empresa de la Gran industria pueda llegar a desarrollarse y llegar a ser de las primeras dependiendo del subsector al que pertenecen como el de la Fabricación de Cementos, Fabricación de Muebles, Fabricación de Cerámicas, Fabricación de Artículos de Plástico y otras actividades manufactureras.

Una de las políticas que han cambiado en nuestro país es la política salarial, la cual se busca unificar para todos los sectores, dentro de ellos, el de la industria manufacturera. El último cambio que se ha hecho es ubicar en \$218 el salario mínimo vital, mismo que pasó de US \$ 85,70 en 2001 a US \$ 218 en 2009, incrementándose a una tasa promedio anual del 12,4%. La tasa anual de inflación, en el mismo período, bajó de 22,4% a 3,58%, concluyendo que en el período considerado, el incremento del salario por año, se mantuvo por encima de la respectiva tasa de inflación, por ende, gracias a la dolarización, los salarios no perdieron poder adquisitivo. Esto ha tenido un gran impacto en la industria manufacturera en vista de que la mayoría de personas de este gremio son obreros que perciben por lo general un salario básico y cualquier incremento o decremento que se dé en este obliga a sus gerentes a tomar decisiones difíciles en cuanto a la cantidad de personal que debe trabajar en sus organizaciones.

Cuadro N° 5

Años	Valor US\$/mes	Variación Anual	Inflación Anual
2001	85,70	-	22,40%
2002	104,88	22,38%	9,40%
2003	121,91	16,24%	6,07%
2004	135,63	11,25%	1,95%
2005	150,00	10,60%	3,14%
2006	160,00	6,67%	2,87%
2007	170,00	6,25%	3,32%
2008	200,00	17,65%	8,83%
2009	218,00	9,00%	3,58%*

Según el Banco Central la inflación proyectada para 2009 estaría entre 3,58% y 4,09%

Fuente: Superintendencia de Compañías.

Elaborado por: Dirección de Estudios CIG.

Una de las leyes que también pueden afectar a la industria manufacturera y que la mantienen funcionando correctamente es la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información, que está vigente desde el 18 de mayo de 2004. Su principio es garantizar que todas las entidades públicas o de derecho privado que manejan fondos del Estado, así como organizaciones no gubernamentales y partidos políticos, hagan pública su información.

Por otro lado, un aspecto importante que se encuentra descuidado en nuestro país es la normalización en lo que respecta al subsector de la fabricación de cementos, dicha normalización es tanto para cemento como para hormigón, por lo que luego de suscribir un convenio de cooperación interinstitucional con el Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN, el INECYC asumió la tarea de coordinar la actualización y formulación de normas técnicas, que en algunos casos no han sido revisadas por más de 25 años, y que implicaría cambios muy positivos para las fábricas que se dedican a este negocio manufacturero.

2.1.1.5 Negocios Internacionales (Comercio Mundial)

Dentro del entorno general hay un aspecto muy importante que hace referencia a los negocios internacionales en relación a la industria manufacturera, la misma que, a pesar del desastroso año ha permitido mantener cierto ritmo exportador, que hasta el año anterior había cuadruplicado las ventas al exterior de productos manufacturados.

Si bien es cierto, se ha dado un crecimiento de las exportaciones de los productos industrializados como consecuencia del fuerte crecimiento del sector manufacturero, comparando los resultados obtenidos en años anteriores. Son de destacar algunas exportaciones de manufacturas de cuero y caucho, sus exportaciones superaron los índices de años anteriores, además existe otros subsectores que también han logrado desarrollarse y que son el aspecto puntual de esta investigación como el de la Fabricación de Cementos, Fabricación de Muebles, Fabricación de Cerámicas, Fabricación de Artículos de Plástico y otras actividades. En el cuadro que consta a continuación se puede apreciar el ritmo que han tenido dichas exportaciones no petroleras:

Cuadro N° 6

COMERCIO EXTERIOR (millones de dólares FOB)	2008*	2008**	2009**	Variación (1)
Exportaciones totales	18.511	11.948	7.106	-41%
Exportaciones petroleras	11.673	7.958	3.330	-58%
Exportaciones no petroleras	6.838	3.990	3.776	-5%
Exportaciones primarias no petroleras	3.694	2.201	2.320	5%
Exportaciones industriales (incluye derivados de petróleo)	4.248	2.449	1.828	-25%
Exportaciones industriales no Petroleras	3.144	1.789	1.457	-19%
Importaciones totales	17.415	9.340	7.771	-17%
Materias primas	5.831	3.195	2.655	-17%
Bienes de consumo	3.852	2.045	1.698	-17%
Bienes de capital	4.501	2.345	2.276	-3%
Combustibles y lubricantes	3.218	1.754	1.122	-36%
Importaciones para la industria	7.433	3.971	3.535	-11%
Importaciones para la industria de materias primas	4.587	2.500	2.044	-18%
Importaciones para la industria de bienes de capital	2.846	1.471	1.491	1%
Balanza comercial total	910	2.540	-681	
Balanza comercial petrolera	8.455	6.204	2.208	
Balanza comercial no petrolera	-7.545	-3.663	-2.889	
* Las cifras corresponden al período de enero-diciembre				
** Las cifras corresponden al período de enero-julio				
(1) La variación corresponde al período enero-julio 08/enero-julio 09				
FUENTE: BCE				

Fuente: BCE

Elaborado por: Dirección de Estudios / CIG

Cuadro N° 7

Exportaciones Industriales		
Valores en miles		
Productos Industrializados	kilos	FOB
Enlatados de pescado	105.245	375.331
Derivados de petróleo	1.135.446	371.414
Vehículos y sus partes	32.532	151.089
Extractos y aceites vegetales	114.077	100.660
Otras manufacturas de metales	34.164	101.443
Jugos y conservas de frutas	65.501	94.424
Otras manufacturas de fibras textiles	8.369	88.085
Manufacturas de cuero, plástico y caucho	25.160	79.953
Café industrializado	7.663	47.091
Otros químicos y farmacéuticos	25.318	42.758
Harina de Pescado	47.456	39.631
Otras mercancías	25.859	36.759
Máquina ind. y sus partes	3.174	27.238
Otros alimenticios	9.859	26.900
Elaborados de cacao	7.846	26.888
Maderas terciadas y prensadas	30.040	23.285
Medicinas	389	23.229
Elaborados de banano	20.305	19.417
Desperdicios de metales (chatarra)	39.580	17.793
Manufacturas de papel y cartón	22.392	17.366
Alimento para animales	29.137	15.582
Productos agrícolas en conserva	7.560	14.784
Aparatos eléctricos	1.176	13.559
Prendas de vestir	1.157	11.345
Bebidas	10.169	9.292
Artículos de madera y corcho	2.981	7.260
Harina y elaborados de cereales	2.724	6.632
Azúcar, melazas y panela	11.571	5.317
Aceite de pescado	6.144	4.671
Otros elaborados del mar	3.851	4.531
Sombreros de paja toquilla y moora	95	3.460
Carne, leche y elaborados	3.379	3.233
Artículos electrodomésticos	607	3.152
Otros desperdicios	18.291	2.205
Desperdicios de papel y cartón	12.884	2.036
Farmacéuticos	437	1.947
Artesanía diversa	38	135
Artículos de cestería	6	38
Leña y carbón vegetal	0	0
Total	1.872.563	1.827.922

Fuente: BCE

Elaborado por: Dirección de Estudios / CIG

2.1.1.6 Cultura

El concepto de cultura es manejado cada vez con más frecuencia y, de algún modo, parece un concepto bastante intuitivo, pero, sin embargo, es difícil de definir y comprender en toda su extensión y, al mismo tiempo, es un concepto clave en los procesos de innovación dentro de una organización y en la gestión del cambio.²

La cultura para un empresario de la gran industria tiene elementos como la forma en que se toman las decisiones, el flujo de la comunicación, los estilos de liderazgo, los valores aceptados, el grado de definición de las normas y la flexibilidad en su aplicación, las relaciones entre directores y colaboradores, la predisposición a asumir riesgos y aceptar errores, la iniciativa e innovación demostradas, etcétera. Es decir, la cultura es lo que se "respira" en una organización, lo que transmiten los comportamientos de las personas que integran la empresa.

Algunos ejemplos de culturas organizacionales pueden ser:

- Con orientación al cliente frente a la orientación al producto.
- Abierta y cooperativa frente a la cultura de no compartir información.
- Delegación frente a concentración de poder.

² [www.navactiva.com/web/es/amngm/doc/articulos/2004/09/44961.php]

- Personal frente a burocrática.
- Innovadora frente a "estática".
- Personal comprometido frente ha no comprometido.

Pero más allá del conocimiento de la cultura, también es muy importante la metodología para la gestión de la misma (o la implantación de una nueva), debido al cambio constante y las características del entorno global. Esto determina que las industrias deban trabajar entorno a la creación de proyectos, con objetivos claros, analizando la cultura actual y determinando las brechas para la implantación de planes de acción y gestión del cambio.

En consecuencia podemos establecer que la gestión de la cultura es un elemento importante en un entorno global como el actual en el que el cambio es una constante y es imprescindible disponer de herramientas para identificar y gestionar esta cultura para ser una organización competitiva.

2.1.1.7 Diversidad Laboral

La diversidad laboral es parte del entorno global dentro del sector de la gran industria y es un punto muy importante a desarrollar puesto que en la actualidad dentro de las organizaciones las personas son el recurso más importante.

Para lograr que haya diversidad se debe iniciar por descubrir sus habilidades y sacarles partido más allá de su lado más visible, ese es la clave para gestionar la diversidad dentro de las empresas. Son muy pocas las compañías que cuentan con políticas que abordan esta realidad laboral.

Según Myrtha Casanova, presidenta y fundadora del Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad, “ésta es tan cercana que quienes toman decisiones se cuestionan algunas veces la necesidad de gestionarla. Sin embargo, el problema surge cuando este hecho tiene un impacto tan acelerado que empieza a generar conflictos. Hay que gestionar la diferencia para que se convierta en un factor de desarrollo”.

La interacción entre personas diferentes genera mayor creatividad e innovación y generan un alto desarrollo. “Es necesario gestionar esa diversidad e integrarla al ambiente laboral”

Existen algunas herramientas para conseguir gestionar la diversidad laboral como:

- La búsqueda de fuentes de selección en diferentes lugares.
- Crear programas de inclusión adecuados para acoger a estos profesionales que se apartan del estereotipo clásico.
- Facilitar la armonización de la vida privada y laboral.

Las organizaciones deben apoyar a los empleados para armonizar los aspectos señalados y lograr que concentren su dedicación a las tareas profesionales.

2.1.2 Fuerzas Competitivas en el Sector Industrial

El sector industrial es uno de los más representativos en lo que respecta a competencia, la competencia hace que las empresas busquen ser más competitivas, mucho más aún si pertenecen a un sector tan saturado como el analizado.

Una organización competitiva es una empresa que es capaz de desarrollar métodos y técnicas más eficientes y eficaces para satisfacer las necesidades y requisitos de sus clientes internos y externos; así como, diseñar políticas y programas de mejoramiento de los procesos productivos y de gestión empresarial.

Un aspecto muy importante para una empresa que se desenvuelve en un ambiente competitivo tiene que ver con ciertos factores necesarios e imprescindibles para la existencia de un mercado saludable, como son:

- Competidores
- Nuevos participantes
- Bienes y servicios sustitutos
- Clientes
- Proveedores

2.1.2.1 Competidores

En lo que respecta al subsector de la fabricación de Cemento, cal y yeso los competidores en el país son ocho pero tan sólo cuatro empresas son las más representativas, que se dedican a fabricar cemento, dos privadas y dos que pertenecen a instituciones del estado. Las empresas de cemento se indican en el cuadro siguiente y además su ubicación geográfica.

Cuadro N° 8

EMPRESA	PLANTA	UBICACIÓN
HOLCIM ECUADOR S.A.	Cerro Blanco San Rafael	Guayaquil Latacunga
LAFARGE CEMENTOS S A.		Otavalo
INDUSTRIAS GUAPÁN S.A.	Guapán	Azogues
CEMENTO CHIMBORAZO C.A.	San Juan Chico	Riobamba

Fuente: Investigación realizada para Disertación de Grado, PUCE, FCAC, 2010.

Elaborado por: Paola Alexandra Alulema Yáñez

En lo que respecta al subsector de la fabricación de Productos de Cerámica No Refractaria para Uso No Estructural, al igual que en el anterior subsector, tenemos pocos competidores registrados en la Superintendencia de compañías al 2007; también, existen únicamente ocho, esto por el tipo de material que maneja y la inversión que se debe realizar, en Ecuador lo que más existen son empresas que comercializan estos productos mas no que los fabriquen directamente.

El subsector de la fabricación de muebles de cualquier material tiene a ochenta y cuatro organizaciones registradas, el de la fabricación de

productos y artículos de plástico tiene a doscientos doce empresas y el de otras industrias manufactureras tiene a treinta y dos empresas registradas. Desde luego estos datos tomados de la Superintendencia de Compañías no significa que todas las empresas señaladas pertenezcan al sector de la gran industria, ya que son contadas las empresas que pertenecen a este sector y que realmente para que tengan unos fuertes competidores hace falta más inversión en las organizaciones, por ello es que en Ecuador los predominantes son las Pymes.

2.1.2.2 Nuevos Participantes

Cuando se habla de nuevos participantes se refiere a la facilidad relativa con la que las empresas nuevas pueden competir con las ya establecidas. En la gran industria ecuatoriana con bastantes barreras de entrada la competencia es verdaderamente dificultosa.

En las organizaciones de la gran industria debido a la magnitud de negocios que manejan es un poco difícil la entrada de nuevos participantes, mucho más en la industria manufacturera, esto depende del subsector al que nos dirigimos. En nuestra investigación los subsectores que analizamos son el de la fabricación de cemento, cal y yeso, productos de cerámica no refractaria para uso no estructural, de muebles de cualquier material, de productos y artículos de plástico, de otras industrias manufactureras (textiles) en los cuales no hay mucha posibilidad de lograr un puesto como competencia.

2.1.2.3 Bienes y Servicios Sustitutos

Una de las fuerzas competitivas que constituyen una amenaza u oportunidad para una empresa de la industria manufacturera es la posibilidad de que exista bienes y servicios sustitutos, de ahí que la demanda por parte de los clientes es uno de los factores que determinan la compra del bien por parte de los consumidores en cada unidad de tiempo; tales preferencias, pueden ser la renta o ingresos en ese período, los precios de los demás bienes (sustitutos o complementarios) y el precio del propio bien.

Dentro de la industria manufacturera es muy posible encontrar empresas que se dediquen a la producción de bienes sustitutos, de hecho en nuestro país esta es una situación muy común, pero al mencionar los subsectores de la fabricación de Cemento y de la fabricación de productos de cerámica no refractaria para uso no estructural es muy difícil ofrecer productos sustitutos y más aún crearlos.

Al referirnos a los otros subsectores analizados, los de la fabricación de muebles de cualquier material, la de fabricación de productos y artículos de plástico y otras industrias manufactureras (textiles), si es mucho más factible encontrar productos sustitutos producidos en nuestro país, pese a que el mercado en algunos casos está saturado y es de difícil ingreso, por los obstáculos que ellas presentan como la competitividad en precios y bajos costos.

2.1.2.4 Clientes

El desarrollo de la industria manufacturera se dirige hacia dos mercados esenciales en el Ecuador: Guayas y Pichincha; la situación se mantiene en la actualidad. A partir de los años 80 la industria sufre una crisis debido al encarecimiento de los insumos y materias primas importadas y al reducido mercado doméstico.

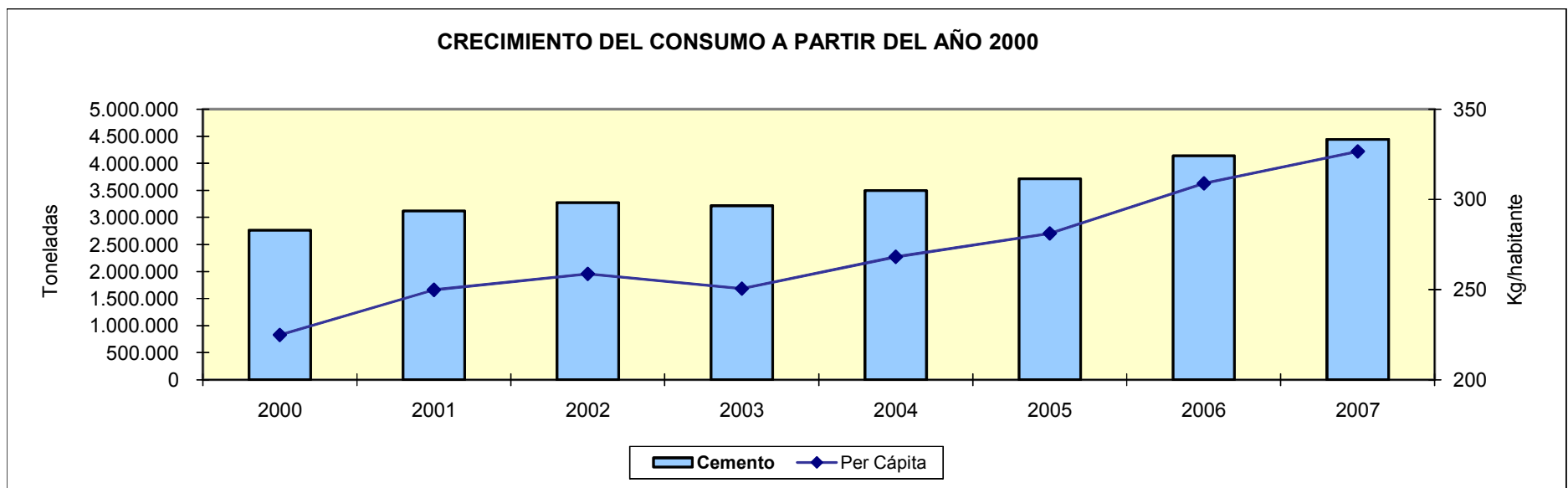
En el subsector de los Cementos, la industria nacional en el año 2006 copó su capacidad de producir, no así la de molienda, por lo que a partir de ese año se lo importa para suplir la demanda nacional.

Todas las empresas cementeras tienen sus planes de expansión, destacándose los trabajos que desde fines del año 2006 realiza el grupo LAFARGE en su planta de Otavalo, que concluirá con la implementación de una nueva línea de producción que le permitirá duplicar de su capacidad para producir cemento, pasando de 800.000 a 1'600.000 toneladas.

Para una mayor explicación tenemos a continuación un gráfico explicativo del crecimiento del consumo de clientes a partir del año 2000, la fuente del gráfico es INECYC (Instituto Ecuatoriano del Cemento y el Concreto):

Gráfico N° 1

CONCEPTO	UNIDAD	AÑO							
		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Población	Habitantes	12.299.120	12.479.924	12.660.728	12.842.578	13.026.891	13.215.089	13.408.270	13.605.485
Consumo de cemento	Toneladas	2.765.093	3.117.831	3.275.063	3.217.290	3.492.607	3.715.501	4.140.824	4.443.509
Consumo Per Cápita	Kg/habitante	225	250	259	251	268	281	309	327



* Las cifras corresponden al periodo de enero-diciembre

** Las cifras corresponden al periodo de enero-julio

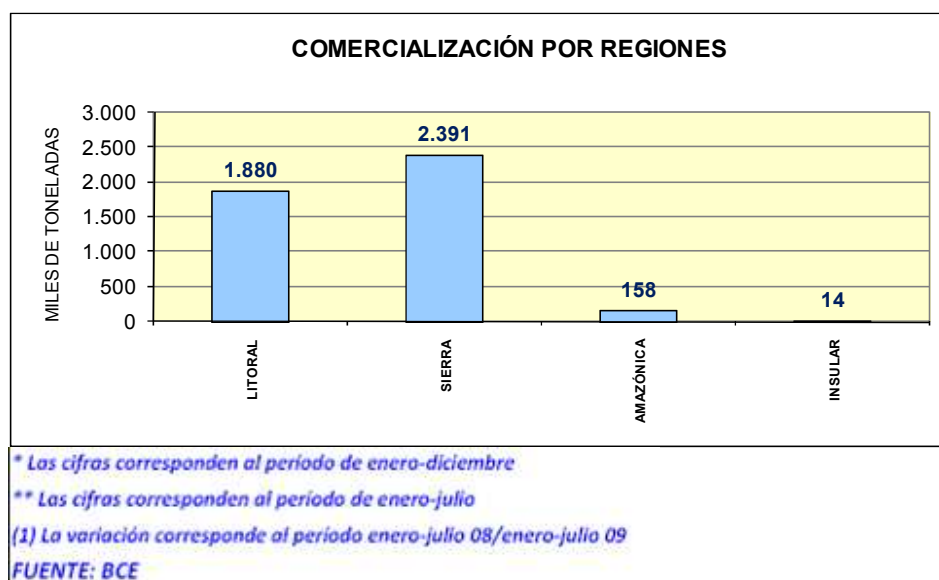
(1) La variación corresponde al periodo enero-julio 08/enero-julio 09

FUENTE: BCE

El gobierno nacional ha anunciado reiteradamente su intención de fortificar a sus empresas, para que en un futuro próximo puedan aumentar su capacidad sustancialmente y llegar a satisfacer a mayor cantidad de clientes.

El país geográficamente se divide en cuatro regiones Litoral, Sierra, Amazónica e Insular, el consumo en las mismas, en el año 2007, se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 2



En el comercio que desarrolla la gran industria ecuatoriana, el cliente es quien accede a un producto a través de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago, es por este motivo que para los subsectores de la fabricación de productos de cerámica no refractaria para uso no estructural, la fabricación de muebles de cualquier material, la fabricación de productos y artículos de plástico y otras industrias

manufactureras, es imprescindible llegar a satisfacer cada una de sus necesidades y para ello estas grandes empresas se han concentrado en innovarse continuamente para lograr un mayor mercado a nivel nacional y no bajar de su estatus de compañías de la gran industria, sabiendo manejar su principal objetivo, llegar cada vez a más gente e incrementar su participación.

2.1.2.5 Proveedores

En una empresa que se dedica a la producción de bienes o servicios como las que pertenecen a la gran industria manufacturera, el papel de los proveedores es fundamental para su desarrollo económico, el proveedor, es la persona o sociedad que vende la materia prima utilizada para producir los artículos que se fabriquen en ella.

Para los subsectores que analizamos el de la fabricación de cemento, cal y yeso, fabricación de productos de cerámica no refractaria para uso no estructural, fabricación de muebles de cualquier material, fabricación de productos y artículos de plástico y otras industria manufactureras, es de vital importancia poder contar con buenos proveedores que ofrezcan un producto bueno y de bajo costo, porque esto es lo que influirá posteriormente en la fijación de precios para el mercado a que se dirigen, y el ubicar un precio adecuado va a permitir que los mercados sean cada vez mayores y que la empresa se logre estabilizar como una de las más grandes a nivel nacional.

3 HABILIDADES GERENCIALES

Según la sabiduría convencional, los gerentes generales deberían planificar, controlar, organizar y dirigir. Pero en realidad dedican su tiempo a actividades menos sistemáticas, más informales, menos reflectivas, más reactivas, menos organizadas, y más frívolas. La mayoría dedica largas horas, en episodios fragmentados, de comunicación oral.³

Hoy por hoy, la alta gerencia ha desviado su objetivo de liderar y coordinar procesos, por la simple delegación de actividades, muchas veces sin involucrarse totalmente en el desarrollo de las mismas.⁴

El nivel de las habilidades y conocimientos, conjuntamente con el análisis estratégico, están entre los principales elementos diferenciadores de los sectores de actividad económica. Los factores antes mencionados marcarán las diferencias en el desarrollo económico y, por tanto, en la sustentabilidad de las diferentes naciones.

3.1 ROL DE UN GERENTE

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

³ J., KOTTER. (1986). *Las Nuevas Reglas en los Negocios*. México: Editorial Prentice Hall.

⁴ Cfr. *Ibíd.*

Henry, Sisk Y Mario Sverdlik (1979) expresa que el término (gerencia) es difícil de definir porque significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo de autoridad sobre su trabajo.

De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, etc.

La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio, esto nos dice por qué necesitamos una gerencia, pero no nos indica cuándo ella es requerida.

Los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderazgo, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo.

3.1.1 Niveles Gerenciales

Dentro de la organización es fundamental que exista una clasificación en cuanto a los niveles gerenciales, esto enfocado a un mejor manejo de las actividades de la organización, esta es:

Gerentes de Primera Línea

Los gerentes de primera línea son las personas responsables del trabajo de las demás, que ocupan el nivel más bajo de una organización, ellos son los encargados de dirigir a los empleados que no son gerentes; no supervisan a otros gerentes.

Con frecuencia; los gerentes de primera línea reciben el nombre de "supervisores".

Gerentes Medios

Un gerente medio tiene la responsabilidad de equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus patrones y dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización.

Los gerentes de niveles medios dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y, en ocasiones, las de empleados de operaciones.

La Alta Gerencia

Por lo general estas personas reciben el nombre de ejecutivos, la alta gerencia está compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es la responsable de administrar toda la organización.

Un gerente de estos mandos se encarga de establecer las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno. Algunos cargos típicos de la alta gerencia son "director general ejecutivo", "director" y "subdirector".

Finalmente después de conocer los diferentes tipos de niveles gerenciales dentro de la organización se concluye que:

- El tipo de planificación realizada por los administradores también cambia a medida que éstos ascienden en la organización.
- Los administradores de nivel superior usualmente tienen una mejor visión de la situación organizacional como un todo y por lo tanto se encuentran mejor dotados para planificar a largo plazo.
- Los administradores de nivel inferior planean a corto plazo; los administradores de nivel medio planean a un plazo un tanto más prolongado; y los administradores de nivel superior planean a un plazo más prolongado.
- La experiencia de los administradores de nivel inferior con las operaciones cotidianas los convierte en los mejores para planear en cuanto a lo que debe hacerse en el corto plazo para alcanzar los objetivos organizacionales.

3.1.2 Funciones Administrativas

La administración de una organización debe tener muy presente que para saber controlar de manera adecuada todas las actividades de la empresa, se debe manejar adecuadamente las funciones administrativas.

Un proceso gerencial para poder llegar a entenderlo debe ser subdividido. En la práctica, un gerente puede ejecutar simultáneamente todas o algunas de las siguientes cuatro funciones:

- Planeamiento
- Organización
- Dirección
- Control

Planeamiento: esta función se da cuando la gerencia es vista como un proceso. Cuando se tiene los objetivos determinados, se debe buscar los medios necesarios para lograrlos y presentarlos como planes.

Organización: es parte de las funciones de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado previamente y lograr su vez los objetivos de una empresa, todo esto ejerce una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización.

Dirección: esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. La dirección es el resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que logra cumplir con todos y cada uno de los propósitos.

Control: la última fase del proceso gerencial es la función de control. El propósito de esta función es medir cualitativamente y cuantitativamente, la evaluación de la actitud de la persona que conforman la empresa y determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar algún problema.

El control es ejercido con continuidad, y está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

3.1.3 Gerentes de la Gran Industria

Un gerente de la gran industria además es un líder que sabe emplear sus habilidades para gerenciar en bien de la empresa y de su desarrollo, para todo ello existen ciertas características que debe poseer como: estar dispuesto a aprender, ético, disponible, decidido, enérgico, confiable, sensato, modesto, apasionado y agradable.⁵

El estar a cargo de un puesto de gerente implica tener la autoridad y responsabilidad de buscar la guerra o la paz, de construir o destruir ciudades, de limpiar o contaminar el ambiente. El único que está en la capacidad de

⁵ P., CROSBY. (1990). *El Arte de Convertirse en Ejecutivo*. México: Editorial McGraw Hill.

establecer las condiciones en las cuales se nos proporcionan trabajos, ingresos, estilos de vida, productos, servicios, protección, asistencia médica y conocimientos; “será muy difícil encontrar a alguien que ni sea un gerente ni dependa de las decisiones de un gerente” (SCHEIN, 1982).

La gerencia de las grandes industrias se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos.

Se puede distinguir tres aspectos claves al definir la gerencia como proceso:

- La coordinación de recursos de la organización.
- La ejecución de funciones gerenciales o también llamadas administrativas como medio de lograr la coordinación.
- Establecer el propósito del proceso gerencial; es decir el dónde queremos llegar o que es lo que deseamos lograr.

El gerente de la gran industria es responsable del éxito o fracaso de su empresa, es indispensable para dirigir los asuntos de la misma. Siempre que exista un grupo de individuos que persigan un objetivo, se tendrá que trabajar unidos a fin de lograrlo.

El trabajo, especialmente el de un gerente de la gran industria, es analizado desde dos puntos de vista normativo y descriptivo.

Además el gerente de una empresa grande existe para ejecutar el objetivo o misión de la organización. A pesar de que esta misión varía según las características del contexto donde actúe existen seis responsabilidades básicas que constituyen la esencia de su acción a saber:

- Incrementar el estado de la tecnología de la organización
- Perpetuar la organización
- Darle dirección a la organización
- Incrementar la productividad
- Satisfacer a los empleados
- Contribuir con la comunidad.⁶

Finalmente se sabe que sin importar el tamaño de la organización los gerentes son un aspecto determinante en ellas; están encargados de crear oportunidades para los empleados, juzgar el desempeño con exactitud y fomentar al máximo la mejoría de la productividad.

Esta en las manos de los gerentes el desarrollar competencias y mediante éstas son ellos quienes dirigen una organización obteniendo beneficios económicos y de desarrollo humano, dos elementos con los que debe operar y tratar un gerente para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el

⁶ Según Alvarado (1990)

entorno y así lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones, por lo que es necesario y urgente determinar cuáles son los elementos que definen realmente al gerente; si se considera que las personas conforman el soporte básico y el elemento más tangible de cualquier empresa.⁷

Es importante destacar que un gerente que va a gerenciar una empresa de la Gran Industria debe mantenerse atento y mentalmente eficiente para poder afrontar problemas, estar decidido a hacer que sus empleados sean productivos y tener la habilidad de inspirar a la gente, tiene que adquirir hoy las habilidades que le conferirán efectividad mañana, saber utilizar su propia experiencia en la toma de decisiones y además hacer valer sus habilidades para gerenciar y reconocer si necesita una oportunidad para reflexionar acerca de sí mismo.

3.2 HABILIDADES GERENCIALES

Las habilidades gerenciales son un conjunto de habilidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización

Un individuo con habilidades para gerenciar aprende a utilizar las competencias del personal; siendo capaces de comunicarse, tomar decisiones, dirigir, crear un ambiente motivador y positivo, así como resolver conflictos.

Una persona con ciertas habilidades gerenciales también tiene muchas dotes de líder.

Los líderes en las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a los cambios,

⁷ D., RODRÍGUEZ. (2001). *Gestión Organizacional*. Chile: Universidad Católica de Chile.

entender la historia, el entorno, la tecnología y a los empleados de la empresa. El elemento humano debe ser observado, interpretado y encauzado; así debe funcionar una gerencia y un liderazgo decisivo, siendo oportuno y de alta calidad en un mundo rápidamente cambiante.⁸

Cuando nos referimos a las habilidades gerenciales hablamos de gente que cuenta con habilidades de comunicación, que sabe como motivar a su gente, que sabe trabajar en equipo, que tiene habilidades de negociación y no evade el conflicto, lo enfrenta, gente que toma decisiones y que tiene un gran autoconocimiento.

A las habilidades para gerenciar ciertos autores la denominan también habilidades que una persona debe desarrollar para ser “grande”. Esta es gente grande, porque cuida las cosas pequeñas e indudablemente su temperamento, rasgos, experiencias y educación influirán en su estilo.

El desarrollo de habilidades para gerenciar una empresa permitirá que dichas empresas puedan ingresar y posicionarse en un mercado global, así como, enfrentar la incertidumbre que se vive en el proceso de Globalización y ofrecer una respuesta a los desafíos del entorno interno y externo en el mediano y largo plazo.

3.2.1 Antecedentes (Otras Investigaciones)

A nivel sudamericano no tenemos muchos referentes con respecto a este tema.

Las únicas investigaciones similares de las que se encontraron información se realizaron en Colombia y Chile.

⁸ [www.degerencia.com/articulos.php?artid=617]

Colombia

La primera investigación realizada por el Centro de Investigaciones de la Universidad Cooperativa en Pereira, Colombia, por la alumna Norma Constanza Lasso Ramírez, estudiante de Administración Financiera. Esta investigación se tituló: **“ESTUDIO SOBRE HABILIDADES GERENCIALES EN LAS EMPRESAS DEL AREA METROPOLITANA CENTRO OCCIDENTE”**.

Para esta investigación se reunió y analizó información obtenida durante los años 2003 y 2004, por parte de los estudiantes de la Facultad de Administración de Empresas. La información se refería a las condiciones del desarrollo de los procesos administrativos en las empresas ubicadas en el Área Metropolitana Centro Occidente de Colombia. Se pretendía conocer las estrategias y habilidad utilizadas en el manejo gerencial de las empresas de la región, además de determinar sus métodos de planeación, control, liderazgo y como se maneja la apertura hacia otros mercados.

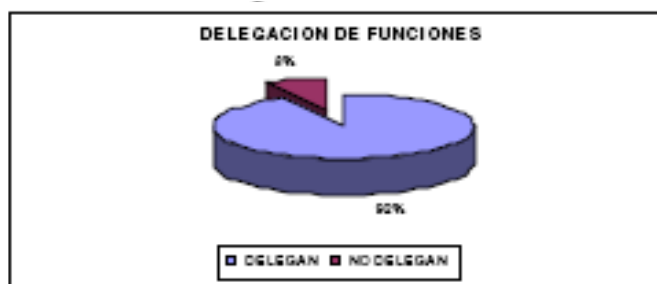
Se investigaron a 350 empresas de diversos sectores de la Economía y de diferentes tamaños. En la investigación se examinaron las siguientes variables: Delegación de funciones, criterio para delegar funciones, indicadores de gestión, innovación y creatividad, medios de comunicación utilizados para dar a conocer los productos, manejo de herramientas administrativas, fomento al trabajo en equipo, características personales del liderazgo y como se afrontan las crisis.

La metodología usada fue una investigación de campo a través de encuestas, observación directa y entrevistas. La información obtenida se clasificó en las variables anteriormente mencionadas y se ponderó los resultados como en el ejemplo que se presenta a continuación:

Gráfico N° 3

DELEGACIÓN DE FUNCIONES

	No. de empresas	%
DELEGAN	326	92%
NO DELEGAN	28	8%
TOTAL	354	100%



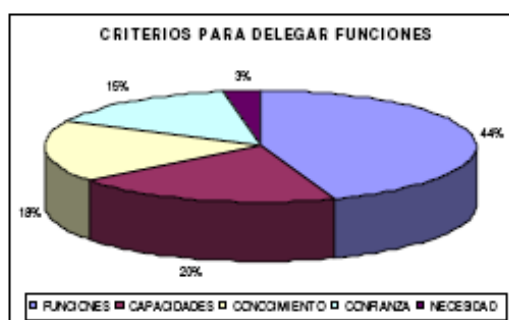
Fuente: Centro de Investigaciones

Elaborado por: BCE

Gráfico N° 4

CRITERIOS PARA DELEGAR FUNCIONES

	No. de empresas	%
FUNCIONES	145	44%
CAPACIDADES	65	20%
CONOCIMIENTO	58	18%
CONFIANZA	49	15%
NECESIDAD	9	3%
TOTAL	326	100%



Fuente: Centro de Investigaciones

Elaborado por: BCE

Luego la investigadora interpreta los datos obtenidos. Con respecto a los datos de las variables anteriores ella dijo lo siguiente: “El 92% de las empresas encuestadas delegan funciones y solo un 8% no delega. Al determinar los criterios de delegación de funciones se puede plantear que el 44% delega de acuerdo con las funciones establecidas en el manual de funciones, el 20% delega por las capacidades, el 18% por el conocimiento y la capacitación que tenga el empleado para ejercer funciones que demanden mayor responsabilidad, el 15% por la confianza depositada en los empleados y un 9% por necesidad”.⁹

A las conclusiones que se llegaron con esta investigación es que las administraciones en términos generales son empíricas y tradicionalistas lo que se convierte en una debilidad, por eso la investigadora recomienda desarrollar nuevas estrategias, que las empresas evolucionen y se modernicen.

Los gerentes en estas empresas asumen muchas funciones lo que evidencia que no se delegan funciones adecuadamente.

También se recomienda una preparación y capacitación continua de los gerentes para aprender sobre nuevas tendencias, métodos y técnicas que pueden aplicar en sus empresas.

Chile

Otra investigación a nivel sudamericano fue realizada por Andrés Raineri Bernain, profesor del Departamento de Administración de la Facultad de

⁹ Cfr. N., LASSO. (2004). *Estudio sobre Habilidades Gerenciales en las empresas del Área Metropolitana Centro Occidente*. Colombia: Centro de Investigaciones Universidad de Pereira.

Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile. Esta investigación se titula: “**HABILIDADES GERENCIALES: ANÁLISIS DE UNA MUESTRA DE ADMINISTRADORES EN CHILE**”

Esta investigación exploró el grado de presencia de habilidades gerenciales, medida por la percepción de los superiores o jefes directos de ejecutivos, mandos medios y profesionales chilenos.

Para establecer qué habilidades gerenciales se iban a evaluar se tomó en cuenta principalmente los aportes del autor Edgar H. Schein.¹⁰ En su obra identificó cuatro áreas necesarias en cuanto a habilidades gerenciales: motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales.

El instrumento utilizado para medir a nivel empírico el grado de dominio de estas habilidades fue encuestas con escalas de evaluación tipo Lickert.

En la introducción de su investigación, el profesor Raineri hace referencia a los factores que conllevan a que los gerentes tengan un conjunto de habilidades más exigentes. Entre estos factores menciona a la globalización, tratados de libre comercio y la formación de bloques económicos y políticos regionales. También menciona al desarrollo de nuevas tecnologías para los procesos de servicios y productivos. Todos estos factores que el investigador menciona han forzado a que las empresas cambien sus estructuras y los ejecutivos deben

¹⁰ E., SCHEIN. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc. Reading, MA.

adaptarse también a estos cambios. Las funciones esenciales de los gerentes se han mantenido en el tiempo, estas son: dirección, control, coordinación de la planificación, implementación de procesos y la estrategia organizacional, etc. Pero estos cambios estructurales demandan que los gerentes se preparen y se desarrollen en otras áreas: manejo del tiempo, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, etc.

Esta investigación trata de evaluar estas habilidades a nivel de ejecutivos en Chile. Para esto los directores de la investigación identificaron a personas que tenían posibilidades de acceder a cargos gerenciales, específicamente en organizaciones privadas con fines de lucro. La muestra estaba conformada de la siguiente manera: 25% eran ejecutivos, 39% estaban a cargo de jefaturas, 32% eran profesionales y un 4% no pertenecían a ninguno de los grupos anteriores. La muestra se tomó de 54 empresas privadas con fines de lucro, con un promedio de 3,65 personas encuestadas por organización y un total de 197 sujetos evaluados.

Para ponderar los resultados se hizo un análisis descriptivo para evaluar la presencia o el dominio de habilidades gerenciales en estas personas.

En términos generales 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.

El autor llega a la conclusión de que estos resultados se explican por el tipo de cultura y sociedad en que se desenvuelve Chile y en general las sociedades occidentales donde se fomenta la competencia, el individualismo y la eficiencia. Las personas hacen mayor énfasis a la adquisición y consolidación de habilidades analíticas, todo esto en desmedro de un desarrollo de habilidades interpersonales y emocionales.

3.2.2 Habilidades Gerenciales: Una Herramienta para el D.O.

Sin lugar a duda las habilidades gerenciales son una de las herramientas básicas para el Desarrollo Organizacional, el propósito de llegar a desarrollar dichas habilidades en su máxima capacidad es fortalecer la administración de la organización para su beneficio, el de clientes y accionistas si hubieren.

Para identificar a las habilidades gerenciales como una herramienta para el D.O. es preciso saber que este es un proceso lento, gradual y complejo que puede tardar mucho tiempo en una empresa, que nos conduce al exacto conocimiento de la organización y a la plena realización de sus potencialidades.¹¹

Las habilidades gerenciales implican la aplicación de técnicas de comportamiento para mejorar la eficacia de las organizaciones a través de la habilidad de las personas para enfrentar cambios y para gerenciar una empresa que se encuentra en búsqueda de la mejor solución a problemas que se podrían

¹¹ I., CHIAVENATO. (1998). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill. 5ta. Edición. p. 642.

presentar durante el proceso, y es de esta manera repercuten dichas habilidades para que un gerente este en la capacidad de enfocarse en el desarrollo de la organización.

3.2.3 Teorías sobre Habilidades

Una de las teorías más importantes para el desarrollo de habilidades especialmente gerenciales esta es la Teoría sobre el desarrollo de la Eficacia gerencial o denominada también Teoría Tridimensional 3-D. El modelo propuesto por Reddin se basa en el hecho de que la eficacia administrativa es el grado en el que un administrador alcanza las exigencias de resultado de su posición en la organización y a su vez aprende a desarrollar sus habilidades gerenciales.¹²

Uno de los principales conceptos que maneja la teoría tridimensional es el desarrollo de las habilidades gerenciales básicas al menos estas son:

- Sensibilidad Situacional: Habilidad para diagnosticar situaciones y las fuerzas que intervienen en la situación.
- Flexibilidad de Estilo: Habilidad para adecuarse a las fuerzas en juego, una vez diagnosticadas y analizadas.
- Destreza de Gerencia Situacional: Capacidad de modificar una situación que necesita ser modificada.

¹² W., REDDIN. (1971). *Managerial Effectiveness*. New York: Mcgrawhill Book Co.

La teoría tridimensional tiene 5 características que son importantes tomar en cuenta en el momento de aplicarla para el desarrollo de habilidades:

- El cambio organizacional es un proceso de reunir gerentes.
- Este programa no da una dirección si no una manera de hacer mas eficaces las habilidades de un gerente.
- Los ejecutivos no aplican todo lo que saben, hay que darles la oportunidad de aplicar lo que saben.
- El cambio involucra a todas las unidades organizacionales.
- La flexibilidad es una condición necesaria para el cambio.

3.2.4 Métodos y Modelos para evaluar Habilidades Gerenciales

Al realizar la investigación acerca de las habilidades gerenciales más importantes, se debe establecer cómo se puede evaluar estas habilidades dentro de un contexto empresarial, para ello se han propuesto algunos modelos para evaluar habilidades gerenciales uno de los más completos es el de Richard Boyatzis quien desarrolló un modelo en 1982.

Boyatzis agrupo las habilidades gerenciales en seis grupos grandes de la siguiente manera:

Cuadro N° 12

UN MODELO GENERICO DE COMPETENCIAS GERENCIALES
(elaborado por Richard Boyatzis)

Cluster:	Competencias:
1. Gestión y acción por objetivos	Orientación a la eficiencia, proactivo, uso de los conceptos para fines de diagnóstico, consideraciones por los impactos.
2. Liderazgo	Confianza en sí mismo, presentaciones orales, conceptualización, pensamiento lógico (*)
3. Gestión de recursos humanos	Uso de poder/potencias socializadas, gestión de procesos grupales, comentarios o referencias positivas hacia las personas (*), autoevaluación /crítica precisa (*)
4. Dirigir subordinados	Usar el poder unilateral (*), desarrollar a terceros (*), espontaneidad (*)
5. Enfocar a otras personas	Objetividad perceptual, autocontrol, persistencia y adaptabilidad
6. Conocimiento específico (*)	

(*) Competencias mínimas

Fuente: Adams, K. (1995 / 1996)

Elaborado por: Adams, K. (1995 / 1996)

La evaluación propiamente dicha es la verificación del dominio o conocimiento de habilidades gerenciales. Las formas de evaluación incluyen actividades rutinarias hasta estudios estadísticos complejos.

Se trata de recoger suficientes evidencias de que los individuos pueden desempeñarse según las normas establecidas. La evaluación en términos generales para cualquier aplicación es un proceso que consiste en una secuencia de acciones o eventos, que son similares en todas las formas (Ibidem):

- Definir requerimientos u objetivos de evaluación.
- Recoger evidencias.

- Comparar evidencias con los requerimientos u objetivos.
- Formar juicios basados en esta actividad de comparación.

Los métodos de evaluación más frecuentemente usados para la evaluación de habilidades gerenciales son (DRUCKER, 1997):

- Observación del rendimiento.
- Pruebas de habilidades.
- Ejercicios de simulación.
- Realización de un proyecto o tarea.
- Preguntas orales.
- Examen escrito.
- Preguntas de elección múltiple.

Los tipos de evidencias usados en la evaluación de habilidades (Boyatzis, 1998) incluyen: de rendimiento, de conocimiento, directa, indirecta, de apoyo, complementario, histórica, etc.

Hager¹³ identifica tres principios para evaluar las habilidades en el lugar de trabajo (HAGER, 1995):

- a. Seleccionar los métodos directamente relacionados y los más relevantes para el tipo de desempeño a evaluar. Es decir, escoger de los siguientes grupos de métodos: i) técnicas de preguntas; ii) simulaciones; iii) pruebas

¹³ P., HAGER. (1995). *Management Decisions and Evaluation*. U.S.A.: Prentice Hall.

de habilidades; iv) observación directa; v) evidencias de aprendizaje previo.

- b. Cuanto más estrecha sea la base de evidencias, menos generalizables serán los resultados para el desempeño de otras tareas. Se recomienda entonces utilizar una mezcla de métodos que permitan la inferencia de las habilidades.
- c. Para poder cubrir varios elementos de competencia, conviene utilizar – donde sea posible - métodos integrados de evaluación (combinación de técnicas, habilidades, resolución de problemas, etc.).

3.2.5 Habilidades Gerenciales entre Sectores y Ramas de Actividad (*Cross - Occupational Competences*)

Las habilidades gerenciales que se dan entre sectores y ramas de actividad tienen tres fundamentos básicos:

Habilidades básicas: lectura; redacción; aritmética y matemática; 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.

3.2.6 Desarrollo de Habilidades

Para llegar a desarrollar efectivamente las habilidades en los líderes de una organización necesitamos llevar a cabo un plan de acción, el mismo que se va a centrar en los siguientes puntos:

- **Liderazgo:** En el corto plazo se realizará la lectura de distintos libros relacionados con esta habilidad y en el mediano plazo se hará una evaluación del desempeño del directivo por sus subordinados para ver como ellos perciben esta habilidad.
- **Visión:** En el corto plazo se fomentará el flujo de información a todos los niveles para conocer las opiniones de todos los departamentos.

Y se cuidará que lo que se desea comunicar llegue correctamente. Y en el mediano plazo se podría evaluar el desempeño de cada miembro del departamento a través de retroalimentación oral y/o aplicación de cuestionarios o exámenes. Todo con el objetivo de enfocarse en la planeación en el departamento como en las distintas áreas de la empresa.

- **Innovación:** Se realizará la lectura de libros que traten de las nuevas tendencias para poder aplicarlas en el desarrollo del trabajo cotidiano. Se

pensará en una idea creativa para solucionar cualquier problema, de esta manera se eliminarán las estructuras lógicas de pensamiento.

- **Trato humano e imagen:** Para lo cual se puede tomar un curso de imagen personal para ejecutivos para ver en donde se puede mejorar y posteriormente se puede hacer una campaña en contra del mal trato a los demás. Así como también es recomendable la implementación de programas de superación personal lo cual ayudará a que el empleado se sienta motivado y así pueda desarrollar mejor sus actividades.
- **Trabajo en equipo:** Se debe buscar la eliminación de prejuicios en cuanto a las habilidades de los compañeros y sus conocimientos. Parte de ello es depositar total confianza en los integrantes con un control mínimo para identificar a los miembros maduros para realizar el trabajo en equipo exitosamente. Es muy importante buscar trabajar en equipo sin eliminar la individualidad de la persona ya que esto enriquece el resultado.¹⁴

3.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR SCHEIN

Edgar Schein propone cuatro tipos de habilidades que debe desarrollar un gerente:

- Habilidades Analíticas
- Habilidades Motivacionales

¹⁴ [www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/25/pdddhd.htm]

- Habilidades Emocionales
- Habilidades Interpersonales

3.3.1 Habilidades Analíticas

a Identificar problemas en situaciones complejas y ambiguas

El momento de enfrentar una situación problemática, ó emocionalmente difícil, tendemos a escondernos y encerrarnos en nuestro mundo, sin saber cómo reaccionar o que soluciones buscar. Usualmente, el apoyo emocional de nuestros compañeros es la solución más eficiente que pueda tener una persona que enfrenta este tipo de situaciones. Sería muy beneficioso para ayudar al desarrollo del ambiente laboral aprender alguna técnica de autoayuda que nos permitirá sobre pasar la situación con éxito, aprender que en la vida no todo es tan grave como parece y fortalecernos de manera tal que podamos recuperar la autoestima, adoptar una actitud positiva frente a las cosas, aumentar la motivación y sobre todo crecer como personas.

El identificar problemas en momentos difíciles es fundamental pues no solamente nos afecta mentalmente también lo hace físicamente, y todo esto puede influir mucho en nuestras actividades laborales y en el día a día. Debemos tener en cuenta que los pensamientos siempre condicionan nuestra forma de conducirnos frente a la vida y la manera de interactuar con las personas que nos rodean. Por eso es importante purificar la mente saturándola de pensamientos positivos y aislándola de toda idea negativa.

b Grado de conocimiento de sus propias motivaciones

Para tener conocimiento de las propias motivaciones se debe iniciar por saber que la motivación se basa en la actitud que nosotros manifestemos ante la vida y ante todo lo que nos pase. La actitud es influenciada a su vez por los efectos externos. Dependiendo de cómo manejemos nuestra reacción ante esos factores externos, así podremos influir en nuestra motivación.¹⁵

Uno de los ejercicios que los gerentes pueden utilizar para medir su grado de conocimiento de su motivación es con una serie de preguntas, tales como:

- ¿cómo puedo encontrar lo que me motive?

- ¿cómo puedo encontrar mis motivadores?

- ¿qué me entusiasma más? Y deja que tu corazón te responda. Sin la intromisión del intelecto, solo déjate sentir.

- ¿cuáles son tus mayores talentos?

- ¿qué te haces sentir más feliz?

¹⁵ [www.gestiopolis.com/organizacion-talento/relevancia-de-la-automotivacion.htm]

- ¿qué revistas te llaman más la atención? Los temas que más te gusten dicen mucho de ti.
- ¿de que hablas? Cuando estás reflexionando...
- ¿de que temas estás pensando? Eso dice mucho de lo que verdaderamente te gusta.
- ¿qué cosas sientes que debes de hacer o conocer antes de morir?

c Grado de conocimiento de sus propias fortalezas.

Cuando un gerente esta en busca de mejorar su desempeño y sus habilidades analíticas, es necesario conocer sus principales fortalezas, sólo con base en ellas se puede hacerlo. Drucker plantea el análisis de retroalimentación como la mejor forma para detectarlas, aconseja que siempre que debamos tomar una decisión importante, escribamos lo que creemos va a ocurrir y luego, comparar lo que está pasando en ese momento con lo que esperábamos.

Siguiendo la ruta del autodescubrimiento personal es muy importante reflexionar acerca del grado de conocimiento de nuestras propias fortalezas, las mismas que pueden tener relación con aspectos generales muy importantes al momento de desenvolverse como líder en una organización, algunos de ellos detallados a continuación: tecnología, inteligencia,

currículo, conciencia de la importancia del *networking*, generalista, auto confianza, estabilidad, eficiencia, coherencia, solvencia o fiabilidad, compromiso, versatilidad, aprendizaje rápido, comunicación, empatía conceptual y trato fácil.

d Grado de conocimiento de sus propias debilidades

Otra forma en la que un gerente puede mejorar sus habilidades analíticas es conociendo sus propias debilidades. El reconocer las virtudes y compensar los defectos constituyen el primer paso en el logro de una consideración positiva de sí mismo.

Para llegar a un conocimiento de nuestras debilidades se debe tener conciencia de uno mismo, la que consiste en la comprensión profunda de nuestras emociones, así como también de las propias fortalezas, limitaciones, valores y motivaciones. Las personas sinceras consigo mismas y sinceras también con los demás y que saben reírse de sus propias debilidades.

Tal vez el signo más claro de autoconciencia sea la tendencia a la reflexión y a la meditación. En este sentido son muchos los líderes que enriquecen su vida laboral con alguna modalidad de autorreflexión que se deriva de su vida espiritual, algo que abarca el amplio abanico que va desde la oración y la meditación hasta formas de autoconocimiento más filosóficas.

e 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 para resolver un problema específico.

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 información percibida, lo que se convierte en su diagnóstico individual de un hecho para resolverlo con éxito.

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.¹⁶

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

El proceso que se requiere para evaluar la validez de cualquier tipo de información depende mucho de cómo los directivos prefieran dicha información, algunos de los directivos parecen apreciar la información “blanda”, especialmente los chascarrillos, rumores y especulaciones, porque se podría suponer que el chascarrillo de hoy puede ser la realidad de mañana.

Otros directivos suelen tomar más en cuenta la información histórica “dura”, dos de los usos principales que los directivos dan a esta información son: identificar problemas y oportunidades, y elaborar sus propios modelos mentales. Todas las pruebas indican que el directivo no identifica las situaciones decisivas, ni construye sus modelos con las abstracciones globales, sino con pequeños retazos concretos de información.

Consideremos las palabras de Richard Neusdtadt “no es la información de tipo general la que ayuda a un presidente a tomar una postura personal; ni los resúmenes de prensa, ni las encuestas, ni tampoco las amalgamas de

¹⁶ A., STEPHEN, T., STUMPF y P., MULLEN. (1993). *Estrategia y liderazgo: como ejecutar su plan*. Colombia: Legis Editores S.A. p. 96-98.

información. Son más bien los detalles tangibles sueltos que encajan en su mente e iluminan el revés de las cuestiones que se plantean. Para salir adelante, tiene que llegar al mayor número de aspectos de un hecho, una opinión o un rumor, que tenga relación con sus intereses y relaciones como presidente. Tiene que convertirse en el director de su propio servicio central de inteligencia”.

El directivo tiene 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 es una gran proporción es la comunicación, recibir toda la información que necesite y procesarla para comunicarla a los subordinados que deban saberlo o en conferencias al público en general sobre la información que le convenga transmitir.

g Aprender rápidamente a partir de la experiencia.

Aprender forma parte esencial del proceso de liderazgo. Lo que nos hace avanzar en la vida es nuestra capacidad de crecer, de descubrir nuevas posibilidades en nosotros mismos. Un líder utiliza la experiencia, para reconocer que realmente está en el correcto camino del aprendizaje.

h Encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas.

En el libro de las habilidades directivas, se expone un ejemplo que ilustra dos tipos de ejecutivos, el uno denominado cañón y el otro denominado

misil. El primero, establece la misma solución para todo tipo de problemas y el segundo quien sabe que cada caso es diferente de otro caso similar, porque intervienen unas variables específicas que requieren soluciones igualmente específicas.

Es por esta razón que se dice que es mejor que los problemas los resuelva un inexperto que una persona cargada de experiencia, porque el segundo tenderá a aplicar soluciones-tipo que le han funcionado en el pasado, pero que quizás por eso mismo no van a funcionar en el futuro mientras que el inexperto considera el problema con ojos limpios, no viciados y es capaz de encontrar soluciones más creativas.

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

El momento de escoger una solución es probable que se seleccionen varias alternativas complementarias y diferidas en el tiempo que para su implementación debe considerarse las acciones específicas que se ejecutarán, cronograma, personas y/o departamentos responsables de cada fase, personas y/o departamentos que van a verse afectadas, previsión de resistencias aceptables, previsión de acciones de refuerzo.

De igual manera, el directivo podrá realizar cambios en el transcurso de la implementación en base a nuevas circunstancias que se puedan presentar.

Además, se debe fijar altas aspiraciones para encontrar buenas alternativas no convencionales ya que lo obligan a pensar de formas novedosas en vez de contentarse con cambios modestos. Primero se deben crear alternativas, antes de sumergirse en el proceso de evaluarlas. Nunca se debe dejar de buscar alternativas.

El directivo debe asegurarse de que entiende las consecuencias de sus alternativas antes de elegir. Para hacer una elección acertada, necesita comparar las ventajas y desventajas de cada alternativa, juzgando hasta qué punto cada una satisface sus objetivos fundamentales. La información del problema debe ser completa y precisa.

Al momento de tomar una decisión, el directivo tiene la responsabilidad de resolver cierta situación de la mejor manera. Un directivo, debe tener la mayor cantidad de información útil y debe ver a cada situación desde varios ángulos o perspectivas. Para lograrlo, el directivo debe buscar fuentes diversas, pues no basta con tener información escrita en reportes. Una fuente muy importante son los trabajadores de las áreas involucradas, quienes están más cerca de las acciones día a día, así por ejemplo el departamento de ventas pueden dar una opinión desde la perspectiva del cliente, del área de marketing nos pueden dar información sobre el mercado y la relación de la empresa con el mismo, lo cual permite al directivo tener una idea más concreta sobre posibles causas y posibles soluciones a un problema con una visión más amplia del mismo.¹⁷

¹⁷ J., HUERTA. (2006). *Desarrollo de Habilidades Gerenciales*. México: Pearson Education. 1ra. Edición. p. 121-122.

i Percibir una situación desde diferentes perspectivas.

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

El directivo debe buscar fuentes diversas, pues no basta con tener información escrita en reportes. Una fuente muy importante son los trabajadores de las áreas involucradas, quienes están más cerca de las acciones día a día, así por ejemplo el departamento de ventas pueden dar una opinión desde la perspectiva del cliente, del área de marketing nos pueden dar información sobre el mercado y la relación de la empresa con el mismo, lo cual permite al directivo tener una idea más concreta sobre posibles causas y posibles soluciones a un problema con una visión más amplia del mismo.

j 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.¹⁸

En el libro de las habilidades directivas de Luis Puchol, se expresa que en el tiempo de hoy en donde el cambio es acelerado, el directivo debe enfrentarse a nuevos problemas, desafíos y situaciones nunca producidas anteriormente, ante las cuales no se pueden aplicar las mismas recetas de siempre, del pasado. Más bien, se debe partir del ingenio y de una actitud ágil, flexible, capaz de disparar respuestas que sean simultáneamente variadas y válidas.

Más que la capacidad de aplicar soluciones aprendidas, la actividad directiva exige cada vez más la capacidad para:

- Definir con claridad los problemas.
- Dar soluciones múltiples y diversas.
- Evaluar las soluciones dadas y seleccionar las idóneas en cada momento dado.

Con lo expuesto anteriormente, se define a la creatividad como una habilidad o estado de conciencia que permite identificar, planear y resolver problemas de modo eficiente y divergente (bueno y nuevo).

¹⁸ D., HELLRIEGEL. (2005). *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias*. México: Thomson. 10ma. Edición. p. 248.

3.3.2 Habilidades Interpersonales

a. Seleccionar subordinados claves efectivos.

Esta habilidad es muy importante ya que el éxito de la empresa depende de que los gerentes o líderes de cualquier organización cuenten con colaboradores que trabajen de forma efectivo.

Ningún líder puede abordar más de dos tareas a la vez y seguir siendo efectivo. Por eso hay que contar con subordinados capaces de apoyar en las decisiones y tareas de la empresa.

Después de seleccionar a la gente adecuada, es muy importante saber como retenerlos. Una decisión de ese tipo se relaciona con ascensos o recompensas.

Los ejecutivos también les deben a la organización y a sus empleados el no permitir que haya personas improductivas en puestos importantes.

Es importante que el gerente de una organización se de el tiempo necesario para evaluar el desempeño de sus subordinados y las suyas propias y analizar fortalezas y debilidades, dónde deben mejorar y en qué les falta conocimiento o información. Muchas veces esta clase de evaluaciones también son un parámetro para determinar si las decisiones no dieron resultados porque no escogieron a las personas adecuadas para el trabajo.

Asignar las mejores personas y claves a los puestos adecuados es una tarea crucial y difícil, que muchos ejecutivos descuidan, en parte, porque las mejores personas están siempre ocupadas.

Hay algunas estrategias para retener al talento humano efectivo y tan necesario para el éxito de su organización: descubra el potencial de cada uno de sus colaboradores, escúchelos y dialogue con ellos, utilice la observación directa, erradique los prejuicios respecto a su personal, aprecie la experiencia y los aportes que traen consigo. Se debe aplicar “*empowerment*”, delegar funciones de manera efectiva, es decir, generar confianza en los subordinados para ejecutar las tareas asignadas y entrenarlos para que las optimicen. Se debe incentivar las expectativas de los colaboradores propiciando en ellos nuevas metas, proyectos y funciones que eviten la monotonía en el trabajo.

Para aumentar su efectividad, se debe capacitarlos constantemente de acuerdo a sus necesidades operativas, motivacionales y de trabajo en equipo. La clave del éxito en este caso es la lógica, secuencia y seguimiento de los temas facilitados a su personal.

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

Influenciar en las personas tiene mucho que ver con la capacidad de liderazgo del gerente.

Control directo puede definirse como el proceso de trabajar con y a través de individuos y grupos, más otra serie de recursos, para alcanzar los objetivos organizativos. El liderazgo se produce cada vez que se trata de influir en el comportamiento de un individuo o grupo.

Los líderes eficaces son los que se pueden adaptar a la situación, delegar autoridad o no y de esa manera mantener una especie de control directo sobre todos.

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

Un concepto esencial al referirnos al trabajo en equipo es el de sinergia. Se parte del supuesto de que la acción conjunta de dos o más causas produce un efecto superior a la suma de los efectos tomados en forma individual. De este modo, gracias al concurso y la participación activa y concertada de varios individuos, el resultado del grupo supera a la suma de las aportaciones individuales.

El pensamiento colectivo maneja mucha más información y puntos de vista que la simple suma de cerebros tomados de forma aislada. Esto, que matemática o lógicamente parece no cuadrar, es una realidad a la hora de trabajar en equipo.

Es bastante conocida la costumbre de ciertas aves de volar juntas, dibujando en el cielo una especie de punta de flecha. La formación en "v", permite

volar a toda la bandada de pájaros mucho más rápido que si volasen por separado. Unidos logran llegar mucho antes a su destino. Al igual que los ciclistas, las aves van alternando sus esfuerzos relevándose en los puestos de cabeza para que el que va en primera línea no se agote en su lucha contra el aire y el viento.

John Naisbit diferenció claramente tres etapas en el ámbito de las organizaciones. Cada una tiene su objetivo, producto, recurso y rol estratégico específicos, y su propia estructura organizacional.

La progresiva complejidad de las organizaciones pone de relieve, cada vez más la importancia de la comunicación y del trabajo en equipo.

Entendemos por grupo una pluralidad de individuos que se relacionan entre sí, con un cierto grado de interdependencia, que dirigen su esfuerzo a la consecución de un objetivo común con la convicción de que juntos pueden alcanzar este objetivo mejor que en forma individual.

El grupo se caracteriza por ser una pluralidad de personas que conforma un conjunto, una unidad colectiva vinculada por lazos reales. Es a su vez una unidad parcial inserta en el seno de una colectividad más amplia, y una entidad dinámica que, sin embargo, tiende a estructurarse y a organizarse en busca de una estabilidad relativa.

d. Comunicar sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva. Cap**1 mentor**

La comunicación implica la transferencia de significado. Si no se han transmitido información o ideas la comunicación no ha ocurrido. El orador que no es escuchado o el escritor que no es leído no comunican.

Sin embargo para que la comunicación tenga éxito, el significado no debe ser tan sólo transmitido sino también entendido. Por esto la comunicación es la transferencia y la comprensión de significados. La comunicación perfecta, si fuera posible, existiría cuando un pensamiento o idea transmitidos fueran percibidos por el receptor exactamente igual que lo imaginado por el emisor.¹⁹

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 jerarquía, y el manejo de las relaciones interpersonales con personas de fuera de la organización.²⁰

¹⁹ R., STEPHEN. (1987). *Administración Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall Hispanoamérica. p. 353.

²⁰ H., SCHEIN. (1980). *Dinámica de la Carrera Empresarial*. México: Fondo Educativo Interamericano. p. 164.

e. Desarrollar un clima de crecimiento y desarrollo entre sus subordinados.

La planeación del crecimiento y desarrollo requieren una clara comprensión de la manera como ocurre el crecimiento y el rol que el ambiente organizacional cumple en ese proceso. Los puntos críticos para el planificador y el gerente son el diseño del trabajo para que éste sea estimulante en una forma óptima, el proceso mediante el cual se les asigna a los empleados trabajo que encaje sus necesidades de reto con las oportunidades proporcionadas en el empleo, y el proceso mediante el cual la retroalimentación o el conocimiento de los resultados retorna hacia la persona. Este ciclo de reto, ensayo y retroalimentación es el núcleo del proceso de desarrollo.

f. Diagnosticar situaciones interpersonales o de grupo complejas.

La inteligencia emocional ayuda a manejar bien las emociones en una relación e interpretar adecuadamente las situaciones y las redes sociales ya sean individuales o complejas; interactuar sin dificultad; utilizar estas habilidades para persuadir y dirigir, negociar y resolver disputas, para la cooperación, el trabajo en equipo y encontrar la mejor manera de resolver posibles situaciones que se encuentren ya diagnosticadas por los gerentes de la organización.

g. Expresar sus sentimientos en forma clara.

La cualidad más importante que debe poseer un gerente es la asertividad. “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”.²¹

h. Establecer procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales.

Todos los individuos desarrollan hábitos de alguna clase, y un gerente al formar parte de un grupo de trabajo formará nuevos hábitos que serán

²¹ L., PUCHOL. (2003). *El libro de las habilidades gerenciales*. España: Ediciones Díaz de Santos. p. 121-122.

compartidos por los demás integrantes del equipo, y que le será muy útil al momento de coordinar actividades intergrupales e interfuncionales.

Algunas pueden quitar energía de la 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.²²

i. 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 facilitar la comunicación y la persuasión de la estrategia, así como debe servir para generar un clima apropiado de motivación.²³

²² Cfr. *Ibidem.* p. 523-524.

²³ Cfr. J., HUERTA y G., RODRÍGUEZ. (2006). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Pearson Education. p. 127-128.

j. 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.²⁴

3.3.3 Habilidades Emocionales

El término "inteligencia emocional" se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones.

a. Capacidad de tomar sus propias decisiones v/s dependencia en las opciones de otras personas.

La toma de decisiones se puede definir como un proceso que maneja una secuencia lógica de pasos basados en un método científico que selecciona un criterio de acción, conforme a un tipo de información adecuada y oportuna.

²⁴ Cfr. *Ibidem.* p. 80-82.

A lo largo del tiempo la administración y la toma de decisiones se han convertido en conceptos que siempre irán ligados, ya que todos los administradores deben tomar sus propias decisiones, sin olvidar que la mayoría de ellas se suelen tomar en condiciones de incertidumbre, por eso los gerentes deberán ser capaces de trabajar en ese tipo de ambiente para poder desempeñar su cargo con éxito.

En el caso de un gerente el proceso de la toma de decisiones es un poco más complejo porque al buscar siempre el trabajo en equipo, debe ser abierto a escuchar las opciones de las otras personas y estar en la capacidad de tomar lo mejor de cada individuo y tener presente que finalmente la última palabra es suya y cualquier decisión errónea puede traer graves consecuencias para sí mismo y principalmente para la empresa a la que está prestando sus servicios.

“No se puede ser gerente si no se toma decisiones, y un gerente eficiente solo lo es si toma buenas decisiones”.²⁵

Al hablar de tomar decisiones muchas veces nos preguntamos si se lo hace manera intuitiva, y muchas veces creemos que las mejores decisiones son las que las hemos planeado y analizado antes, sin embargo muchas veces la intuición es algo que dependiendo de las personas funciona de mejor manera que en otras, y a veces es algo que lo hemos adquirido con la experiencia. “la intuición muchas veces nos ayuda a darle un mejor manejo a la

²⁵ J., BRAVERMAN. (2001). *Toma de Decisiones en Administración*.

información ya que mediante la observación la podemos rápidamente clasificar, y distinguir la información valiosa, y detectar la información redundante e inservible, y así dar prioridades a lo que consideremos, de esta maneja ahorraremos tiempo en decisiones que debemos tomar”.²⁶ La intuición obedecería a un proceso de toma de dediciones propias sin tener en cuenta la opinión del resto del equipo y esto no es siempre saludable para la compañía.

Proceso de toma de decisiones.

- Identificar el problema
- Identificar los criterios de decisión
- Asignar valor y orden de preferencia de los criterios
- Asignar valor y orden de preferencia de los criterios
- Desarrollar alternativas para la solución del problema
- Analizar cada una de las alternativas
- Seleccionar la “mejor” alternativa
- Implantar la alternativa seleccionada
- Evaluar los resultados.

Estilos en la toma de decisiones.

- Reflejan cómo se percibe lo que ocurre a su alrededor y cómo se procesa la información.

²⁶ J., HUERTA. (2006). *Op. Cit.*

- Dos dimensiones
- Orientación de valor
- Tolerancia a la ambigüedad.

b. Tolerancia respecto de la ambigüedad.

Tal y como indica Mclain (1993), existen diferentes perspectivas conceptuales sobre la tolerancia a la ambigüedad: Budner (1962) define la ambigüedad percibida como una fuente de amenaza y la asocia a estímulos nuevos, complejos, o irresolubles, sin tener en cuenta proyecciones sobre un estado futuro. (ELLSBERG 1961), por el contrario, define la ambigüedad como una probabilidad de segundo orden, esto es, el grado de certeza con el que se puede calcular la probabilidad asociada con una línea de acción, la tercera perspectiva (BRUMSWIK, 1949) se centra en intolerancia a la diversidad humana, por lo que no es relevante en nuestro contexto. Mclain desarrolla un instrumento que trata de superar el principal inconveniente de los anteriores y que mide la atracción rechazo ante estímulos percibidos como poco familiares, complejos, dinámicamente inciertos o sujetos a diversas interpretaciones alternativas.

La tolerancia a la ambigüedad le permite lanzarse a una persona a hacer cosas aun cuando resulten difíciles de lograr, es una manera de querer superarse, y tomar riesgos. En el ámbito empresarial esto implica seguir adelante con poca información, poco capital e inclusive sus ideas novedosas. Su capacidad y su velocidad de adaptación es lo que lo distingue.

“Estar dispuesto al cambio significa tomar riesgos, retar los convencionalismos y perseguir los sueños. Es crecer, aprender y vivir la vida al máximo: utilizando habilidades, fuerzas y recursos que nunca pensó que tenía. Cuando este listo para el cambio haga más cosas de las que creía que podía, será más de lo que pensaste que podías ser.

Hacer del cambio tu aliado y no tu enemigo te llevará a un futuro de posibilidades ilimitadas que hará su vida más rica, recompensada y mucho más divertida”.²⁷

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

Aunque muchas veces el gerente no puede tener conocimiento de primera mano de un determinado problema que se presente en la organización es muy conveniente el utilizar un curso de acción para solucionar cualquier problema que se presente, teniendo en cuenta que dicho curso de acción nos arroja como resultado los diversos caminos, formas de acción o estrategias para enfrentar los obstáculos que se presenten al realizar cualquier actividad laboral

Por tanto y de acuerdo a diversos estudios realizados se determina que poner en práctica un curso de acción cualquiera sea la situación es la mejor opción, sin embargo el tener la información de la fuente es algo esencial para llegar a la mejor alternativa de solución.

²⁷ C., BELL. (2005). *El Gerente como Mentor*.

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

Muchas veces es importante tener pleno conocimiento de que si hay una falencia en la forma de llevar las actividades en mi empresa es mejor saberlas solucionar a tiempo y considerar el hecho de seguir un curso de acción si es necesario, sin sentirse incómodos por afrontar los problemas, este tipo de cursos se enfocan en áreas como:

- **Racionalidad:** cuando un administrador se enfrenta a una toma de decisión, además de comprender la situación que se presenta, debe tener la capacidad de analizar, evaluar, reunir alternativas, considerar las variables, es decir, aplicar estas técnicas para encontrar soluciones razonables; podemos decir entonces, que se trata de una toma de decisión basada en la racionalidad.
- **Las estructuras de autoridad:** define quien depende de quién, quien toma las decisiones y que facultad tiene las personas y los grupos para tomar decisiones. Afecta la capacidad del equipo de tomar decisiones y su compromiso con los resultados.
- **Los recursos de la organización:** dinero, tiempo, materias primas, equipos, etc. El no conocer estas limitantes por parte del equipo, puede llevarlo a recorrer caminos imposibles que los llevara a la desmotivación.

- **Los procesos de selección de personal:** criterios que aplica la organización para el proceso de selección. Determina el tipo de personas que formaran los equipos de trabajo. Los nuevos miembros pueden ser seleccionados en base a sus capacidades, habilidades y motivación a trabajar en un ambiente de equipo.
- **La evaluación del rendimiento y el sistema de recompensas:** conjunto de sistemas que aplica la organización para medir el rendimiento y definir las recompensas e incentivos.
- **La cultura organizacional:** está constituida por la serie de conductas y valores que son aceptadas o rechazadas dentro de la organización.
- **Los reglamentos formales:** definen que se puede hacer y cómo hacerlo.

En caso de ser demasiado rígidos, pueden impedir el libre desarrollo de la tarea a realizar, y afectar la interrelación del equipo con el resto de la organización.

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

Parte de asumir un riesgo es el saber tomar una decisión por mas difícil que esta sea teniendo en cuenta que puede acarrear consecuencias negativas y

positivas, todo con miras a la solución de un problema en el momento mismo que este se presenta.

Existen diferentes tipos de decisiones, las mismas que siempre debemos tener en cuenta al momento de tomar una medida, estas son:

- Decisiones rutinarias
- Decisiones de adaptación
- Decisiones de innovación.

Van a existir ciertas condiciones en donde se toman las decisiones como:

- Certidumbre
- Riesgo
- Incertidumbre

El saber asumir riesgos y tomar decisiones adecuadas en momentos indicados implica también una identificación y diagnóstico del problema, para ello es necesario:

- Es reconocer que el problema existe y se debe solucionar.
- Generación de soluciones alternativas.
- Busca acciones viables que den respuesta al problema.

- Evaluación de alternativas.
- Encuentra y analiza la viabilidad de la solución.
- Selección de la mejor alternativa.
- De las diversas opciones se tomara una decisión. Aquí son importantes los conceptos de maximizar, satisfacer y optimizar.
- Implantación de la decisión.
- El proceso de toma de decisiones no termina cuando se toma la decisión. La alternativa elegida debe ser implantada.
- Evaluación de la decisión.
- Esta implica recopilar información acerca de cómo funciona la decisión. Esta evaluación genera una retroalimentación tanto positiva como negativa.

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

Para saber enfrentar situaciones de conflicto, se debe comenzar por tener claro que conflicto y cambio son inseparables. Sin procesos de cambio los

individuos, las comunidades, las empresas y los países serían incapaces de crecer y desarrollarse.

Existen casos en los que el conflicto es constructivo o destructivo, cuando:

Cuadro N° 9

Constructivo	No Constructivo
<ul style="list-style-type: none"> • Se ve como una oportunidad y no como un problema. • Estimula a los individuos a ser constructivos y no destructivos. • Se ve como una posibilidad de aprendizaje. • Genera opciones diferentes a la violencia. • Se ve como una oportunidad de comprender y entender al otro. • Fomenta el dialogo critico pero constructivo. • Se puede concebir diferentes y nuevas formas de comunicación. • Aceptamos y entendemos las diferencias. • Se le da más atención que a las cosas realmente importantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Socava la moral o el auto percepción. • Polariza la gente o los grupos, reduciendo la cooperación. • Aumenta y agudiza las diferencias. • Conduce a un comportamiento irresponsable y dañino, tal como insultos, malos nombres o peleas.

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Alexandra Alulema.

Es muy importante además el poder diagnosticar un conflicto y su solución, en busca de remediar positivamente dicho conflicto, para lo cual es necesario hablar abiertamente del mismo, diagnosticar sus causas y sus

efectos y buscar posibles soluciones de mutuo beneficio. Para esto debemos tomar en cuenta lo siguiente:

- Definir quienes son los involucrados en el conflicto.
- Definir en qué consiste el conflicto y cuáles son sus causas.
- Saber cómo se desarrolla el conflicto.
- Desarrollar actitudes y condiciones para resolver el conflicto.
- Determinar los principales criterios para la solución de conflictos.
- Establecer opciones y acuerdos.

Siempre es mejor enfrentar y resolver situaciones de conflicto antes que evitarlas o reprimirlas, para lo cual debemos tener en cuenta los métodos alternativos de solución de conflictos más comunes:

- Negociación
- Mediación
- Conciliación
- Arbitramiento

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

Se debe comenzar por saber que es fracaso, el cual se define como las experiencias absolutamente necesarias para llegar a ser líder. Son la chispa que enciende las primeras lecciones del liderazgo y las funde en la

conciencia. Los problemas los trabajos difíciles, las circunstancias fuera de control y nuestros propios errores constituyen el currículo básico del líder.²⁸

Una vez que tenemos conocimiento de lo que significa el fracaso, se coincide que una experiencia de esta naturaleza es difícil de superar y únicamente un líder verdadero sabe sobreponerse a esto, y aprender de las malas experiencias sacando una enseñanza de cada una de ellas y utilizándolas para explotar al máximo nuestra capacidad de superación y centrarnos en el logro de objetivos.

h. Enfrentar temas "difíciles" con componentes de responsabilidad social (la seguridad de los productos, el impacto en el medio ambiente, etc.

El concepto de responsabilidad social corporativa (RSC) nació del cambio del modelo corporativo predominante económico a un modelo socioeconómico más amplio. El modelo socioeconómico más amplio. El modelo económico daba más interés a la producción, el aprovechamiento de los recursos, los intereses individuales, un rol menor para el gobierno, y un punto de vista general de las empresas como un sistema cerrado. En contraste, el modelo socioeconómico subraya la calidad general de vida, la conservación de los recursos, los intereses comunitarios, una participación activa del gobierno y un punto de vista de las empresas como un sistema abierto.²⁹

²⁸ J., MATA y G., RODRÍGUEZ. (2006). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Pearson Education. p. 227-228.

²⁹ F., KAST y J., ROSENZWEIG. (1987). *Administración en las Organizaciones: Enfoque de Sistemas y Contingencias*. México: McGraw Hill. p. 163.

Para la toma de decisiones se debe tomar en cuenta ciertos componentes, los cuales son presionados por el público para que las empresas participen en asuntos sociales, componentes como:

- Relación con los clientes, en el cual está la información del producto, del empaque, de publicidad honesta, de la seguridad y calidad del producto, del servicio y de las garantías.
- Medio ambiente, en el cual existirá un control de la contaminación de aire, agua, desechos sólidos. Conservación de la energía y otros recursos.
- Estudiar la minimización de la contaminación en lo que concierne a ruido, olor y visión. Individual, con la generación de empleo justo y practicas no discriminatorias.
- Comunidad, buscando participación dentro de la comunidad, el desarrollo urbano, capacitaciones, apoyo a la educación, cooperando con el gobierno local.
- Gobierno, cumplir con las leyes y reglamentos, cooperar con el gobierno local, estatal y federal para enfrentar cuestiones sociales.
- Y por último, la sociedad como componente en conjunto.³⁰

³⁰ *Ibíd.* p. 159-183.

La información social de las corporaciones recalca los productos o resultados de las actividades de una empresa en términos de preocupación social. Es difícil llegar a un consenso en torno a lo que constituye un comportamiento de sensibilidad social y juzgar decisiones específicas en términos de su respuesta a las necesidades sociales.

i. Habilidad para despedir a alguien.

La habilidad para despedir a una persona es difícil de desarrollarla no hay manera de medir la reacción que va a tener la persona en cuestión por tanto es difícil de cierta manera desarrollar esta habilidad porque cada situación es diferente, pese a esto existen dos claves importantes que evitarán que el despido de un trabajador sea desagradable para ambos:

Clave 1: Ante todo, estudie las necesidades reales de su empresa a la hora de contratar a un trabajador. La mejor forma de no realizar un despido de forma incorrecta es no realizarlo. Sea consciente, en el momento de contratar a una persona, que está tomando una responsabilidad social frente a ella, su familia y sus circunstancias. No contrate a alguien si no es realmente preciso.

Clave 2: Si en el momento de la contratación usted ya sabe que el contrato tendrá una duración determinada, hágaselo saber. El trabajador tendrá la posibilidad de organizarse en base a esta información que usted le ha proporcionado y sabrá desde el inicio que el día del despido llegará. Si el

trabajador no conoce esta circunstancia, el momento del despido será más traumático de lo necesario.

j. Tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante.

La toma de decisiones consiste en encontrar una conducta adecuada para resolver una situación problemática. Y una vez detectada una amenaza real, imaginaria, probable o no, y si se ha decidido hacer un plan para enfrentarse a ella hay que analizar la situación.

En los casos en que se tenga que tomar una decisión con información incompleta hay que determinar los elementos relevantes y obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos y la forma en que debemos influir sobre ellos.

Existen ciertos aspectos importantes que afectan la toma de decisiones en un entorno cambiante:

- La educación o preparación académica de los participantes.
- El nivel de decisión que se le otorga a cada persona.
- Los propios valores o creencias.
- Motivación.
- Expectativas.
- Intereses.

También existen sesgos sistemáticos que influyen la toma de decisiones en entornos cambiantes:

- Información
- Conocimientos
- Experiencia
- Análisis
- Juicio

3.3.4 Motivaciones y Valores

a. Deseo de obtener logros en su trabajo

Según David McClelland existen tres necesidades o motivos importantes en la Motivación uno de ellos es la necesidad de obtener logros, el impulso por destacar, alcanzar logros en relación con un conjunto de parámetros y luchar para triunfar.

De hecho la mayoría de personas tienen un afán desmedido por triunfar, pero sólo lucha por obtener logros personales y no por los premios del éxito en sí. Este impulso representa la necesidad de obtener logros en general ya sea en el trabajo o de manera personal.

McClelland con base en sus investigaciones sobre este tema llegó a la conclusión de que las personas que tienen mayor necesidad le distingue su

deseo de hacer las cosas mejor, ellos buscan las situaciones en las cuales puedan encontrar soluciones a problemas, en los cuales puedan recibir retroalimentación rápida y contundentemente respecto a su desempeño y llegar a alcanzar los logros en su trabajo que desea.

b. Compromiso con la organización y su misión

Paul Thomas considera que la mejor manera en la que las organizaciones pueden lograr compromiso por parte de sus subordinados es lograr democratizar la fuerza de trabajo, misma que permite a sus empleados pensar por sí mismos y tomar decisiones consiguiendo compromiso y productividad.

Thomas dice que se debe confiar en los empleados y que ellos deben recibir poderes, libertad de pensar, opinar y decidir. Para ello, explica, los directivos deben renunciar al control que siempre han tenido, o que creen erróneamente haber tenido.

Y es que es precisamente la forma en que cada organización recibe las ideas de sus empleados uno de los factores fundamentales para construir un compromiso fuerte por parte de ellos, repercutiendo así en la productividad general.

La libertad y la democracia deben ser bienvenidas en las compañías dejando atrás un falso control que lo único que hace es afectar negativamente el

funcionamiento y la productividad de la organización. Cuando un empleado se siente en confianza y ve que valoran sus conocimientos en un área y que confían en sus decisiones tratará de dar lo mejor de sí mismo y podrá pensar con tranquilidad, logrando resultados positivos que se reflejarán en toda la compañía, identificándose con su visión y comprometiéndose con ella.

c. Deseo de trabajar a través de personas

Todo líder de una organización tiene ese profundo deseo de trabajar a través de su gente, de subgerentes que se encarguen de sus subordinados, no se necesita que el gerente este de lleno en cada área de la organización para eso sirve la delegación de autoridad y como se señala anteriormente el trabajo a través de las personas.

Pero para ello es necesario que un gerente tenga una desarrollada inteligencia emocional, la cual según Daniel Goleman, es la capacidad de reconocer nuestros sentimientos y los de los demás, para motivarnos y manejar adecuadamente las emociones, tanto en beneficio propio como en nuestras relaciones. La gente que tiene altos niveles de inteligencia emocional puede tratar a empleados con más facilidad.

El trabajar a través de personas implica que el gerente deba:

- Aprender y dominar técnicas para mejorar su autocontrol -anticipar situaciones que disparaban sus propias emociones.

- Practicar y ensayar mentalmente estas respuestas con la mayor asiduidad posible.
- Simular situaciones conflictivas con sus compañeros de estudio, de modo tal de encontrar nuevas estrategias de autocontrol. Lidar con personas es un desafío para los actuales empresarios y directivos.

d. Aspiraciones y ambiciones respecto de su carrera

Una carrera profesional es un conjunto de proyectos que permiten aprender nuevas habilidades, ganar experiencia, adquirir conocimientos, y crecer junto a actuales y futuros socios. Lo importante es ser consistentes en el tiempo cultivando una habilidad que otros identifiquen, reconozcan, y recomienden. La profesión sirve para potenciar la carrera, pero no la determina.

El ser ambicioso en nuestra carrera profesional significa que si terminaste la enseñanza media y decidiste seguir estudiando, si estás indeciso entre varias opciones académicas, decidas una de ellas y la tomes como primera opción.

e. Grado de dedicación a su carrera

El gerente debe tener una dedicación profunda a su carrera profesional porque dependiendo de ello se va a reflejar resultados positivos en la organización, el formarse como un profesional debe ser la prioridad de

todo líder, el buscar especializarse también va a permitir desarrollar al máximo sus habilidades profesionales.

Un líder debe estar en la capacidad de aprender a explorar e investigar las posibilidades y mayores ocupaciones. Intereses inventarios de las pruebas y la carrera no le dirán lo que usted puede o debe hacer. Ellos, sin embargo, sólo le ayudarán a organizar sus pensamientos e ideas acerca de mayores, las carreras y ocupaciones.

f. Deseo de funcionar como gerente general, libre de preocupaciones de tipo funcional o técnico

Un gerente general siempre esta en la búsqueda de liberarse de las preocupaciones inevitables del trabajo, para lo cual es imprescindible tomar al liderazgo en la labor del profesional deportivamente. Teniendo en cuenta que el líder es un gran comunicador nato, una persona con carisma capaz no tan solo de dirigir sino también de entusiasmar, y liberar de toda intranquilidad incluso a sus empleados al menos de las de tipo funcionales o técnicas, porque estas son más fáciles de preveer con una buena funcionalidad operativa.

g. Grado en que se siente cómodo al ejercer el poder y la autoridad

El grado en que una persona se va a sentir cómoda al ocupar una posición de autoridad tiene que ver totalmente con su vocación de liderazgo.

Tannenbaum y Schmidt indican tres conjuntos de fuerzas que deben ser consideradas al momento de ocupar una posición gerencial:

- Fuerzas del líder mismo
- Fuerzas de los subordinados y
- Fuerzas de la situación

El poder y la autoridad sirve como una especie de puente 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.

h. Deseo de un alto nivel de responsabilidad.

“Para crear empresas de alto desempeño para el próximo siglo, la mayoría de los líderes empresariales están movilizándolo a su personal sobre los siguientes puntos: empowerment, visión, valores compartidos, una cultura sana, calidad total, servicio superior, diversidad, responsabilidad social y estrategias para la competitividad global. Estos aspectos se han convertido en la nueva moneda del liderazgo, necesaria no solo para sobrevivir sino para prosperar en el siglo XXI.

El nuevo liderazgo también debe ser distribuido y compartido, además de desarrollar equipos de colaboradores autodirigidos capaces de tomar decisiones sensible y de marchar al ritmo del cambio. En conjunto, los equipos de liderazgo generarán el poder necesario para poner en ejecución las nuevas destrezas para dominar el cambio de manera dinámica y exitosa”.³¹

Lo más importante cuando existe un deseo de un alto nivel de responsabilidad, es saber que el principal compromiso se lo tiene con su gente.

“Las habilidades en el trato con la gente implican comprender que la gente tiene opciones y que su productividad está en función de su actitud y respeto hacia las personas con las que trabajan. El mejor elemento de predicción de las actitudes de la gente hacia su empresa es la relación que tiene con su supervisor. Si respetan a esa persona y se sienten a su vez respetadas, entonces el ambiente será de lo más positivo. Poseer habilidades en el trato con la gente significa tener el discernimiento y el instinto para tratar a las personas como uno mismo desearía ser tratado.

Las habilidades en el trato con la gente hacen posible que las empresas se adapten al acelerado ritmo de cambio que impera en nuestra época. Para ser capaces de integrar equipos multifuncionales, o equipos entre proveedores y clientes de una empresa, los altos directivos deben poner el ejemplo al ser

³¹ L., MCFARLAND. (1996). *Liderazgo Para El Siglo XXI*. Colombia: McGraw Hill Interamericana S.A. p. 59.

respetuosos, pero abiertos, amigables pero profesionales, corteses y gentiles pero eficientes en cuanto al uso de su tiempo. Los líderes de éxito manejan los desacuerdos sin hacer que se vuelvan asuntos personales. Los líderes con buenas habilidades en el trato con la gente asumen la buena voluntad; les prestan atención a los demás y buscan retroalimentación. Toman como propia la responsabilidad de garantizar que se llegue a las conclusiones apropiadas”.³²

i. Disposición a asumir riesgos al momento de tomar decisiones difíciles

En muchas de las situaciones la principal persona sobre la que recae la disposición a asumir riesgos es el gerente es por eso que debe tener las habilidades necesarias para tomar decisiones difíciles.

La toma de decisiones en una organización invade cuatro funciones administrativas:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

Cuando el gerente tiene disposición a asumir riesgos al momento de tomar decisiones difíciles, una de las consideraciones al evaluar la adaptación

³² J., RAU. (1999). *Secretos de la Jungla Corporativa*. México: McGraw Hill Interamericana Editores S.A. p. 25.

cultural es la tenacidad y franqueza en las discusiones y conversaciones. En algunas empresas existe el entendimiento de que la gente se centra en los hechos, y los desacuerdos se expresan con brutal candor.

“La formulación más útil de las distintas posibilidades de acción que tiene el gerente la han proporcionado Tannenbaum y Schmidt (1958). Estos indican una cualidad o dimensión básica que va, desde la autocracia total del líder, en un extremo, hasta la total autonomía del grupo, en el otro extremo. En un extremo, el líder toma la decisión y se limita a comunicársela a las otras personas involucradas en el asunto; en el otro extremo, el líder anuncia el objetivo final que ha de alcanzarse, pero concede al grupo completa libertad en cuanto a cómo alcanzar tal objetivo”.³³

j. Deseo de inspeccionar y supervisar las actividades de sus subordinados

Las personas con buenas habilidades tratan a sus subordinados y a los empleados que no están en puestos gerenciales como individuos, no como computadoras. Se aprenden su nombre y entablan conversaciones breves aunque corteses con ellos. Visitan a la gente en su propio territorio y no suponen que por su excelsa posición en la jerarquía la gente tiene que ir hacia ellos. Muestran respeto por el tiempo de los demás y se interesan en sus actividades.

³³ *Ibíd.* p. 61.

Existen valores individuales que deben ser tomados en cuenta para cambiar en todo esfuerzo de desarrollo organizacional y se refieren específicamente la relativa atención prestada a aspectos como:

- Al trabajo frente a los asuntos humanos, en vista de que la tarea del gerente sólo puede ser cumplida por intermedio de otras personas.
- Al contenido del trabajo y la estructura de la organización frente al proceso de ejecución del trabajo. Los gerentes tienden a atender sobre todo al contenido de las decisiones, interacciones y comunicaciones y a subestimar la importancia de la “personalidad”, los “sentimientos” y el “modo de hacer las cosas”.
- La producción lograda a corto plazo frente a la eficiencia a largo plazo. La mayoría de los gerentes creen que todas las horas de todos los días deben dedicarse a actividades que produzcan algo inmediatamente.
- La necesidad de un diagnóstico continuo como alternativa a la insistencia en generalizaciones y principios por medio de los cuales opera. Se puede descubrir que el diagnóstico permanente puede ser divertido y puede llevar a un continuo mejoramiento de la ejecución cotidiana de la tarea o trabajo.

4 HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SUBSECTOR DE LA FABRICACIÓN DE CEMENTOS, FABRICACIÓN DE MUEBLES, FABRICACIÓN DE CERÁMICAS, FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PLÁSTICO Y OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS DE LA GRAN INDUSTRIA DE QUITO

4.1 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES

Para el proceso de identificación de las habilidades que son desarrolladas por los gerentes de la gran industria de Quito-subsector de la fabricación de cementos, fabricación de muebles, fabricación de cerámicas, fabricación de artículos de plástico y otras industrias manufactureras, se seleccionó a empresas representativas de cada uno de los subsectores domiciliadas en la Ciudad de Quito en base al Ranking de las mil mejores empresas del año 2007 que fue publicado por la Superintendencia de Compañías.

La investigación se dirigió a los gerentes de estas empresas, de acuerdo al siguiente nivel jerárquico:

- Gerente de Primer Nivel: Gerente General
- Gerente de Segundo Nivel: Gerente de área
- Gerentes del Tercer Nivel: Jefes de departamento

La herramienta de investigación utilizada fue una encuesta conformada por:

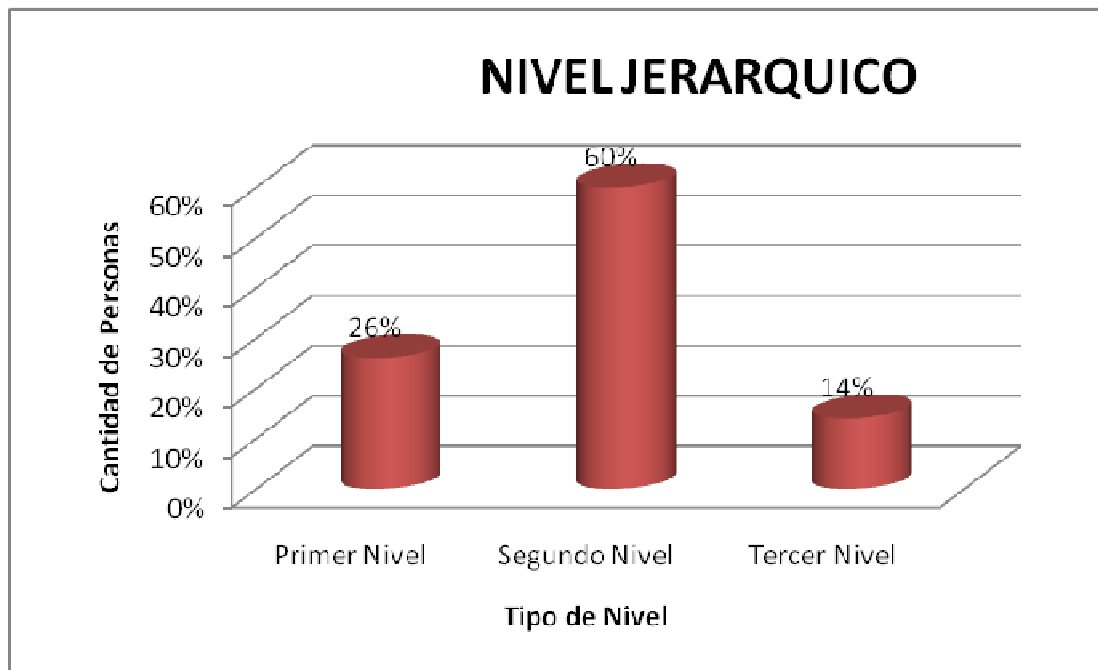
- Cinco preguntas cerradas sobre las características generales de los entrevistados.
- Y ochenta preguntas cerradas con escalas de evaluación tipo Likert y que representan las diferentes habilidades que una persona en calidad de gerente debe desarrollar en una empresa. La encuesta fue dividida en cuatro grupos de habilidades gerenciales de veinte preguntas cada uno, que hacen correspondencia a los cuatro grupos de habilidades. La puntuación máxima que se puede obtener en cada grupo de habilidad es de 100 puntos.

La encuesta tiene una gran cantidad de preguntas y es esa justamente una de las limitaciones, esto en vista de que algunos de los encuestados no contaban con el tiempo necesario para responder. En lo que respecta al acercamiento a las empresas fue difícil en la mayoría de los casos y ese fue el riesgo tomado al enfocarnos en empresas de la Gran Industria, pero que finalmente fue culminado con éxito al hacer uso de todas las herramientas que nuestras dirigentas pusieron a nuestro alcance.

Se obtuvieron 50 encuestas en total de una población de 90 gerentes. La investigación se elaboró con un nivel de confianza de 94,4% y un margen de error de 5,6%. Los datos se midieron a través de la media para cada una de las variables analizadas.

Los resultados obtenidos sobre los aspectos generales de los encuestados en base a la información tabulada son los siguientes:

Gráfico N° 5

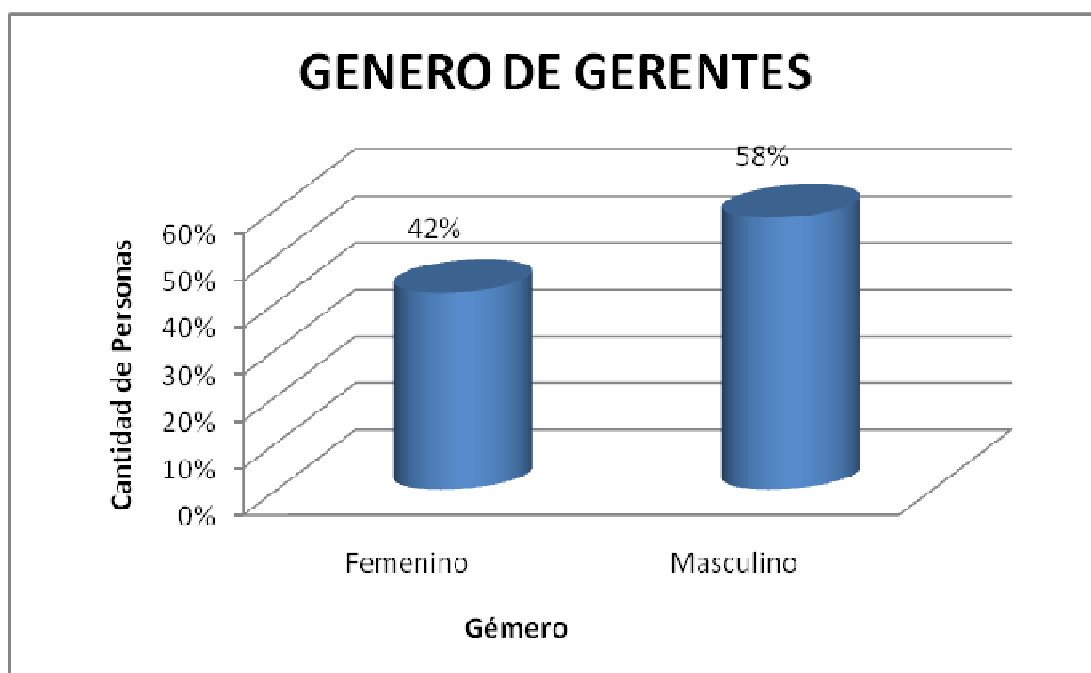


Fuente: Investigación realizada para Disertación de Grado, PUCE, FCAC, 2010.

Elaborado por: Paola Alexandra Alulema Yáñez

Del total de encuestas realizadas la mayoría corresponden a gerentes de segundo nivel (60%), el 26% pertenecen a gerentes de primer nivel y el 14% a gerentes de tercer nivel.

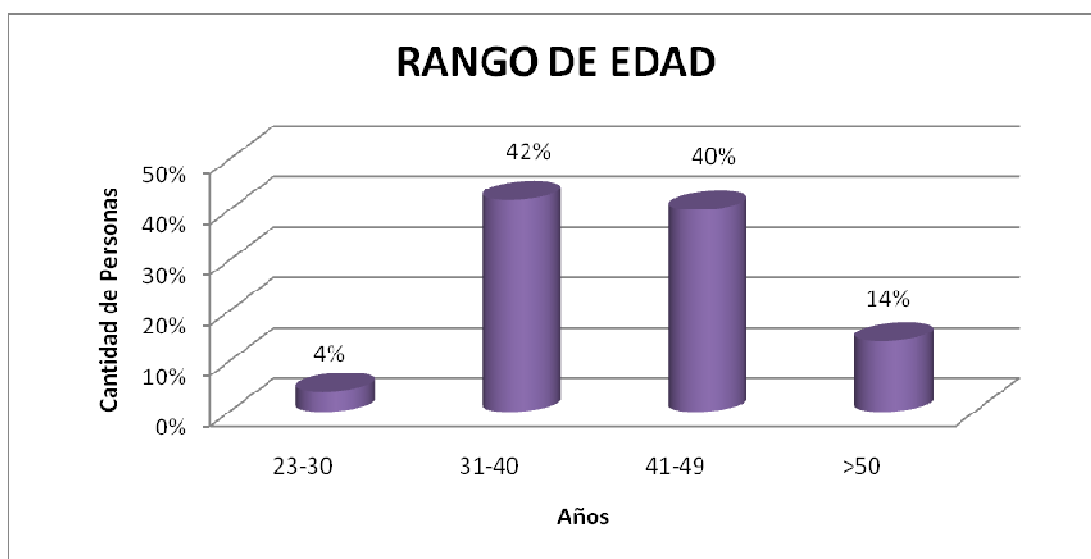
Gráfico N° 6



Fuente: Investigación realizada para Disertación de Grado, PUCE, FCAC, 2010.

Elaborado por: Paola Alexandra Alulema Yáñez

El 42% de gerentes encuestados son mujeres y el 58% son hombres. De los resultados obtenidos podemos observar que pese a que los hombres tienen un mayor porcentaje, las mujeres no están excluidas de los puestos de gerencia y que actualmente son tomadas en cuenta en las grandes organizaciones de las Industrias de Quito.

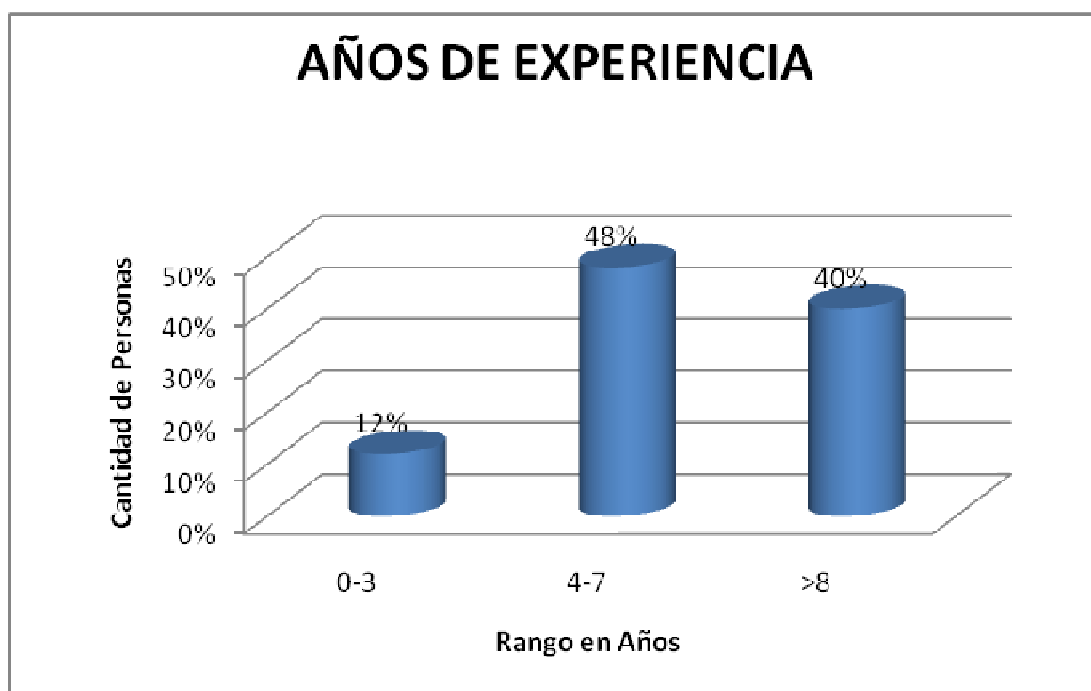
Gráfico N° 7

Fuente: Investigación realizada para Disertación de Grado, PUCE, FCAC, 2010.

Elaborado por: Paola Alexandra Alulema Yáñez

El 42% de los encuestados tienen un rango de edad entre 31 y 40 años, el 40% entre 41 y 49 años, el 14% tienen entre 50 años o más y apenas el 4% tienen entre 23 y 30 años. Es decir que los cargos gerenciales están ocupados mayormente por individuos que tienen entre 31 y 49 años de edad y en menor frecuencia por aquellos que tienen entre 23 a 30 años y 50 años o más.

Gráfico N° 8

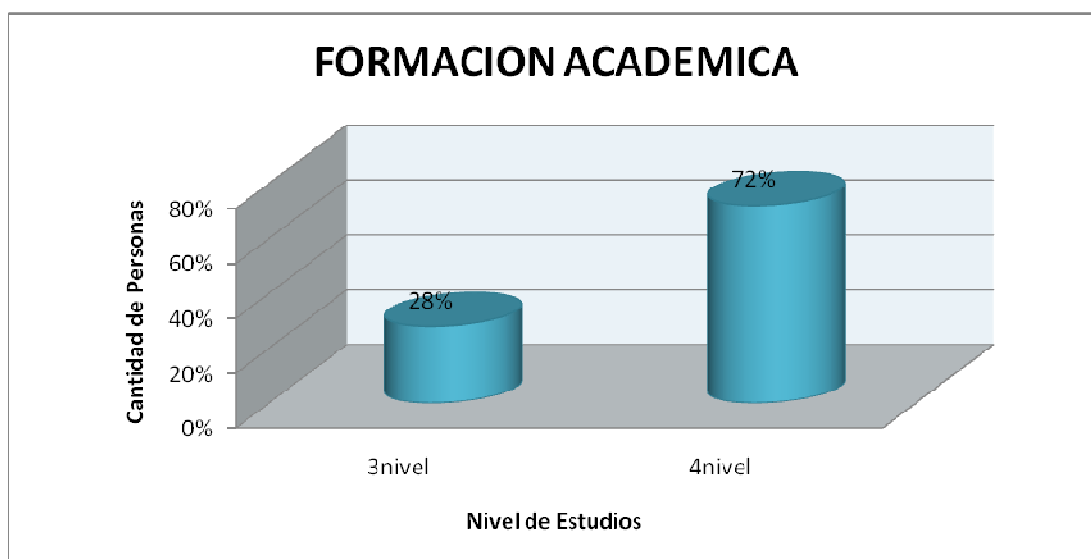


Fuente: Investigación realizada para Disertación de Grado, PUCE, FCAC, 2010.

Elaborado por: Paola Alexandra Alulema Yáñez

En su gran mayoría los encuestados tienen entre 4 y 7 años de experiencia más de ochos años de experiencia en su cargo (48%), el 40% de los gerentes encuestados tienen más de 8 años de experiencia y finalmente solo el 12% de los encuestados tienen entre 0 y 3 años de experiencia en el mercado laboral.

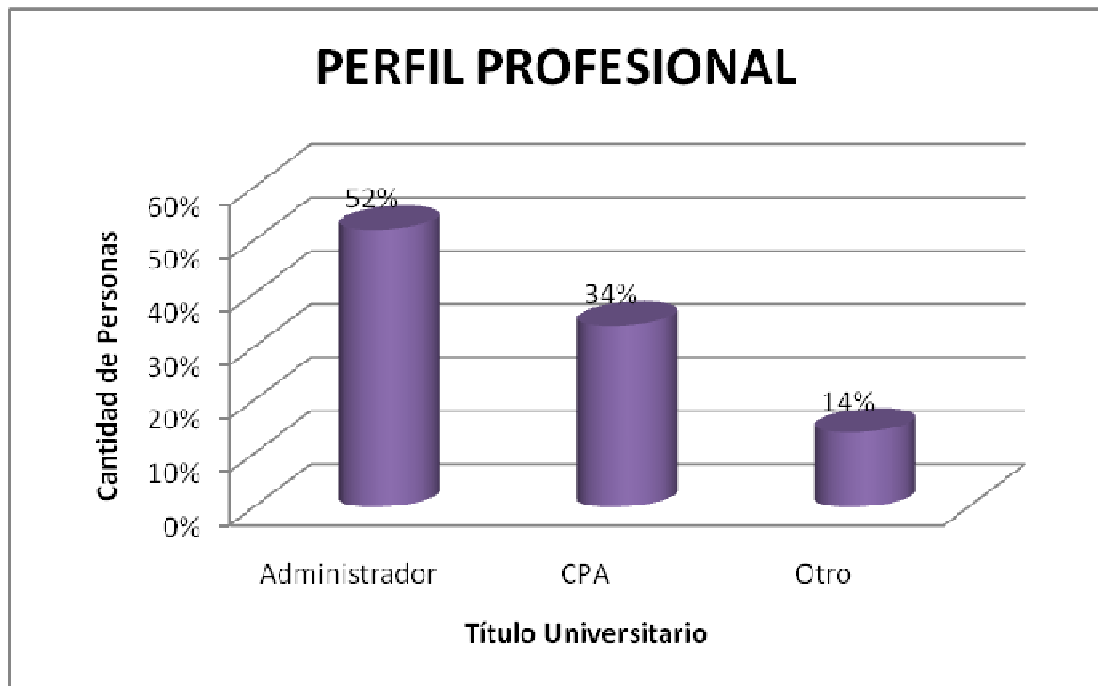
Esto implica que en vista de que la diferencia en porcentajes no es grande entre los dos últimos rangos podemos definir que la mayor parte de gerentes tienen amplia experiencia en sus cargos (4-7 y más de ocho años de experiencia).

Gráfico N° 9

Fuente: Investigación realizada para Disertación de Grado, PUCE, FCAC, 2010.

Elaborado por: Paola Alexandra Alulema Yáñez

El 28% de los encuestados tienen una formación académica de tercer nivel, el otro 72% tienen una formación académica de cuarto nivel y el 0% de gerentes encuestados no tienen una formación académica de tercer o cuarto nivel. Esto nos da a conocer la importancia del estudio y la especialización que existe hoy en día en los niveles gerenciales, sobre todo en las empresas de la gran industria y en especial en los subsectores de mi investigación requiere tener estudios de cuarto nivel que le los suficientes conocimientos a los gerentes.

Gráfico N° 10

Fuente: Investigación realizada para Disertación de Grado, PUCE, FCAC, 2010.

Elaborado por: Paola Alexandra Alulema Yáñez

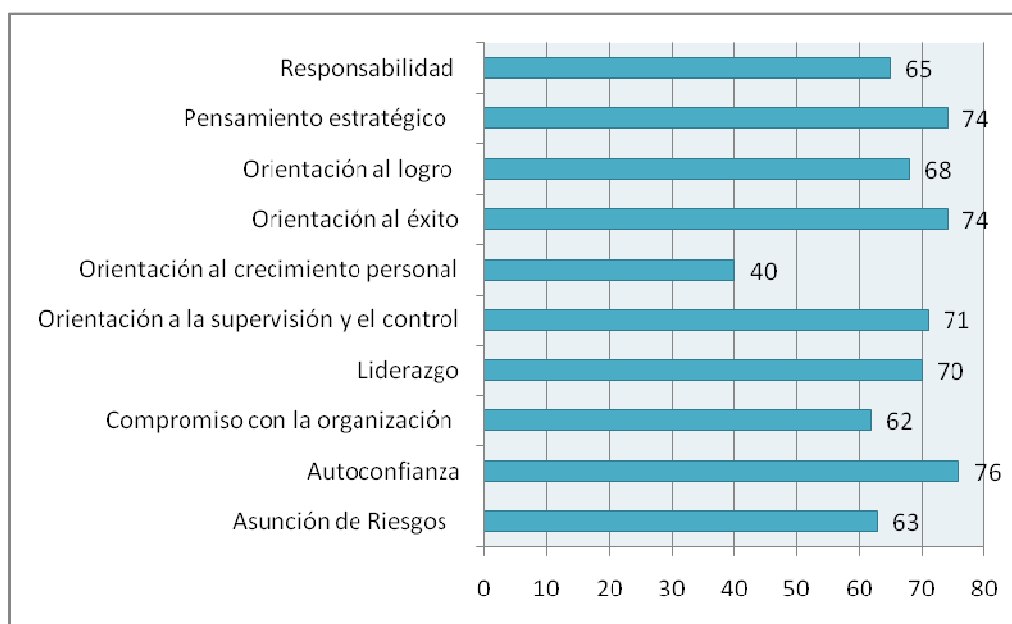
Los cargos gerenciales son ocupados por profesionales de Administración en un buen porcentaje (52%), el 34% tienen CPA y finalmente el 14% tienen otro perfil profesional.

4.1.1 Motivación y Valores

A continuación se presenta un gráfico con los resultados obtenidos sobre las habilidades de motivación y valores de los gerentes de la Gran Industria de Quito-subsector de edición e impresión, CIU: D2694, D3610, D2691, D2520 y D3699.

Gráfico N° 11

Habilidades Motivacionales
CIU: D2694, D3610, D2691, D2520 y D3699.



Fuente: Investigación realizada para Disertación de Grado, PUCE, FCAC, 2010.

Elaborado por: Paola Alexandra Alulema Yáñez

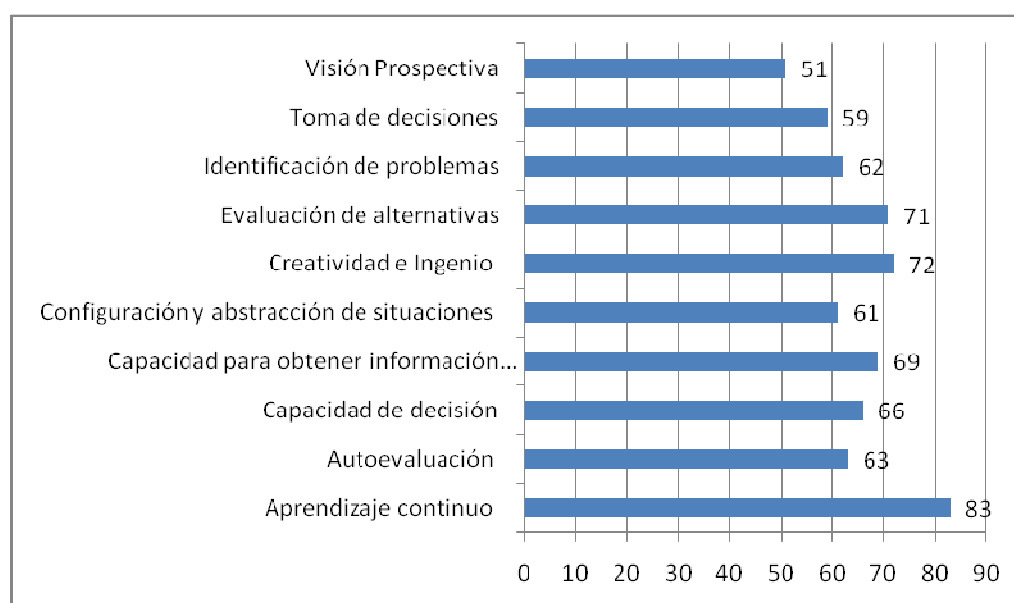
Como se observa en el gráfico anterior las habilidades de motivación y valores más destacadas son: la autoconfianza, la orientación al éxito y el pensamiento estratégico; siendo la más débil: la orientación al crecimiento profesional en la organización.

4.1.2 Habilidades Analíticas

En el siguiente gráfico se puede apreciar que las habilidades analíticas encontradas en los subsectores sometidos al estudio.

Gráfico N° 12

Habilidades Analíticas
CIU: D2694, D3610, D2691, D2520 y D3699.



Fuente: Investigación realizada para Disertación de Grado, PUCE, FCAC, 2010.

Elaborado por: Paola Alexandra Alulema Yáñez

La gráfica nos permite visualizar las habilidades analíticas que están más presentes, estas son: aprendizaje continuo, evaluación de alternativas y creatividad e ingenio.

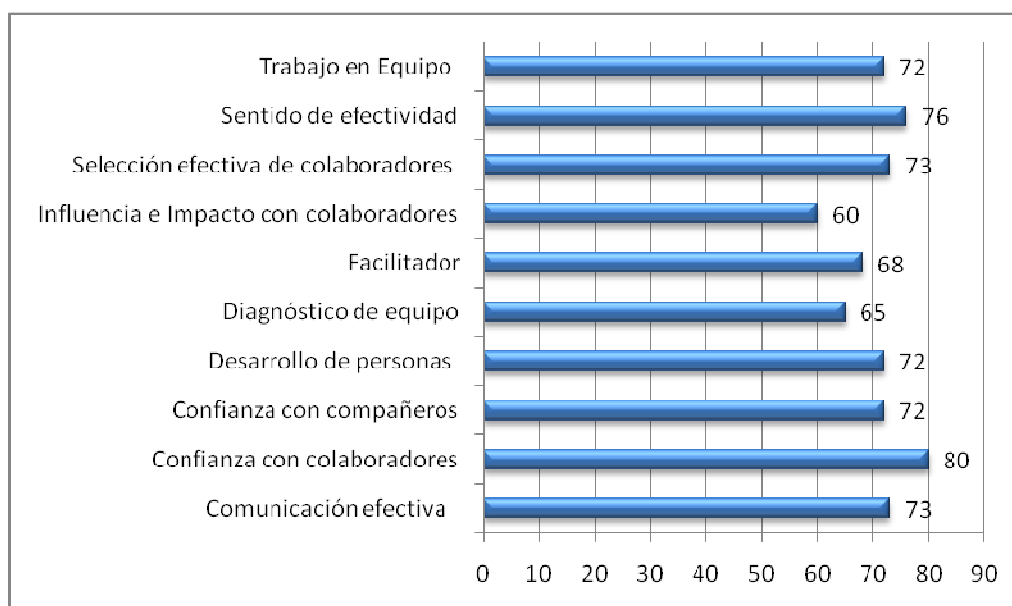
Las habilidades analíticas menos aplicadas por los gerentes de los subsectores tomados en cuenta para la investigación son: visión prospectiva y toma de decisiones.

4.1.3 Habilidades Interpersonales

Las habilidades interpersonales con mayor y menor presencia entre los encuestados se encuentran expuestas en los resultados obtenidos en la tabulación:

Gráfico N° 13

Habilidades Interpersonales
CIU: D2694, D3610, D2691, D2520 y D3699



Fuente: Investigación realizada para Disertación de Grado, PUCE, FCAC, 2010.

Elaborado por: Paola Alexandra Alulema Yánez

Confianza en colaboradores, sentido de efectividad, comunicación efectiva y Desarrollo de personas, facilitador y selección efectiva de colaboradores son las habilidades interpersonales más desarrolladas en los gerentes de los subsectores analizados. Por otro lado las habilidades gerenciales menos desarrolladas han sido la influencia e impacto con colaboradores y el diagnóstico de equipo. Esto nos permite visualizar que existe una falencia en las relaciones interpersonales que tienen los gerentes del sector con su gente, esto perjudica notoriamente el proceso de cambio de la organización.

4.1.4 Habilidades Emocionales

Las habilidades emocionales son muy importantes y trascendentes para ser tomadas en cuenta por los gerentes de los subsectores encuestados, y después

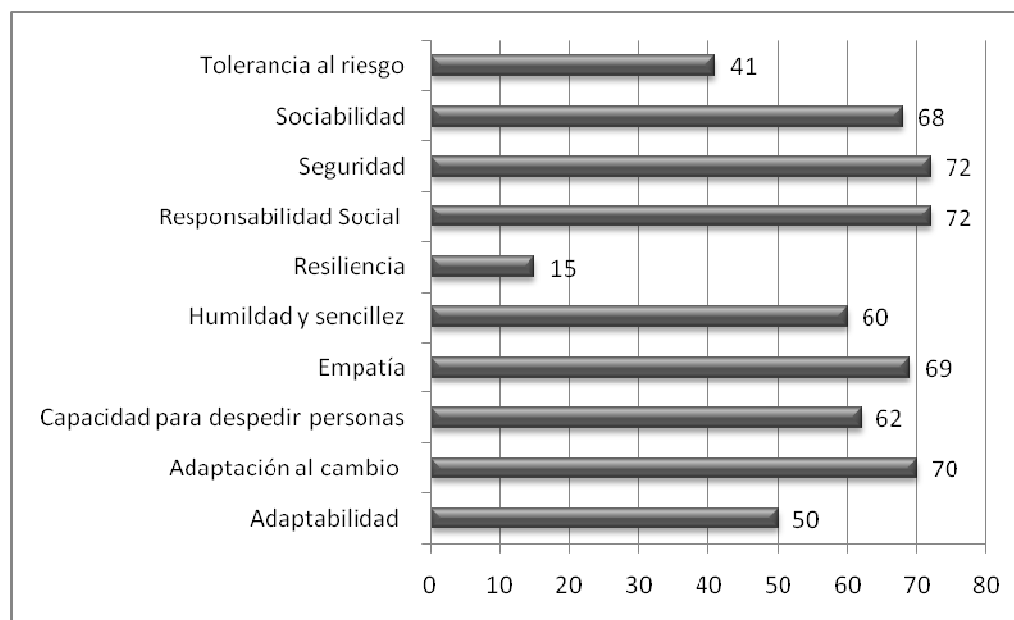
de verificar resultados podemos establecer que las habilidades más desarrolladas son: seguridad y responsabilidad social.

Las habilidades emocionales menos presentes en los gerentes de la Gran Industria de Quito de los subsectores analizados son: tolerancia al riesgo y resiliencia, esto afecta directamente el clima laboral y en el futuro podría llevar al fracaso a la organización.

En el siguiente gráfico se presenta la puntuación obtenida por cada habilidad emocional:

Gráfico N° 14

Habilidades Emocionales
CIU: D2694, D3610, D2691, D2520 y D3699



Fuente: Investigación realizada para Disertación de Grado, PUCE, FCAC, 2010.

Elaborado por: Paola Alexandra Alulema Yáñez

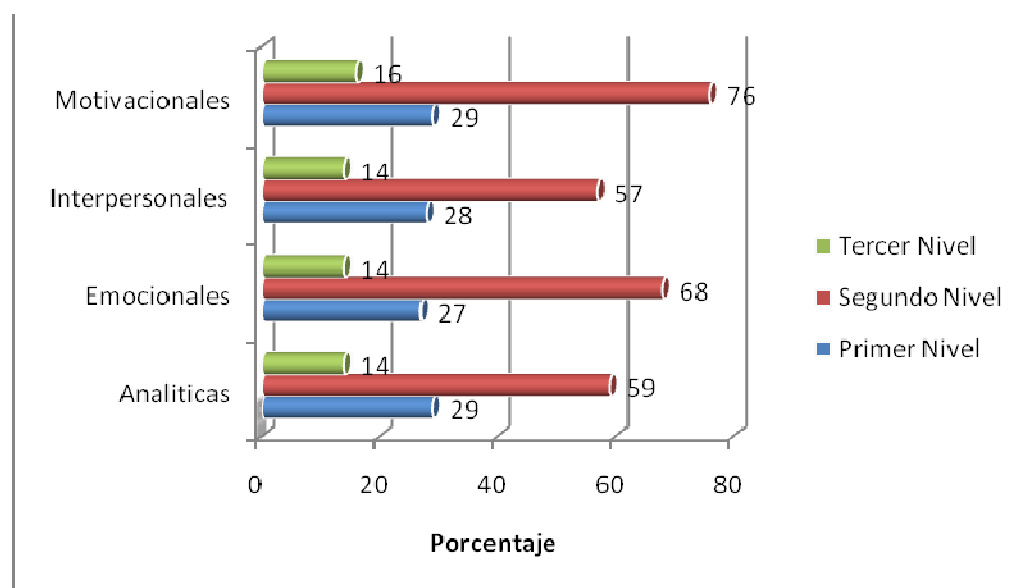
4.2 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLE

4.2.1 Nivel Jerárquico

De acuerdo al nivel jerárquico de los gerentes tomados como muestra al realizar esta investigación las habilidades de motivación y valores se destacan en todos los niveles jerárquicos. Por otro lado en los gerentes de segundo nivel se evidenció un mayor dominio de habilidades de motivación y valores, analíticas, interpersonales y emocionales en comparación con los resultados obtenidos de los gerentes de primer y tercer nivel.

En las habilidades gerenciales identificadas según el nivel gerencial de los encuestados se puede apreciar que los gerentes de segundo nivel presentan las calificaciones más altas de todo el grupo.

Gráfico N° 15



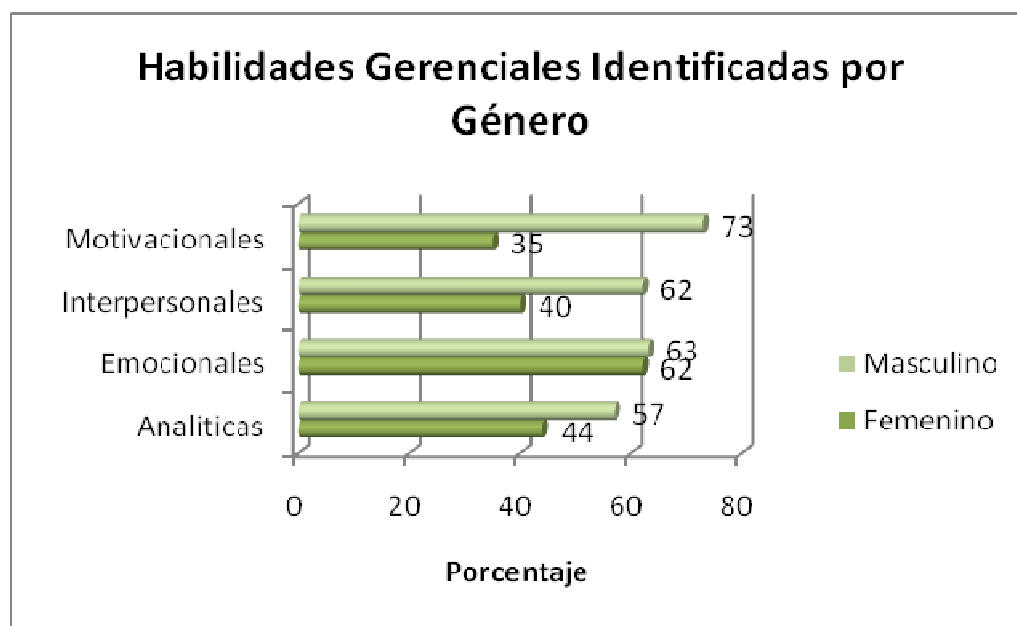
Fuente: Investigación realizada para Disertación de Grado, PUCE, FCAC, 2010.

Elaborado por: Paola Alexandra Alulema Yánez

4.2.2 Género

Las habilidades gerenciales según el género de los encuestados muestran que los hombres tienen un puntaje mayor al de las mujeres en casi todos los grupos de habilidades gerenciales, a excepción de las habilidades emocionales. La mayor diferencia entre las puntuaciones de hombres y mujeres se observa en las habilidades de motivación y valores y en las habilidades interpersonales. Para desempeñar cargos de gerencia, tanto hombres y mujeres emplean habilidades emocionales en la misma intensidad.

Gráfico N° 16



Fuente: Investigación realizada para Disertación de Grado, PUCE, FCAC, 2010.

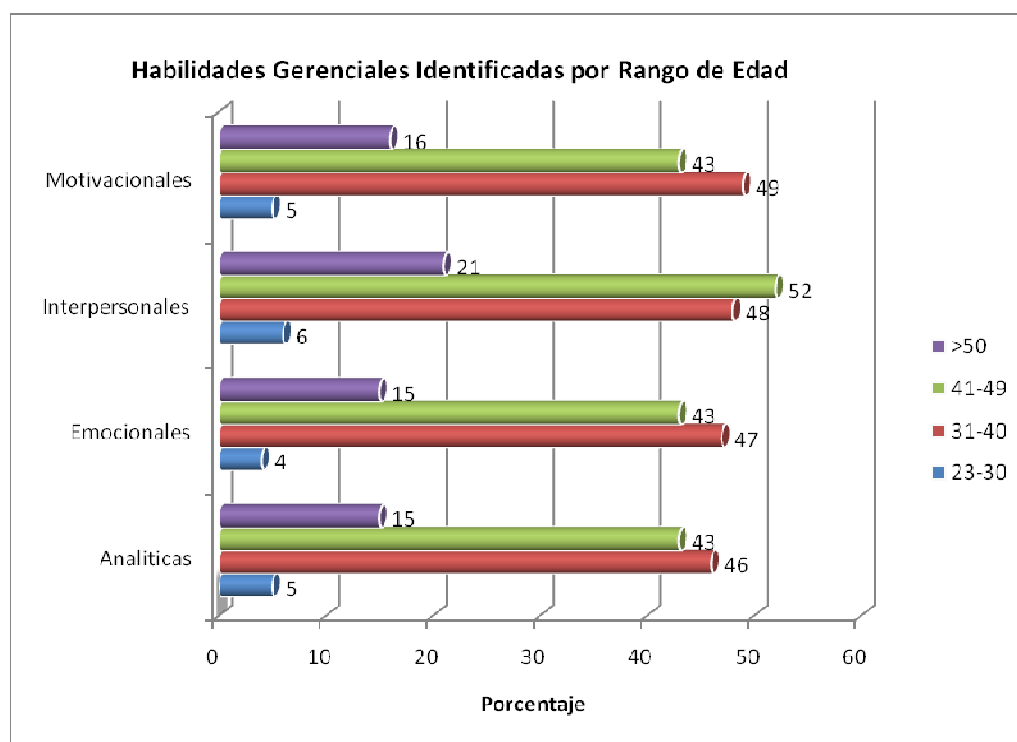
Elaborado por: Paola Alexandra Alulema Yáñez

4.2.3 Rango de Edad

De acuerdo a la información conseguida en base a la investigación realizada se puede considerar que en todos los rangos de edad predominan las habilidades

de interpersonales. En todos los grupos de habilidades gerenciales se presenta el siguiente patrón: los gerentes comprendidos entre los rangos de edad de 41-49 años y 31 y 40 años emplean con mayor frecuencia habilidades analíticas, emocionales, interpersonales y de motivación y valores que aquellos con un rango de edad mayor de 50 años y menor de 30 años.

Gráfico N° 17



Fuente: Investigación realizada para Disertación de Grado, PUCE, FCAC, 2010.

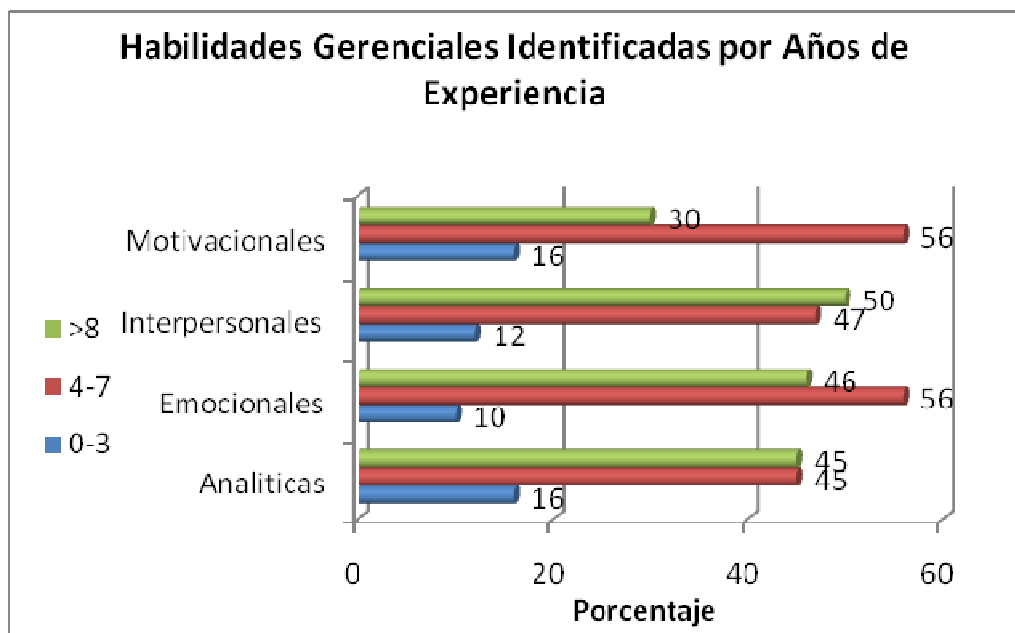
Elaborado por: Paola Alexandra Alulema Yánez

4.2.4 Experiencia en el Cargo

Con base en la gráfica obtenida se observa que los gerentes que tienen entre 4 - 7 años y más de ocho años de experiencia en el cargo, tienden a emplear más habilidades analíticas, emocionales, interpersonales y de motivación y valores, que los gerentes que tienen menos años de experiencia en el cargo. En el rango

de experiencia en el cargo de 4-7 años, las habilidades de motivación y valores y emocionales son las más desarrolladas, mientras que en el rango de experiencia en el cargo mayor a 8 años, solo las habilidades de motivación y valores y las habilidades analíticas son las menos empleadas en ambos casos.

Gráfico N° 18



Fuente: Investigación realizada para Disertación de Grado, PUCE, FCAC, 2010.

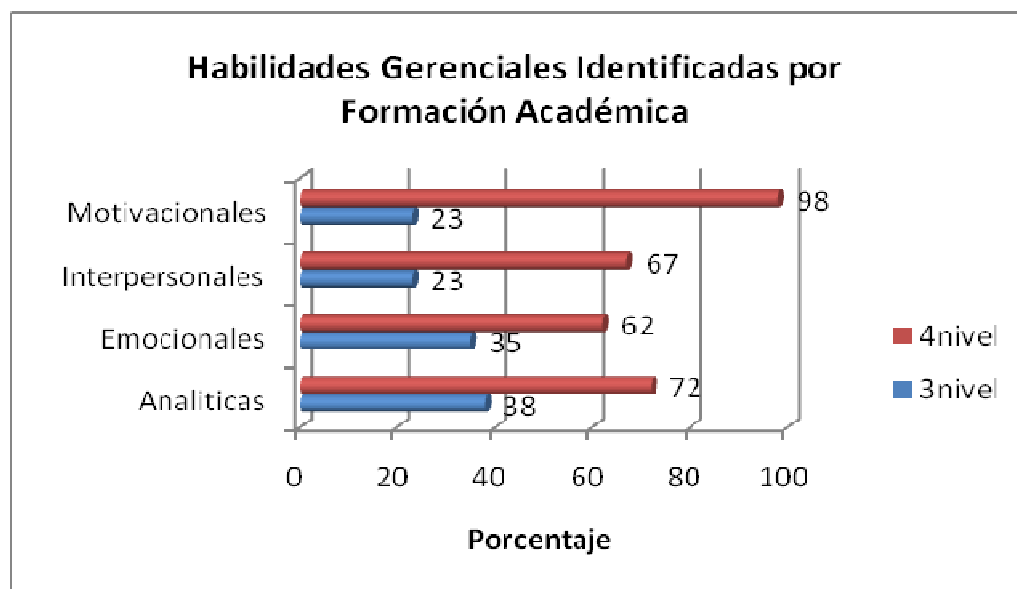
Elaborado por: Paola Alexandra Alulema Yáñez

4.2.5 Formación Académica

La formación académica en la industria manufacturera estudiada influye en gran medida en el desarrollo de habilidades en los gerentes. Aquellos encuestados con formación de tercer nivel hacen menos uso de habilidades gerenciales que aquellos con formación académica de cuarto nivel con un postgrado, un masterado o doctorado que tienen valores realmente altos al evaluar la puesta en práctica de sus habilidades gerenciales. No es posible

evaluara los gerentes de otros niveles porque no existieron resultados favorables a ser tomados en cuenta al momento de realizar la encuesta.

Gráfico N° 19



Fuente: Investigación realizada para Disertación de Grado, PUCE, FCAC, 2010.

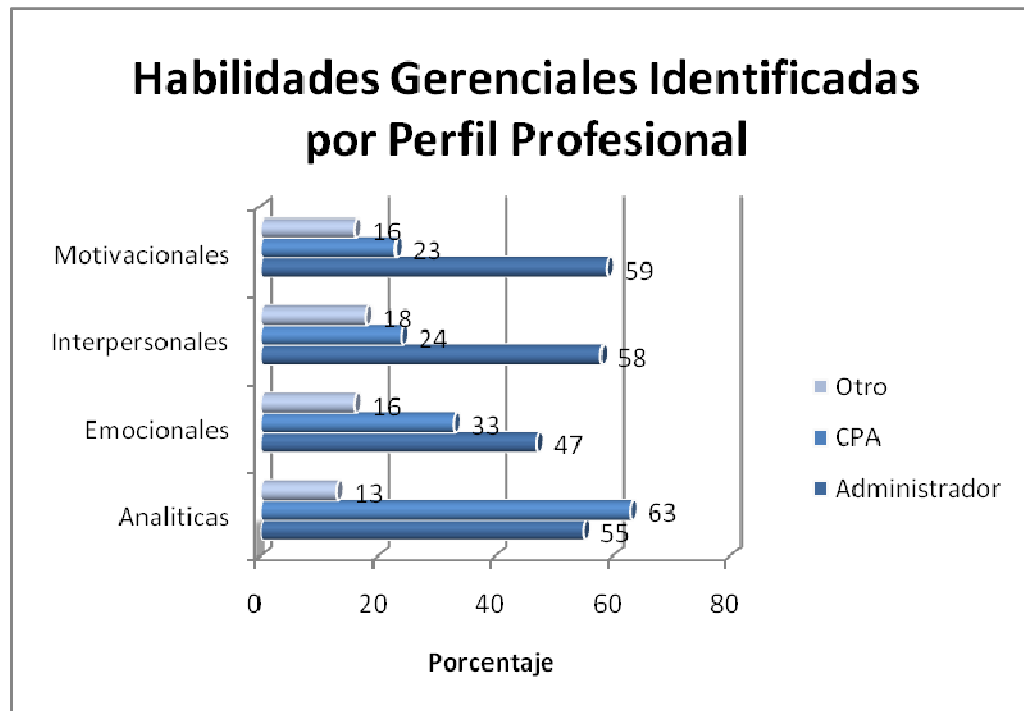
Elaborado por: Paola Alexandra Alulema Yánez

4.2.6 Perfil Profesional

Las habilidades gerenciales de acuerdo al perfil profesional tienen puntuaciones muy variadas en cada grupo de habilidad. Las puntuaciones de las habilidades analíticas son muy parejas para aquellos que tienen una profesión de Administrador, Contador u otro. En las habilidades analíticas, los gerentes con un perfil de Contador tienen mayor puntaje mientras que los otros tres tipos de habilidades no son desarrollados en niveles altos.

Las habilidades de motivación y valores son más empleadas por los administradores que los contadores o aquellos con otro perfil profesional, lo mismo sucede con las habilidades interpersonales y emocionales.

Gráfico N° 20



Fuente: Investigación realizada para Disertación de Grado, PUCE, FCAC, 2010.

Elaborado por: Paola Alexandra Alulema Yáñez

4.3 COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN

4.3.1 Comparación de Motivación y Valores

Las investigaciones de Edgar Schein acerca de este grupo de habilidades enfatizan el grado en que la persona realmente se encuentra dedicada a la carrera gerencial y la magnitud en la que se siente cómoda al desempeñar algunos de los deberes y responsabilidades de la gerencia. Dentro de las cuales el autor destaca:

- Equilibrio o balance entre los valores e intereses personales.
- Valores e intereses del cargo u organización.

- Grado de dedicación a la carrera.
- Compromiso con la organización y su misión.
- Deseo de obtener logros en el trabajo.

Conforme a los resultados obtenidos en la presente investigación se observa las habilidades descubiertas por los gerentes de la Gran Industria de Quito en el subsector estudiado coinciden con los resultados de las habilidades de motivación y valores promulgadas por Edgar Schein.

Los gerentes encuestados presentan un alto deseo de obtener logros en el trabajo y sus intereses, valores, compromiso y dedicación a la carrera están acorde al cargo que se encuentran desempeñando, además tienen un nivel de responsabilidad alto, que les ayuda a alcanzar y/o cumplir e identificarse con los objetivos planteados por la organización

4.3.2 Comparación de Habilidades Analíticas

Edgar Schein (1978) apuesta a que es fundamental que los gerentes cuenten con las siguientes habilidades analíticas al momento de desempeñar cargos gerenciales con éxito:

- Capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades.
- Capacidad de síntesis e interpretación de información.

- Capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas.

Al contrastar estas habilidades con las descubiertas en esta disertación podemos darnos cuenta de que los gerentes de los subsectores estudiados si están empleando las habilidades analíticas establecidas por Schein.

De acuerdo a los resultados obtenidos los gerentes han encontrado las maneras para desarrollar y mejorar habilidades como el aprendizaje continuo, creatividad e ingenio, evaluación de alternativas existentes e identificación de problemas en situaciones difíciles.

4.3.3 Comparación de Habilidades Interpersonales

Schein considera que las siguientes habilidades interpersonales son necesarias para desempeñarse como gerente de una organización:

- Desarrollo de un clima de colaboración.
- Comunicación interpersonal.
- Capacidad de influir en personas sobre las que no se tiene un control directo.

Los resultados también nos indican que las habilidades interpersonales de los gerentes encuestados se enfocan hacia la comunicación efectiva pese a que no

siempre son capaces de influir en personas sobre las que no poseen un control directo.

Los gerentes muestran poseer un buen manejo de habilidades para crear un clima de colaboración entre sus subordinados en vista de que son excelentes para propiciar relaciones de confianza con sus compañeros, colaboradores y superiores.

4.3.4 Comparación de Habilidades Emocionales

Las principales habilidades emocionales que sugiere como indispensables Schein, son:

- Enfrentar temas complejos con componentes de responsabilidad social.
- Perseverancia.
- Resolver situaciones de conflicto en la organización.
- Toma de decisiones en forma independiente de las opiniones de otros y frente a un entorno cambiante.

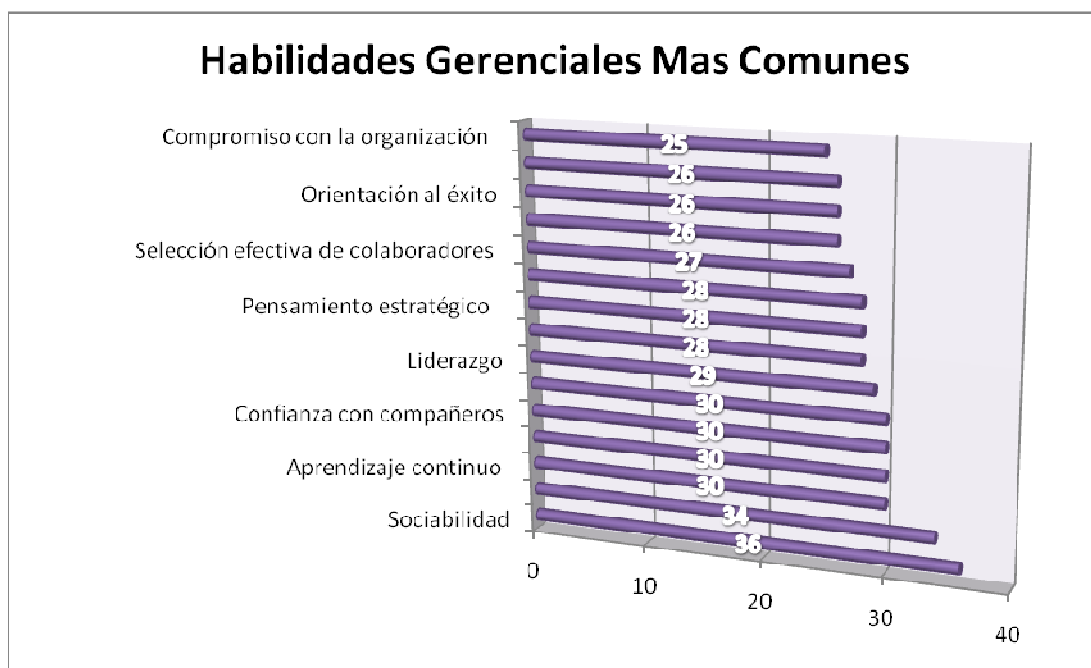
Los gerentes encuestados no cumplen con las habilidades emocionales más típicas propuestas por Edgar Schein. Dominan las habilidades para enfrentar temas complejos con componentes de responsabilidad social y seguridad. A los gerentes encuestados les es difícil la perseverancia y tienen dificultad en

asumir riesgos frente a un entorno cambiante, les resulta un poco difícil resolver situaciones de conflicto para la organización.

4.4 LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE LA GRAN INDUSTRIA DE QUITO CIIU: D2694, D3610, D2691, D2520 Y D3699

En el siguiente gráfico se expone el listado de las habilidades gerenciales más comunes en los subsectores tomados en cuenta en el estudio, CIIU: D2694, D3610, D2691, D2520 y D3699.

Gráfico N° 21



Fuente: Investigación realizada para Disertación de Grado, PUCE, FCAC, 2010.

Elaborado por: Paola Alexandra Alulema Yáñez

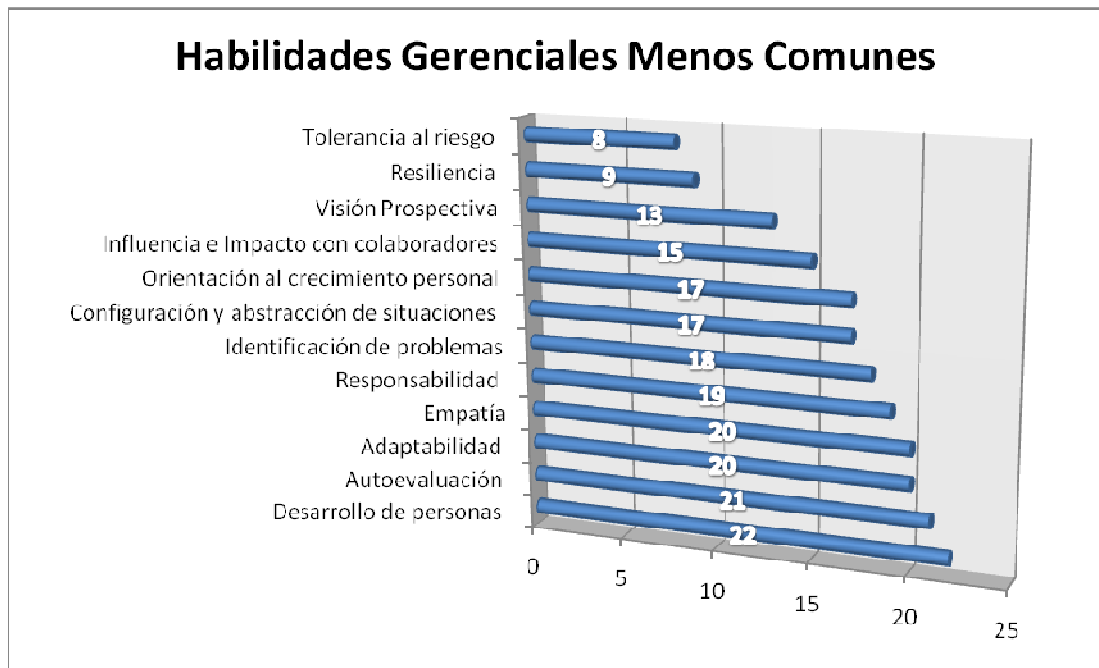
Las habilidades más aplicadas por los gerentes pertenecen al grupo de motivación y valores: 4 de las ocho habilidades más aplicadas corresponden al grupo de motivación y valores, 2 al grupo de habilidades interpersonales y sola una al grupo

de habilidades emocionales y otra al grupo de habilidades analíticas. Esta información valida los resultados presentados anteriormente sobre las habilidades gerenciales según las variables de: nivel jerárquico, género, rango de edad, años de experiencia en el cargo, formación académica y nivel profesional. En todos las variables analizadas las habilidades de motivación y valores son las habilidades de mayor dominio por los gerentes de la Gran Industria de Quito de los subsectores en cuestión.

4.5 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS PARA EJERCER CARGOS DE GERENTES EN LA GRAN INDUSTRIA DE QUITO CIU: D2694, D3610, D2691, D2520 Y D3699

Las habilidades menos aplicadas por los gerentes de la Gran Industria de Quito CIU: D2694, D3610, D2691, D2520 y D3699, son las habilidades emocionales y analíticas 8 de las doce habilidades de menor puntaje pertenecen a estos dos grupos, por otra parte 4 de las doce habilidades corresponden a motivacionales e interpersonales, lo cual nos permite evaluar cuales son las capacidades en las que deben poner mas énfasis para desarrollar las personas que se encuentran desempeñando un cargo gerencial.

Gráfico N° 22



Fuente: Investigación realizada para Disertación de Grado, PUCE, FCAC, 2010.

Elaborado por: Paola Alexandra Alulema Yáñez

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Las organizaciones que están continuamente avanzando pese a cualquier vicisitud que pueda presentarse son aquellas que muestran adaptabilidad al cambio. En un mundo, donde muchos aspectos que solían ser habituales se encuentran constantemente cambiando, las empresas requieren que sus gerentes desarrollen una serie de habilidades que podrían ser la diferencia entre el éxito o el fracaso de una organización como tal, esto ha sido el punto principal en los que se ha enfocado la investigación.

El estudio realizado permitió identificar con porcentajes reales la magnitud en la que los gerentes de la Gran Industria de Quito - subsector fabricación de cementos, fabricación de muebles, fabricación de cerámicas, fabricación de artículos de plástico y otras industrias manufactureras, han desarrollado habilidades estratégicas para desempeñar altos cargos.

El grado de dominio de las habilidades gerenciales fue evaluado en cuatro áreas específicas estas son: habilidades analíticas, habilidades interpersonales y motivación y valores y habilidades emocionales. Los resultados obtenidos a través del estudio indican que los gerentes de la gran industria de Quito- subsector fabricación de cementos, fabricación de muebles, fabricación de cerámicas, fabricación de artículos

de plástico y otras industrias manufactureras tienen un mayor dominio de habilidades de motivación y valores y en menor grado las habilidades interpersonales, habilidades analíticas y habilidades interpersonales.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, los gerentes de la gran industria de Quito de los subsectores sometidos al estudio demuestran lo siguiente:

- Su desempeño en cargos gerenciales está completamente orientado al éxito para lo cual se han permitido desarrollar su liderazgo y una forma de pensar más estratégica.
- Reflejan un bajo nivel de búsqueda de crecimiento personal, al igual que un bajo grado de compromiso con la organización, lo cual evidencia una falta de actitud orientada a asumir riesgos propios del negocio en el que se desenvuelven.
- No se interesan en asumir una responsabilidad que no tiene mucha relación con la exigencia de sus cargos.
- Se encuentran orientados al logro de objetivos, por su forma de plantear estrategias que permiten dar el impulso necesario al negocio analizando fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades.
- Evidencian gran confianza en sí mismos lo cual les permite llegar a la consecución de metas sin dar lugar a la desmotivación.

- Gran deseo de supervisar y controlar a sus colaboradores lo cual es relativamente alto en comparación con el resto de habilidades de motivación y valores.
- Están siempre prestos a someterse a un aprendizaje continuo, de hecho es la habilidad analítica que más ha sido desarrollada, junto con la creatividad e ingenio que demuestran al momento de evaluar alternativas de solución para problemas que pueda enfrentar el negocio.
- No evidencian tener visión prospectiva que pueda mostrarnos un matiz global, dinámico y abierto que nos permita abstraer situaciones e identificar problemas y darles la respectiva solución.
- Falta incrementar la capacidad que posee el gerente frente a las adversidades, para mantenerse en pie de lucha, la denominada resiliencia. Al igual que es importante trabajar en el desarrollo de la tolerancia al riesgo para de esa manera apostar a la mejora del desempeño a nivel gerencial y de subordinados.
- Tienen una comunicación efectiva y generan mucha empatía con su equipo de trabajo poniendo en práctica la humildad y la sencillez en cada tarea que realizan, generando un ambiente de sociabilidad y seguridad entre los subordinados.
- Influyen generando en su gente una responsabilidad social que es alineada a la vez con los objetivos que se plantea la organización.

- Los gerentes de segundo nivel presentan los porcentajes más altos en el desarrollo de habilidades en general, focalizando su desempeño en base a las habilidades motivacionales.
- Los individuos ubicados en cargos gerenciales son en su mayoría de género masculino quienes han desarrollado mayormente sus habilidades de motivación y en menor grado las analíticas.
- Los gerentes comprendidos entre 31 y 49 años de edad emplean con mayor frecuencia las habilidades descritas por Schein que aquellos en un rango de edad mayor de 50 y en un rango de edad menor de 30 años.
- En lo que respecta a los años de experiencia en el cargo, aquellos que tienen entre 4 y 7 años de experiencia están las habilidades motivacionales y emocionales son más desarrolladas, mientras que en las personas con más de 8 años de experiencia solo se desarrollan más las habilidades de motivación; y en cambio que las habilidades menos empleadas en ambos casos son las analíticas.
- La mayoría de los gerentes encuestados tienen un perfil de administradores y han logrado desarrollar con mayor efectividad las habilidades de motivación al igual que las analíticas.
- Los gerentes encuestados son de segundo nivel en vista de que las empresas en las que se realizó el muestreo hacen trabajos fuera de las instalaciones administrativas y es por ese motivo que no se los pudo localizar.

En resumen los gerentes de la Gran Industria de Quito-subsectores tomados en cuenta en la investigación cumplen con ciertas habilidades de motivación y valores, analíticas, interpersonales, y habilidades emocionales que fueron nuestro objeto de estudio y han sido definidas por Edgar Schein como las más importantes para ocupar cargos de gerencia.

Las habilidades de mayor dominio de los gerentes encuestados según el grado de presencia son:

- Sociabilidad
- Aprendizaje continuo
- Confianza con compañeros
- Liderazgo
- Pensamiento estratégico
- Selección efectiva de colaboradores

Las habilidades que necesitan reforzarse son:

- Tolerancia al riesgo
- Resiliencia
- Visión prospectiva
- Influencia e impacto con colaboradores
- Orientación al crecimiento personal.

5.2 RECOMENDACIONES

Los gerentes de la Gran Industria de Quito - subsector fabricación de cementos, fabricación de muebles, fabricación de cerámicas, fabricación de artículos de plástico y otras industrias manufactureras evidencian un menor desarrollo de habilidades analíticas. En base a esto podríamos establecer que para ejercer cargos a nivel gerencial aun cuando es muy necesario emplear dichas habilidades, y esto no está completamente desarrollado, es un proceso que está en crecimiento continuo y los caminos trazados para ello son los correctos. Por lo que se recomienda a los gerentes de la Gran Industria de Quito de los subsectores analizados emplear las herramientas que tienen a la mano para lograr un mejoramiento en su gestión, además es necesario que se involucren más en el cumplimiento de los objetivos que tiene la organización y se logre una identificación con la empresa, para lo cual podría utilizar las habilidades motivacionales que las han desarrollado en gran porcentaje y con éxito y a la vez cumplir con su rol de líder y ser capaces de transmitir este compromiso a sus empleados. Trabajar en los puntos débiles de su gestión enfocándose en establecer estándares claros de rendimiento, sobrellevar obstáculos, responsabilizarse y responsabilizar a otros para lograr resultados, y de esta manera impulsar el desempeño de la organización. Tomar decisiones de manera oportuna al nivel correcto y con la información adecuada, brindando apoyo a las mismas una vez que sean tomadas. Al incrementar la calidad de estas habilidades se mejorará el trabajo del gerente en cuestión y de todo su grupo de subordinados.

Para futuros estudios sería preferible que ampliemos la muestra y hagamos participes a otros sectores industriales y, al menos enfocado a las ciudades más grandes del país

y complementar estos estudios con otros instrumentos investigativos como observaciones de campo.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

MOTIVACIÓN.- La motivación puede definirse como todas aquellas condiciones internas descritas como anhelos, deseos, impulsos, etc. Es un estado interno que activa o induce a algo: en ella participan el esfuerzo, la perseverancia y los objetivos y, además, incluye el deseo que tiene una persona para lograr el éxito.

PLAN DE UNA ORGANIZACIÓN.- son los que nos permiten determinar su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos, generalmente dichos planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo (menor a 1 año).

NORMATIVO.- especifica lo que se espera que haga el gerente y se ha vinculado a las clásicas funciones de la administración señaladas por Fayol en la década de los veinte a saber: planificación, organización, coordinación y control.

DESCRIPTIVO.- desde este punto de vista el trabajo gerencial se centra en las actividades que un gerente ejecuta. Las cuales se pueden resumir en cuatro categorías:

- a. Personales: distribuir su tiempo, desarrollar su propia carrera, manejar sus asuntos;
- b. Interacción: son llamadas también directivas y se agrupan en: directivas (gerente, enlace, líder), informacionales (monitor, diseminador, portavoz) y, decisionales

(asignador de recursos, solucionador de problemas y conflictos, negociador, tomador de decisiones);

- c. Actividades administrativas: procesamiento de papeles y documentos, evaluación de políticas y procedimientos y la preparación y administración del presupuesto;
- d. Técnicas: envuelven el uso de herramientas y la ejecución de habilidades técnicas para la solución de problemas.

UNIDAD BÁSICA DE COMPORTAMIENTO.- Es una actividad. La elección entre ellas se produce según deseos o motivos que impulsan al individuo, esto es, según su motivación. Una necesidad no satisfecha es el punto inicial en el proceso de la motivación: la necesidad insatisfecha produce tensión dentro del individuo, llevándole a adoptar algún tipo de conducta para satisfacer la necesidad y, por consiguiente, disminuir la tensión. Los objetivos son referencias externas al individuo que le motivan a actuar.

LA TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS (DE VÍCTOR VROOM).- sugiere que una persona, en un ambiente de trabajo, estará más motivada en la medida en que perciba una relación directa entre su esfuerzo y su resultado.

CERTIDUMBRE: La certidumbre es la condición en la cual los individuos están completamente informados del problema, se conocen soluciones alternas y los resultados de cada solución son predecibles por completo.

En condiciones de certidumbre, la gente al menos prevé los hechos y sus consecuencias.

RIESGO: El riesgo en general significa que el problema y las soluciones opcionales ocupan un punto intermedio entre los extremos que representan la certidumbre y el carácter desacostumbrado y ambiguo de la incertidumbre.

INCERTIDUMBRE: Es la condición en que él un individuo no dispone de la información necesaria para asignar probabilidades a los resultados de las soluciones alternas. La incertidumbre suele indicar que el problema y las soluciones alternas son ambiguos e inusuales.

Una de las medidas que podemos tomar para que la toma de una decisión no siempre acarree una consecuencia negativa es pronosticar, es decir, proyectar o estimar a futuro sucesos o condiciones del entorno de una organización.

Para realizar pronósticos existen algunas técnicas que se detallan a continuación:

TÉCNICA DEL PHI: Es un recurso de pronóstico basado en el consenso de un grupo de expertos. Estos depuran sus opciones fase tras fase, hasta alcanzar un acuerdo.

SIMULACIÓN: Suele describirse el comportamiento de un sistema real o de algunos de sus aspectos en términos cuantitativos y cualitativos.

Se utiliza para pronosticar los efectos de los cambios en el entorno y en la organización.

ESCENARIOS: Son proyecciones que ayudan a reconocer las características cambiantes de sus entornos.

EXPECTATIVA.- es la probabilidad percibida por el individuo de satisfacer una necesidad concreta de acuerdo con su experiencia pasada. La disponibilidad se refiere a las limitaciones percibidas en el entorno y que afectan o pueden afectar a la consecución del objetivo deseado.

JERARQUÍA DE NECESIDADES (DE MASLOW).- Las necesidades se distribuyen en una jerarquía de importancia y, una vez que se satisface una necesidad surge otra y demanda ser satisfecha. Se distinguen 5 categorías de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

AUTORREALIZACIÓN.- Deseo de convertirse cada vez más en lo que uno es, de convertirse en todo lo que uno puede llegar a ser: cuando las personas logran autorrealizarse, tienden a ser motivadas por el aumento de posibilidades de satisfacer dicha necesidad.

DECISIONES RUTINARIAS: Las decisiones rutinarias son elecciones normales que se toman en respuesta a problemas relativamente definidos y conocidos para los que hay soluciones alternas.

DECISIONES DE ADAPTACIÓN: Las decisiones de adaptación son elecciones hechas en respuesta a una combinación de problemas más o menos desacostumbrados para los que hay soluciones alternas.

DECISIONES DE INNOVACIÓN: Las decisiones de innovación son elecciones que se hacen después de descubrir, identificar y diagnosticar problemas más o menos desacostumbrados y ambiguos, generar soluciones alternas únicas o creativas, o ambos.

TEORÍA DE LOS 2 FACTORES (DE HERZBERG).- Algunas condiciones del trabajo actúan principalmente para causar insatisfacción en los empleados cuando no están presentes, pero su presencia no ejerce una fuerte motivación.

CLIMA ORGANIZACIONAL.- Es la propiedad de la organización, conjunto de variables que la describen tal como es vista por sus miembros. Mediante la percepción de su clima de trabajo, los individuos interpretan la realidad organizacional que les rodea.

CLARIDAD ORGANIZATIVA: El estilo de dirección no es diferente entre empresas de mayor o menor crecimiento. Las empresas en crecimiento deben establecer una planificación que mantenga informado al personal acerca de los objetivos de la empresa. Integración organizativa: obtención de objetivos corporativos toma de decisiones: información disponible y utilizada eficientemente en las decisiones.

RETRIBUCIÓN: competitiva externamente y equitativa internamente, claramente relacionada con el desempeño.

NEGOCIACIÓN: Es un proceso de interacción entre dos o más partes que buscan llegar a un acuerdo manejando el conflicto de forma efectiva, con una comunicación adecuada que les permita alcanzar las metas que ambas partes se han propuesto.

MEDIACIÓN: Es una figura por medio de la cual las partes involucradas en un conflicto buscan una solución, con la colaboración de un tercero llamado mediador (imparcial). Esta ayuda a las partes a aclarar sus intereses y a facilitar un camino para que encuentren la solución.

CONCILIACIÓN: Conjunto de actividades a través de las cuales las personas resuelven un conflicto con la intervención de un tercero (imparcial), llamado conciliador.

ARBITRAMIENTO: Procedimiento en el cual las partes envueltas en el conflicto lo resuelven a través de la decisión tomada por un tribunal de arbitramiento compuesto por un tercero (particular) llamado arbitro.

La negociación es un método para llegar a un acuerdo en presencia de elementos competitivos y cooperativos.

INTELIGENCIA EMOCIONAL.- Capacidad para resolver problemas, adaptarse y cambiar las circunstancias de manera pronta y oportuna

CREATIVIDAD.- Disposición a innovar, recrear, aprender y conjugar de manera diversa estrategias y decisiones

AUTONOMÍA.- Capacidad de actuar de manera clara y coherente, consiente y voluntaria, reconociendo las consecuencias para sí y los otros

DECISIÓN.- Competencia para evaluar, identificar y optar por acciones, de forma pronta, oportuna y acorde a las circunstancias del contexto

COMUNICACIÓN.- Intercambiar información de manera clara y directa

INTEGRIDAD Y COMPORTAMIENTO ÉTICO.- Es tener normas personales claras que sirvan de fundamento para mantener un sentido de integridad y conducta ética.

Contar con la disposición de aceptar nuestras responsabilidades y errores afrontándolos con las herramientas necesarias y con el apoyo del grupo de trabajo.

DINAMISMO Y CAPACIDAD DE RESISTENCIA.- Exige buscar responsabilidad, ser ambicioso, perseverante y estar motivado para lograr objetivos.

CONOCERSE A SÍ MISMO Y DESARROLLARSE.- Es contar con un proyecto de vida. Fortalecer los puntos fuertes y mejorar o compensar nuestros puntos flacos. Analizar y aprender de las experiencias laborales y de la vida.

LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL.- Muchas organizaciones han descubierto que una buena selección es la parte más crítica y a menudo irreversible proceso de crecimiento.

LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO Y EL SISTEMA DE RECOMPENSAS.- Si se evalúa y recompensa el desempeño individual exclusivamente, es imposible obtener beneficios del trabajo en equipo.

PROBABILIDAD.- La probabilidad es el porcentaje de veces en que ocurrirá cierto resultado si el individuo tomara muchas veces la misma decisión.

PROBABILIDAD OBJETIVA.- La posibilidad de que ocurra determinado resultado con base en hechos consumados y cifras concretas.

PROBABILIDAD SUBJETIVA.- La apreciación basada en juicios y opiniones personales de que ocurra un resultado en particular.

ESPINA DE PESCADO.- Es técnica desarrollada por el profesor Kaouru Ishikawa, que permite identificar las causas que dieron origen a la aparición de un problema o situación no deseada. La técnica se aplica para análisis situacionales, toma de decisiones gerenciales. (Diagrama de Causa-Efecto)

ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.- Es el punto de actividad (volumen de venta) donde el ingreso total iguala al costo total. Ayuda en el proceso de toma de decisiones para la planeación y el control

AUTOESTIMA.- Es el sentimiento que acompaña al autoconcepto. Autoconcepto es la idea u opinión que se tiene sobre sí mismo. Es una valoración continua de sí mismo, convicción de lo que puede o no hacer. Es el sentido de valía que se tiene de sí mismo.

COMPORTAMIENTO.- Es todo lo que se puede observar que hace una persona, hechos, actuaciones, situaciones, etc.

PERSONALIDAD.- Es el conjunto de características que tiene una persona, que no se puede ver en el individuo, sino que se infiere de su comportamiento repetitivo, son características relativamente permanentes.

TECNOLOGÍA, conciencia de que la empleabilidad prima sobre un empleo fijo: conozco mucha gente que sigue anclada al modelo de “empleado para toda la vida”. Creo que, en los tiempos que corren, es una ventaja al menos saber que eso ya no existe.

INTELIGENCIA: tengo una buena capacidad de análisis y sobre todo de síntesis; consigo extraer “lo importante” de un tema, “visualizar soluciones” o estructurar un argumento de una forma que me resulta natural, sin esfuerzo. Simplemente, “lo veo”.

CURRICULUM: tengo un curriculum bastante aparente; buena universidad, buenos resultados académicos, buenas empresas, continuidad en los empleos... un CV solvente.

CONCIENCIA DE LA IMPORTANCIA DEL NETWORKING: tener, cuidar y desarrollar tu red de contactos es la mejor garantía de que “pasen cosas”.

AUTOCONFIANZA: confío mucho en mí mismo, sobre todo a nivel de ideas. Si yo estoy convencido de algo, defiendo mi postura pese a quien pese.

EFICIENCIA: creo que en mí se cumple la norma de Pareto; con el 20% del esfuerzo consigo el 80% del resultado, lo cual me hace bastante eficiente para conseguir resultados más que aceptables.

COHERENCIA: vinculado a la autoconfianza y a la estabilidad; suelo tener mis criterios y actuar según los mismos, y además tiendo a mantenerlos a lo largo del tiempo.

Solvencia o fiabilidad. Si alguien confía en mí para algo, sabe con el 99% de seguridad que no le dejaré en mal lugar.

APRENDIZAJE RÁPIDO: ante situaciones y planteamientos novedosos, mi curva de aprendizaje es corta, al menos para llegar al punto en el que soy capaz de dar unos resultados aceptables (otra vez Pareto).

COMUNICACIÓN: utilizar bien el lenguaje, tanto escrito como hablado. Tengo un lenguaje funcional que me permite transmitir lo que quiero decir, además de que mi capacidad sintética me permite estructurar bien los mensajes.

COMUNICACIÓN EMPÁTICA Y ASERTIVA.- Es la capacidad de ponerse en el lugar del otro, para ver las cosas como el otro las ve, comprendiendo los sentimientos y las actitudes

CONFLICTO: Proceso de enfrentamiento entre dos o más partes ocasionado por un choque de intereses, valores, acciones o direcciones. El conflicto es un fenómeno constante. El conflicto es una fuerza motivacional que lleva al cambio. El conflicto y el cambio son inseparables. Sin procesos de cambio los individuos, las comunidades, las empresas y los países serían incapaces de crecer y desarrollarse, tener nuevas ideas, encontrar nuevos rumbos y producir de otro modo.

ACTITUD: es la posición que uno toma, positiva o negativamente, frente a los hechos que suceden. O lo adoptan cada uno de los componentes del equipo de trabajo, es uno de los principales factores que influyen en el éxito o el fracaso de los emprendimientos.

BIBLIOGRAFÍA

1. BOYATZIS, R. (2000). *Becoming A Resonant Leader: Develop Your Emotional Intelligence, Renew Your Relationships, Sustain Your Effectiveness*. Wiley U.S.A.
2. GOLEMAN, D. (2002). *El Líder Resonante Crea Más*. España: Random House Mondadori, S.A.
3. DRUCKER, P. (1999). *Los 7 Hábitos Del Ejecutivo Altamente Efectivo*.
4. KAST, F. y ROZENWEIG, J. (1988). *Administración en las Organizaciones: Enfoque de Sistemas y de Contingencia*. México: McGraw Hill.
5. KEPPEL, G. (1982). *Design Analysis a Researcher's Handbook*. 2nd. Edition. New York: Prentice Hall.
6. KOLJATIC, M. y ROSENE, F. (1993). *La Administración de Recursos Humanos en Chile: Prácticas y Percepciones*. Santiago: Pontificia Universidad Católica De Chile.
7. MINTZBERG, H. (1983). *La Naturaleza del Trabajo Directivo*. Barcelona: Ariel.
8. MINTZBERG, H. (1989). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
9. MORGAN, G. (1991). *Imágenes de la Organización*. México: Alfa Omega.
10. NELSON, D. y QUICK, J. (1997). *Organizational Behavior*. West Publishing Company. 2nd. Edition.
11. PRESIDENT AND FELLOWS OF HARVARD COLLEGE. (1999). *Liderazgo*. España: Ediciones Deusto Planeta Deagostini Profesional Y Formación, S.L.
12. PUCHOL, L. (2003). *El Libro de las Habilidades Gerenciales*. España: Ediciones Díaz De Santos.
13. RAU, John. (1999). *Secretos de la Jungla Corporativa*. México: McGraw Hill Interamericana Editores S.A.
14. SCHEIN, E. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc. Reading Ma.
15. SCHERING, E. (1973). *Consultoría de Procesos: Su Papel en el Desarrollo Organizacional*. EUA Fondo Educativo Interamericano S.A.

16. REDDIN, W. (1971). Managerial Effectiveness. New York: McGraw Hill Book Co.
17. [http://rnanranjoa.com/documentos/fusm/finanzas/habilidades_gerenciales/material_de_clases/primeras7_clases_habilidades_gerenciales.ppt]
18. [<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/.../cap1.pdf>]
19. [<http://www.cya.net/salud/?contentid=213>]
20. [<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%206>]
21. [<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/que-es-la-motivacion-y-como-encontrarla.htm>]
22. [http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/legal/despedir_trabajador.msp]
23. [<http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>]
24. [<http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml>]
25. [http://www.mypeperu.gob.pe/contenidos/bonopyme/habilidades_gerenciales.ppt]
26. [<http://www.psicologia-online.com/ebooks/personalidad/introduccion.htm>]
27. [http://www.tendencias21.net/las-empresas-democraticas-propician-empleados-comprometidos_a3562.html]
28. [<http://www.vidadeunconsultor.com/2006/03/fortalezas>]